

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

*« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)*



## Le nouveau tourisme



Notre site



N°119  
JUILLET 2025

*Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom*



## RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

ISSN 2271-8052 (en ligne)

ISSN 1268-4783 (imprimé)

Série trimestrielle - N°119 - Juillet 2025

### Rédaction

Conseil général de l'Économie (CGE)  
Ministère de l'Économie, des Finances  
et de la Souveraineté industrielle et numérique  
120, rue de Bercy - Télédock 797  
75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68  
<http://www.annales-des-mines.org>

**Grégoire Postel-Vinay**  
Directeur de la publication  
et Rédacteur en chef

**Alexia Kappelmann**  
Secrétaire générale

**Daniel Boula**  
Secrétaire général adjoint

**Magali Gimon**  
Assistante de rédaction et Maquettiste

**Nuria Gorris**  
Webmestre et Maquettiste

### Publication

**Photo de couverture**  
Quais de Seine  
© Christophe Strobel

**Iconographie**  
Daniel Boula

**Mise en page**  
Magali Gimon

**Impression**  
Dupliprint Mayenne

### Membres du Comité de rédaction

**Pierre Couveinhes**  
Président du Comité de rédaction

**Mireille Campana**

**Fabrice Dambrine**

**Dominique Dron**

**Jean-Luc Laurent**

**Richard Lavergne**

**Philippe Merle**

**Michel Pascal**

**Didier Pillet**

**Grégoire Postel-Vinay**

**Anne-Cécile Sigwalt**

**Claire Tutenuit**

La mention au regard de certaines illustrations du sigle  
« D. R. » correspond à des documents ou photographies  
pour lesquels nos recherches d'ayants droit ou d'héri-  
tiers se sont avérées infructueuses.

Le contenu des articles n'engage que la seule responsa-  
bilité de leurs auteurs.



# Le nouveau tourisme

05

Préface –  
Tourisme et action publique :  
un levier stratégique au carrefour  
des politiques économiques,  
d'influence et de cohésion  
Nathalie DELATTRE

07

Édito – Nouveaux enjeux du tourisme  
Christophe STROBEL

Les grandes tendances  
du tourisme dans le monde  
et en France

09

Le tourisme en France : évolutions,  
tendances et impact économique  
David LEVY

16

Le tourisme français bénéficie  
d'une mosaïque de segments clientèles  
Philippe MAUD'HUI

Quelles attentes des touristes ?

21

Les grandes destinations  
et leurs images : Paris  
Corinne MENEGAUX et Thomas DESCHAMPS

25

Les enjeux des filières sportives  
et événementielles à l'aune  
de l'héritage des JOP de Paris 2024  
Olivier GINON

29

Tourisme et gastronomie  
Thierry MARX

32

Tourisme et patrimoine  
Sébastien JACQUOT

35

L'événementiel religieux :  
nouveau graal du tourisme ?  
Marie-Hélène CHEVRIER

39

Les grands événements  
sportifs internationaux  
Fabienne BOURDAIS

42

Enjeux économiques des « Palaces »  
Thierry MAILLIEZ

47

Luxe & Tourisme : quand les Maisons  
de luxe deviennent destinations  
Marc-Antoine JAMET

56

EDF première entreprise  
de tourisme industriel en France  
Christophe BOUNEAU et Xavier DELERUE

61

Tendances dans la mise en tourisme  
contemporaine des lieux de mémoire  
Anne HERTZOG

64

Le tourisme social en 2025 :  
faits et enjeux

Alain SCHMITT

## L'adaptation au changement climatique

67

SNCF Connect & Tech, un acteur  
de la *tech* au service du développement  
des mobilités durables

Anne PRUVOT

70

Le poids symbolique des sports d'hiver  
dans la transition des territoires  
de moyenne montagne

Hugues FRANÇOIS et Emmanuelle GEORGE

75

Vélotourisme : acteurs publics  
et privés doivent s'associer  
pour que la France devienne  
la première destination mondiale !

Julien GAUTHIER

80

De l'accueil du public en forêt au  
développement d'une offre touristique :  
l'exemple des Forêts d'Exception®

Jérôme BURIDANT et Pauline DELORD

85

Tourisme durable : l'accompagnement  
de l'ADEME entre 2021 et 2024

Roselyne FORESTIER

91

Émissions de gaz à effet de serre  
du secteur du tourisme en France :  
mesurer pour suivre la trajectoire et agir !

Aude ANDRUP

95

Comment gérer durablement la  
fréquentation de paysages patrimoniaux  
très attractifs ? L'expérience  
des Grands Sites de France

Soline ARCHAMBAULT

101

Quel tourisme face  
au changement climatique ?

Mathieu DAUBON et Marie GUIGNON

## Enjeux technologiques et économiques

105

France Tourisme Tech : un programme  
pour structurer et faire rayonner  
la *travel tech* française

Marie-Pierre JOUBERT, Meriam JAWAD  
et Jules CARIOU

110

L'intelligence artificielle  
et l'accès aux données au service  
du tourisme et du transport

Charles TELITSINE et Jonathan HUFFSTUTLER

115

La dynamique de concentration  
des entreprises du tourisme

Vanguelis PANAYOTIS

119

(Re)découvrir la France : la carte  
et les pratiques touristiques

Laurent TOUSTOU et Guillaume MELLIER

124

La Banque des Territoires, acteur  
d'un tourisme plus innovant et durable

Stéphane MAUDUIT



Quelles ressources humaines pour le tourisme ?

128 Répondre aux tensions de recrutement dans le secteur du tourisme

Julien-Emmanuel BESANÇON, Christine DOUCEMENT et Frédéric LAINÉ

133 Les instituts nationaux de tourisme. Un modèle français

Jean-René MORICE

140 Les enjeux du développement et de la formation des équipes dans l'hôtellerie

Fabrice COLLET

Tourisme et logement

145 Comment les territoires concilient tourisme et aménités naturelles ?

Annabelle BOUTET

149 Du droit au voyage à l'expérience inclusive : repenser l'accessibilité touristique  
Isabelle SAURAT

153 L'accessibilité comme projet d'entreprise  
Anne-Sophie BERAUD

157 Traductions des résumés

164 Biographies des auteurs

Ce numéro a été coordonné par Christophe STROBEL

# Préface – Tourisme et action publique : un levier stratégique au carrefour des politiques économiques, d'influence et de cohésion

Par Nathalie DELATTRE

Ministre déléguée chargée du Tourisme

**L**e tourisme est l'un des rares secteurs qui touche à la fois l'économie, la géographie, la culture et la société. Il s'impose aujourd'hui comme une politique à part entière, porteuse d'enjeux incontournables pour la croissance, la transition écologique, la cohésion sociale et le rayonnement international de notre pays.

Dans un monde où les mobilités se recomposent, où les attentes des visiteurs évoluent, l'action de l'État doit permettre à la France de réaffirmer sa position fondée sur l'excellence, la durabilité et l'inclusivité. En assumant une approche globale, territorialisée et partenariale, notre pays doit confirmer sa position de première destination touristique mondiale, après avoir franchi le cap record des 100 millions de visiteurs internationaux accueillis en 2024, année des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, des commémorations du débarquement et de la réouverture de Notre-Dame de Paris.

## Penser une politique économique du tourisme

Comptant pour 7,5 % de notre richesse nationale, le tourisme est un secteur majeur d'activité, qui emploie 2 millions de personnes et irrigue de nombreux pans de l'économie : hôtellerie, restauration, transports, culture, enseignement, sport. Le montant des recettes internationales, 71 milliards d'euros en 2024, souligne la dimension systémique de cette économie.

Économie de l'offre fondée sur des actifs matériels et immatériels, le tourisme fait face à plusieurs défis : tensions sur le marché de l'emploi, besoin d'innovation pour stimuler la croissance, montée en gamme de l'offre face à une concurrence accrue, et surtout adaptation aux effets déjà perceptibles du changement climatique (recul du trait de côte, baisse de l'enneigement...).

Pour y répondre, le ministère agit : la Semaine des métiers du tourisme vise à renforcer l'attractivité des professions et un projet de simplification du droit du tourisme est engagé. Le programme France Tourisme Tech soutient la croissance de *start-up* de la *travel tech*, avec des réussites comme Naboo, qui a levé 20 millions d'euros cette année. En partenariat avec la Banque des Territoires et Bpifrance, le ministère œuvre aussi à la rénovation des outils de financement et à la structuration d'un écosystème public-privé adapté aux enjeux à venir.

## Faire du tourisme un levier de notre politique d'influence et de rayonnement international

Au-delà de son poids économique, le tourisme est un levier d'influence. Il façonne la perception de la France, renforce son attractivité et consolide son rayonnement diplomatique et culturel. La France projette, à travers ses paysages, sa gastronomie, son patrimoine, son art de vivre et sa langue, une image puissante et singulière. Un tiers des visiteurs cite la gastronomie comme motif principal de séjour et huit touristes étrangers sur dix viennent pour le patrimoine.

Ce rayonnement ne saurait être considéré comme acquis, alors que d'autres pays misent sur le tourisme comme outil de transformation économique et géopolitique. Il importe donc de renouveler notre capacité d'attractivité. Les grands événements, comme les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, y participent, de même que la structu-

ration de filières comme le tourisme mémoriel, l'œnotourisme, le thermalisme ou le vélotourisme, qui incarnent ce tourisme d'expérience en développement.

Cette stratégie de rayonnement suppose aussi une meilleure synergie avec les acteurs de la diplomatie économique. C'est le sens du rapprochement d'Atout France et de nos réseaux à l'international, dont Business France. C'est aussi l'objectif du chantier lancé sur le tourisme d'affaires, ou encore de la première séquence dédiée au tourisme lors de l'édition 2025 de Choose France.

## Retrouver l'ambition d'aménagement et de cohésion territoriale de la politique du tourisme à l'aune des enjeux du changement climatique

Le tourisme a longtemps été un outil d'aménagement du territoire, comme en témoignent les grandes opérations des années 1960. Si les compétences sont désormais partagées entre État, régions, départements, intercommunalités et communes, une vision intégrée reste nécessaire, fondée sur la coopération entre échelons et la différenciation territoriale.

Alors que l'offre se complexifie, les défis restent communs. La pression touristique croissante impose une gestion plus fine des flux, à la fois dans l'espace et dans le temps. Il s'agit de mieux répartir les fréquentations touristiques sur l'ensemble du territoire et de l'année, en lien avec les collectivités et les acteurs locaux, afin de limiter les externalités négatives, prévenir les conflits d'usage et renforcer l'acceptabilité des visiteurs dans les territoires.

La loi Le Meur-Echaniz, sur la régulation des meublés touristiques, constitue un modèle équilibré, déjà observé par l'étranger, même si son opérationnalisation reste à consolider.

Autre enjeu majeur : la construction d'une stratégie de décarbonation et d'adaptation au changement climatique concertée entre les acteurs économiques et les territoires. Cela engage la résilience du secteur et de territoires très exposés comme la montagne, le littoral ou les Outre-mer. Si certains plans sectoriels existent, comme Avenir Montagne, c'est une approche plus systémique qu'il faut désormais déployer.

La contribution du tourisme au Plan national d'adaptation au changement climatique en 2024 va dans ce sens, tout comme l'ambition de créer un indicateur de l'empreinte carbone par touriste, pour mieux suivre l'impact des politiques publiques.

## Mettre l'inclusion au centre de notre politique du tourisme

Le tourisme porte une dimension républicaine : droit aux vacances, inclusion sociale, émancipation individuelle. Alors que l'inflation et les phénomènes d'autocensure limitent les départs, il appartient à l'État de garantir une politique du tourisme accessible, solidaire et ouverte à tous.

Des dispositifs concrets traduisent cette ambition : les chèques-vacances ont permis, en 2024, à 11 millions de Français de partir. Le fonds Tourisme Social Investissement, porté par la Banque des Territoires, soutient le tourisme solidaire. L'accessibilité universelle est également encouragée sous toutes ses formes : handicap moteur, auditif, visuel ou mental.

12 millions de Français sont aujourd'hui porteurs d'un handicap, et 600 millions dans le monde. Le vieillissement de la population rend l'enjeu d'adaptation encore plus urgent. C'est pourquoi le ministère porte activement les labels Tourisme et Handicap et Destination pour Tous, pour favoriser l'accès universel au voyage des personnes.

## Construire ensemble un tourisme durable, innovant et résilient d'ici 2030

À l'intersection de nombreux enjeux publics, la politique du tourisme doit construire une stratégie de valeur cherchant un optimum économique, social et environnemental. Cela implique de repenser les modèles, anticiper les transitions, et faire émerger de nouvelles coopérations entre filières, territoires, entreprises et citoyens.

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont été un accélérateur de transformation. Il faut capitaliser sur cet élan pour faire de la France la première destination du tourisme durable, inclusif et innovant. Les Jeux d'hiver de 2030 seront un nouveau rendez-vous à ne pas manquer.



# Édito – Nouveaux enjeux du tourisme

Par Christophe STROBEL

Sous-directeur du Tourisme, Direction générale des Entreprises

L'économie touristique représente un atout majeur pour la France.

D'abord, par la richesse créée, le secteur compte directement et indirectement pour près de 8 % du PIB national et génère deux millions d'emplois, répartis sur l'ensemble du territoire, en métropole et en Outre-mer, contribuant positivement à la balance commerciale et s'appuyant sur un tissu d'entreprises pour certaines parmi les plus grands groupes mondiaux (Accor, Club Med) ou les plus innovantes (Blablacar, HomeExchange), même s'il reste encore un cap à franchir en matière de structuration de l'écosystème de *start-ups*.

Ensuite, par le maillage et le chaînage entre différentes activités économiques, dans une perspective écosystémique. Pensons par exemple à la réhabilitation et à l'ouverture au public du patrimoine historique, qui permet de faire perdurer des métiers et savoir-faire artisanaux, de maintenir des commerces dans de petites localités, de développer une offre d'hôtellerie ou de bien-être, d'entretenir des filières courtes, illustrant ainsi les cercles vertueux à l'œuvre.

Enfin, en contribuant au patrimoine immatériel et au rayonnement de la France à l'international, le tourisme favorise la perpétuation et la préservation des cultures locales (festivals, routes gastronomiques, etc.), de nos savoir-faire (entreprises du patrimoine vivant), de nos espaces naturels (réseau des grands sites de France) et de notre patrimoine. Aussi, loin de se résumer à une activité marchande, il façonne nos paysages, modèle nos modes de vie et reflète les dynamiques culturelles, économiques et environnementales de notre temps. Il s'agit donc en cela d'un levier essentiel pour l'aménagement du territoire, l'innovation sociétale, ainsi que pour la projection et le rayonnement de la France à l'international.

Forte de la diversité de ses acteurs et des interactions qu'ils entretiennent à différents niveaux – local, régional et national –, l'économie touristique répond à une logique de filière, avec toutefois la difficulté d'un secteur beaucoup plus diffus par rapport à l'industrie. Tout l'enjeu de la politique de soutien à l'économie touristique consiste à cet égard à pouvoir faire interagir ces différents échelons et à y diffuser des enjeux aussi prioritaires que l'innovation, la numérisation ou la transition écologique.

C'est dans cette optique que l'État travaille depuis plusieurs années avec l'ensemble des acteurs du tourisme, collectivités, entreprises, fédérations, associations et opérateurs publics, notamment au travers du comité de filière tourisme. Car les défis sont de taille.

## Des défis à l'aube d'une transformation

Le tourisme est aujourd'hui confronté à une série de mutations systémiques qui redessinent en profondeur ses équilibres et ses perspectives.

Le changement climatique constitue le défi le plus visible et le plus urgent : érosion des littoraux, hausse des températures, raréfaction de la neige, multiplication des aléas extrêmes... Autant de phénomènes qui menacent directement l'attractivité et la viabilité de nombreuses destinations touristiques. Les stations de montagne doivent notamment engager une diversification rapide de leur offre pour bâtir un tourisme quatre saisons. Les territoires littoraux et insulaires, eux, sont appelés à accélérer l'adaptation de leurs infrastructures aux risques climatiques.

Simultanément, la transition écologique impose une refonte des pratiques touristiques : réduction des émissions de gaz à effet de serre, préservation des écosystèmes fragiles, gestion responsable des ressources. Les voyageurs eux-mêmes s'engagent dans cette transformation, plébiscitant de plus en plus le tourisme de proximité, le *slow tourism*, les séjours immersifs ou l'écotourisme.

La révolution numérique crée, quant à elle, de nouvelles opportunités, tout en accentuant les écarts de compétitivité. L'exploitation de la donnée (*big data*), les technologies immersives (réalité augmentée et virtuelle), les objets connectés (IoT), l'intelligence artificielle, ouvrent des perspectives nouvelles pour enrichir l'expérience touristique, renforcer la compétitivité des destinations et optimiser les processus des professionnels. Elle n'en soulève pas moins des écueils : concentration des acteurs numériques, dépendance aux plateformes, souveraineté des données.

Enfin, la concurrence internationale s'intensifie. De nombreuses destinations – en Europe comme dans d'autres régions du monde – adaptent leurs stratégies pour capter une part croissante du marché mondial. Leur agilité,

conjuguée à des politiques tarifaires attractives et à des investissements massifs dans les infrastructures, oblige la France, ses entreprises et opérateurs de tourisme ou concernés par le tourisme, à engager une montée en gamme et à différencier leur offre.

## Construire un tourisme durable, inclusif et résilient

Ces constats appellent à intensifier la transition vers un tourisme plus résilient, durable et inclusif. Il s'agit non seulement d'adapter les pratiques existantes, mais aussi de repenser les fondements mêmes de la manière dont nous concevons, finançons et encadrons le tourisme. Ce numéro spécial propose un éclairage sur les leviers à activer pour accompagner cette transformation ambitieuse.

La diversification des offres touristiques en constitue un axe prioritaire. Aujourd'hui, près de 80 % de la fréquentation touristique en France se concentre sur seulement 20 % du territoire. Mieux répartir les visiteurs dans le temps et dans l'espace, à travers la valorisation de nouveaux territoires, la montée en puissance de thématiques alternatives (tourisme de mémoire, œnotourisme, tourisme culturel ou éducatif, tourisme de savoir-faire), la réhabilitation et la mise en tourisme du patrimoine, constituent autant de leviers pour répondre à la concentration de l'offre et donner ou redonner souffle à des espaces moins fréquentés.

L'essor des destinations intelligentes, la structuration de circuits touristiques écoresponsables, l'exploitation des technologies pour optimiser les flux et minimiser l'empreinte environnementale, accompagnent cette dynamique, en ouvrant de nouvelles potentialités à l'ensemble des acteurs. Dans ce cadre, le soutien à l'innovation appliquée au secteur du tourisme est devenu prioritaire.

Mais aucune transformation durable ne peut s'envisager sans intégrer pleinement les enjeux humains. Le tourisme est confronté à des tensions croissantes sur les ressources humaines, nécessitant d'apporter des réponses conjointes de la part des professionnels et des pouvoirs publics : pénurie de main-d'œuvre, saisonnalité marquée, manque de formation adaptée, accès au logement, conditions de travail, alors même que les métiers du tourisme offrent de réelles perspectives d'évolution sociale, en forgeant une culture forte de la rigueur, de l'engagement, du résultat et de l'hospitalité.

Ces défis sociaux s'inscrivent dans une ambition plus large : faire du tourisme un véritable levier d'inclusion, dans un contexte où plus de trois Français sur dix ne partent pas en vacances chaque année, souvent pour des raisons financières. L'accès au départ, encore perçu comme un privilège, doit être pensé comme un droit essentiel.

Enfin, l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 représente une opportunité majeure de valoriser, entre autres, le tourisme sportif, les sites olympiques et d'exporter notre savoir-faire à l'international, le tout en préparant l'échéance des Jeux Olympiques d'hiver de 2030.

## Un rôle stratégique pour les pouvoirs publics et les territoires

Le tourisme est un outil d'équilibre territorial, essentiel pour une France des territoires plus inclusive et dynamique. Loin d'être une juxtaposition d'offres isolées, il repose sur des écosystèmes territorialisés dans lesquels coopèrent l'ensemble des acteurs.

L'État, les collectivités territoriales et les acteurs institutionnels ont ainsi un rôle moteur dans l'accompagnement de ces transformations. Il ne s'agit pas seulement de financer ou de réguler, mais bien de structurer une vision cohérente et de long terme, alignée avec les objectifs de transition écologique et de souveraineté économique.

Cette logique partenariale fonde la capacité d'anticipation et d'adaptation du modèle touristique français aux mutations globales.

À l'appui de cette approche, la mesure doit être au cœur de l'action publique. Parler d'écosystème suppose, en effet, de définir la bonne échelle et de capter les différentes dimensions et interactions, nécessitant, ce faisant, de renforcer l'appareil statistique et l'observation de la filière.

## Un engagement collectif pour réinventer le tourisme

Cette complexité en fait un secteur stratégique, à la fois miroir de nos sociétés, des dynamiques culturelles, économiques et environnementales qui les façonnent, et laboratoire d'innovations.

Dès lors, la refonte du modèle touristique français ne saurait être l'affaire de quelques-uns : elle exige un engagement collectif. C'est par une coopération renforcée et une vision partagée que nous pourrions anticiper les mutations à l'œuvre et bâtir un tourisme à la hauteur des enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce numéro spécial se veut une contribution concrète à cette réflexion. Nous donnons la parole aux experts, aux innovateurs, aux territoires pionniers et aux acteurs engagés, pour dresser un panorama des transformations à l'œuvre et des solutions d'avenir.

# Le tourisme en France : évolutions, tendances et impact économique

Par David LEVY

Chef de la division Pilotage des statistiques du tourisme  
au sein de la direction des Statistiques d'entreprise de l'Insee

Le tourisme revêt différentes formes rendant sa mesure complexe et nécessitant des indicateurs multiples mais complémentaires. La statistique publique s'est dotée d'un ensemble de sources très variées pour appréhender l'ensemble du champ en constante évolution. En 2024, la France a enregistré 1,5 milliard de nuitées : un tiers dans les hébergements collectifs tels que les hôtels ou campings et deux tiers dans les locations entre particuliers ou chez la famille et les amis. Le littoral est la première destination touristique avec un tiers des nuitées de 2024.

Les hébergements proposés par des particuliers *via* les principales plateformes internationales représentent désormais un segment incontournable de l'économie touristique. Avec près d'un quart des nuitées de l'Union européenne, la France est une destination privilégiée pour ce mode de réservation et d'hébergement. La France fait partie des pays qui accueillent le plus de touristes étrangers avec l'Espagne et les États-Unis. Les nationalités les plus représentées dans les hôtels sont le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Allemagne, tandis que dans les campings, il s'agit des Pays-Bas, de l'Allemagne et de la Belgique. Le tourisme représentait 3,6 % du PIB de la France en 2022 et 7,6 % des emplois.

## Une mosaïque de sources

La définition internationale du tourisme, établie par l'Onu Tourisme, précise que le tourisme est un phénomène social, culturel et économique qui suppose des mouvements de personnes vers des pays ou des lieux situés en dehors de leur environnement habituel intervenant pour des motifs personnels ou pour affaires et motifs professionnels. Ces personnes sont appelées visiteurs et peuvent être des touristes ou des excursionnistes ; des résidents ou des non-résidents ; le tourisme englobe leurs activités, dont certaines impliquent des dépenses touristiques (Onu Tourisme, 2008).

Ainsi, sont exclus du champ les déplacements des professionnels du transport, ainsi que tous les déplacements dont le motif principal est d'être employé sur le lieu visité (saisonniers, frontaliers...).

Pour avoir une représentation la plus complète du champ du tourisme, plusieurs dispositifs de collecte d'information sont mis en place pour appréhender les trois aspects du tourisme :

- le tourisme intérieur : résidents français voyageant en France ;
- le tourisme international : résidents français voyageant à l'étranger ;
- le tourisme récepteur : touristes étrangers visitant la France.

## Les différentes sources mobilisées pour mesurer le tourisme en France

En France, on dispose de plusieurs processus de collecte d'information dont l'Insee coordonne l'ensemble afin d'assurer une harmonisation des concepts. Les principales enquêtes sont réalisées en respectant un cadre européen harmonisé et servent à répondre au règlement européen sur les statistiques du tourisme. D'autres sources viennent compléter le dispositif :

- les enquêtes de fréquentation auprès des hébergements collectifs (hôtels, campings, centres de vacances...) réalisées chaque mois par l'Insee ;
- les enquêtes auprès des ménages résidents, réalisées chaque mois par l'Insee ;
- une enquête auprès des visiteurs étrangers, réalisée par la Banque de France. Interrompue depuis 2024, cette enquête est en cours de rénovation ;
- des enquêtes sur des segments particuliers : enquêtes dans les aéroports réalisées par la direction générale de l'Aviation civile (DGAC) ;
- des sources privées pour compléter le champ : données de téléphonie mobile, données de plateformes.

Le tourisme en France a généré 1,5 milliard de nuitées en 2024

Pour mesurer l'importance du tourisme, on utilise le nombre de nuitées qui correspond au nombre total de nuits passées par les individus en dehors de leur environnement habituel (par exemple dans un hôtel ou une location ou encore chez des amis)<sup>1</sup>. En 2024, le tourisme a généré 1,5 milliard de nuitées en France (voir la Figure 1) :

- 450 millions dans les hébergements collectifs tels que les hôtels, campings, centres de vacances ;
- 1 050 millions dans les hébergements non marchands (locations entre particuliers, famille, amis).

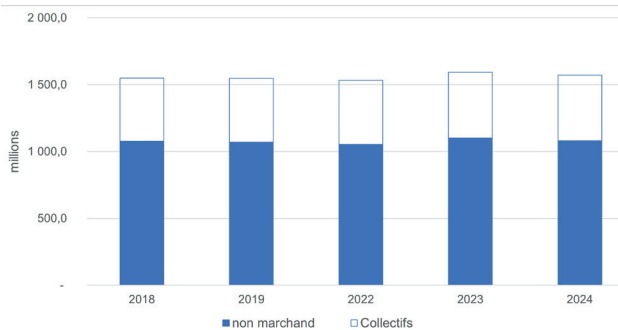


Figure 1 : Nombre de nuitées passées en France par les touristes : les années 2020 et 2021 impactées par la crise sanitaire liée au Covid sont très mal couvertes par les enquêtes (Source : Insee, enquêtes de fréquentation, enquêtes de suivi de la demande touristique ; Banque de France, enquêtes sur les visiteurs étrangers ; Eurostat, données de plateformes).

Depuis 2018, le nombre de nuitées passées en France par les touristes reste très élevé. À partir de 2023, l'augmentation est portée principalement par le secteur non marchand, en particulier par les locations entre particuliers.

Mer ou montagne, camping ou hôtel... où vont les touristes en France ?

Les hôtels accueillent le plus de touristes avec 48 % des nuitées en 2024, devant les campings (32 %) et les autres hébergements (21 %). Selon la saison, la répartition évolue. La saison d'été qui couvre les mois d'avril à septembre représente 80 % des nuitées passées dans les hébergements collectifs. Le littoral est la première destination touristique avec un tiers des nuitées de 2024. Pendant la saison d'été, le littoral reste la première destination touristique estivale, loin devant la montagne. Le camping, prépondérant sur le littoral (79 millions de nuitées pendant la saison d'été 2024, soit 62 % des nuitées du littoral), joue un rôle moteur dans la fréquentation estivale sur les côtes françaises (voir la Figure 2).

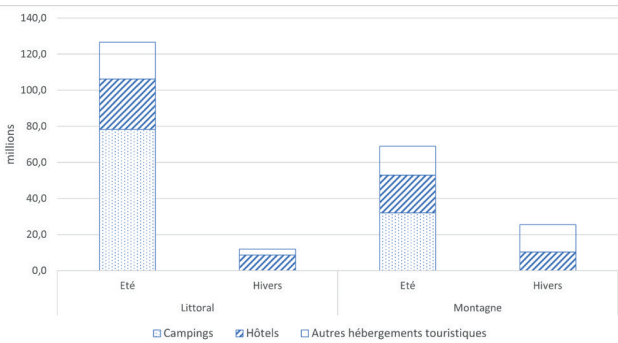


Figure 2 : Nombre de nuitées passées en France par les touristes selon la saison et le lieu de villégiature en 2023-2024 (Source : Insee, enquêtes de fréquentation).

L'urbain est également une destination très prisée des touristes, avec cependant une saisonnalité un peu moins forte. Pendant la saison d'été 2024, près de 30 % de l'ensemble des nuitées en hébergement collectif de tourisme sont réalisées en milieu urbain, qui inclut également toutes les grandes villes de bord de mer comme Marseille ou Nice. La moitié des nuitées urbaines en hôtel sont passées en Île-de-France en raison de la forte attractivité culturelle de Paris.

La montagne, quant à elle, a accueilli 68 millions de nuitées durant la saison estivale 2024, davantage en camping qu'à l'hôtel. La clientèle y est surtout résidente, moins que sur le littoral mais davantage qu'en milieu urbain où la clientèle non résidente réalise 40 % des nuitées.

Parmi l'ensemble des hôtels fréquentés, les hôtels de trois étoiles ou plus représentent près des trois quarts de la fréquentation. Depuis quelques années, cette tendance se renforce, au détriment des hôtels non classés qui représentent en 2024 moins de 10 % des nuitées (voir la Figure 3).

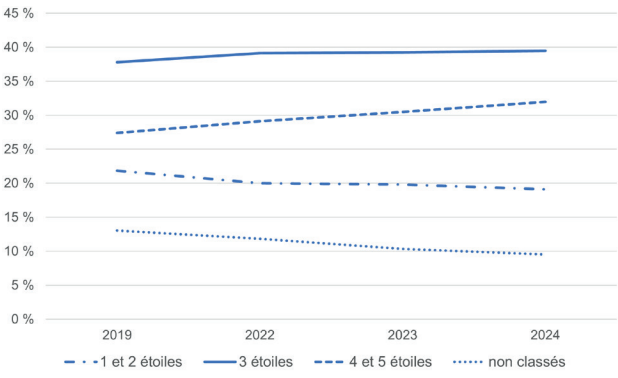


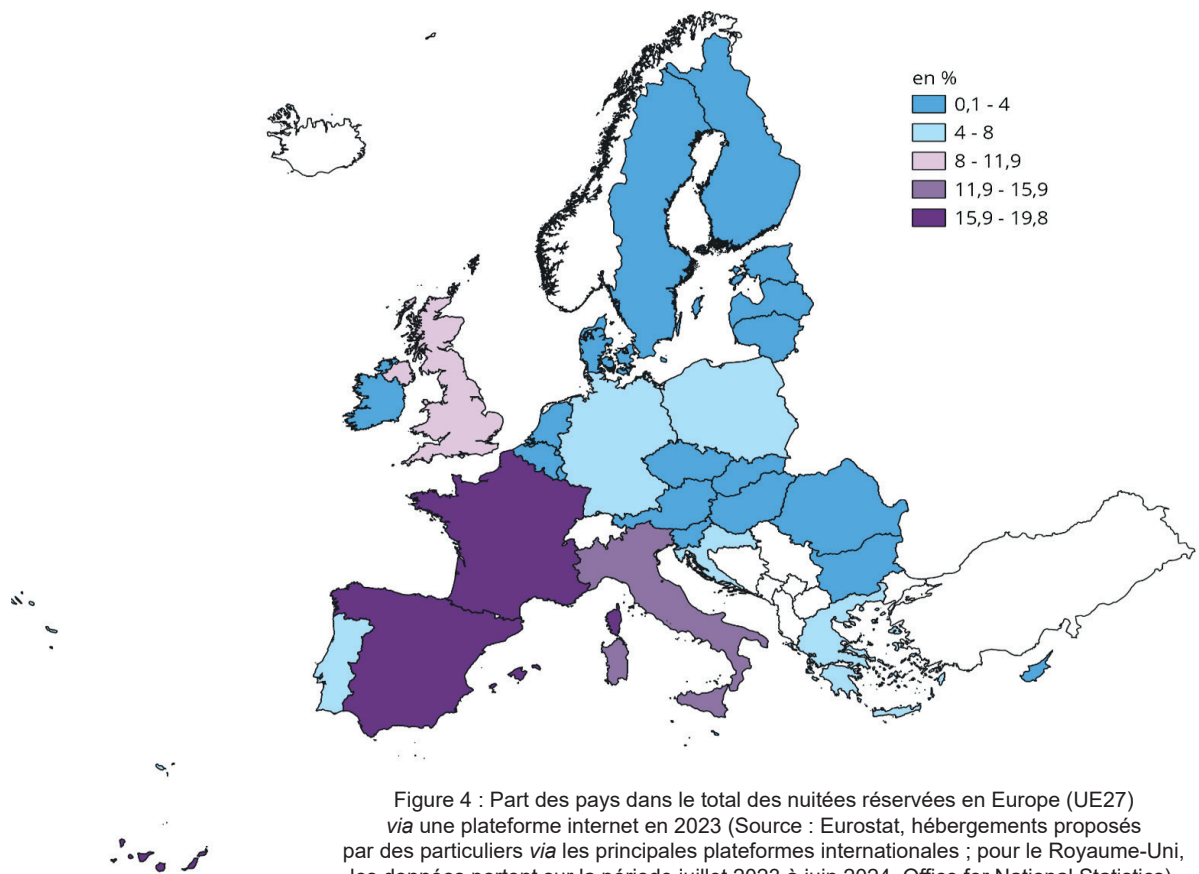
Figure 3 : Répartition des nuitées selon le classement des hôtels (Source : Insee, enquêtes de fréquentation).

Les locations entre particuliers via les plateformes

En plein essor dans les années 2010, les hébergements proposés par des particuliers via les principales plateformes internationales représentent désormais un

<sup>1</sup> Deux personnes séjournant trois nuits dans un hôtel comptent ainsi pour six nuitées de même que six personnes ne séjournant qu'une nuit.





segment incontournable de l'économie touristique. En 2023 en France, les touristes réservent sur ces plateformes 159 millions de nuitées dans des hébergements proposés par des particuliers, contre un ensemble de 454 millions de nuitées passées dans les hébergements collectifs de tourisme.

Avec près d'un quart des nuitées de l'Union européenne, la France est une destination privilégiée pour ce mode de réservation et d'hébergement (voir la Figure 4). Particularité française, la proportion de résidents parmi les hébergés est très élevée sur ce marché, bien plus qu'en Espagne ou en Italie, pays davantage tributaires de la clientèle internationale.

Au classement des villes européennes, Paris est la première destination en 2023 à égalité avec Londres<sup>2</sup> devant Rome, Barcelone et Lisbonne. Comme la plupart des capitales, elle est plébiscitée toute l'année par une clientèle internationale. Avec près de 7 millions de nuitées, Nice se hisse à la septième place. Londres ne fait pas partie de ce classement, car le Royaume-Uni ne fournit plus ces données à Eurostat.

### Taux de départ en voyages des Français

En 2023, 85 % des personnes de 15 ans ou plus vivant en France métropolitaine ont passé au moins une nuit

hors de leur domicile lors d'un voyage pour motif personnel comme les vacances, des visites de proches ou encore participer à des événements familiaux.

Les taux de départ en voyage varient avec l'âge mais surtout avec les revenus (François Gleizes et Julie Solard, 2023). La part de personnes qui voyagent au moins une nuit par an augmente avec le revenu : 62 % des personnes vivant dans un foyer dont le revenu est inférieur à 1 500 euros par mois partent en voyage dans l'année, contre 90 % pour celles dont le revenu du foyer dépasse 3 000 euros par mois (cf. Figure 5). Le plus souvent, voyager nécessite de payer au moins le transport, et éventuellement l'hébergement, la restauration, les activités, même si la moitié des nuitées en voyages personnels sont passées dans des hébergements gratuits, et notamment dans la famille ou auprès d'amis.

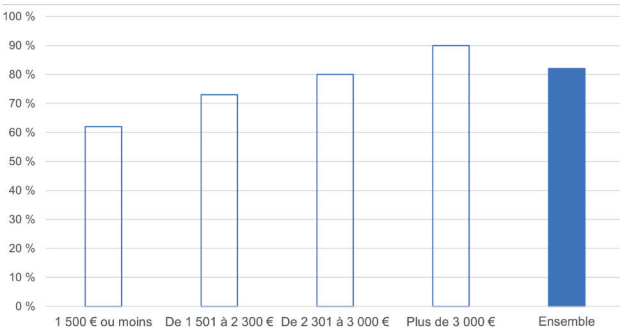


Figure 5 : Taux de départ en voyage pour motif personnel selon le revenu mensuel du ménage en 2022 (Source : Insee, enquête SDT 2022).

<sup>2</sup> Les données de Londres portent sur la période de juillet 2023 à juin 2024.

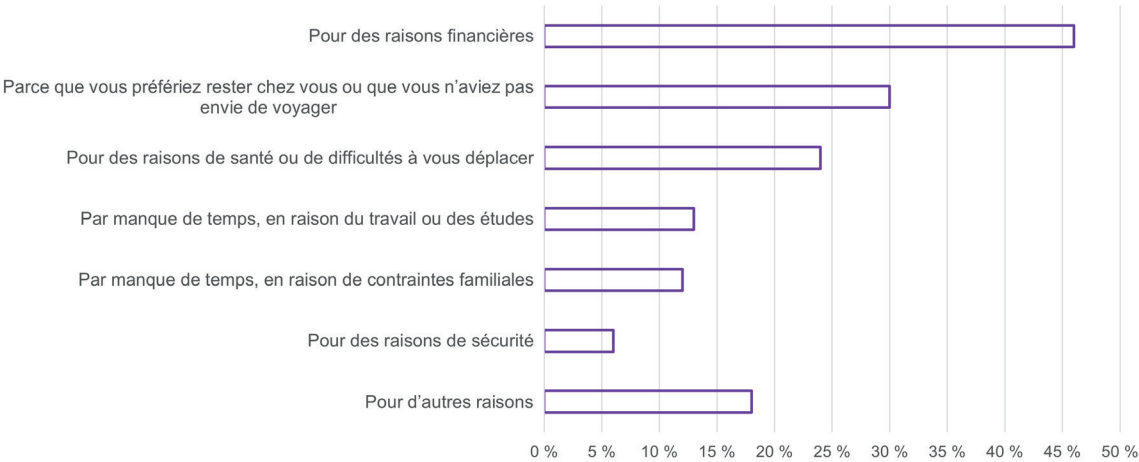


Figure 6 : La principale raison pour laquelle les personnes ne partent pas en voyage personnel au moins une nuit dans l'année est financière (Source : Insee, enquête SDT, 2022).

La principale raison de non-départ en voyage est financière (cf. Figure 6). Cependant, d'autres facteurs influent sur le fait de voyager. Ainsi, les personnes qui vivent en maison, ou qui résident dans un département jouxtant la Méditerranée ou la Manche voyagent moins. À l'inverse, posséder une résidence secondaire favorise fortement les voyages.

Les touristes étrangers en France

Selon l'Onu Tourisme, la France fait partie des pays qui accueillent le plus de touristes étrangers avec l'Espagne et les États-Unis (voir la Figure 7).

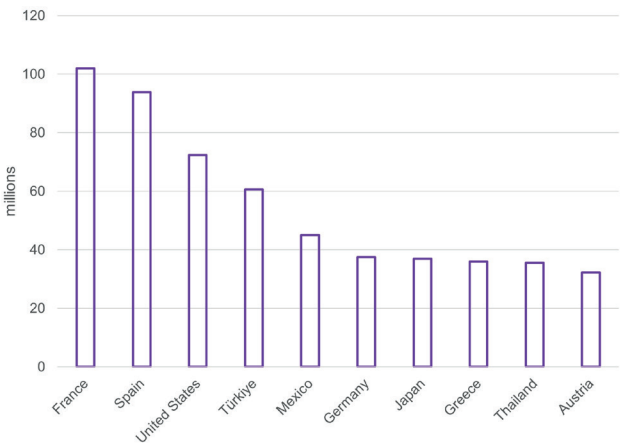


Figure 7 : Nombre de touristes étrangers en 2024 (Source : Onu Tourisme, 2024).

Dans les hôtels, des touristes du Royaume-Uni, des États-Unis et d'Allemagne

La fréquentation européenne dans les hôtels en France est portée en premier lieu par des clients en provenance des pays voisins (voir la Figure 8), le Royaume-Uni (10,4 millions de nuitées en 2024), ou frontaliers comme l'Allemagne (7,3 millions de nuitées en 2024). La clientèle américaine, historiquement très nombreuse dans les hôtels, représente 10,4 millions de nuitées

dans les hôtels en 2024. Après deux années de crise sanitaire pendant lesquelles les restrictions de déplacement ont fortement pénalisé les séjours de la clientèle en provenance de l'étranger, la fréquentation non résidente continue d'augmenter dans les hôtels en France en 2024 et retrouve son niveau de 2019. Un an après la clientèle européenne, les touristes asiatiques, chinois et japonais notamment, commencent à revenir dans les hôtels français dès 2023. Leurs fréquentations ne sont cependant toujours pas revenues à leurs niveaux d'avant la crise sanitaire.

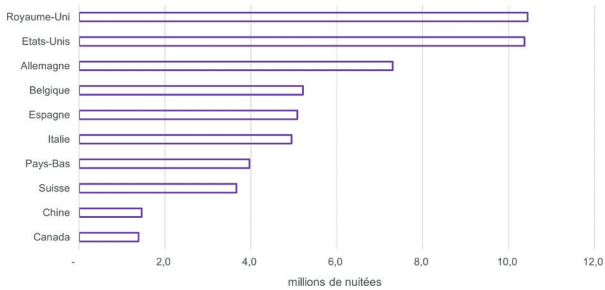


Figure 8 : Nombre de nuitées dans les hôtels des 10 premières nationalités en 2024 (Source : Insee, enquêtes de fréquentation).

Dans les campings, des touristes des Pays-Bas, d'Allemagne et de Belgique

Si la clientèle résidente reste la plus nombreuse dans les campings de France, les voyageurs provenant d'autres pays réalisent plus de 40 millions de nuitées en 2024 et représentent plus du quart de la fréquentation totale des campings. Comme avant la crise, cette fréquentation non résidente est presque exclusivement européenne (voir la Figure 9). Les touristes néerlandais (13,7 millions de nuitées en 2024) et allemands (11,2 millions de nuitées), historiquement très nombreux, contribuent fortement à ce dynamisme retrouvé dans l'hôtellerie de plein air. La Belgique (5,4 millions de nuitées) est toujours le troisième pays de provenance, mais les touristes britanniques (5,1 millions de nuitées) sont de retour dans les campings français en 2024.

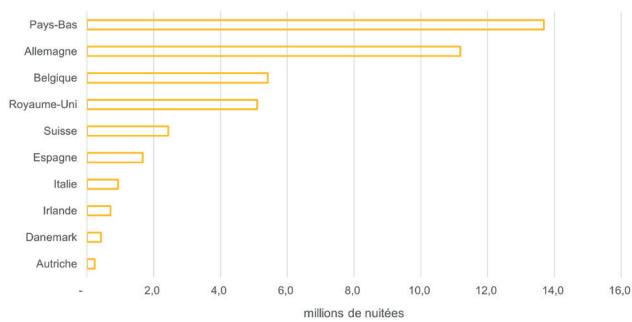


Figure 9 : Nombre de nuitées dans les campings des 10 premières nationalités en 2024 (Source : Insee, enquêtes de fréquentation).

La place de la France dans le tourisme européen

Au sein de l'Europe, la France est un pays très touristique qui se caractérise par une part importante de touristes résidents (voir la Figure 10). Si l'on considère uniquement les nuitées passées dans les établissements collectifs, la France est en deuxième position des pays européens, derrière l'Espagne (460 millions de nuitées en 2023 contre 485 millions). Si l'on ajoute les nuitées passées dans les locations entre particuliers, la France passe en première position avec 1 092 millions de nuitées contre 988 millions pour l'Espagne<sup>3</sup>. La particularité du tourisme français est sa part très importante de touristes résidents, 81 %, alors que l'Espagne et l'Italie, pays également touristiques, cette part est inférieure à 70 %.

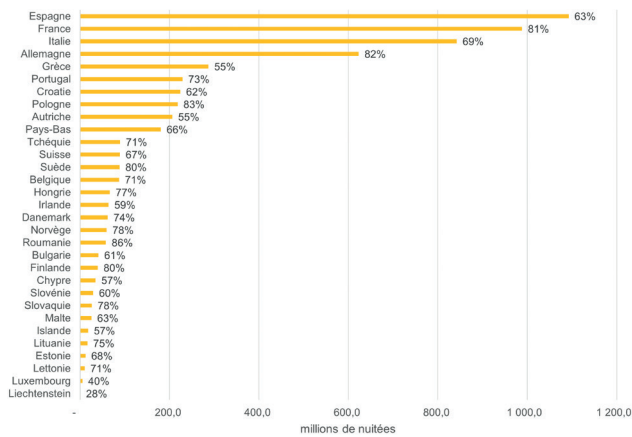


Figure 10 : Nombre de nuitées passées dans les hébergements collectifs de tourisme et dans les locations entre particuliers et part de la clientèle résidente en 2023 (Source : Eurostat).

<sup>3</sup> Les données disponibles sur le site d'Eurostat ne permettent pas de couvrir le champ complet, notamment les touristes non-résidents qui résident dans des lieux non marchands tels que la famille ou les amis. Ce champ couvre environ les trois quarts des nuitées passées en France.

L'Impact économique et social du tourisme

Le poids économique du tourisme dans l'économie française

Le tourisme génère des emplois et des dépenses. Pour comprendre le rôle du tourisme dans l'économie, la France s'est dotée d'un compte satellite du tourisme, qui représente une extension des comptes de la Nation. Ces travaux ont été réalisés dans le cadre de normes établies au niveau international.

En 2022, le produit intérieur brut direct du tourisme s'élève à 94,4 milliards d'euros et représente 3,6 % du produit intérieur brut (PIB) de la France (voir la Figure 11). En 2021, au sortir de la crise sanitaire, avec 75,9 milliards d'euros, le produit intérieur brut direct du tourisme ne représentait plus que 3,0 % du PIB de l'ensemble de l'économie, soit 0,6 point de moins.

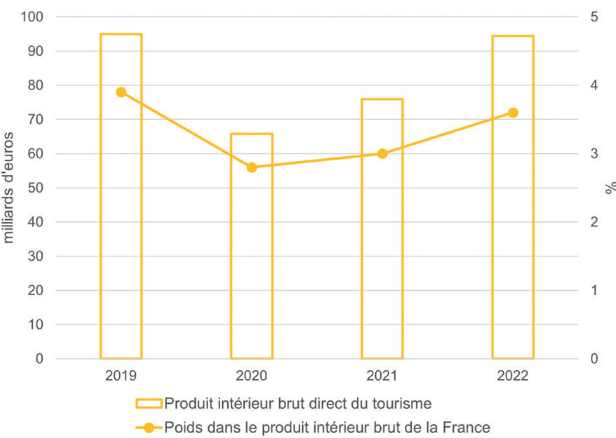


Figure 11 : Produit intérieur brut direct du tourisme et poids dans l'ensemble de l'économie (Source : Insee, compte satellite du tourisme).

En 2022, le tourisme a généré 184 milliards d'euros de dépenses<sup>4</sup>, 64 % sont imputés aux touristes résidents, 36 % aux touristes non-résidents. Les activités caractéristiques du tourisme, la restauration et l'hôtellerie au premier chef, ont dégagé au total en 2022 une valeur ajoutée brute de 294,5 milliards d'euros, dont 72,3 milliards (soit 24,6 %) sont directement imputables à la fréquentation touristique. Le reste de la valeur ajoutée est imputable aux consommateurs non touristes, comme les résidents ou ceux qui se déplacent pour aller travailler. Parmi les activités emblématiques du tourisme, celles dédiées à l'hébergement génèrent le plus de valeur ajoutée, avec 34,9 milliards d'euros en 2022.

<sup>4</sup> Si on rapporte la consommation finale des ménages imputées aux touristes au PIB, on obtient un poids de 7 à 8 %. Bien que cet indicateur soit parfois commenté, il n'est pas utilisé par l'Insee et les organismes internationaux car il conduit à une surévaluation de la part du tourisme : les importations consommées par les touristes sont dans leur consommation finale mais pas dans le PIB. Seul le PIB du tourisme est utilisé, bien que réducteur dans la mesure où il ne mesure que les dépenses directes de tourisme.

En 2022, la part du tourisme dans le PIB augmente fortement par rapport à 2021 (+ 24,4 % en valeur), en partie du fait d'une élévation des prix (+ 7,0 %), mais surtout d'une hausse d'activité en volume (+ 17,4 %). Elle avait déjà nettement augmenté en 2021 (+ 15,3 % en valeur), après un fort repli en 2020 (- 30,7 % en valeur). Ce repli, beaucoup plus fort que dans l'ensemble de l'économie (- 4,7 %), était dû à l'arrêt de la majorité des activités touristiques, et a été en grande partie rattrapé par les hausses consécutives de 2021, puis de 2022. Ainsi, le poids du tourisme en 2022 n'est inférieur que de 0,3 point à son niveau d'avant la crise (3,9 % en 2019).

L'emploi lié au tourisme

En France, en 2019, le tourisme a généré 1,7 million d'emplois, soit 7,3 % de l'emploi total : 1,4 million d'emplois locaux liés à la présence de touristes sur leur lieu de séjour (6,4 % de l'emploi total), et 0,3 million à d'autres aspects du tourisme, comme le voyage ou sa préparation.

Un quart de ces emplois liés au tourisme sont implantés en Île-de-France, 12 % en Auvergne-Rhône-Alpes et 10 % en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Au total, ces trois régions concentrent la moitié de l'emploi touristique local (cf. Figure 12).

L'emploi dans certains départements est ainsi davantage dépendant du tourisme, comme dans les départements de Corse ou de la Martinique et de la Guadeloupe. En Seine-et-Marne, près d'un quart des emplois sont générés par le tourisme en raison de la présence du

parc d'attraction Disneyland ; dans les départements alpins, ce sont plus de 15 % des emplois. Enfin, à Paris, 11,3 % des emplois sont liés au tourisme, générés en particulier par la forte offre d'activités culturelles.

Les secteurs de l'hébergement (22 % des emplois touristiques), du commerce non alimentaire (17 %) et des restaurants/café (17 %) concentrent plus de la moitié de l'emploi local touristique salarié. Les sports et loisirs représentent en moyenne 9 % de l'emploi touristique local, mais restent très concentrés dans quelques départements.

La pression démographique liée au tourisme

De nombreuses régions – en particulier les régions côtières ou stations de montagne – reçoivent la majorité de leurs visiteurs chaque année au cours d'une seule saison. Pour mesurer la pression exercée par l'afflux de visiteurs sur un territoire, Eurostat a défini un indicateur de pression touristique. L'intensité touristique est définie par le nombre de nuitées passées dans des hébergements touristiques pour 1 000 habitants.

En 2022, 6 166 nuitées ont été passées dans des hébergements touristiques de l'UE pour 1 000 habitants (cf. Figure 13). La répartition régionale de l'intensité touristique a été fortement biaisée, soulignant que le tourisme de masse a tendance à être concentré dans relativement peu de régions et que celles situées en dehors des capitales et d'autres grandes zones urbaines ont souvent une population résidente relativement faible.

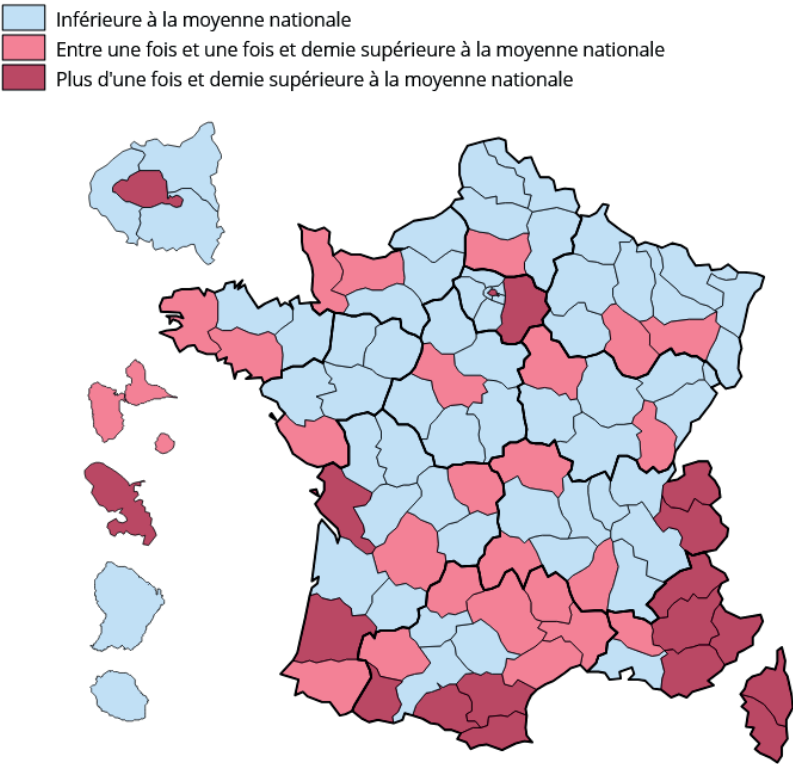


Figure 12 : Part de l'emploi touristique local selon le département en 2019 (Source : Insee, base Tous salariés (DADS-DSN) 2019, base Non-salariés 2019).



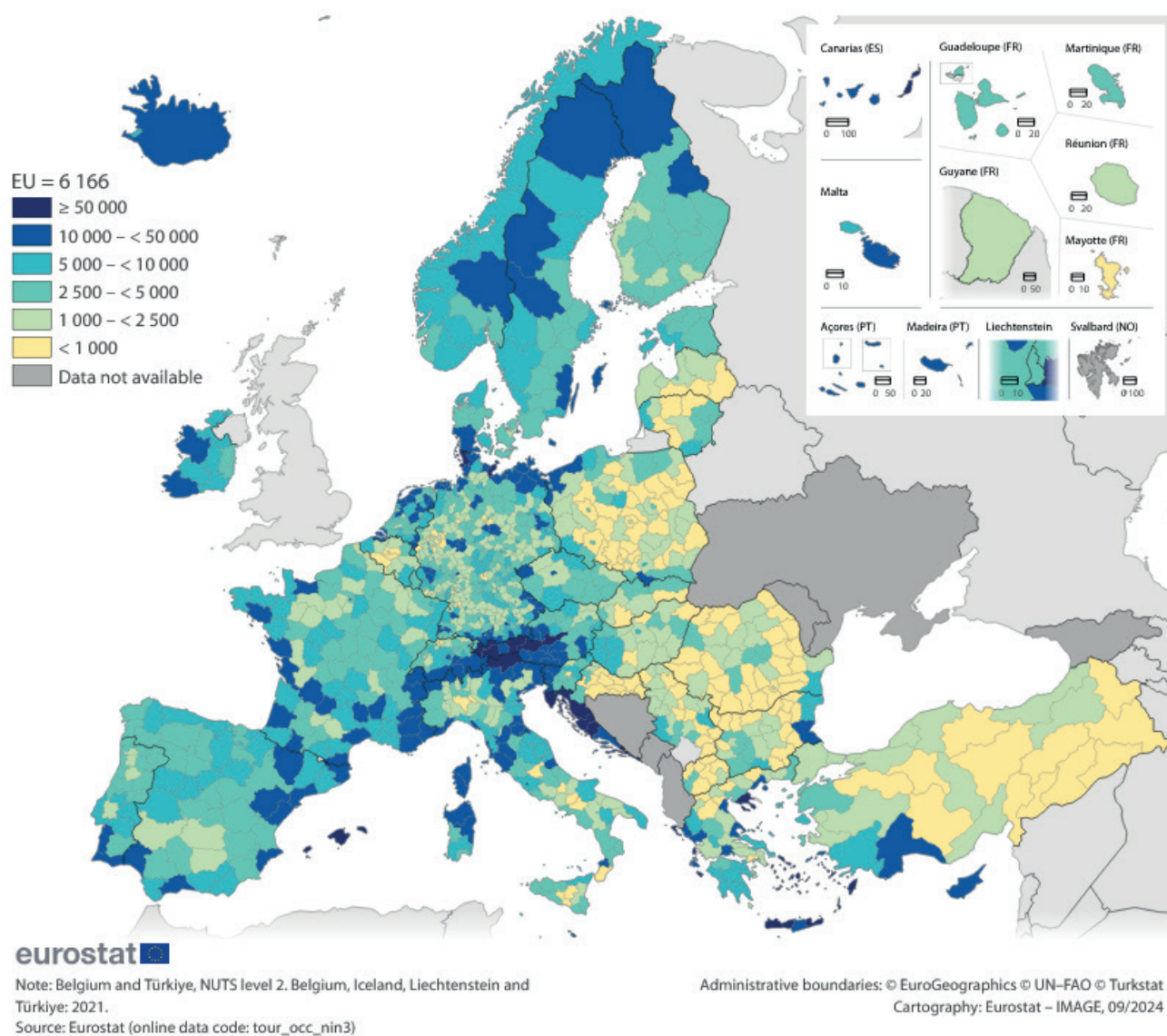


Figure 13 : Nombre de nuitées passées dans les hébergements collectifs pour 1 000 habitants résidents par NUTS 3 : l'Union européenne a mis en place une nomenclature statistique commune des unités territoriales, dénommée NUTS. Le niveau 3 correspond aux départements pour la France (Source : Eurostat).

## Bibliographie

Mélanie Chassard (2024), « La part du tourisme dans le PIB en 2022 », Insee Focus, n°333, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8258470>

François Gleizes et Julie Solard (2023), « Quels sont les Français qui voyagent ? », Insee Focus, n°310, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7702766>

Gilles Valaison et Sarita De Albuquerque (2024), « Saison touristique d'été 2024 », Insee Focus, n°335, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8261969>

ONU Tourisme (2008), « Recommandations internationales 2008 sur les statistiques du tourisme (RIST 2008) », <https://www.unwto.org/fr/statistiques-du-tourisme/recommandations-internationales-statistiques-du-tourisme>



# Le tourisme français bénéficie d'une mosaïque de segments clientèles

Par Philippe MAUD'HUI  
Atout France

Régulièrement en tête des palmarès et des enquêtes de notoriété, la France est une destination touristique mondialement reconnue. Mais, au pays des congés payés, le tourisme domestique reste primordial. Les demandes émanent de catégories de population multiples, de toutes classes d'âges et conditions économiques. Pour les clientèles internationales, la France présente l'image d'une destination au patrimoine riche.

Au-delà du tourisme de vacances traditionnel, à la montagne comme à la mer, le secteur en France peut s'appuyer sur le développement de filières à forte valeur ajoutée répondant aux évolutions des demandes et pratiques en cours et pour lesquels elle bénéficie d'atouts indéniables.

Cet article propose de revenir sur les caractéristiques de la demande par grands segments de clientèle et de fournir des éléments d'appréciation sur certaines filières en adéquation avec les évolutions observées.

Avec 100 millions d'arrivées de touristes internationaux, auxquelles peuvent être ajoutés 150 millions d'excursionnistes internationaux en 2024, la France est souvent présentée comme la première destination touristique mondiale. Générant cependant moins de recettes touristiques internationales que son principal concurrent européen, l'Espagne (71 milliards d'euros en France en 2024 contre 99 milliards en Espagne pour le poste Voyages des Balances des paiements), le tourisme en France affiche des durées de séjours plus courtes et une part importante de clientèles en transit.

La France se caractérise par ailleurs par un poids significatif de son tourisme domestique, qui structure la nature de l'offre touristique française depuis des décennies. Ce n'est pas le cas de destinations touristiques internationales plus jeunes aujourd'hui en forte croissance qui conduisent des dynamiques d'investissement orientées vers la captation prioritaire des clientèles internationales à forte valeur.

Le tourisme français est donc atypique en étant à la fois la première destination touristique au monde en termes de fréquentation internationale accueillie et dans le Top 5 en valeur, mais avec des recettes internationales constituant moins de 40 % de la consommation touristique intérieure, vu la puissance du marché domestique français.

Les clientèles touristiques sont donc très variées, liées à la démographie en France et à son évolution (vieillesse), le taux de départ en vacances ayant atteint un palier à hauteur d'environ 70 % depuis une vingtaine d'années. Cette richesse est renforcée par le fait que l'attractivité touristique française est particulièrement

diversifiée (montagne, villes dont une destination mondiale Paris, Outre-mer, campagne, littoral) générant un tourisme international composé de flux européens de proximité mais également une fréquentation extra-européenne venant d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques.

La diversité s'analyse en termes de destinations mais également en termes de filières. Les clientèles pratiquent le tourisme culturel et patrimonial, fréquentent les parcs de loisirs à l'image de Disney, viennent en France pour assister aux grands événements sportifs ou culturels comme récemment la Coupe du monde de Rugby ou les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ; les touristes français et internationaux aiment skier sur le plus grand domaine skiable du monde, profiter des espaces naturels et patrimoniaux protégés (parcs nationaux, parcs naturels régionaux (PNR), très nombreux sites Unesco, loi littoral, richesse de la biodiversité en Outre-mer...), s'enrichir d'expériences œnotouristiques exceptionnelles dans nos vignobles ou sur nos voies vertes (tourisme à vélo, randonnées, fluvial...). Enfin, l'économie touristique en France n'est pas que d'agrément, puisque notre destination, et en particulier l'Île-de-France, constitue une destination mondiale de congrès et de salons internationaux (souvent en première position mondiale ou toujours dans le Top 3 pour les congrès internationaux).

Cette grande diversité, qui peut s'analyser comme de la richesse ou de la complexité, fait qu'il n'existe quasiment pas d'étude statistique détaillée conduite régulièrement sur les segments clientèles par classe d'âge de la fréquentation touristique en France.

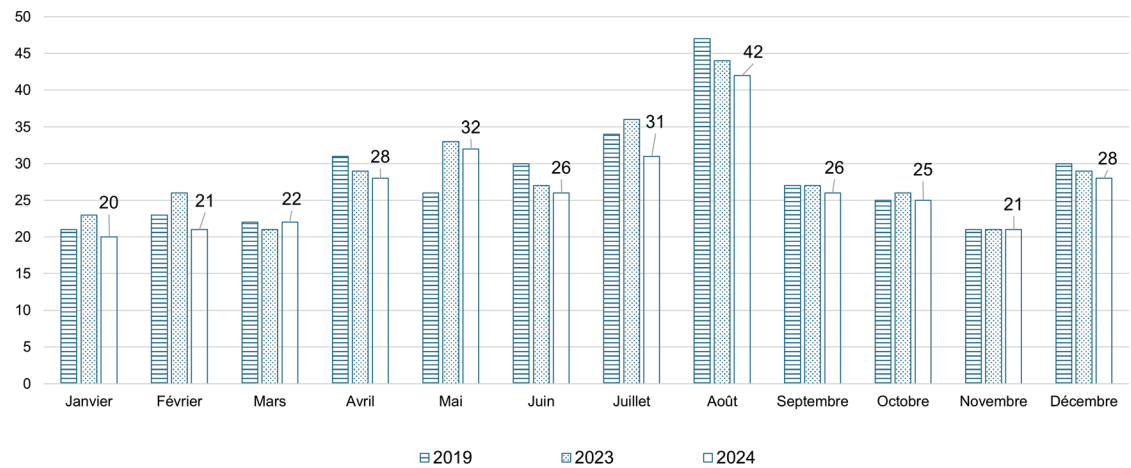


Figure 1 : Taux de départ en vacances des Français  
(Source : Insee, suivi de la demande touristique des Français).

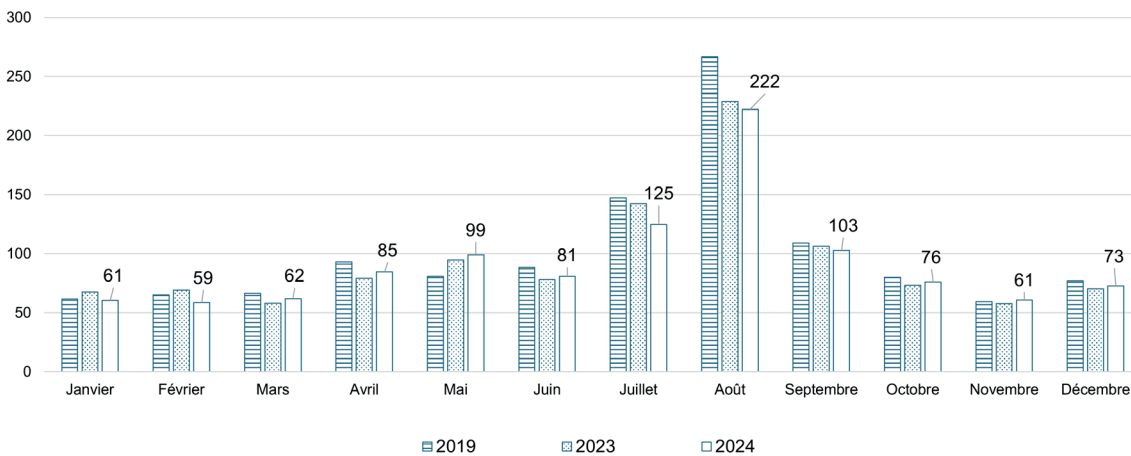


Figure 2 : Nombre de nuitées totales des résidents français en France et à l'international, en millions de nuitées (Source : Insee, suivi de la demande touristique des Français).

Focus sur le tourisme d'agrément des Français

Les 2 graphiques situés ci-dessus sont issus des derniers résultats de l'Insee concernant le tourisme des Français. Ils montrent un taux de départ et une volumétrie des nuitées encore très liés aux vacances scolaires et au tourisme familial, avec un pic logique au mois d'août. Depuis plusieurs années, on constate une baisse des mois de juillet et août et, à l'inverse, une montée en puissance du printemps ainsi qu'aux mois de septembre et d'octobre.

L'Insee estime que depuis l'épidémie sanitaire liée au Covid, le marché domestique est globalement en baisse, tant pour les nuitées en France que celles à l'étranger. Cette évolution s'explique vraisemblablement par les questions liées au pouvoir d'achat en raison de la très forte inflation enregistrée ces dernières années.

En termes structurels, la dernière étude conduite par Ipsos pour Atout France il y a une dizaine d'années

Tableau 1 : Évolution des nuitées des résidents français  
(Source : Insee, suivi de la demande touristique des Français).

| (en milliers)                    | 2019  | 2022  | 2023  | 2024  | Évol.<br>2024 vs<br>2019 | Évol.<br>2024 vs<br>2023 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|--------------------------|
| Nuitées totales                  | 1 194 | 1 080 | 1 124 | 1 104 | - 8 %                    | - 2 %                    |
| Nuitées pour motif personnel     | 1 101 | 1 016 | 1 065 | 1 017 | - 8 %                    | - 4 %                    |
| Nuitées pour motif professionnel | 94    | 65    | 60    | 87    | - 7 %                    | + 45 %                   |

révélaient la segmentation par classe d'âge suivante des touristes français :

- 30 % de moins de 35 ans ;
- 30 % sur la classe d'âge 35-44 ans ;
- 40 % sur la classe d'âge plus de 55 ans.

Des jeunes toujours plus férus de vacances et très mobiles

Atout France a questionné tout au long de l'année 2024 la population française dans le cadre de ses baromètres

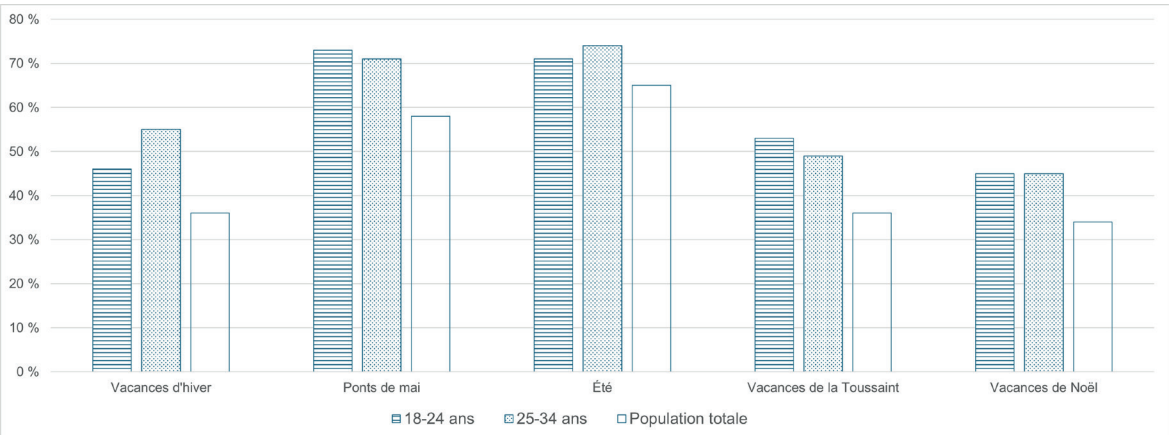


Figure 3 : Taux de départ en séjours au cours des périodes de vacances 2024  
(Source : Baromètre d'études conjoncturelles Harris Interactive pour Atout France sauf pour l'été 2024 : Baromètre des vacances des Français, Opinion Way pour France Tourisme Observation).

conjoncturels. Les résultats démontrent une forte appé-  
tence des jeunes pour les vacances. À chacune des  
interrogations réalisées, le taux de départ des jeunes  
s'est révélé en effet supérieur à celui de la population  
globale.

Une étude réalisée par Ipsos en 2023 pour le compte  
de l'« Alliance France Tourisme » éclaire sur les déter-  
minants des comportements touristiques des jeunes  
Français. Sans réelle surprise, le rapport qualité-prix  
est un aspect déterminant dans le choix d'une des-  
tination. Le coût de transport pour se rendre sur la des-  
tination de séjour représente en effet le premier critère  
de choix, suivi de près par celui lié aux activités que  
propose la destination choisie. À ce titre, la montée en  
puissance des offres de transport *low-cost* (aérien en  
particulier) a changé la donne ces 15 dernières années,  
permettant d'accéder plus facilement à des voyages à  
l'international que précédemment.

En matière de choix de destination, il faut également  
noter la force des habitudes familiales chez les jeunes ;  
ainsi, le taux de ceux qui optent pour des vacances  
dans un type d'espace touristique est supérieur pour  
ceux qui ont plus fréquemment fréquenté ce type d'es-  
pace à l'occasion de leurs vacances familiales d'enfant,  
traduisant un « effet de mémoire ».

Ce segment de clientèle privilégié enfin les plus courts  
séjours et les visites chez les amis et la famille. Les  
jeunes déclarent par conséquent plus facilement être  
hébergés à titre gratuit notamment pour les séjours de  
printemps et d'automne. En été ou en hiver, l'héberge-  
ment marchand est davantage utilisé mais avec des  
séjours très courts.

**Les séniors, un marché  
appelé à croître**

Avec le vieillissement de la population, la part des  
séniors progresse dans la population mondiale et fran-

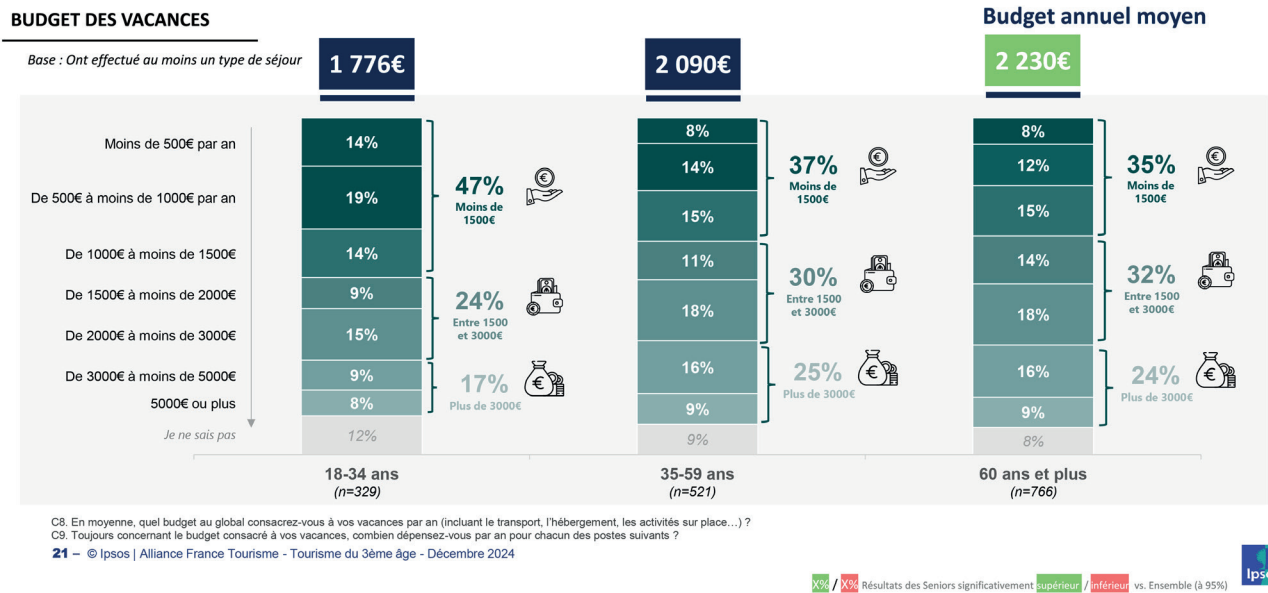


Figure 4 : Le budget annuel moyen alloué aux vacances par classe d'âge  
(Source : Ipsos, 2024 – Le tourisme des séniors pour Alliance France Tourisme).

çaise. Les plus de 65 ans représentaient 5 % de la population mondiale en 1960. Ils en constituaient 10 % en 2023. En 2025, 28 % de la population française a 60 ans et plus, soit 19 millions de personnes.

Selon la dernière étude d'Ipsos pour « Alliance France Tourisme », les seniors constituent un potentiel de croissance majeur pour l'économie touristique française car ils privilégient la France pour leurs séjours touristiques, quelle que soit la durée de leur séjour. Avec un pouvoir d'achat important, deux tiers des seniors continuent de voyager une fois à la retraite. Cependant, 44 % déclarent voyager moins qu'avant le Covid, souvent pour des raisons budgétaires liées à l'inflation.

Le tourisme des seniors permet de lisser la saisonnalité des destinations car ils voyagent souvent en dehors des vacances scolaires (72 %). D'autre part, les équipements réalisés à destination des familles, en termes de mobilité notamment, facilitent l'accueil des seniors. Il en est de même pour la mise en accessibilité des équipements et hébergements touristiques. À ce titre, le déploiement du label d'État Tourisme & Handicap constitue un levier d'attractivité structurant.

La mer et le littoral restent leurs destinations privilégiées tout comme les activités culturelles. Ils favorisent les hébergements hôteliers. Leur dépense moyenne est supérieure à celle des autres classes d'âges : 2 230 euros, contre 1 776 euros pour les 18-34 ans et 2 090 euros pour les 35-59 ans. Critère de choix clé également pour ce segment de clientèle, la prise en compte des enjeux de sécurité, avec donc la nécessité pour les acteurs touristiques, de déployer des démarches de réassurance spécifiques.

La Figure 4 de la page précédente détaille le budget annuel alloué aux vacances par classe d'âge.

Le vieillissement de la population mais aussi une volonté plus affirmée d'entretenir sa santé et d'adopter des comportements préventifs en la matière ont contribué au renouveau du secteur du thermalisme au cours de deux dernières décennies. En 2023, 99 établissements thermaux implantés dans 87 stations thermales sont en activité, d'après l'Observatoire national de l'Économie des Stations thermales (OESTh, Wavestone, Edition 2023). 8,6 millions de jours de soins y ont été prodigués, nombre auquel il faut ajouter 3,7 millions d'accès aux activités de bien-être. Le thermalisme constitue donc un apport décisif à l'économie des stations, dont un grand nombre, 70 % environ, sont des communes de moins de 5 000 habitants, et pour partie situées dans les régions moins touristiques de l'axe nord-est/sud-ouest du territoire métropolitain. La fréquentation est en majorité française, à 70 % féminine, et avec un âge moyen de 63 ans. Autre filière très fréquentée par les seniors français en écho à cette demande de santé et de bien-être, la thalassothérapie est en plein renouveau. La France compte environ 50 centres de thalassothérapie, répartis sur les trois façades littorales, avec une prédominance sur la façade atlantique, notamment en Nouvelle-Aquitaine (14 centres) et en Bretagne (9 centres).

## Focus sur le tourisme international

L'explosion démographique et l'internationalisation des échanges et des mobilités dans un contexte de croissance économique des pays en phase de rattrapage des économies avancées s'est accompagnée d'une explosion du tourisme international, porté par le transport aérien.

D'après Oxford Economics, les arrivées internationales en France pourraient s'élever à 123 millions en 2032, à comparer aux 100 millions de touristes internationaux en 2024 ou encore 91 millions en 2019. Sur ces 32 millions supplémentaires par rapport à 2019, 23 millions seraient originaires des marchés européens. Les marchés hors Europe sont estimés en forte croissance (+ 9 millions, soit + 49 %) mais les pays européens constitueront toujours le socle du tourisme international pour la destination France : 78 % des arrivées contre 80 % aujourd'hui.

La structure par classe d'âge pour les Européens est assez comparable à celle des Français avec des clientèles britanniques légèrement plus jeunes en raison des séjours ski durant la période hivernale. Les Suisses et les Belges sont eux légèrement plus vieux en moyenne que les autres Européens. L'âge moyen des touristes internationaux est autour de 40 ans, avec cependant des différences notables selon les marchés émetteurs extra-européens. Les clientèles chinoises et américaines ont une part de clientèles de plus de 55 ans inférieure à 10 % alors que cette part est par exemple à plus de 50 % pour les Japonais. Les touristes coréens sont également assez jeunes, les Canadiens sont assez similaires aux marchés européens les plus jeunes.

Autre caractéristique à noter, plus le touriste international est âgé, plus son séjour en France est long, ce qui constitue une donnée clé si l'on met en perspective l'empreinte carbone de son séjour, souvent très liée à son mode de déplacement, et l'impact économique de celui-ci.

D'une manière générale, les clientèles internationales, quelle que soit la génération concernée, cherchent en premier lieu pour leurs vacances à se détendre et à bénéficier d'un environnement accueillant. Elles affirment des motivations liées à la qualité de l'expérience : la découverte du patrimoine ainsi que la qualité de l'offre d'hébergement et de la gastronomie figurent en haut des préférences (Harris Interactive Toluna, 2024). Les résultats de cette étude rejoignent ceux de travaux plus anciens réalisés par Atout France sur la clientèle des millénials. Comme leurs aînés, les activités privilégiées sont liées à la découverte des grands sites urbains (52 %) et du patrimoine culturel (46 %), en particulier pour les jeunes des marchés lointains.

Si la France est clairement reconnue comme une destination à haute valeur patrimoniale et bien positionnée sur les différents axes de motivations des clientèles internationales, elle était perçue comme une destination ayant un problème d'image auprès des jeunes Européens spécifiquement, cette faiblesse ne concernant pas les jeunes extra-Européens ayant toujours



une forte envie de venir en France et plus spécifiquement à Paris.

La réussite exceptionnelle des derniers Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 va certainement changer la donne en ayant projeté dans le monde entier une destination moderne, festive, proposant une qualité d'accueil exceptionnelle par les habitants.

## Bibliographie

BANQUE DE FRANCE, BANQUE D'ESPAGNE (2025), « Poste Voyages de la Balance des paiements », février 2025.

HARRIS INTERACTIVE (2024), « Baromètre d'études conjoncturelles », pour Atout France.

HARRIS INTERACTIVE TOLUNA (2024), « L'attractivité touristique de la France », pour Atout France.

INSEE (2022), « Compte Satellite du Tourisme ».

INSEE (2025), « Suivi de la Demande Touristique », février 2025.

IPSOS (2023), « Les jeunes et le tourisme », pour Alliance France Tourisme.

IPSOS (2024), « Le tourisme des seniors », pour Alliance France Tourisme.

IPSOS (2019), « Image et attractivité internationales de la France pour les 18-35 ans », pour Atout France.

OPINION WAY (2024), Baromètre des vacances des Français pour France Tourisme Observation.

WAVESTONE (novembre 2024), « Observatoire national de l'économie des stations thermales », 4<sup>e</sup> édition.

# Les grandes destinations et leurs images : Paris

Par Corinne MENEGAUX

Directrice générale de Paris je t'aime – Office de tourisme

Et Thomas DESCHAMPS

Directeur de l'Observatoire, du tourisme durable et accessible de Paris je t'aime – Office de tourisme

Les images de Paris ont évolué, particulièrement depuis que la ville est devenue un objet touristique. Certaines des composantes de ces images ont changé davantage que d'autres, et continuent de se modifier. Et il y a autant de perceptions de ces images qu'il existe de touristes. L'évolution urbaine récente de Paris, conjuguée à la transformation des pratiques touristiques et des moyens de diffusion de la communication, contribuent à proposer aux touristes d'autres représentations ancrées dans une réalité locale plus que fantasmée.

Raymond Ledrut (1973), puis Kevin Lynch (1976) ont été les premiers à souligner le fait que la ville n'existe pas comme œuvre unique, faite pour un spectateur qui la saisirait du dehors. Il n'y a pas une image de la ville universelle, partagée par tout un chacun. À partir de la perception des éléments constituant l'espace, chacun les recompose à sa manière et (ré)invente sa ville à partir de sa propre perception et interprétation de l'espace. L'image de la ville renvoie alors à toutes ces représentations. Tout élément perçu est alors polysémique, au sens où il ne possède pas uniquement un sens préétabli par son concepteur, mais aussi celui que le récepteur va lui attribuer et qui pourra diverger du sens d'origine<sup>1</sup>.

La ville, en tant qu'objet communicationnel se compose de trois volets : technique avec la matérialité de l'espace bâti ; social du fait de l'appartenance à un groupe qu'elle abrite et des interrelations entre les différents groupes qui la pratiquent ; sémantique enfin, intégrant les différents sens des éléments composant la ville et la façon dont ils sont interprétés par les groupes sociaux. Les touristes sont considérés comme l'un de ces groupes sociaux, au sein duquel plusieurs réalités peuvent se côtoyer en fonction des comportements différenciés des touristes.

## Si les images de la ville sont polysémiques, leurs imaginaires le sont-ils aussi ?

La naissance du tourisme a donné lieu à la diffusion d'images qui sont venues nourrir un imaginaire commun, permettant l'identification (et parfois sa réduction à peu de caractéristiques) d'une destination à travers le monde entier. La multiplication des moyens de communication a permis une diffusion massive des imaginaires touristiques.

Souvent premier arrêt du Grand Tour des jeunes aristocrates britanniques du XVIII<sup>e</sup> siècle parcourant l'Europe afin de parfaire leur éducation, Paris a commencé à diffuser une image de raffinement et de luxe par l'intermédiaire de ces visiteurs de la gentry. Un siècle plus tard la ville a radicalement embrassé la modernité en reconfigurant son espace *via* le percement de grandes avenues, l'installation de l'éclairage public et du tout à l'égout. Cela, combiné à l'invention de formes d'art au succès populaire (l'opérette), d'avant-garde (le mouvement impressionniste) ou encore repoussant les limites de l'architecture (la tour Eiffel, la Statue de la Liberté), l'a désignée capitale des plaisirs comme de la modernité, constamment réaffirmé par les différentes expositions universelles. Dans le Paris d'aujourd'hui, 67 % des bâtiments ont été construits avant 1914<sup>2</sup>. Son image pourrait être considérée par beaucoup comme immuable, conduisant à un imaginaire qui n'aurait pas évolué depuis l'avènement du tourisme. La longévité en tant qu'objet touristique de Paris tendrait à induire que malgré une image relativement figée dans sa dimension technique et matérielle, ses dimensions sociales

<sup>1</sup> Patrizia Laudati (2015), « Images de la ville : construits de sens par les agents », *Epistémè : revue internationale de sciences humaines et sociales appliquées*, Writing, narrative, Senses and Images of Urban Space (13), pp. 135-153, hal-01811755.

<sup>2</sup> Paris atlas, Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR), 2024.

et sémantiques lui ont en revanche permis de faire évoluer une représentation collant aux époques qu'elle a traversées.

Cet imaginaire, en tant que déclencheur du projet de voyage chez le touriste, a assuré une prospérité touristique à Paris depuis bientôt trois siècles, preuve s'il en est des façons différentes dont les images de la ville sont perçues et se sont renouvelées. Entre 1970 et 2019 les arrivées hôtelières annuelles dans les hôtels parisiens ont ainsi progressé de 254 %, passant de 4,8 à 17 millions<sup>3</sup>.

## Quelles diffusion, contributions aux imaginaires touristiques de Paris et leur mesure ?

La multiplication des moyens de communication, l'avènement d'internet et des réseaux sociaux, ont fourni des véhicules d'envergure aux images des destinations touristiques. Ce que l'on appelle aujourd'hui le *soft power*, se décline dans le cas de Paris en innombrables photos, romans, films, séries et documentaires relayés dans le monde entier. La profusion de cette dissémination rend incontrôlable par un seul acteur l'émission des messages concernant la destination Paris. C'est ainsi sans aucun doute qu'Hollywood et ses studios ont contribué à créer un imaginaire romantique de Paris, sans que la capitale française ait son mot à dire sur le sujet.

Chaque émetteur des images touristiques de Paris les fabrique et/ou les relaie en fonction des objectifs qu'il souhaite atteindre. La dimension supposément figée de Paris, liée à la répétition de clichés dus à un bâti inchangé et iconique ou aux habitudes de sa population (le chic parisien, la baguette, le café en terrasse), semble conduire à une uniformité des thématiques touristiques déclenchant un séjour à Paris. Selon Maria Gravari-Barbas, les imaginaires sont en effet plus lents à évoluer que les images qui les composent et peuvent devenir des « obstacles iconiques » à l'appréhension de nouveaux lieux<sup>4</sup>. Aujourd'hui l'image de Paris est principalement associée à l'Art et à l'Histoire, à la mode et au *shopping*, au romantisme, à la gastronomie et au luxe<sup>5</sup>. Les principales activités des touristes sont la flânerie dans les rues de la ville, la visite des musées et monuments, le *shopping*. Les enquêtes démontrent que ces séjours sont à la hauteur des attentes des touristes, les taux de satisfaction étant très satisfaisants (94 % de satisfaction en 2022) et le taux de visiteurs revenant à Paris (80 %) marquant l'attachement des touristes à Paris<sup>6</sup>.

## Les images que Paris se forge aujourd'hui

La part importante des "repeaters" à Paris s'explique par l'offre pléthorique de la capitale française en matière d'activités culturelles, de loisirs, et d'affaires, mais aussi sans doute, au fait que les touristes réalisent que Paris ne se résume pas uniquement aux clichés qui ont déclenché leur première visite.

Paris est un centre économique aussi bien que culturel. Sa population y travaille et s'y détend. Elle embrasse les défis de son époque et a depuis 15 ans entamé une mue que les touristes remarquent de plus en plus. La ville de Paris relève le défi que lui pose le réchauffement climatique (Paris pourrait avoir le climat de Marseille en 2050) : 17 % des surfaces sont perméables mais la ville vise 40 % d'ici 2050 afin de mieux gérer les événements climatiques extrêmes telles les fortes pluies et canicules ; 44 hectares (soit 50 000 places de stationnement) ont été pris en 20 ans sur les espaces dédiés jusqu'alors au stationnement automobile afin de donner davantage de place aux piétons (5 ha) et aux autres usages de la ville ; 30 % des toitures plates de la ville ont été végétalisées et d'autres projets mènent à une meilleure adaptation au changement climatique : limiter les apports de chaleur et maximiser les échanges thermiques, blanchir les toitures et les rues, développer les réseaux de froid, installer des ombrières<sup>7</sup>... Le réseau cyclable est passé de 181 à 1 203 km entre 2000 et 2024, faisant du vélo un mode de déplacement plus important en flux que la voiture, donnant une nouvelle image des espaces publics<sup>8</sup>. En corollaire de ce rééquilibrage de l'usage de l'espace public, la pollution atmosphérique a été réduite de 40 % en 10 ans, et la Seine est devenue baignable. Tout cela véhicule l'image d'une métropole active mettant tout en œuvre pour rendre le cadre de vie des habitants encore plus agréable mais en rendant la ville résiliente au changement climatique.

Et côté culture, les olympiades culturelles organisées dans le cadre de la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) ont confirmé le dynamisme de ce secteur à Paris, réaffirmé aux yeux du monde par la cérémonie d'ouverture des JOP ou par l'ouverture ou rénovation de lieux emblématiques<sup>9</sup>. À cela s'ajoute le renouveau de la nuit parisienne avec notamment l'ouverture de nouveaux lieux<sup>10</sup>.

Les JOP ont aussi laissé, outre l'héritage culturel et symbolique, un héritage matériel<sup>11</sup> qui contribue durablement aux attraits de la ville, qu'il s'agisse d'équipements sportifs, de transports en commun, ou d'aménagements en faveur de l'environnement.

<sup>3</sup> Source : Insee, enquête de fréquentation hôtelière.

<sup>4</sup> Gravari-Barbas M. & Graburn, N. (2012), « Imaginaires touristiques », *Via Tourism Review*.

<sup>5</sup> Benchmarking Group's image study, Paris je t'aime, 2018.

<sup>6</sup> Source : Repères 2023 de l'activité touristique, Visit Paris Region.

<sup>7</sup> *Paris face au changement climatique*, Franck Lirzin, 2022.

<sup>8</sup> *Paris atlas 2024*, Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR).

<sup>9</sup> En 2023, le musée Bourdelle, le Paradox Museum, la maison Poincaré – Maison des mathématiques, la maison Gainsbourg, le musée national de la Marine ; en 2024 la cathédrale Notre-Dame de Paris et le Grand Palais en 2025.

<sup>10</sup> « Fête : comment Paris est devenu un haut-lieu de la vie nocturne en Europe », journal *Libération* du 28 février 2025.

<sup>11</sup> ANDREFF W. (2024), « L'héritage des Jeux Olympiques : Paris 2024 », *Annales des Mines - Enjeux numériques*, juin 2024.

Toutes ces évolutions des images de la ville sont aujourd'hui au cœur de la réflexion et de l'action de Paris je t'aime – Office de tourisme. L'idée n'étant pas d'évincer ces clichés qui font pour partie le succès touristique de Paris, mais bien de juxtaposer à ces représentations moins actuelles une image de la ville davantage ancrée dans son ADN. Le but visé étant de proposer aux touristes une image sincère de la destination qu'ils vont venir visiter, permettant de renouveler le discours sur la ville et d'atteindre d'autres publics.



Figure 1 : Logo de Paris je t'aime – Office de tourisme.

## Des évolutions du comportement des touristes ouvrent de nouvelles opportunités

Les comportements des touristes évoluent de plus en plus rapidement obligeant les acteurs du tourisme des grandes villes à s'adapter à un univers mouvant. Les pratiques touristiques se sont ainsi massivement digitalisées. Les plateformes comme Airbnb ou Booking et les vols à bas coût ont renforcé l'attrait pour les courts séjours urbains<sup>12</sup>. L'épidémie de Covid a rendu possible une flexibilité des réservations qui permet au touriste de zapper facilement une destination au profit d'une autre et de prévoir en dernière minute son séjour, d'autant qu'il recherche de plus en plus des expériences authentiques et qu'il souhaite éviter les lieux hyper-fréquentés<sup>13</sup>. Cette personnalisation plus poussée du séjour s'incarne dans une exploration culturelle motivée de plus en plus souvent par des événements tels que des expositions, des festivals ou des concerts. Les visites de lieux de tournages, l'inspiration des images vues sur les réseaux sociaux s'ajoutent à ces moyens de personnaliser (ou uniformiser ?) un séjour. À tout cela s'ajoute la prise en compte par les touristes comme les professionnels d'une dimension durable du tourisme<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> « Les tendances du tourisme en 2019 et à venir », *additi média*.

<sup>13</sup> Le slow tourisme, Direction générale des Entreprises (DGE), octobre 2024.

Rémy Knafou (2023), « La surmédiation du surtourisme : ce qu'elle nous dit du tourisme (et de ceux qui en parlent) », Fondation Jean Jaurès, septembre 2023.

<sup>14</sup> 63 % des Français estimaient en 2024 essentiel de voyager de manière responsable ; Travel-Insight, les tendances de la communication et du tourisme en 2025, Côte-d'Or attractivité.

Cette évolution du tourisme visible à Paris a conduit Paris je t'aime à repenser ses missions et à mettre en place une stratégie permettant de mieux appréhender les flux mais aussi l'expérience touristique.

## Juxtaposer les images afin de créer les conditions de la sincérité et renouveler le regard

L'une des missions que s'est assignée Paris je t'aime est de promouvoir une image de la destination renouvelée, à l'échelle du Grand Paris et garantissant la meilleure expérience possible à ses visiteurs. Cette idée de travailler sur la réputation de la ville, en la construisant de façon commune avec le plus de professionnels possibles, vise à ancrer davantage la perception de Paris dans une réalité partagée plutôt que dans les fantasmes qu'ont générés la capitale. Bien sûr certains de ces clichés font le succès touristique de Paris. L'objectif est de juxtaposer à ces clichés, une image actualisée permettant de raconter des histoires dont le touriste n'est pas (encore) conscient. L'un des moyens est de mettre l'accent sur la dimension locale du tourisme en valorisant les savoir-faire et la créativité artisanale de la destination, *via* des balades et des parcours dédiés permettant la découverte d'un « Paris autrement ». Autres leviers : mener une étude *ad hoc* afin d'évaluer dans quelle proportion le tourisme profite aux professionnels implantés sur le territoire parisien ; engager et rassembler les acteurs autour du « Manifeste de l'hospitalité » ; déployer une information de proximité au plus près des flux touristiques, dont l'enjeu est d'optimiser l'expérience des visiteurs.

## Mieux diffuser les flux touristiques : vers un paradoxe de plus ?

Aujourd'hui certains sites touristiques parisiens concentrés sur les bords de Seine arrivent régulièrement à saturation en termes d'accueil du public. La concrétisation d'une croissance touristique pour Paris ne peut donc se faire qu'en promouvant d'autres sites, d'autres lieux, que l'extension de lignes de métro par exemple vont permettre aux voyageurs de se déplacer plus aisément et de découvrir un Paris élargi. Reporter des flux vers des endroits moins touristiques n'est pas exempt du risque d'arriver à saturation pour ces lieux et/ou de s'aliéner des populations non préparées. La montée en charge doit s'accompagner d'une prise de conscience dans l'accueil de nouvelles clientèles et de leurs besoins différents. Mais dans la mesure où ces flux auraient pour destination d'autres sites touristiques préexistants, qu'il s'agit de les faire passer par des endroits moins fréquentés permettant le pas de côté et l'accès à de nouveaux imaginaires, ce paradoxe tend à se résorber. Paris je t'aime a ainsi créé une application appelée « My Paris je t'aime », compagnon de séjour permettant d'identifier *via* la géolocalisation, des événements, des artisans locaux, des sites ou des services appropriés aux besoins et aux goûts des visiteurs,



leur proposant de s'écarter des itinéraires touristiques habituels.

De même Paris fait le choix de favoriser un tourisme à impact positif, respectueux des écosystèmes et des habitants en aidant les professionnels du tourisme à entamer une transition écologique de leur modèle économique. Cette transition étant d'autant plus motivante à mettre en place que la ville dans son tissu urbain a considérablement évolué dans ce sens. Cela passe entre autres par l'organisation d'échange de bonnes pratiques afin d'aider les professionnels à générer une dynamique collective.

Par ailleurs, une réflexion est engagée sur la façon de faire prendre conscience au touriste de l'impact qu'il a sur le territoire, tout en le poussant à s'intéresser plus finement à la destination. L'objectif étant qu'il s'approprie les images d'une ville qui se renouvelle plutôt que de continuer à véhiculer celles du passé. Cette dimension réflexive du tourisme<sup>15</sup> semble le meilleur axe d'action, plutôt que de mener une bataille des images coûteuse et inefficace dans notre monde ultra connecté.

---

<sup>15</sup> Rémy Knafo (2024), « Le tourisme réflexif, un point d'étape », Fondation Jean Jaurès, janvier 2024.

# Les enjeux des filières sportives et événementielles à l'aune de l'héritage des JOP de Paris 2024

Par Olivier GINON

Président du groupe GL events et vice-président de la Filière économique du Sport

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 représentent une opportunité majeure pour les filières du sport, de l'événementiel et du tourisme en France. Au-delà de l'impact économique, les Jeux visent à laisser un héritage durable, tant matériel qu'immatériel. Les investissements dans les infrastructures, l'innovation technologique et la modernisation des sites sportifs favorisent l'attractivité des territoires et la montée en gamme des filières concernées. Paris 2024 se distingue aussi par son engagement en faveur de la transition écologique, avec des initiatives pour réduire l'empreinte carbone et promouvoir l'économie circulaire, qui servent de référence pour l'organisation d'événements futurs. Les Jeux sont également un levier pour encourager la pratique sportive, l'inclusion, la diversité et l'égalité, notamment à travers la parité hommes-femmes et l'accessibilité pour tous. Cependant, plusieurs défis subsistent : assurer un financement pérenne, accompagner la transition écologique des petites structures et lutter contre les inégalités sociales. En capitalisant sur cet élan, les filières sportives et événementielles peuvent se réinventer, renforcer leur rôle sociétal et développer de nouvelles synergies, faisant de Paris 2024 un laboratoire pour l'avenir des grands événements internationaux.

La préparation, l'organisation et l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris en 2024, comme des grands événements sportifs depuis 10 ans, sont envisagés comme des moments d'opportunités exceptionnelles pour le pays. Cet événement planétaire est porteur d'enjeux majeurs en termes de développement social et économique dans les territoires, non seulement pour les acteurs des filières du sport et de l'événementiel mais aussi pour ceux des filières du tourisme.

Ces grands événements sportifs internationaux et leur héritage attendu impulsent une dynamique de transformation économique, sociale et environnementale, dont les secteurs du tourisme, du sport et de l'événementiel, en pleine mutation après la période mortifère du Covid, doivent tirer un grand avantage. Il convient donc d'en explorer les multiples facettes, en interrogeant toutes les perspectives de développement, les défis à relever et les impacts durables pour ces industries de services ; d'autant plus qu'elles participent à la promotion de nos modèles, de notre savoir-faire, de notre tissu industriel et économique, ainsi qu'au rayonnement du pays.

## Un levier de développement économique et d'innovation

Les JOP de Paris 2024 représentent un levier sans précédent pour les filières du sport, du tourisme et de l'évé-

### Présentation du groupe GL events

Groupe intégré des métiers de l'évènement, GL events est un acteur de référence présent sur les trois grands marchés de l'évènementiel : congrès et conventions ; événements et manifestations, qu'ils soient culturels, sportifs ou politiques ; salons et expositions à destination des professionnels ou du grand public.

GL events est organisé autour de 3 grands pôles. GL events Live regroupe l'ensemble des métiers de l'évènementiel corporate, institutionnel, et sportif. Ses équipes apportent des solutions clés en main, du conseil à la conception, jusqu'à la réalisation. GL events Exhibitions pilote et anime plus de 200 salons propriétaires, son portefeuille couvrant de nombreux secteurs : agro-alimentaire, culture, textile/mode, industrie... GL events Venues gère le réseau de 57 sites événementiels (centres de congrès, parcs d'expositions, salles de spectacles et halles multifonctionnelles) implantés en France et à l'international.

GL events est présent dans 20 pays à travers plus de 90 implantations et 5 950 collaborateurs.

nementiel<sup>1</sup>. En premier lieu, l'organisation de la plus grande manifestation sportive internationale a mobilisé des investissements massifs dans les infrastructures, les technologies et les compétences. La construction ou la rénovation de sites comme le village olympique, le Stade de France ou l'Arena de la Porte de la Chapelle constitue une opportunité de moderniser le patrimoine sportif du pays et de transformer l'urbanisme et l'usage de ces destinations. La mise en place de structures éphémères, comme sur le Champ de Mars, dans le parc du château de Versailles et en plein centre de la capitale, reste un événement mémorable et a fait rayonner comme jamais le patrimoine urbain à travers le monde.

Ces équipements, une fois les Jeux terminés, seront réinvestis dans les usages locaux, favorisant la pratique sportive et l'organisation de nouveaux événements, tout en participant à l'attractivité des territoires et à l'amélioration des expériences pour les bénéficiaires. C'est la montée en gamme des chaînes de valeur des trois filières.

Il en va de même pour les innovations technologiques liées à Paris 2024. La digitalisation, et les solutions écologiques appliquées aux différents maillons de la chaîne événementielle positionnent la France comme un *leader* dans l'organisation d'événements responsables et durables.

Ainsi, des solutions de billetterie dématérialisées, des systèmes d'éclairage à faible consommation énergétique et à l'utilisation d'électricité « verte », ou encore des transports décarbonés et des *process* écoresponsables dans la gestion des déchets sont autant d'initiatives adoptées par les professionnels et qui ouvrent la voie.

Pour les acteurs des filières de l'événementiel, les JOP de Paris 2024 sont aussi l'occasion de relever des défis, de se développer et de renforcer la reconnaissance de leur savoir-faire ainsi que leur visibilité à l'international ; qu'il s'agisse d'agences de création et de conseil, de spécialistes en logistique ou d'audiovisuel, tous ont bénéficié d'un tremplin pour promouvoir leurs compétences en entraînant avec eux un écosystème de sous-traitants. La mise en lumière de ces talents est indispensable pour déclencher de nouvelles opportunités commerciales sur les marchés internationaux.

## L'impact sur la pratique sportive : de l'importance du concept Nation-Sport

Au-delà de l'aspect économique, les JOP de Paris 2024 visent à laisser aussi et surtout un héritage immatériel, notamment en termes de développement de la pratique sportive. L'objectif affiché était de faire des Jeux un moteur de transformation sociale et sanitaire, en encourageant davantage la pratique d'une activité physique régulière – Programme national nutrition santé /

<sup>1</sup> Voir aussi quelques chiffres sur l'héritage de plusieurs JOP, <https://anneaux.org/enjeux-numeriques/2024/en-2024-06/2024-06-11.pdf>, et sur l'économie du sport, <https://anneaux.org/enjeux-numeriques/2024/en-2024-06/2024-06-12.pdf>

30' d'activité par jour / BOUGE. Ce défi est particulièrement crucial dans un contexte où la sédentarité et les maladies chroniques liées à l'inactivité physique sont en augmentation.

Les filières sportives, notamment à travers les clubs, fédérations et associations, devront tirer parti de cet engouement pour accroître leur attractivité, diversifier leur public et probablement évoluer dans leur organisation pour répondre au mieux aux nouvelles attentes. Les initiatives comme l'implantation de terrains de sport en libre accès, le développement de nouvelles disciplines (comme le *breakdance* ou l'escalade) ou encore la promotion des valeurs olympiques (inclusion, respect, excellence) contribueront à cet objectif.

## Des événements responsables et durables : de l'influence normative environnementale des JOP

L'un des piliers fondamentaux de Paris 2024 réside dans son ambition de devenir les premiers Jeux véritablement responsables et durables, en s'inscrivant dans une démarche de transition écologique. Les engagements pris par le comité d'organisation incluent notamment la réduction de 50 % des émissions de gaz à effet de serre par rapport aux éditions précédentes, l'utilisation d'infrastructures existantes pour limiter la construction, ainsi que la promotion d'une économie circulaire.

Ces initiatives auront un impact direct sur les filières du tourisme et de l'événementiel, incitant les acteurs à repenser leurs pratiques. Ainsi, la généralisation de la logistique écoresponsable, l'élimination des plastiques à usage unique deviendront des standards normatifs pour les grands événements.

Les organisateurs d'événements sportifs et culturels postérieurs aux Jeux devront intégrer ces bonnes pratiques pour réduire leur propre empreinte environnementale et ainsi faire mieux accepter ces grands événements par les citoyens des destinations candidates.

Les filières sportives, de leur côté, devront également intégrer ces préoccupations dans leurs activités. La gestion des infrastructures sportives, la fabrication des équipements et même la conception des compétitions n'échapperont pas à cette influence normative environnementale.

## L'inclusivité et la diversité : de la considération du Sport Bien commun

Un autre enjeu central des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 est leur dimension inclusive. L'événement se veut un catalyseur pour promouvoir la diversité, l'égalité des genres et l'inclusion, tant dans le sport que dans l'organisation d'événements. Cette ambition résonne particulièrement dans le contexte actuel, où la recherche d'une société plus équitable et plus juste est au cœur des préoccupations. Il en va de l'indispensable « Vivre ensemble ».

Pour les filières sportives, cela implique de renforcer l'égalité des chances, que ce soit dans l'accès à la pratique sportive ou dans la représentation des athlètes. Paris 2024 a déjà annoncé que cette édition sera la première à atteindre une parité parfaite entre athlètes hommes et femmes. Cette avancée pourrait inspirer les fédérations et les clubs à revoir leurs politiques en matière de genre, notamment en favorisant le développement du sport féminin, encore sous-représenté dans certaines disciplines.

Du côté des filières événementielles, l'inclusivité devra se traduire par la mise en œuvre de pratiques visant à intégrer davantage de profils diversifiés, notamment dans les recrutements. Les Jeux sont également l'occasion de repenser l'accessibilité des événements, en incluant des dispositifs pour les personnes en situation de handicap, que ce soit en termes d'infrastructures, de communication ou de technologies. Cet engagement en faveur de l'inclusion doit servir de modèle pour tous les événements de grande ampleur organisés par des acteurs français à l'avenir sur tous les continents.

## L'héritage territorial : un plan d'aménagement autour des infrastructures événementielles

Paris 2024 ne se limite pas à la capitale : l'impact des Jeux s'est fait et se fera sentir dans de nombreux territoires en France. Les acteurs des filières du sport et de l'événementiel qui œuvrent dans les territoires bénéficient, pour le développement de leurs activités, de la séquence héritage, notamment grâce à la déclinaison des compétitions et à la mise en valeur des territoires hôtes, au travers des nombreuses richesses locales autour de la gastronomie, du patrimoine... et dans le cadre de l'accompagnement et de la mise en œuvre de la politique d'attractivité.

Les sites olympiques et paralympiques situés en dehors de Paris, comme Marseille (voile), Lille (handball) ou encore Tahiti (*surf*), ont déjà vu des investissements significatifs pour accueillir les épreuves. Ces infrastructures peuvent désormais être mobilisées pour promouvoir la pratique sportive locale et attirer de nouveaux événements sportifs et culturels. Cette dynamique contribue à renforcer l'attractivité touristique et économique des territoires concernés, tout en favorisant un maillage territorial plus équilibré. Les collectivités locales, en collaboration avec les acteurs des filières sportives et événementielles, auront un rôle clé à jouer pour capitaliser sur ces investissements et maximiser leur impact à long terme.

En outre, Paris 2024 a mis en place un programme baptisé « Terre de Jeux », qui associe des milliers de communes françaises autour de la célébration de l'événement. Ce programme vise à faire des Jeux une fête populaire et accessible à tous, tout en incitant les territoires à développer leurs propres initiatives sportives et culturelles. Les retombées potentielles de cette démarche incluent une meilleure structuration des politiques sportives locales et l'incitation à la pratique du sport pour tous.

Par ailleurs, l'héritage territorial s'étend également aux domaines de la formation et de l'emploi. Les Jeux ont généré des milliers d'emplois dans les secteurs de la construction, de l'organisation et des services. Ces opportunités permettent de renforcer les compétences locales et de créer des viviers de talents qui pourront bénéficier aux filières du sport, du tourisme et de l'événementiel.

## Les défis à relever pour réussir l'héritage des Jeux

Malgré les nombreuses opportunités offertes par Paris 2024, les acteurs des filières du sport et de l'événementiel devront relever, en lien étroit avec la puissance publique à tous les échelons, plusieurs défis pour garantir un héritage durable et positif. Tout d'abord, la question du financement reste cruciale. Si les investissements réalisés pour les Jeux ont été importants, il sera nécessaire de maintenir des efforts sur le long terme pour entretenir les infrastructures et soutenir les initiatives locales dans le domaine du développement économique et social par le sport. Une gouvernance du sport révisée et renforcée entre les acteurs publics et privés est indispensable pour assurer la pérennité des projets tant sur le volet du *Sport business* que sur celui du Sport Bien commun.

Un autre défi majeur concerne la transition écologique. Bien que Paris 2024 ait affiché des ambitions environnementales fortes inscrites dans la durée, il reste à voir si ces engagements seront respectés et, surtout, s'ils inspireront durablement les filières du sport et de l'événementiel. La mise en place de standards écologiques pour les événements futurs nécessitera des investissements et une évolution des pratiques, ce qui pourrait représenter un frein pour les petites structures privées ou les territoires disposant de ressources limitées. Il faudra donc accompagner ces acteurs dans leur transition, notamment via des formations, des subventions ou des partenariats avec des entreprises spécialisées dans les technologies vertes.

Enfin, l'un des défis les plus complexes réside dans la lutte contre les inégalités sociales. Si les Jeux ont pour ambition de développer les pratiques et de promouvoir l'inclusion, il faudra veiller à ce que ces objectifs se traduisent concrètement dans les territoires, notamment dans les quartiers défavorisés et les zones rurales. Cela implique de rendre le sport plus accessible financièrement, de développer des infrastructures de proximité et de former des encadrants pour accompagner les publics éloignés de la pratique sportive. Sans une approche inclusive et équitable, l'héritage des Jeux risque de ne bénéficier qu'à une minorité, au détriment de ceux qui en ont le plus besoin.

## Des perspectives prometteuses pour les filières sportives et événementielles

Malgré ces défis, les perspectives ouvertes par Paris 2024 restent extrêmement prometteuses pour les filières



du sport, du tourisme et de l'événementiel. Ces secteurs se trouvent à un tournant historique, où ils doivent non seulement se développer économiquement, mais aussi jouer un rôle structurant dans la société. En capitalisant sur l'élan des Jeux, ils ont l'opportunité de se réinventer, de s'adapter aux attentes contemporaines et de s'inscrire dans une démarche de durabilité.

Pour les filières du sport, Paris 2024 marque une étape décisive dans la valorisation du sport Bien commun comme vecteur de santé, d'éducation et de cohésion sociale. Les clubs et fédérations pourront s'appuyer sur l'héritage des Jeux pour attirer de nouveaux licenciés, développer des pratiques innovantes et renforcer leur rôle dans les politiques publiques. Les disciplines émergentes, comme le sport urbain ou l'e-sport, offrent également de nouvelles opportunités de croissance, à condition que les acteurs traditionnels sachent s'adapter à ces évolutions notamment technologiques.

Du côté des filières de l'événementiel, les JOP représentent un modèle de référence pour l'organisation d'événements durables, inclusifs et innovants. Les acteurs de ces secteurs pourront s'appuyer sur l'expérience de Paris 2024 pour développer de nouvelles compétences, renforcer leur compétitivité à l'international et promouvoir une nouvelle manière de concevoir les événements. La mise en avant des pratiques écoresponsables, le recours au numérique et l'intégration des principes d'inclusivité deviendront des atouts majeurs pour attirer des partenaires et des clients sensibles à ces enjeux incontournables.

En outre, Paris 2024 sert de catalyseur pour des collaborations accrues entre les filières du tourisme, du sport et de l'événementiel. Les Jeux offrent une occasion unique de renforcer les synergies, que ce soit dans la gestion des infrastructures, la formation des professionnels ou la création de nouveaux formats d'événements mêlant sport, culture et innovation. Ces collaborations pourraient ouvrir la voie à des initiatives hybrides, capables de répondre aux attentes d'un public de plus en plus diversifié.

## Paris 2024 : un laboratoire pour l'avenir des grands événements

En définitive, Paris 2024 se présente comme un véritable laboratoire pour l'avenir des grands événements sportifs et culturels. Les innovations et les initiatives mises en place dans le cadre des Jeux devraient redéfinir les standards internationaux, en plaçant la France et ses acteurs à l'avant-garde des industries sportives et événementielles. Cependant, pour que cet héritage se concrétise pleinement, il est impératif que les acteurs concernés s'engagent dans une démarche proactive de plaidoyer dans les instances internationales des donneurs d'ordres pour la défense des modèles et standards mis en œuvre en 2024, notamment les Events Delivery Models (transfert contractuel des comités d'organisation à une entreprise spécialisée privée des opérations événementielles sur sites).

Enfin, les impacts les plus profonds de cet héritage, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnemen-

taux, se manifesteront sur le long terme, à condition que les engagements pris soient respectés et que les ambitions affichées soient traduites en actions concrètes. Les Jeux ne doivent pas être perçus comme une fin en soi, mais comme le point de départ d'une transformation structurelle des filières du tourisme, du sport et de l'événementiel, au service d'une société plus durable, inclusive et dynamique.

## Conclusion

Bien plus qu'un simple événement sportif, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 représentent une opportunité unique de repenser les filières du sport et de l'événementiel à l'aune des grands défis contemporains. En s'appuyant sur les valeurs d'excellence, de respect et de solidarité portées par l'olympisme, ces secteurs peuvent jouer un rôle clé dans la construction d'un avenir plus équitable, plus écologique et plus connecté.

Mais pour maximiser cet héritage, il est crucial que tous les acteurs impliqués – collectivités, fédérations, entreprises, associations et citoyens – s'engagent dans une démarche collective et cohérente. Les JOP ne doivent pas être perçus comme un simple événement ponctuel, mais comme un levier de transformation durable pour la société française.

Cet héritage dépendra de la capacité des différents acteurs à anticiper, s'adapter et collaborer. Les initiatives amorcées dans le cadre des Jeux devront s'inscrire dans le temps et s'étendre au-delà de leur cadre initial. Cela nécessitera une vision stratégique, une volonté politique forte et des moyens financiers.

Au lendemain de cet événement historique qui a émerveillé le monde entier et fait rayonner notre pays pour la plus grande fierté des Français, les filières du tourisme, du sport et de l'événementiel se trouvent face à une responsabilité immense, mais aussi une opportunité unique : celle de redéfinir leur rôle dans la société et de contribuer, à travers le sport et les événements, à bâtir un avenir plus solidaire, durable et ambitieux. Paris 2024 ne sera pas seulement un moment d'effervescence planétaire ; il devient un point de départ pour transformer durablement les cultures et les pratiques. À tous les niveaux, il revient maintenant aux parties prenantes de faire de cet héritage une réalité motrice pour notre pays.

# Tourisme et gastronomie

Par **Thierry MARX**

Président confédéral de l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) et chef étoilé

La gastronomie française, bien plus qu'un art culinaire, est une véritable invitation au voyage, un pont entre les cultures et un langage universel. Reflet des territoires, elle puise dans la richesse des terroirs mais également des influences extérieures pour offrir une expérience unique, mêlant tradition et innovation. Dans un contexte où le tourisme évolue vers une quête d'authenticité et de lenteur, la gastronomie devient un atout majeur pour l'économie française, attirant des millions de visiteurs chaque année. Elle valorise les produits locaux, préserve les savoir-faire et renforce le lien social dans les régions.

Cependant, ce secteur fait face à des défis : durabilité environnementale, accessibilité, formation des professionnels et adaptation aux attentes modernes des voyageurs. Entre créativité, excellence et audace, la gastronomie française doit continuer à évoluer pour maintenir son rayonnement mondial et offrir des expériences mémorables aux générations futures de touristes gourmands.

**L**a gastronomie est bien plus qu'un art culinaire, c'est une invitation au voyage, une invitation à partir à la découverte des territoires, des femmes et des hommes qui ont permis, par leur travail, la réalisation d'un plat. Je vois dans la cuisine une passerelle entre les cultures, un langage universel qui transcende les frontières.

Aujourd'hui, le tourisme s'oriente vers un tourisme plus lent, un tourisme d'expériences, d'authenticité où les visiteurs prennent le temps d'apprécier les lieux, prennent le temps de rencontres, prennent le temps de déguster chaque moment de leur voyage. Dans ce contexte, la gastronomie est un véritable atout pour le tourisme français et participe à son essor.

## La gastronomie reflet d'un territoire et de notre ouverture sur le monde

La France bénéficie d'une diversité de climats, de sols, de littoraux, d'influences maritimes, du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest, de la métropole à l'outre-mer. Tous ces éléments constituent une géographie favorable au développement de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, et de la cueillette, qui ont permis d'innombrables productions. Nos terroirs racontent une histoire à travers leurs produits, que les hommes et les femmes ont su faire fructifier en les mettant en valeur à travers de multiples recettes. En France, ce lien entre patrimoine naturel et cuisine est particulièrement marqué.

À cette première strate, s'ajoute une seconde, celle des emprunts à d'autres cuisines, à d'autres cultures. La cuisine française possède une grande capacité à assimiler les apports extérieurs. L'ensemble de ces éléments a donné naissance à notre patrimoine culinaire qui contribue dans le monde entier à l'attractivité touristique de nos départements et de nos territoires au même titre que notre patrimoine historique, artistique et naturel.

Pour moi, chaque plat est une fenêtre ouverte sur la culture d'un lieu. Lorsqu'un touriste goûte un plat, il

découvre bien plus qu'une recette : il s'imprègne de l'histoire locale, des traditions agricoles et du savoir-faire transmis de génération en génération. C'est cette dimension culturelle qui rend la gastronomie si essentielle au tourisme.

## La gastronomie : un atout touristique majeur pour l'économie

La France offre une richesse culinaire incomparable qui, alliée à la découverte culturelle, attire chaque année des millions de visiteurs. De la sorte, le tourisme gastronomique représente un secteur en pleine expansion et un véritable atout pour l'économie française.

Ce tourisme gastronomique contribue non seulement à la promotion de l'image de marque de la France, à la préservation des traditions culinaires, mais aussi à la valorisation des productions locales en termes d'artisanat et d'agriculture.

Selon l'Organisation mondiale du Tourisme, le tourisme gastronomique représente désormais plus de 30 % des revenus touristiques en France (2023). Cette tendance s'explique par plusieurs facteurs :

- la reconnaissance mondiale de la gastronomie française, inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2010 ;
- l'intérêt croissant des voyageurs pour les expériences authentiques et immersives ;
- la popularité des émissions culinaires et des réseaux sociaux dédiés à la gastronomie, qui suscitent la curiosité des touristes ;
- la diversité des terroirs et la richesse des produits locaux.

Ainsi, le tourisme lié à la gastronomie représente une opportunité économique considérable pour les territoires qu'ils soient ruraux ou urbains. Il participe à promouvoir

le développement économique local en attirant les visiteurs dans les régions parfois éloignées des grandes métropoles ou des sites touristiques classiques.

Certains restaurants jouent un rôle clé dans cette dynamique économique. Ils ne sont pas seulement des lieux où l'on mange ; ils deviennent des destinations en soi. Certains établissements étoilés attirent des visiteurs du monde entier, prêts à vivre une expérience culinaire exceptionnelle. Je pense au restaurant de Paul Bocuse à Collonges-au-Mont-d'Or, à Georges Blanc à Vonnas ou encore à Bernard Loiseau à Saulieu où la seule citation du nom du chef ou du lieu suffit à évoquer à la fois une destination et une expérience culinaire.

## Un secteur créateur d'emplois

Au-delà du tourisme, la gastronomie est un formidable vecteur d'emplois. Dans notre domaine d'activité, les métiers sont nombreux et divers. Les opportunités de carrière, aussi bien en France qu'à l'étranger, sont une réalité. De plus, de nombreux métiers contribuent à cet art culinaire comme autant de maillons d'une chaîne. Des métiers artisanaux qui ont fait de l'excellence leur raison d'être et qui participent à la renommée de notre gastronomie. Je veux parler ici des arts de la table, de la décoration d'intérieur, du mobilier, du matériel de cuisine, etc. Toutes ces activités qui gravitent autour de notre secteur et dont les savoir-faire sont reconnus.

La gastronomie alliée au tourisme offre un panel de métiers différents et propose des débouchés non-délocalisables.

Il est un secteur qui me tient particulièrement à cœur et qui est intimement lié au nôtre, mais si peu valorisé en France alors qu'il est juste essentiel. Je veux parler de l'agriculture.

## L'agriculture secteur clé pour la gastronomie

Notre riche patrimoine culinaire contribue, dans le monde entier, à l'attractivité touristique de nos départements et de nos territoires. Il prend une dimension particulière parce qu'il utilise les denrées locales dans un mariage de procédés novateurs et de recettes traditionnelles. Ces denrées sont le fruit du labeur des hommes et des femmes qui travaillent dans ces terroirs. En effet, qu'est-ce que la cuisine sans production agricole ? La cuisine, la gastronomie, c'est la mise en valeur des produits de l'agriculture. Ces deux éléments sont très étroitement liés. C'est pourquoi je suis un fervent soutien de la cause paysanne. Nous devons être solidaires du monde agricole, parce que sans nos agriculteurs, sans nos éleveurs, nos maraîchers, nos pêcheurs, nos vignerons, pas de gastronomie française ! Sans les produits français de très grande qualité et la diversité dans l'excellence qui fait la particularité de notre pays, nous, restaurateurs, ne serions pas grand-chose.

## Gastronomie et tourisme : un rôle social indéniable

Parce qu'ils sont créateurs d'emplois, promoteurs de l'artisanat, prescripteurs des produits de l'agriculture, nos établissements participent au maintien du lien social et de la vie dans les territoires et ce n'est pas un de leurs moindres atouts. La richesse de nos provinces et leur attrait touristique tient au fait que des hommes et des femmes y vivent. Il est d'autant plus important de créer les conditions économiques pour permettre à nos établissements de se maintenir. Ils sont souvent le dernier lieu de vie économique et sociale dans les villages.

À l'heure où la tendance touristique est plutôt à un tourisme lent, où les voyageurs prennent le temps de profiter des lieux qu'ils visitent, de vivre une expérience immersive et authentique, il est important de pouvoir conserver la vie dans nos territoires et dans nos villages, même les plus reculés. Nos établissements de restauration et d'hôtellerie sont des atouts formidables pour participer au développement de ce type de tourisme.

Pour autant, encore faut-il que l'offre corresponde aux attentes des clients. Là, je parle bien sûr de l'offre gastronomique. Et dans ce domaine, nous avons peut-être quelques ajustements à réaliser.

## Une expérience culinaire réussie au cœur du voyage

Les attentes des consommateurs et des voyageurs en matière de restauration ont considérablement évolué. Ils ne recherchent pas seulement de quoi se sustenter, ils sont à la recherche de véritables expériences gastronomiques qui leur permettent de s'immerger totalement dans leur voyage. Les restaurateurs doivent donc proposer des menus, fruits du patrimoine régional, tout en tenant compte des nouvelles exigences des clients, à savoir :

- des offres équilibrées alliant saveur et bienfaits nutritionnels ;
- des alternatives respectant les intolérances alimentaires et les régimes spécifiques ;
- des plats végétariens ou équilibrant plus part végétale et part animale dans l'assiette, mettant en avant la variété et la qualité des productions locales sont toujours les bienvenus ;
- une présentation originale et créative des plats, notamment des desserts et des cocktails, qui permet des photos « instagrammables » ;
- une mise en avant du partage et de la convivialité qui sont l'essence même de la gastronomie française : sourire, grande tablée, plats de qualité à partager, etc. ;
- une offre de plats authentiques, du terroir, alliée à des recettes innovantes.

Pour attirer et fidéliser le voyageur d'aujourd'hui, il est essentiel que l'offre soit de qualité, à la fois authentique, traditionnelle et innovante. Qu'il existe une cohérence, une fusion entre le patrimoine historique, culturel et culinaire du lieu visité, de sorte que le voyageur se plonge totalement dans son expérience immersive. L'expérience culinaire doit être à la hauteur de la

renommée de la France dans ce domaine. Sinon, la déception prendra le pas et le voyageur de retour chez lui gardera un goût amer de son séjour et le fera savoir via les plateformes de commentaires.

## Des défis à relever

Malgré les atouts incontestables de la gastronomie et du tourisme français, des défis sont à relever pour en tirer tout le potentiel et assurer au tourisme gastronomique son développement durable.

De nos jours, la prise en compte de la problématique environnementale est fondamentale. Il ne s'agit pas d'un artifice pour attirer le touriste, mais bien une donnée essentielle à notre survie. Certains départements comme les Pyrénées-Orientales, connaissent des déficits hydriques de plus en plus sévères. La gestion de l'eau est devenue une cause nationale et les professionnels sont obligés de modifier les pratiques et les gestes professionnels en cuisine. Les voyageurs y sont de plus en plus sensibles. Adopter des pratiques respectueuses de l'environnement dans la production et la préparation des aliments est un devoir du professionnel, mais il peut en faire un atout s'il en fait la promotion par un affichage pédagogique.

De même, rendre accessible à un large public l'offre gastronomique et touristique en proposant des options pour tous les budgets permet de diversifier sa clientèle.

Notre pays est suffisamment riche en possibilité d'expériences, par conséquent il n'y a pas de raison pour que nos offres ne soient pas à la hauteur de publics différents.

Mais pour cela, nous avons besoin de personnels qualifiés, formés aux réalités du secteur, intégrant dans leur formation et leur parcours une très bonne connaissance de nos traditions, une grande ouverture sur la diversité des cuisines actuelles, et une maîtrise des enjeux de la transition écologique : cartes cohérentes avec les saisons et la localisation, usage raisonné de l'énergie et de l'eau, gestion ajustée des stocks et traitement des déchets. Nos problèmes récurrents de recrutement sont clairement un frein au développement d'un tourisme gastronomique de qualité, et plus simplement d'un tourisme de qualité. Interrogeons-nous sur les formations : sont-elles réellement adaptées aux attentes actuelles des clients ? Nos métiers, sont-ils suffisamment valorisés ? Avons-nous fait les efforts adéquats pour attirer vers nos professions ?

Il est urgent d'envisager nos métiers et de se projeter dans un avenir à la fois proche et lointain. Que voulons-nous pour notre secteur dans 10 ans, 30 ans, 50 ans ? Nous sommes la première destination mondiale, bien. Mais sommes-nous prêts (quand je dis « nous », je pense à nous, chefs d'entreprise, et j'inclus les pouvoirs publics) à faire les efforts nécessaires pour le rester en termes de formation, de rémunération, de simplification des transmissions d'entreprise, de gestion des flux touristiques, de qualité et de transparence pour préserver la qualité de la gastronomie française, d'adaptation à la digitalisation pour simplifier la relation client ? Et dans quelle mesure l'État peut-il

nous accompagner et créer les conditions économiques appropriées au développement des entreprises ?

Parce qu'il est évident que tout ne dépend pas des seuls chefs d'entreprise. La gestion des flux touristiques est l'exemple même d'une volonté politique de mettre en place, ou non, les moyens de transport qui permettent aux visiteurs de ne pas rester dans les centres touristiques et d'aller à la découverte de lieux moins prisés, mais tout aussi intéressants.

## Promouvoir la France comme destination aux multiples expériences

Il est également du ressort des pouvoirs publics de promouvoir la destination France en mettant en avant la diversité de ses régions et de ses patrimoines, notamment culinaires. Les voyageurs sont à la recherche d'expériences authentiques et immersives. Les parcours gastronomiques régionaux qui leur permettent de découvrir à la fois les producteurs et les produits locaux, les artisans et leur savoir-faire, les restaurateurs et les recettes à la fois traditionnelles et innovantes dans leur présentation, sont à développer, ainsi que les séjours immersifs dans les domaines viticoles.

La politique de promotion de la destination France est une politique stratégique de développement économique à travers le tourisme. Les enjeux vont bien au-delà de notre secteur et concernent le monde économique dans son ensemble.

La gastronomie est née de la rencontre entre des terroirs variés et prodigues en productions et une histoire humaine riche d'apports extérieurs. Pour autant, il ne s'agit pas d'un patrimoine figé, mais en perpétuel mouvement et en constante évolution. Mondialement reconnue, elle constitue un atout formidable pour notre pays sur le plan économique grâce au tourisme, aux exportations qu'elle génère et aux emplois qu'elle crée, sur le plan social grâce au rôle de ciment social et de convivialité qu'elle représente ; et sur le plan culturel, car elle contribue fortement à l'image positive de la France.

Toutefois, il serait dangereux de considérer cette renommée comme acquise. La gastronomie française doit faire face sur les cinq continents à de redoutables concurrentes. Les enjeux auxquels doivent répondre à la fois les chefs d'entreprise et les pouvoirs publics sont à la fois la prise en compte des problématiques environnementales, de formation du personnel, d'innovation dans l'offre et d'une manière globale d'authenticité dans l'accueil et dans l'offre. Il est de notre responsabilité de préserver ce patrimoine tout en le faisant évoluer pour qu'il continue à séduire les générations futures de touristes gourmands.

Mais au-delà de la gastronomie, il s'agit d'avoir une idée précise du tourisme que la France souhaite développer afin d'offrir aux voyageurs la meilleure expérience possible, celle dont on se souvient avec plaisir et qu'on souhaite partager. Notre richesse culinaire de demain et le tourisme qu'elle engendrera, se construisent aujourd'hui, sous nos yeux. Nous devons, collectivement, les façonner.



# Tourisme et patrimoine

Par Sébastien JACQUOT

Maître de conférences en Géographie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Cet article explore certains enjeux et formes du lien contemporain entre tourisme et patrimoine. Tout d'abord, est évoquée la difficulté à établir la nature de cette relation, à partir de données de fréquentation qui souvent négligent la provenance des visiteurs, ou sous-estiment l'importance du patrimoine dans les motifs de visites.

Cette relation, présentée souvent comme conflictuelle par le surtourisme, peut être pensée différemment en faisant apparaître des formes de participation ou d'engagement de la part des visiteurs. En cela, ils contribuent à une nouvelle conception territorialisée du patrimoine, qui ne se limite pas à accompagner la fabrique de destinations touristiques, mais promeut des formes de mise en réseau du patrimoine par le tourisme.

**T**ourisme et patrimoine sont intimement liés, dès leur origine. Le Grand Tour est à la fois la naissance du tourisme et la diffusion d'une sensibilité à l'égard du patrimoine. Le voyage en Italie est l'occasion d'admirer les œuvres de l'Antiquité ou de la Renaissance. Toutefois, tant ce qui est considéré comme patrimoine que les façons de voyager se sont transformés. Le tourisme n'est plus l'apanage d'une élite européenne et est devenu un phénomène mondial, du point de vue des destinations mais aussi des foyers émetteurs qui se trouvent largement en Asie ou aux Amériques (Gravari-Barbas et Jacquot, 2018). Le tourisme est intégré au temps social du travail, par les vacances, et concerne la plupart des territoires.

En parallèle, le patrimoine ne se limite plus aux monuments, sites archéologiques et œuvres artistiques, mais inclut les espaces urbains, y compris les faubourgs et périphéries, les paysages et sites agricoles et industriels, les sites de mémoire, ou les savoir-faire et pratiques relevant du patrimoine immatériel. Le tourisme culturel concerne tant les patrimoines les plus prestigieux, inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco, que des sites relevant aussi du petit patrimoine, diffus et pas toujours protégé. Les modèles d'affaires du patrimoine se sont transformés (Grefte, 2014), intégrant l'enjeu de sa rentabilité. Ainsi, la valorisation patrimoniale s'inscrit dans des formes expérientielles et de ludification, prolongeant l'idée d'un « marketing expérientiel » développée par B. Pine et J. Gilmore à la fin des années 1990 (Bargain et Camus, 2017). Ce qui dès les années 1980 était qualifié d'industrie du patrimoine (Lowenthal, 1985) a donc pris une ampleur forte et globalisée.

Quels sont les enjeux et formes du lien contemporain entre tourisme et patrimoine ? Nous aborderons quelques aspects permettant de dépasser l'opposition parfois faite entre patrimoine et tourisme.

## Fréquentations patrimoniales et touristiques : une évidence à préciser

Si le patrimoine n'est pas forcément le motif principal déclaré d'un séjour, il constitue une composante importante des activités, comme le montrent diverses enquêtes. Ainsi, en région Sud, le patrimoine culturel est une activité citée par 54 % des visiteurs (auxquels s'ajoutent événements sportif ou culturel 10 %, et la visite de sites naturels, jardins et parcs 27 %), mais le patrimoine ne constitue plus que 21 % de l'activité principale<sup>1</sup>. Alors que les enquêtes sur le tourisme sont souvent construites en distinguant des types d'espaces (rural, urbain, littoral, montagne), cela ne permet pas de totalement saisir le lien au patrimoine. En effet, les territoires de montagne mettent en avant leur patrimoine historique ou gastronomique, tandis que le tourisme balnéaire intègre aussi la découverte de l'arrière-pays (œnotourisme, monuments, etc.), avec le changement d'échelle des destinations touristiques. Bref, le patrimoine est une composante de la plupart des séjours touristiques, quel que soit le type de territoire. La notion de tourisme culturel, présentée comme forme vertueuse de tourisme (Cousin, 2008), indiquant un motif touristique centré sur la découverte culturelle, ne dit qu'imparfaitement l'omniprésence du patrimoine dans le tourisme, du voyage thématique à l'excursion au cours d'un séjour à la montagne ou au littoral.

À l'inverse, il n'est pas aisé d'apprécier la part du tourisme dans la fréquentation patrimoniale. Le nombre de visiteurs ne comporte que rarement leur provenance, ou alors seulement leur nationalité, considérant comme un bloc le public national, sans distinguer les excursionnistes (généralement les locaux) des autres visiteurs français, qui sont aussi à considérer comme touristes. Ce sont alors les données par nationalité qui permettent d'approcher la fréquentation touristique des monuments

<sup>1</sup> Région Sud, Comité régional du tourisme, bva Xsight, 2023, Clientèles touristiques, Provence-Alpes-Côte d'Azur, 87 p.

et musées. Celle-ci varie fortement selon les sites. Si le château de Versailles (81 % des visiteurs sont des touristes internationaux) ou le musée du Louvre (71 %<sup>2</sup>) sont résolument internationalisés, la part des visiteurs internationaux est moindre dans la plupart des monuments, sites et musées. Pour le musée Unterlinden de Colmar<sup>3</sup>, dans une ville marquée par le tourisme international, les visiteurs français représentent 49,6 % du total, et les excursionnistes du département 24,5 % du total. Comme pour les festivals, la fréquentation est alimentée de façon importante localement et régionalement, comme l'illustre le cas du Louvre Lens, avec 8 % de visiteurs internationaux, 75 % résidant dans la région Haut-de-France dont 46 % dans le Pôle métropolitain de l'Artois ou la Métropole européenne de Lille, et donc à considérer comme excursionnistes<sup>4</sup>. Bref, en dehors des sites patrimoniaux majeurs, de nombreux patrimoines sont d'abord visités par les locaux, et les sites moins prestigieux reposent sur des visiteurs de proximité, qui peuvent à l'occasion jouer le rôle d'ambassadeurs pour leurs proches. La crise du Covid, par l'éclipse du tourisme international auquel elle a conduit, a joué un rôle de révélateur de ce qui a été depuis appelé tourisme de proximité (Chareyron, Cousin et Jacquot, 2021).

## De la menace à l'attachement et l'engagement touristiques

Le tourisme est souvent vécu comme une menace pour le patrimoine, du fait du surtourisme, aux effets multiples sur les patrimoines et leurs contextes socio-territoriaux, prenant la forme de la surfréquentation, de la déstabilisation des communautés locales, ou des incitations à des formes de transformation du bâti ou de folklorisation de pratiques culturelles à des fins économiques. Ces effets contestés du tourisme conduisent à de nouvelles formes de régulation, comme l'instauration de capacités de charge, les fermetures partielles, les réservations obligatoires dans certains sites, ou encore de nouvelles politiques tarifaires. Pourtant, tout en gardant présents ces enjeux de régulation de la fréquentation, le tourisme est aussi un vecteur de valorisations patrimoniales. Historiquement, il a été un adjuvant de patrimonialisation (Gravari-Barbas, 2018), permettant de dépasser l'opposition entre tourisme et patrimoine (Lazzarotti, 2003).

Dans les études sur le patrimoine, le lien entre tourisme et patrimoine est à la fois une évidence empirique et en décalage par rapport à l'association du patrimoine au sentiment d'identité et à des formes d'appropriation locale. Les valeurs d'option et d'existence décrites par les économistes permettent de comprendre l'attachement et l'engagement des touristes en faveur d'un patrimoine autre, et ainsi de penser autrement la connexion entre tourisme et patrimoine. La valeur d'existence désigne « la satisfaction de savoir qu'existe, dans son

pays ou ailleurs, un grand monument ou un grand musée, même si on ne le visite jamais. » (Benhamou, 2019). Ces valeurs fondent la possibilité de penser des engagements touristiques pour le patrimoine, qui permettent de ne pas considérer les touristes seulement comme consommateurs mais aussi acteurs de la patrimonialisation (Gravari-Barbas et Jacquot, 2021). Du *woofing* au tourisme créatif (Richards, 2016) ou aux chantiers de bénévoles autour du patrimoine, de multiples formes sont proposées à l'expérience touristique, afin de la positionner comme activité et pas simplement visite. Au-delà de ces engagements, les touristes constituent aussi de potentiels donateurs pour le patrimoine, comme l'illustrent les comités internationaux de sauvegarde de Venise, ou le succès du financement participatif auprès des visiteurs pour l'acquisition ou restauration d'œuvres patrimoniales dans certains musées. Ainsi, suite à la tempête de 1999, de nombreux dons affluent pour le domaine de Versailles depuis le Royaume-Uni ou les États-Unis. Suivant l'analyse de V. Dassié (2014), cette générosité a souvent pour préalable une expérience touristique passée. Bref, l'attachement n'est pas seulement un préalable mais aussi une conséquence des mobilités touristiques<sup>5</sup>.

Cet attachement est plus notable encore lorsque des touristes deviennent partie prenante de certaines pratiques. Ainsi, certaines pratiques du patrimoine immatériel donnent lieu à des circulations internationales, de visiteurs qui ont suivi des cours dans leur lieu d'origine et mettent en pratique dans les territoires de référence de la pratique, du tango à Buenos Aires au flamenco en Andalousie (Canova et Chatelain, 2015). Ces formes d'engagement touristique brouillent les distinctions entre locaux et visiteurs, à l'instar du tourisme de mémoire ou du tourisme des racines, et permettent de repenser la connexion entre tourisme, patrimoine et territoires.

## De nouvelles formes territoriales du lien tourisme et patrimoine

Le patrimoine constitue un élément de l'attractivité des territoires, figurant comme marqueur territorial et irradiant les stratégies de mise en tourisme et de construction de destinations. Depuis les années 1980, la transformation des territoires s'est appuyée sur le tourisme et le patrimoine, par des opérations de régénération urbaine, notamment des friches portuaires ou industrielles, devenues sites à visiter ou musées, cadre d'aménagement d'espaces publics, espaces du *fun shopping* (comme à Paris Bercy), ou hôtels. Récemment, Euroméditerranée a été l'occasion de mettre en valeur le patrimoine du front de mer de Marseille, avec la réhabilitation du fort Saint-Jean et la réalisation du Mucem, mais aussi la réhabilitation d'un patrimoine industriel-portuaire (silo d'Arcenc, manufacture des tabacs devenue la friche La Belle de Mai). L'élaboration de stratégies touristiques

<sup>2</sup> Ces données proviennent du ministère de la Culture, 2024, Patrimostat, fréquentation des patrimoines.

<sup>3</sup> Musée Unterlinden, Rapport d'activité 2023, 39 p.

<sup>4</sup> Données Patrimostat, 2024.

<sup>5</sup> Plus récemment, l'incendie de Notre-Dame de Paris a également entraîné de nombreux dons provenant de l'étranger, notamment des États-Unis. On pourrait questionner le lien entre ces dons et des expériences et émotions touristiques passées.

internationales depuis le lancement des contrats de destination s'appuie beaucoup aussi sur un patrimoine emblématique (sites de l'impressionnisme, sites mémoriels en Normandie ou région Hauts-de-France).

Plusieurs évolutions viennent mettre en tension cet usage du patrimoine dans la fabrique des destinations. Tout d'abord, la valorisation de nouveaux patrimoines fait émerger de nouveaux territoires touristiques, et se révèle un élément important des stratégies d'attractivité. Dès les années 2000, la banlieue fait l'objet d'une promotion nouvelle, appuyée sur un patrimoine architectural et urbanistique particulier, à l'instar des cités-jardins par exemple (ainsi l'association régionale des cités-jardins d'Île-de-France organise un festival annuel, le Printemps des cités-jardins, avec des visites de ces ensembles), ou des quartiers Nord de Marseille (Lefort et Hascoët, 2018). Ensuite, l'émergence de nouvelles destinations s'appuie aussi sur la promotion d'un patrimoine plus immatériel et diffus, par exemple la Vallée de la gastronomie, de Dijon à Marseille, en phase avec un tourisme davantage expérientiel et mobilisant ses 5 sens. Ces marqueurs patrimoniaux fonctionnent à diverses échelles, du local (maison du Brie de Meaux) au régional (routes des vins).

Enfin, tant la loi NOTRe qui encourage l'intercommunalité touristique que les nouvelles pratiques d'itinérance poussent à repenser le patrimoine à de nouvelles échelles, et à imaginer de nouvelles solidarités territoriales, par les pratiques touristiques. Cette itinérance touristique est alors synchrone avec de nouvelles formes de patrimonialisation, qui concernent des routes emblématiques, ou visent à la mise en réseau d'éléments de patrimoine. Ainsi, sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco sont inscrits des itinéraires (routes de la soie, Chemins de Saint-Jacques de Compostelle, Qhapaq Ñan – réseau de routes andines) ou des biens en série (fortifications Vauban, grandes villes d'eaux d'Europe), éventuellement sur plusieurs États.

Ces nouvelles délimitations patrimoniales donnent-elles lieu à des pratiques touristiques nouvelles ? En lien avec l'Union européenne, l'Unesco propose des routes en Europe de découverte d'une partie du patrimoine mondial. Les itinéraires culturels européens illustrent aussi ces enjeux touristiques trans-territoriaux. Créés par le Conseil de l'Europe en 1987, ils consistent en une mise en réseau de différents patrimoines en Europe, afin de promouvoir l'idée d'un patrimoine européen commun, favorisant ainsi le dialogue culturel, avec l'enjeu d'un tourisme qui dépasse le cadre des destinations établies pour s'inscrire le long de ces itinéraires et s'en approprier les significations et valeurs. L'itinérance n'est pas seulement une pratique touristique nouvelle mais aussi ce vers quoi tendent les initiatives en faveur d'une intercompréhension par la découverte des solidarités patrimoniales.

## Bibliographie

- BARGAIN S. & CAMUS S. (2017), « L'expérience : une approche conceptuelle au service du tourisme », *Mondes du Tourisme*, 13.
- BENHAMOU F. (2019), *Économie du patrimoine culturel*, Paris, La Découverte, « Que sais-je ? ».
- CANOVA N. & CHATELAIN M. (2015), « Émergence et structuration d'un tourisme dansant », *Géographie et cultures*, n°96, pp. 109-130.
- CHAREYRON G., COUSIN S. & JACQUOT S. (2021), « Crise du tourisme et résistances des vacances. Valeurs et pratiques des mobilités de loisirs en période de pandémie », *Mondes du tourisme*, n°20.
- COUSIN S. (2008), « L'Unesco et la doctrine du tourisme culturel », *Civilisations*, n°57, pp. 41-56.
- DASSIÉ V. (2014), *Des arbres au cœur d'une émotion. La fabrique d'un consensus patrimonial : le parc du château de Versailles après la tempête*, Paris, CNRS & Ministère de la Culture et de la Communication, Les Carnets du LAHIC, n°9.
- GRAVARI-BARBAS M. (2018), "Tourism as a heritage producing machine", *Tourism management perspectives*, vol. 25, pp. 173-176.
- GRAVARI-BARBAS M. & JACQUOT S. (2018), *Atlas du tourisme et des loisirs*, éditions Autrement.
- GRAVARI-BARBAS M. & JACQUOT S. (2021), "From Tourist Gaze to Tourist Engagement, A Relational Approach to Heritage", in STOCK M. (dir.), *Progress in French Tourism Geographies*, Springer, Cham.
- GREFFE X. (2014), *La trace et le rhizome*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- LAZZAROTTI O. (2003), « Tourisme et patrimoine : ad augusta per angustia », *Annales de géographie*, n°629, pp. 91-110.
- LEFORT I. & HASCOET Y. (2018), « Tourisme de l'ordinaire et mise en ordre des espaces et des pratiques ? Réflexion à partir du cas des quartiers nord de Marseille », *Bulletin de l'association de géographes français*, vol. 95, n°4, pp. 582-594.
- LOWENTHAL D. (1985), *The past is a foreign country*, Cambridge University Press.
- RICHARDS G. (2016), "The challenge of creative tourism", *Ethnologies*, 38(1-2), pp. 31-45.

# L'événementiel religieux : nouveau graal du tourisme ?

Par Marie-Hélène CHEVRIER  
Maître de conférences à l'Institut catholique de Paris

D'après le sociologue Peter Berger, bien que de nombreuses études soulignent la sécularisation du monde contemporain, celui-ci serait « aussi furieusement religieux que toujours » (1999). La multiplication des agences spécialisées dans l'organisation de pèlerinages ou de voyages culturels intégrant la composante religieuse, ainsi que le succès des propositions de retraites spirituelles montrent qu'on ne peut ignorer la motivation religieuse comme facteur incitatif au départ. Dès lors, une offre spécifique émerge dont, il est nécessaire d'éclairer les contours particuliers, ainsi que les impacts économiques et territoriaux.

Le 24 décembre 2024, le pape François a ouvert solennellement la porte Sainte de la Basilique Saint-Pierre de Rome, marquant ainsi le début d'une année jubilaire<sup>1</sup> pour l'ensemble des catholiques du monde. Durant cette année, les fidèles sont encouragés à se rendre en pèlerinage pour franchir la porte Sainte. D'après les différentes estimations faites par le Dicastère pour l'évangélisation à qui revient l'organisation du jubilé, ce sont entre 32 et 40 millions de pèlerins qui sont attendus durant l'année, dans une ville qui est déjà une des principales destinations touristiques urbaines mondiales (Rome a accueilli 35 millions de touristes en 2023).

Si ce chiffre est important, il paraîtrait cependant presque dérisoire comparé aux 660 millions d'hindouistes qui se sont rendus à Prayagraj (État d'Uttar Pradesh, Inde), sur les bords du Gange entre le 13 janvier et le 26 février 2025, à l'occasion de la Maha Kumbh Mela<sup>2</sup>, plus important pèlerinage du monde. Ces rassemblements et lieux religieux (cf. Tableau 1) dépassent de loin, en termes de fréquentation, les autres manifestations culturelles les plus conséquentes : à titre de comparaison, selon l'Office de Tourisme de Paris, la ville a accueilli 11,2 millions de visiteurs durant les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Tableau 1 : Principaux événements et lieux religieux dans le monde en termes de nombre de visiteurs\* (Source : Chiffres d'après données des sanctuaires, gouvernements et presse).

| Visiteurs (en M) | Événement             | Lieu                                                           | Date           | Religion      |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 660              | Maha Kumbh Mela       | Fleuve Gange à Prayagraj (Uttar Pradesh Inde)                  | 13/01-26/02/25 | Hindouisme    |
| 30               |                       | Temple d'Ayyappan (Sabarimala, État du Kerala, Inde)           | Par an         | Hindouisme    |
| 21               | Arbaeen               | Mosquée de l'Imam Hussein (Kerbala, Irak)                      | 25/08/2024     | Islam         |
| 20               |                       | Basilique de Notre-Dame de Guadalupe (Mexico, Mexique)         | Par an         | Christianisme |
| 13               |                       | Temple d'or (Amritsar, État du Pendjab, Inde)                  | Par an         | Sikhisme      |
| 11               |                       | Sanctuaire de Notre-Dame d'Aparecida (Brésil)                  | 2023           | Christianisme |
| 10               |                       | Temple de Venkateshwara (Tirumala, État d'Andra Pradesh, Inde) | Par an         | Hindouisme    |
| 10               |                       | Temple de Nanputuo (Xiamen, province du Fujian, Chine)         | Par an         | Bouddhisme    |
| 8                | Fête du Nazaréen noir | Manille (Philippines)                                          | 09/01/2025     | Christianisme |
| 6,2              |                       | Sanctuaire de Notre-Dame de Fatima                             | 2024           | Christianisme |
| 5                | JMJ Manille           | Manille (Philippines)                                          | 1995           | Christianisme |
| 4                |                       | Sanctuaire de Czestochowa (Pologne)                            | Par an         | Christianisme |
| 3,2              |                       | Sanctuaires de Notre-Dame de Lourdes (France)                  | 2024           | Christianisme |
| 1,8              | Hajj                  | La Mecque (Arabie Saoudite)                                    | 2024           | Islam         |

\* Notre-Dame de Paris n'apparaît pas dans ce classement, du fait de son inaccessibilité durant les travaux de réparation. Deux mois après son ouverture, elle avait accueilli 1,6 million de visiteurs, ce qui correspondrait à un flux annuel de 19 millions de visiteurs si l'engouement lié à sa réouverture se maintenait. Avant l'incendie, elle attirait 14 millions de visiteurs par an.

<sup>1</sup> L'Année Sainte est une année destinée à faire mémoire de la grâce de Dieu, instaurée par l'Église catholique en 1300. Depuis 1475, elle a lieu tous les 25 ans. Les fidèles franchissent la Porte Sainte et accomplissent certains rituels précis afin d'obtenir une grâce spéciale appelée indulgence plénière.

<sup>2</sup> Le pèlerinage hindouiste de la Kumbh Mela se déroule tous les trois ans en alternance dans quatre villes bordant le Gange. L'édition de 2025 se distingue car il s'agit de la Maha Kumbh Mela, qui n'a lieu que tous les 144 ans (dates déterminées en fonction de la position des astres). Les pèlerins se baignent dans le Gange pour se purifier.

## Événements, pèlerinages et tourisme religieux : si loin, si proches

Les événements religieux sont, pour les plus importants d'entre eux, à classer dans la catégorie des méga-événements, définie par C. Hall en 1989 et reprise par J.-M. Dewailly, caractérisant : « un événement majeur exceptionnel ou périodique, de durée limitée qui (...) fonde [son] succès sur [son] unicité, [son] statut ou



[son] aptitude à saisir les occasions de créer l'intérêt et d'attirer l'attention. (...) [son] caractère est éphémère, sans qu'il soit néanmoins possible de [l']identifier à une durée saisonnière, trop longue et trop répétitive » (Dewailly, 1993). Les exemples du jubilé et de la Kumbh Mela correspondent à un type particulier : le pèlerinage. Ce dernier qualifie un déplacement individuel ou collectif sur une distance plus ou moins importante et vers un lieu considéré comme sacré, accompli avec une motivation religieuse précise et s'accompagnant de pratiques ritualisées sur le chemin et dans le lieu sacré (Chélini et Branthomme, 2004).

Tous les pèlerinages ne s'intègrent pas nécessairement dans la catégorie des événements religieux. Beaucoup sont accomplis à titre individuel tout au long de l'année. À partir du moment où ces pèlerinages sont collectifs et visent à la célébration commune d'un événement (cas de la Kumbh Mela) ou à rassembler de manière exceptionnelle une communauté ordinairement dispersée (cas du pèlerinage du Rosaire organisé à Lourdes par les Dominicains chaque année), ils peuvent être considérés comme des événements religieux. Inversement, tous les événements religieux ne sont pas nécessairement des pèlerinages. Certains s'apparentent en effet plutôt à des festivals religieux, c'est-à-dire des rassemblements qui combinent différents types de propositions en un même lieu, à la fois festives, intellectuelles (par le biais d'enseignements théologiques) et rituelles. C'est le cas des Journées Mondiales de la Jeunesse (JMJ), rassemblement des jeunes du monde entier, fondées à Rome par le pape Jean-Paul II en 1985 et qui se tiennent de manière délocalisée tous les 2 ou 3 ans<sup>3</sup>. On peut également placer dans cette catégorie la célébration traditionnelle des fêtes religieuses dont les plus renommées attirent des visiteurs par curiosité culturelle (telles que la célébration de la Semaine Sainte à Séville rassemblant en moyenne 500 000 personnes ou le festival des couleurs en Inde).

Il faut enfin compter, au nombre des déplacements motivés par le religieux, les retraites spirituelles, temps durant lequel un individu se coupe de ses activités ordinaires afin de se consacrer totalement à la méditation, la réflexion et la prière. Celles-ci se pratiquent dans différentes religions, dans lesquelles des communautés religieuses ou des centres spirituels accueillent des retraitants.

Ces pèlerinages, festivals et retraites s'inscrivent dans le tourisme religieux qui identifie des « interactions d'intensité variable entre pratiques rituelles, à caractère religieux et profane, dans des lieux investis d'une valeur sacrée » (Chevrier, 2021), que cet investissement soit permanent (édifices et sites du patrimoine religieux) ou temporaire (lieu d'un rassemblement ponctuel). Un type de tourisme dont l'intérêt économique est reconnu par les acteurs institutionnels (Onu et États) comme l'illustre par exemple le fait que le ministère de l'Industrie et du Tourisme espagnol ait classé différentes

célébrations de la Semaine Sainte (Séville, Saragosse, Salamanque, entre autres) au nombre des « Fêtes d'intérêt touristique international ». Alors qu'une partie des sociétés, notamment occidentales, sont désormais sécularisées, beaucoup d'articles spécialisés pointent le fait que le tourisme religieux est un « segment en croissance rapide dans l'industrie du tourisme » (Griffin et Raj, 2017). Les estimations faites par l'Organisation mondiale du Tourisme en 2014 (jamais réactualisées) donnaient un total de 300 à 330 millions de touristes visitant les principaux sites religieux et d'environ 600 millions de voyages nationaux et internationaux à caractère religieux<sup>4</sup>.

## Des caractéristiques qui distinguent les événements religieux et le tourisme associé : l'anti-tourisme de luxe ?

Ce qui distingue les événements religieux de la manière la plus évidente est bien leur contenu : il s'agit d'accomplir des rites, qui varient suivant la nature de l'événement (pèlerinage ou festival) et la religion considérée. Il y a donc ici une dimension prescriptive qui pourrait paraître opposée au tourisme entendu comme pratique récréative, mais ces rites sont accomplis volontairement, ce qui en limite la dimension contraignante. Ils sont même la plupart du temps accomplis par désir et aboutissent, tout comme le tourisme, à une forme de recreation (Chevrier, 2021). Ces rites sont cependant généralement en lien avec des lieux et/ou objets particuliers et, étant par définition codifiés, impliquent que tous les visiteurs réalisent les mêmes démarches aux mêmes endroits. Cela pose donc d'importantes questions d'aménagement du territoire. La Mecque en est un parfait exemple, qui accueille en moyenne 2 millions de personnes chaque année pour le hajj (grand pèlerinage, débute le huitième jour du douzième mois du calendrier musulman) et l'omra (petit pèlerinage, peut être réalisé à n'importe quel moment de l'année). Le hajj est un pèlerinage extrêmement ritualisé dans son itinéraire et dans les gestes posés à chaque étape. Les conditions climatiques locales associées à la foule rendent la réalisation des rites complexe, voire dangereuse et ce malgré les quotas de pèlerins par nationalité mis en place par les autorités saoudiennes<sup>5</sup>. Ces dernières, afin de permettre une expérience du pèlerinage toujours plus satisfaisante, ont mis en œuvre à partir de la fin des années 1990, une politique d'aménagement du territoire d'envergure (agrandissement des lieux saints, mise en place de réseaux de transport en commun, construction d'hébergement, climatisation, etc.). Les enjeux géopolitiques sont ici très lisibles : en entretenant et modernisant les lieux saints à ses frais, le pouvoir saoudien se place comme protecteur de tous les croyants (Leverrier, 1996).

<sup>3</sup> Les JMJ ayant rassemblé le plus de personnes sont celles qui se sont déroulées à Manille (Philippines) en 1995 : selon les estimations, 5 millions de personnes ont participé à la messe célébrée le dimanche 15 janvier par le Pape. Les dernières JMJ ont eu lieu à Lisbonne en août 2023 (1,5 million de participants).

<sup>4</sup> Source : <https://www.unwto.org/archive/europe/press-release/2014-12-10/tourism-can-protect-and-promote-religious-heritage>

<sup>5</sup> En 2024, le bilan officiel du hajj fait état de 1 031 morts (du fait de la déshydratation ou des bousculades) et de plus de 27 000 cas d'épuisement liés à la chaleur.

Autre élément caractéristique des événements religieux, ils se pratiquent dans toutes les classes sociales et ces dernières s'estompent à ces occasions, formant ce que l'anthropologue V. Turner qualifie de *communitas* (Turner, 1977), forme de libération par rapport aux structures préétablies. Conséquence de ce très large spectre socio-économique d'individus : dans les sanctuaires, et sur les lieux d'événements religieux, tous types d'hébergements et de services sont souvent présents, avec une prédominance pour des prestations relativement modestes, coïncidant avec une certaine éthique de l'effort dont le religieux, quel qu'il est soit, est porteur. Le cas de Lourdes l'illustre bien (cf. Tableau 2) où les hébergements vont de nombreux hôtels non classés jusqu'à un hôtel 5 étoiles.

Tableau 2 : Hébergements touristiques dans la ville de Lourdes en 2023 (Source : Insee).

| Type d'hébergement                                                                                     | Hôtel | Camping |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|
| Non classé                                                                                             | 31    | 3       |
| 1 étoile                                                                                               | 5     | 0       |
| 2 étoiles                                                                                              | 22    | 2       |
| 3 étoiles                                                                                              | 57    | 4       |
| 4 étoiles                                                                                              | 16    | 1       |
| 5 étoiles                                                                                              | 1     | 0       |
| Total                                                                                                  | 132   | 10      |
| N. B. : À ces hébergements s'ajoutent 9 résidences de tourisme et assimilés et une auberge de jeunesse |       |         |

Cet effort associé au religieux peut être pratiqué à travers des socialisations inhabituelles, des types d'hébergement volontairement rudimentaires ou moins luxueux, ainsi que des modes de transport plus lents, plus exigeants ou moins confortables (autocar, mais aussi retour de la marche).

Du point de vue du marché touristique, l'événementiel religieux est donc d'une part une aubaine, en attirant massivement des visiteurs en des lieux autrement absents des cartes touristiques (les lieux de pèlerinage, par exemple, sont très souvent des lieux isolés) et suivant une temporalité différente de celle de l'activité touristique plus récréative : un sanctuaire peut attirer des visiteurs toute l'année, un grand événement religieux ne sera pas nécessairement organisé en fonction du calendrier touristique mais en fonction d'une date symbolique, pouvant dès lors assurer un flux de visi-

teurs hors saison. Dans ces cas, tout l'enjeu, pour les acteurs locaux du tourisme, est de parvenir à capter le flux des visiteurs venus principalement pour motif religieux afin de les diriger vers d'autres attractions du territoire.

Mais l'événementiel religieux peut également court-circuiter les dispositifs touristiques traditionnels, notamment parce que les notions d'effort, d'ascèse mais aussi d'hospitalité y jouent un grand rôle. L'exemple type est les Journées Mondiales de la Jeunesse, dont l'organisation repose essentiellement sur le bénévolat. Les jeunes participants du monde entier sont en effet accueillis gratuitement, durant l'événement, dans des familles ou dans des établissements scolaires ou sportifs (du réseau des établissements catholiques) qui mettent à disposition leurs infrastructures. C'est bien l'hospitalité qui est ici offerte et non « externalisée » comme dans l'activité touristique où elle est monnayée. Cette hospitalité s'apparente à celle « classique » qui consistait à « satisfaire les besoins de base (physiologiques) et les besoins de sécurité, voire, dans certains cas, de réconfort et d'affection, de personnes en déplacement, pour des raisons religieuses par exemple, à travers une relation gratuite, c'est-à-dire non économique » (Raffestin, 1997). Ce mode d'organisation fait que les JMJ recourent moins aux infrastructures et secteurs d'activités liés au tourisme. Ces événements ont néanmoins un effet extrêmement positif sur l'image et la renommée des villes où ils se tiennent, grâce à l'hospitalité de la population, ce qui s'avère payant à long terme, engageant les participants à revenir les visiter.

Conclusion

La Figure 1 de la page suivante illustre le fait que les motivations des clientèles sont de plus en plus brouillées, notamment par l'essor de la quête de spiritualité qui met l'accent sur l'expérience individuelle (Gueullette, 2021) ainsi que par la sécularisation qui, faisant disparaître le sacré religieux de l'espace public, en fait une valeur rare, suscitant la curiosité et attirant de nouveaux visiteurs dans les festivals et lieux du patrimoine religieux (Chevrier, 2021). Les pratiques religieuses et touristiques peuvent se mêler au cours d'une même visite, dans un va-et-vient, sans que l'un soit l'origine de l'autre. Ce continuum de pratiques se double d'un continuum de représentations des lieux, conçus uniquement comme sacrés pour les pèlerins (c'est le cas par exemple de La Mecque dans la religion musulmane) ou uniquement comme patrimoniaux pour les touristes sans aucune motivation religieuse (lieux tels que le Mont-Saint-Michel). En réalité, les représentations sont beaucoup plus nuancées pour la majorité des visiteurs qui, généralement, perçoivent et reconnaissent la dimension sacrée du lieu, quelles que soient leurs croyances et opinions. C'est très souvent une des dimensions qui les a justement amenés à choisir cette destination. Le continuum aide alors à penser cette intrication des pratiques, valeurs et représentations, qui évoluent en fonction de la familiarité avec le lieu et/ou l'événement et déterminent également le temps qui lui est consacré.

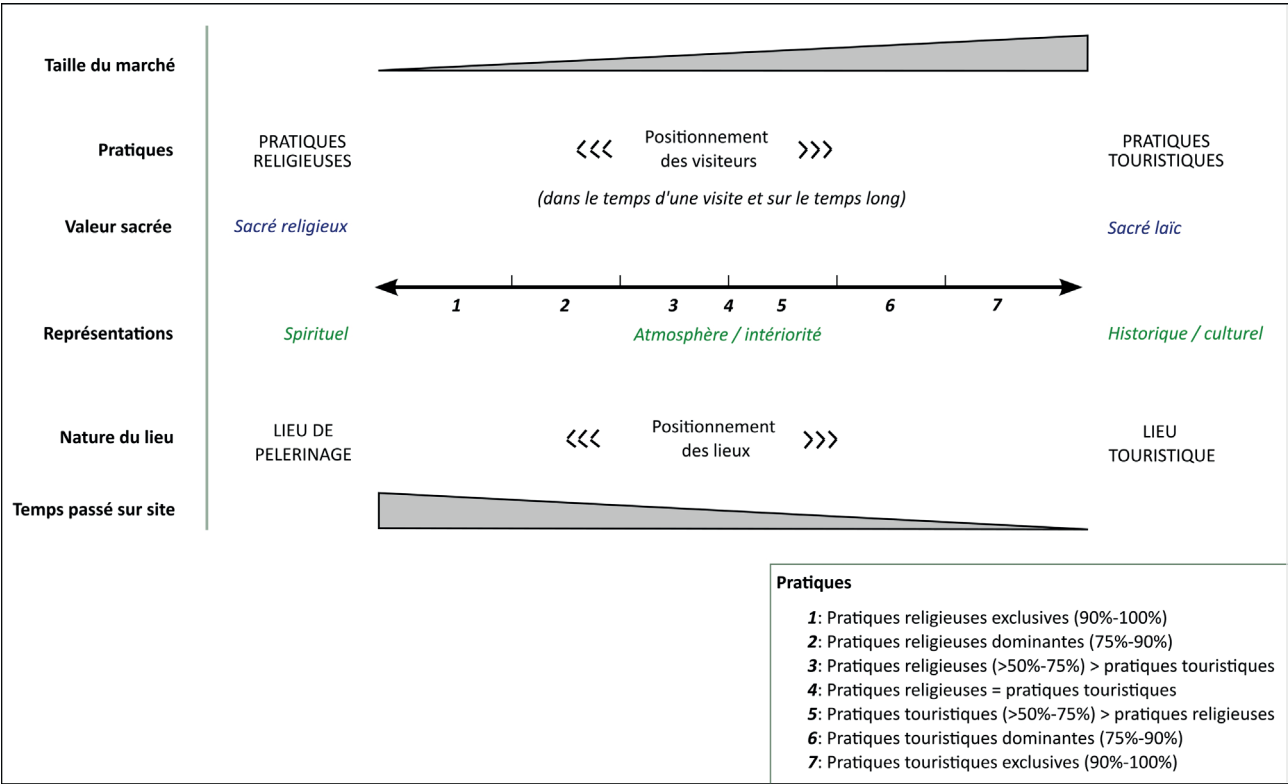


Figure 1 : L'événementiel religieux et le continuum des pratiques et des représentations des lieux (Réalisation : M.-H. Chevrier, 2025, d'après M.-H. Chevrier, 2016 ; Griffin & Raj, 2017).

Bibliographie

BERGER P. L. (1999), *The Desecularization of the World, Resurgent Religion and World Politics*, Grand Rapids, Edermans, 143 p.

CHELINI J & BRANTHOMME H. (2004), *Les pèlerinages dans le monde*, Paris, Hachette Littératures, 477 p.

CHEVRIER M.-H. (2021), « Tourisme religieux : pour en finir avec l'oxymore ? », *Via* [en ligne], 20.

CHEVRIER M.-H. (2016), *Pratiques et valeurs spatiales, pèlerines et touristiques : grands et petits lieux de pèlerinages aujourd'hui*, thèse de doctorat en Géographie, aménagement et urbanisme, Université Lumière Lyon 2 [en ligne] : <https://theses.hal.science/tel-01449623>

DEWAILLY J.-M. (1993), « Grands équipements et manifestations de tourisme et de sport. Quelques réflexions géographiques », *Hommes et Terres du Nord*, 1993/2, pp. 63-68.

GRIFFIN K.A. & RAJ R. (2017), "Editorial: The Importance of Religious Tourism and Pilgrimage: reflecting on definitions, motives and data", *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, vol. 5, n°3, article 2.

GUEULLETTE J.-M. (2021), *La spiritualité est américaine*, Paris, édition du Cerf, 221 p.

HALL C. (1989), "The definition and analysis of hallmark tourist events", *Geojournal*, 19(3), pp. 263-268.

LEVERRIER I. (1996), « L'Arabie saoudite, le pèlerinage et l'Iran », *Cahiers d'études sur la Méditerranée orientale et le monde turco-iranien*, n°22, pp. 111-148.

RAFFESTIN C. (1997), « Réinventer l'hospitalité », *Communications*, n°65, pp. 165-177.

TURNER V. (1977), *The Ritual Process. Structure and Anti-Structure*, Ithaca (NY), Cornell Paperbacks et Cornell University Press (1<sup>re</sup> édition 1969), 213 p.

# Les grands événements sportifs internationaux

Par Fabienne BOURDAIS

Directrice des Sports

Ces dernières années, la France s'est imposée comme l'une des principales terres d'accueil des Grands événements sportifs internationaux (GESI). Après la réussite des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, qui ont mis en lumière le savoir-faire français, ce sont plus de 40 GESI que la France s'apprête à accueillir dans les prochaines années.

Ces événements sont de formidables vecteurs d'attractivité et de transformation sociétales et environnementales que le ministère des Sports accompagne avec la Délégation interministérielle aux Grands événements sportifs.

## Les Grands événements sportifs internationaux (GESI) et l'action de l'État

Après le Championnat du monde de Ski, le Championnat du monde de para-athlétisme, la Coupe du monde de Rugby en 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris en 2024, ce sont plus de 40 GESI – dont les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver Alpes françaises 2030 – que la France s'apprête à accueillir dans les prochaines années – sans oublier bien sûr les événements emblématiques et récurrents, tels que le Tour de France et Roland-Garros.

L'organisation de ces grands événements incombe principalement aux fédérations sportives, lesquelles peuvent constituer, pour les événements les plus ambitieux, des comités d'organisation spécifiques.

Toutefois, l'État déploie depuis plusieurs années une politique d'accompagnement ambitieuse car accueillir et réussir les GESI revêt une importance stratégique, compte tenu de leur impact sur la vie des athlètes, la dynamique sportive et l'image de notre pays.

La Délégation interministérielle aux Grands événements sportifs (DIGES) coordonne l'action des services de l'État afin de garantir le bon déroulement des aspects essentiels de ces événements (sécurité, transports, secours, etc.), tout en les accompagnant financièrement.

Au cours de la dernière olympiade (2021-2024) et hors JOP à Paris en 2024, la DIGES a soutenu près de 150 GESI et collaboré avec 43 fédérations. Ces événements se sont tenus dans 41 départements répartis sur 13 régions, et 76 % d'entre eux ont permis la délivrance de titres européens ou mondiaux. Lors de cette olympiade, le soutien financier de l'État s'est élevé à 31,5 millions d'euros, dont 6,3 millions d'euros consacrés aux GESI parasportifs.

L'accompagnement de la DIGES se traduit également par l'inscription de chaque GESI dans un calendrier sportif national cohérent avec les objectifs de performance des équipes de France établis par l'Agence nationale du Sport et les fédérations, par le soutien aux stratégies d'attractivité internationale et par l'évaluation et l'optimisation de leurs impacts environnementaux, sociaux et économiques, ainsi que le déploiement de la filière économique et touristique du sport.

## Les GESI, un puissant facteur d'attractivité et une vitrine du savoir-faire français

Les GESI constituent un véritable vecteur d'attractivité pour les territoires et contribuent au rayonnement international du pays hôte. Ils ont ainsi acquis une dimension stratégique, soutenue par des politiques publiques structurées pour maximiser leurs impacts.

Ils génèrent des retombées économiques durables pour les villes hôtes et le territoire français et contribuent de manière significative à l'attractivité touristique de la France.

À titre d'exemple, la Coupe du monde de Rugby a généré un impact net total de 871 millions d'euros sur le territoire et les JOP de Paris 2024 de 7,1 milliards d'euros sur l'Île-de-France.

À un niveau plus fin, l'impact touristique constitue toujours une part majeure de l'impact total (transport, hébergement, restauration, attractions, etc.). Sur les 1,8 milliard d'euros de dépenses générées par la Coupe du monde de Rugby, près de 1,1 milliard d'euros proviennent des dépenses liées au tourisme des visiteurs en France. Plus de la moitié des dépenses touristiques ont bénéficié aux secteurs de l'hébergement et de la restauration.

Le cas du rugby est particulièrement intéressant : la compétition se déroulant sur plusieurs sites à travers le



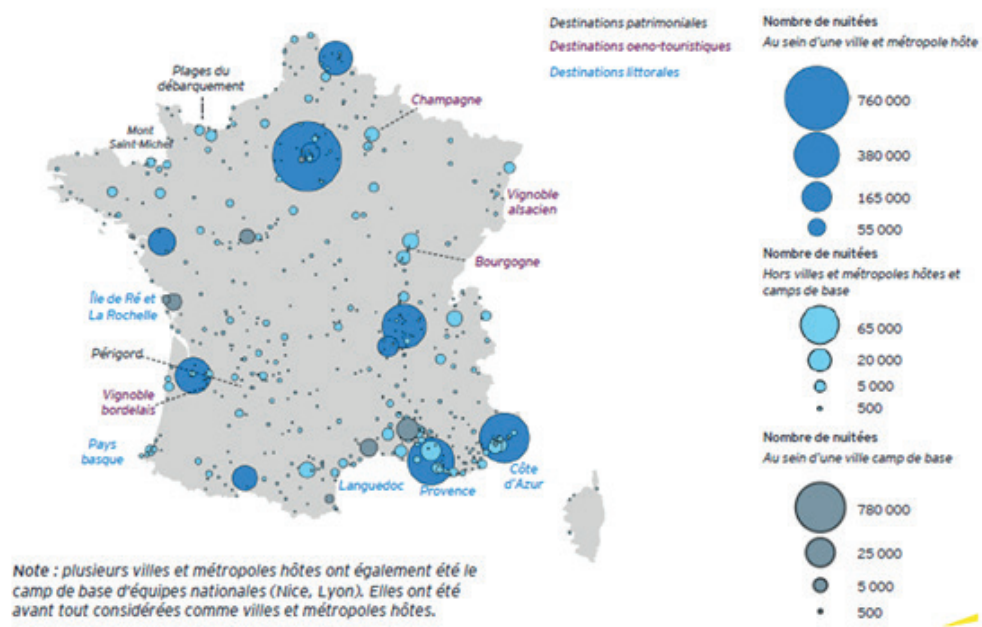


Figure 1 : Répartition des nuitées en France des spectateurs étrangers ayant assisté à un match de la Coupe du monde de Rugby 2023 (Source : Ernst & Young (2024, 23 mai), « Impacts de la Coupe du Monde de Rugby 2023 : des résultats à la hauteur des attentes »).

territoire et plusieurs jours séparant les matchs, les près de 425 000 visiteurs étrangers venus en France pour participer à l'évènement sont restés plus longtemps qu'un touriste « moyen ». Par exemple, si l'on compare un visiteur étranger spectateur de l'évènement avec un touriste étranger de la région PACA, la durée de séjour est supérieure (10,3 jours v. 8,2 jours) et les dépenses journalières deux fois plus importantes (170 € v. 87 €). Par ailleurs, 39 % des dépenses touristiques ont bénéficié à des territoires situés en dehors des villes hôtes de la compétition, ce qui démontre comment les GESI peuvent rayonner économiquement sur les territoires.

Au total, en 2024, 41 millions de billets ont été vendus pour assister à des événements sportifs organisés en France, un chiffre largement dû au succès des JOP de Paris 2024, qui représentent à eux seuls 12,1 millions de billets. Ces derniers ont par ailleurs attiré 1,2 million de spectateurs étrangers venus spécifiquement en France pour les JOP, dont 400 000 touristes extra-européens.

Ces affluences records et les diffusions des épreuves et cérémonies en mondovision (environ 5 milliards de téléspectateurs lors des JOP de Paris 2024) font des GESI une vitrine planétaire de la destination France, qui bénéficie aux territoires à moyen terme : 97 % des spectateurs étrangers ont apprécié leur séjour en France à l'occasion des JOP de Paris 2024 et 84 % d'entre eux déclarent vouloir revenir en France. Paris a ainsi enregistré en janvier 2025 une augmentation de 7 points de son taux d'occupation hôtelière, prolongeant les effets des Jeux. Par ailleurs, le nombre de nuitées internationales a progressé de 7,3 %, notamment grâce à la clientèle nord-américaine (+ 5 %) et asiatique (+ 40 % pour la Chine, + 20 % pour le Japon).

Ces données confirment que les retombées des GESI s'étendent bien au-delà de leur durée, impactant durablement la demande touristique.

Enfin, ces cartes postales envoyées au monde permettent également de valoriser les savoir-faire français en termes d'organisation d'évènements auprès des organisateurs de GESI et investisseurs étrangers.

Les GESI, facteurs de transformations environnementales et sociétales

La France, en accueillant ces événements majeurs, a l'opportunité d'exprimer tous ses savoir-faire mais aussi de faire émerger une nouvelle référence en matière de GESI, basée sur des exigences inédites en matière sociale, écologique, d'inclusion des personnes en situation de handicap et d'héritage sportif et sociétal légué à la Nation.

Le succès des JOP de Paris 2024 a parachevé une évolution profonde dans la manière d'appréhender les GESI en France, aussi bien par les acteurs du sport que par le grand public. Depuis les années 2010 et notamment l'accueil de l'UEFA Euro 2016, ces manifestations ne sont plus exclusivement perçues à travers leurs dimensions compétitives et organisationnelles, mais sont également évaluées en fonction de leurs retombées économiques, environnementales et sociétales.

L'État conditionne ainsi désormais son appui à la signature, par l'entité organisatrice, de la Charte des 15 engagements écoresponsables du ministère des Sports. Cette charte comprend notamment des dispositions en faveur d'une économie plus durable, telles qu'une politique d'achats responsables mise en œuvre de manière opérationnelle sur l'ensemble des catégories d'achats stratégiques et qui a vocation à bénéficier au tissu économique local. Par ailleurs, depuis l'accueil de l'UEFA Euro 2016, le ministère des Sports a cherché à se doter d'une méthodologie fiable et pérenne d'évaluation de l'impact économique, environnemental et social des grandes manifestations sportives organisées

sur le sol français. Cette évaluation constitue une aide au pilotage et à l'analyse des impacts des futures manifestations sportives pour l'ensemble des parties prenantes associées à l'organisation de ces événements, dont l'État, les collectivités locales ou les fédérations sportives. En outre, pour les JOP de Paris 2024, l'État coordonne un programme de 14 études *ex post* visant à évaluer l'impact de l'organisation de cet événement dans des champs très divers (performance sportive, développement de la pratique, économie, urbanisme, impact carbone, biodiversité, etc.), une initiative novatrice à l'échelle de l'histoire olympique.

## Les GESI, catalyseurs de la structuration de l'économie du sport et d'un tourisme sportif durable

Depuis 2016, la France a structuré sa filière de l'économie du sport à travers la signature d'un contrat de filière Sport réunissant les différents acteurs de l'économie du secteur. L'un des objectifs était la ré-internalisation des compétences de l'événementiel sportif en vue des JOP de Paris 2024, ce qui a été réalisé avec succès : alors que 36 % des sous-traitants étaient étrangers pour l'organisation de l'UEFA Euro 2016, celle de la Coupe du monde de Rugby a impliqué quasi exclusivement des prestataires français et 99 % des entreprises choisies par la SOLIDEO pour construire les ouvrages olympiques étaient françaises.

En parallèle, en 2016, l'État a initié un travail avec l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) visant à définir les grands principes permettant de garantir que l'accueil de tels événements soient de réels catalyseurs de croissance inclusive sur l'ensemble des territoires, ce qui a abouti à l'adoption d'une recommandation en 2018 relative aux grands événements et au développement local par l'OCDE.

Au-delà, l'État a cherché à mieux connaître les enjeux du tourisme sportif liés ou pas aux GESI. Pour ce faire, les ministères des Sports et du Tourisme ont financé une étude portant sur les tendances et les défis du tourisme sportif en France (Olbia Conseil et Média Filière). Cette étude a identifié trois clientèles :

- Le tourisme sportif de pratique : près d'un Français sur trois pratique le tourisme sportif.
- Le tourisme sportif en itinérance : principalement plébiscité par les jeunes générations, ce type de tourisme répond à une envie croissante d'autonomie et de contact avec la nature. L'envie de profiter de la nature est d'ailleurs la première motivation des touristes sportifs de pratique, avant l'amusement et la détente.
- Le tourisme sportif de visite : la convergence du sport et de la culture attire de nombreux Français, notamment stimulés par les grands événements sportifs.

Elle identifie également quatre problématiques :

- adaptation des acteurs face aux impacts du changement climatique et aux crises diverses (énergie, conflits internationaux...) ;

- attractivité des métiers et adaptation de la formation ;
- gestion des flux et accès aux espaces naturels ;
- amélioration de la visibilité des acteurs.

Et des opportunités :

- la volonté de mise en mouvement des Français ;
- de nouvelles tendances liées au tourisme ;
- la diversification des pratiques et des expériences ;
- des évolutions technologiques et techniques ;
- les événements sportifs stimulent l'offre de tourisme sportif.

Enfin, elle formule trois axes d'interventions (mobilisation, promotion, transition) pour structurer et développer la place du tourisme sportif en France autour des enjeux sociétaux (donner goût à la pratique et attirer des publics diversifiés), économiques (développer une filière et l'attractivité des territoires) et environnementaux (développer une offre de tourisme sportif durable).

Ces travaux nourrissent la feuille de route de la filière Sport, qui comprend notamment plusieurs actions sur le développement d'un tourisme sportif durable porté par les GESI. Cela comprend par exemple l'accompagnement des collectivités territoriales dans l'accueil de GESI ou encore l'optimisation des retombées économiques des événements sportifs sur les autres types de tourisms, comme pour la Coupe du monde de Rugby.

Ils seront repris dans la prochaine feuille de route du tourisme sportif responsable, qui sera présentée par les ministres chargés du tourisme et des sports et qui consacrera un axe au tourisme sportif lié aux GESI.

L'accueil de prochains GESI, tels que les Championnats du Monde de Cyclisme UCI en 2027 ou les Jeux Olympiques d'hiver Alpes françaises 2030 constituent de formidables vecteurs pour accélérer ces dynamiques. Sur la base du retour d'expérience de Paris 2024 et des autres GESI récents, l'État élabore actuellement un programme d'actions visant à optimiser les impacts économiques de l'événement et le développement de la filière en France et à l'international, tout en accompagnant la diversification des usages de la montagne et la décarbonation des activités.

## Références

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE (2025, 21 janvier), « Une année 2024 record pour le tourisme français grâce à la croissance des recettes internationales et à la solidité du marché domestique qui dessine un horizon prometteur pour 2025 ».

ERNST AND YOUNG (2024, 23 mai), « Impacts de la Coupe du Monde de Rugby 2023 : des résultats à la hauteur des attentes ».

ERNST AND YOUNG (2025, avril), « Évaluation *ex post* de l'impact économique des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ».

OLBIA CONSEIL ET MÉDIA FILIÈRE (2024, février), « Analyse des évolutions du tourisme sportif ».

# Enjeux économiques des « Palaces »

Par **Thierry MAILLIEZ**

Senior Manager chez In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

Symbole depuis longtemps de l'excellence à la française, le « Palace » a regagné une nouvelle vitalité, porté par la croissance dynamique de la clientèle des « ultra-riches » à travers le monde. Nouvelles générations et nouveaux marchés émetteurs : le Palace a dû rafraîchir ses concepts et adapter ses équipements et services à de nouvelles attentes et pratiques de la clientèle. Les chiffres d'affaires se sont ainsi développés, mais l'excellence a un coût, et la maîtrise des charges (en particulier la masse salariale) reste un enjeu majeur pour les Palaces. Ils restent toutefois des investissements appréciés, tant par les investisseurs internationaux que nationaux, en particulier pour leur valeur immobilière liée à des emplacements et bâtis de premier choix.

Le « Palace » est depuis longtemps un des symboles, et un des principaux réceptacles du tourisme de grand luxe. Son simple nom évoque dans l'imaginaire de chacun des images, des ambiances, et traduit un sentiment d'exception dans la qualité de l'accueil, dans la précision et la personnalisation du service, dans le raffinement des espaces proposés.

Pourtant jusqu'à une époque récente, le concept de palace n'était pas précisément défini, et ne correspondait même à aucune classification officielle, affirmant ainsi son caractère « hors normes ». Ce qui faisait le « Palace », c'étaient bien sûr de solides fondamentaux du côté de la matérialité du produit : un emplacement de premier ordre (dans la ville pour un palace urbain, sur le littoral ou en montagne pour un palace "resort"), des bâtiments de valeur architecturale, une décoration exceptionnelle, un personnel de haut niveau rompu à non seulement satisfaire toutes les demandes de la clientèle, mais également à les anticiper, une large

gamme de services personnalisés disponibles à toute heure, etc.

Mais surtout, c'était la clientèle qui « faisait » le palace, avec l'adoubement de l'établissement par les personnalités les plus en vue et les plus influentes : ainsi validé par nombre de célébrités, l'établissement devenait "the p(a)lace to be", l'endroit que tout voyageur fortuné se devait de fréquenter (pour y être vu, ou pour y préserver son *incognito*).

Dans le sillage de la refonte des normes de classement hôtelières en 2009, la création de la « distinction Palace » en 2010 a posé un cadre de codification du Palace, en définissant des critères d'éligibilité (être classé Hôtel 5 étoiles et remplir l'ensemble des critères renforcés de la grille, être exploité depuis au moins 24 mois pour une création ou 12 mois pour un établissement rénové, disposer de chambres de 26 m<sup>2</sup> minimum) et des critères d'appréciation (indicateurs

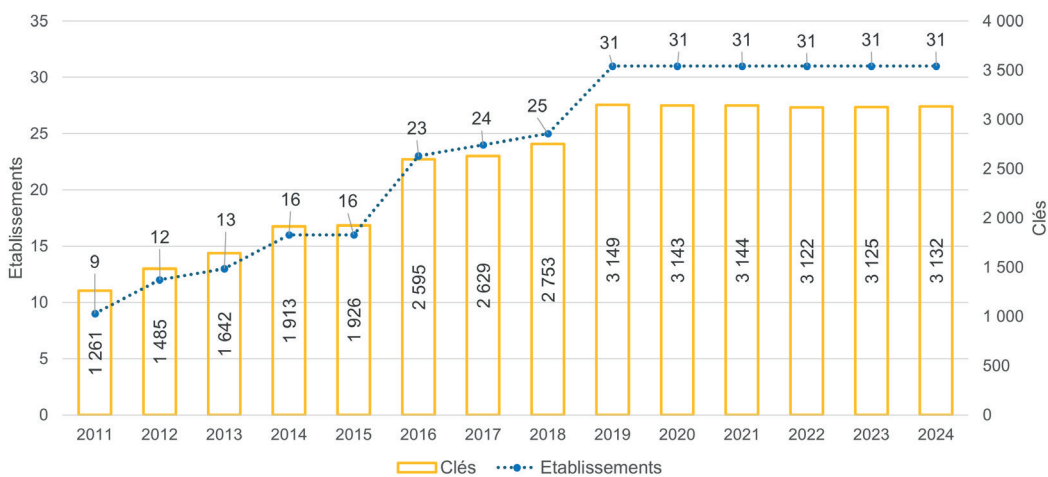


Figure 1 : Établissements attributaires de la distinction « Palace » en fin d'année (Source : Atout France / In Extenso TCH).

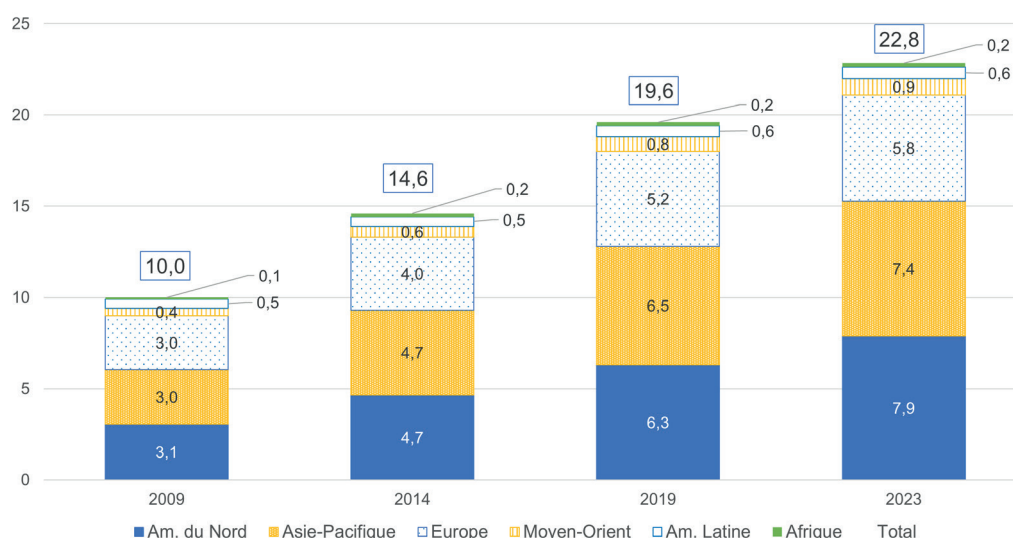


Figure 2 : Évolution du nombre d'ultra-riches dans le monde, en millions d'individus  
(Source : Capgemini, World Wealth Report).

d'excellence et de personnalisation du service, de localisation, d'architecture, d'histoire...).

L'offre Palace ainsi définie ne représentait que 9 établissements en France pour une capacité totale de 1 261 clés en 2011, au terme de la première session de classements. Elle a connu ensuite une forte croissance jusqu'en 2019, atteignant 31 établissements pour une capacité totale de 3 149 clés (soit + 150 % par rapport à 2011). Cette croissance a été essentiellement alimentée par la labellisation progressive d'établissements existants (après une période classique d'attentisme), mais aussi par quelques créations (L'Apogée Courchevel en 2013, Villa La Coste en 2016). L'offre est restée stable depuis 2019 (l'épidémie de Covid ayant pu entraîner quelques fermetures temporaires, mais pas de disparition d'établissements).

À fin 2024, cette offre se localise principalement à Paris (60 % de la capacité en clés) et dans la zone Riviera / Provence (18 %), creusets traditionnels de l'hôtellerie de grand luxe. Elle a toutefois une présence affirmée dans les Alpes (12 %), essentiellement à Courchevel. Le reste des capacités se répartit entre le Sud-Ouest (8 %) et les DOM (2 %).

Il est toutefois important de noter que cette classification reste une démarche volontaire, et qu'elle comporte des aspects contraignants (dossiers à établir, délais de procédure, renouvellements périodiques à solliciter...). De ce fait, tous les hôtels pouvant légitimement prétendre à l'appellation « Palace » n'ont pas nécessairement fait la démarche de demander cette distinction (par exemple, le Ritz ou le Fouquet's Barrière à Paris ; le Martinez Unbound Collection by Hyatt, le Carlton Intercontinental ou le Majestic Barrière à Cannes, etc.). L'offre Palace au sens large est donc plus proche d'une quarantaine d'établissements, et d'une capacité d'au moins 4 500 clés. C'est cette offre élargie, officiellement labellisée ou non, que nous allons considérer pour la suite de l'article.

La croissance de l'offre Palace a été alimentée par le développement à travers le monde de la clientèle des « ultra-riches » : les « High Net Worth Individuals » (HNWI)<sup>1</sup> selon la terminologie anglo-saxonne. Mondialisation oblige, de grandes fortunes se sont cristallisées à de nouvelles échelles, notamment au Moyen-Orient, et dans les pays émergents, les fameux « BRICS » (Brésil - Russie - Inde - Chine - Afrique du Sud). Selon une étude menée annuellement par Capgemini<sup>2</sup>, le nombre de HNWI était estimé à 22,8 millions d'individus à travers le monde en 2023, pour une fortune globale assez vertigineuse de 86 800 milliards de USD. Malgré un fléchissement ponctuel en 2022 (impact de la pandémie mondiale de Covid-19), le nombre de HNWI a connu une croissance soutenue depuis une quinzaine d'années, passant de 10 à 22,8 millions d'individus entre 2009 et 2023, soit une croissance moyenne de + 6,1 % par an. Sur cette période, les régions ayant connu les plus fortes progressions sont l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique (+ 7 % par an chacun) et le Moyen-Orient (+ 6 %), suivis par l'Europe (+ 5 %). En 2023, les HNWI se localisent principalement en Amérique du Nord (34% des 22,8 millions d'individus recensés), dans la zone Asie-Pacifique (32 %) et en Europe (26 %) ; les 8 % restants se répartissant entre le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Afrique.

Ces nouvelles clientèles d'ultra-riches, avec une forte appétence pour le voyage, ont investi les palaces en apportant des attentes, des codes sociaux, des modes de consommation, et un rapport général au luxe différents de ceux des clientèles traditionnelles. Parallèlement, sur les marchés plus traditionnels (Europe, Amérique du Nord), les clientèles de haut de gamme ont également évolué, avec des jeunes générations ayant une approche moins formelle du luxe et de

<sup>1</sup> Population correspondant aux individus disposant d'un patrimoine d'au moins 1 million de USD en liquidités (hors résidence principale).

<sup>2</sup> World Wealth Report.



ses codes, et plus éprise de modernisme, de mouvement, d'adaptabilité que leurs aînés.

Face à ces évolutions, l'offre de palaces ne pouvait rester inerte, figée dans un temps suspendu. Deux grandes dynamiques se sont ainsi activées :

- D'abord, de nouveaux palaces se sont créés de toutes pièces, alors que cela semblait autrefois impossible, ou au moins fort difficile sans la validation du temps et de l'histoire, grande ou petite. À Paris, ce sont par exemple le Shangri-La, le Mandarin Oriental ou le Peninsula ; ou, en province, le Cheval Blanc et l'Apogée à Courchevel. Ces nouveaux établissements ont réussi à se positionner dans la galaxie des palaces par une offre produit/service repensée et adaptée à l'évolution des attentes de la clientèle, tout en conservant les fondamentaux de leurs illustres prédécesseurs : une localisation de la plus haute qualité, des bâtiments historiques ou tout au moins de haute qualité architecturale, une décoration très soignée, un service d'exception... Des marques internationales sont généralement venues soutenir le produit et sa commercialisation sur les marchés étrangers, notamment émergents (Shangri-La, Mandarin Oriental, Peninsula...). Loin de banaliser le produit (car chaque établissement cultive son unicité), ces marques apportent des cautions de qualité, et par leur reconnaissance internationale, aident au positionnement sur les marchés étrangers.
- Face à cette nouvelle concurrence émergente, les palaces traditionnels ont dû résorber un certain retard qui avait été pris dans la nécessaire adaptation technique, et technologique, de leur produit. Depuis une quinzaine d'années, les rénovations se succèdent ainsi, avec souvent des périodes de fermeture longues, compte tenu de l'ampleur et de la complexité des chantiers (par exemple à Paris, le Plaza Athénée en 2014, le Ritz de 2012 à 2016, le Crillon entre 2013 et 2017 ; et sur la Côte d'Azur, l'hôtel Martinez Unbound Collection by Hyatt à Cannes entre 2016-2017 puis en 2020-2021). Pour ces établissements, la quadrature du cercle a consisté à se rénover, se réinventer et se ré-ancrer dans leur époque, en faisant attention à ne pas perdre leur âme, ni détruire cette fameuse patine qui fait toute la valeur historique des lieux.

Nouveaux entrants ou patriarches rajeunis, les palaces d'aujourd'hui ont ainsi adapté leurs offres pour répondre aux grandes attentes de leurs nouvelles clientèles :

- Attente d'un accueil et d'un service restant au niveau de qualité le plus haut et le plus personnalisé, mais avec moins de formalisme compassé, et plus de proximité avec un client dont le rapport au luxe a évolué, et qui est moins soucieux de sa représentation sociale.
- Attente de surprise, de renouvellement des codes du luxe, pour des clients ayant une expérience extensive du voyage, et pouvant ainsi ressentir une certaine lassitude face à un classicisme trop poussé des produits et services. La marge est toutefois étroite pour l'hôtelier, en particulier pour les palaces installés de

longue date sur le marché : il faut rénover, réveiller, redonner du *peps* au produit ; mais sans en dénaturer radicalement l'esprit, ni rebuter une clientèle plus traditionnelle par un produit trop clivant. L'art des décorateurs et architectes d'intérieur est donc d'insérer ces touches de modernité de manière harmonieuse : touches colorées, ajouts d'éléments *design* (mobiliers de Philippe Starck au Royal Monceau, bar du Plaza Athénée redessiné et remeublé par Patrick Jouin et Sanjit Manku, uniformes du personnel réinventés par Hugo Matha à l'Hôtel de Crillon...), introduction d'œuvres d'art modernes (expositions d'artistes contemporains au Peninsula Paris, cheval en miroirs de Bruno Peinado au Cheval Blanc de Courchevel). La rénovation des prestations touche également les composantes traditionnelles de l'offre de services : la restauration devient plus créative, voire exotique ; le bar se redéveloppe en espaces « lounge » dont l'ambiance évolue au long de la journée ; le spa intègre de spectaculaires piscines, et affine de plus en plus ses concepts de soins ; les boutiques se redéveloppent de manière thématisée (Librairie des Arts au Royal Monceau à Paris)...

- Attente d'adaptation à des modes de vie et de voyage plus « nomades » : les enfants et les animaux de compagnie, notamment, font plus volontiers partie du voyage qu'autrefois, et la plupart des palaces développent donc des services et animations s'adressant spécifiquement aux enfants : Club Family Friendly de l'Hôtel Hermitage à Monaco, pour les VIK ("Very Important Kids"), programme d'animation Rose Buds à l'Hôtel de Crillon à Paris... Et pour les animaux de compagnie, de petites attentions sont prévues notamment au Bristol et à l'Hôtel de Crillon à Paris.
- Attente de sens, de valeur ajoutée dans le séjour : le Ritz Paris avait été un des précurseurs, avec son École de cuisine Ritz Escoffier. D'autres établissements ont développé leurs offres propres, comme l'Académie du Peninsula Paris (initiation à la confection et à la dégustation de *dim sum* avec le chef Taklau Yuen, découverte de grands crus avec le chef sommelier, expérience Shopping au Printemps, cours de pâtisserie avec la cheffe pâtissière Anne Coruble...), ou l'Art Concierge du Royal Monceau (médiation culturelle, organisation d'un programme culturel sur mesure).
- Attente d'une intégration intelligente de la technologie, en support et non en substitution au service humain : tablettes numériques configurées en 11 langues pilotant toutes les fonctions de la chambre au Peninsula Paris, service PressReader au Shangri-La Paris (accès à 2 000 journaux et magazines en version digitale), salle de cinéma équipée pour projection 3D au Royal Monceau à Paris...

Ainsi, les palaces ne sont plus figés dans le temps, leurs offres se renouvellent et se diversifient, chacun cherchant à souligner sa personnalité, et à séduire, ou continuer de séduire, une clientèle toujours plus exigeante, et vite blasée si le sentiment de déjà-vu est trop présent.

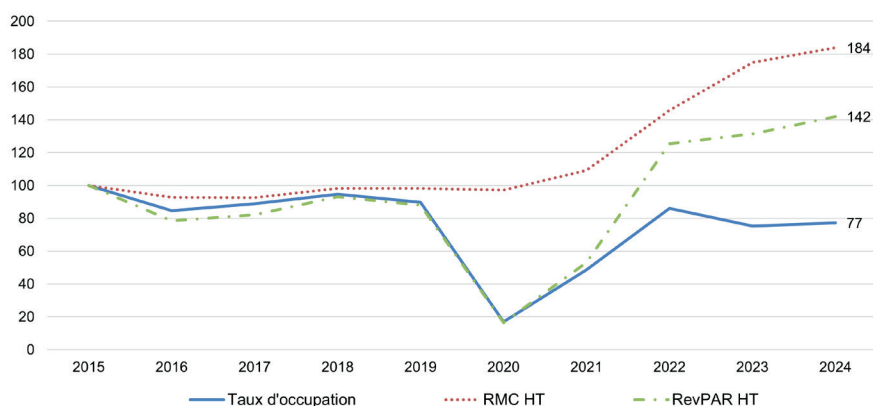


Figure 3 : Évolution des performances commerciales d'un échantillon de palaces parisiens, 2015 = base 100 (Source : *In Extenso* TCH).

Ces efforts de renouvellement et de diversification des offres ont-ils eu un impact positif sur les performances commerciales des Palaces ? En termes de Recette Moyenne par Chambre louée (RMC)<sup>3</sup>, la réponse semble être clairement oui. La Figure 3 illustre l'évolution des performances moyennes d'un échantillon de Palaces parisiens<sup>4</sup> depuis 2015. Relativement stable jusqu'en 2020 (hormis une petite baisse en 2016-2017, en contrecoup des attentats de 2015), la RMC moyenne de l'échantillon a connu une forte progression à partir de 2022, avec la reprise progressive du voyage d'agrément puis d'affaires en sortie de pandémie de Covid. La dynamique s'est poursuivie en 2023, et s'est un peu infléchie en 2024, soutenue toutefois par l'effet Jeux Olympiques et Paralympiques. Sur la période 2015-2024, la RMC de l'échantillon s'est ainsi réévaluée de + 84 %.

En revanche, le taux moyen d'occupation de l'échantillon a nettement souffert pendant la période du Covid. Malgré un rebond à partir de 2021, il n'a pas rattrapé ses niveaux antérieurs : la performance moyenne de 2024 se positionne à - 23 % par rapport à celle de 2015. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce fléchissement du remplissage : impact d'une politique tarifaire beaucoup plus sélective, comme il a été vu ; retour plus lent de certaines clientèles (Asie notamment) ; mais aussi, développement depuis une dizaine d'années de nombreux « boutique hôtels » 5 étoiles (qui n'offrent pas nécessairement toute la gamme de services d'un Palace, mais peuvent toutefois constituer des alternatives attractives). D'une manière générale, la clientèle d'un Palace est essentiellement internationale (plus de 90 % des chambres louées), et de ce fait, elle est particulièrement sensible aux aléas de la conjoncture politique, économique, sociale (et sanitaire, comme l'a montré le Covid).

Résultant de ces évolutions croisées, le RevPAR<sup>5</sup> reste toutefois sur une tendance d'évolution positive : il s'est accru d'un peu plus de 40 % entre 2015 et 2024, montrant que la forte dynamique de croissance de la RMC a plus que compensé le tassement de l'occupation moyenne.

Si l'excellence a un prix pour le client des palaces, elle a aussi un coût pour l'exploitant, afin d'assurer la haute qualité de prestation attendue.

La masse salariale est ainsi le principal poste de charges pour un palace, car outre la haute qualité des éléments tangibles du produit (localisation, bâti, mobilier, équipements...), l'excellence de la prestation repose tout particulièrement sur le service délivré. Ce service doit être le plus immédiat possible (induisant des effectifs nombreux pour répondre à toute sollicitation du client), et de la plus haute qualité possible (impliquant un recrutement très sélectif de personnels à haut niveau de formation, avec les salaires et avantages qui en découlent). Le recrutement du personnel, sa formation, son perfectionnement, ainsi que sa fidélisation (pour assurer une continuité de service optimale), ont toujours été des enjeux clés pour les Palaces et toute l'hôtellerie de luxe. Ces problématiques ont toutefois pris une acuité particulière ces dernières années, avec la désaffection palpable des jeunes générations pour les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, perçus comme très exigeants et contraignants en termes de charge de travail et d'horaires. Le grand défi quotidien des Palaces est donc de redonner de l'attractivité à ces métiers, pour faciliter le recrutement et la fidélisation du personnel. Des initiatives ont été prises dans ce sens par certains opérateurs, comme Dorchester Collection qui a mis en place un système de rémunération incitatif dans ses établissements parisiens : un pourcentage défini est ajouté à la facture du client, alimentant ainsi une cagnotte dont le montant est redistribué à 100 % à l'ensemble des employés. Si elle s'inspire d'une pratique ancienne disparue (la distribution du service au personnel en contact avec la clientèle), cette disposi-

<sup>3</sup> Prix moyen auquel est vendue une unité d'hébergement sur une période donnée, tenant compte des réductions et tarifs spéciaux concédés.

<sup>4</sup> Échantillon de neuf établissements 5 étoiles parisiens attributaires de la distinction Palace, représentant un peu plus de 1 500 chambres et suites.

<sup>5</sup> Chiffre d'affaires Hébergement par unité disponible à la vente. Indicateur hôtelier par excellence, le RevPAR reflète les performances d'un établissement à la fois en termes de fréquentation et de prix moyen (RMC).

tion reste une initiative innovante, par son extension notamment à tous les salariés qui forment l'ensemble de la chaîne de production et de services.

Les approvisionnements constituent également des postes de charges particulièrement importants, en particulier pour la restauration : le niveau gastronomique des prestations délivrées induit de sélectionner des fournisseurs d'exception pour tous les produits utilisés. Le Palace contribue ainsi à faire vivre quotidiennement tout un écosystème de prestataires de haut niveau : maraîchers, producteurs de viande, mareyeurs... Cette recherche d'excellence se retrouve également au niveau de toutes les autres dépenses opérationnelles : décorations florales, produits d'accueil dans les chambres et suites, renouvellement régulier de la vaisselle et du linge, etc.

Cette lourde structure de coût n'est pas sans peser sur les résultats opérationnels des Palaces, et donc sur la rentabilité de leur exploitation. De ce fait, la valeur financière d'un Palace dans la plupart des cas ne repose pas tant sur la valeur du fonds de commerce (souvent minorée par des résultats d'exploitation modérés), mais avant tout sur une valeur immobilière, découlant d'emplacements premium (« Triangle d'Or » de l'immobilier parisien, place Vendôme / rue Saint-Honoré à Paris, Croisette à Cannes...) et de bâtiments de haute qualité architecturale (pierre de taille Belle Époque ou Art Déco, ou réalisation moderne signée d'un grand architecte), voire patrimoniale (par exemple l'Hôtel de Crillon à Paris, dont les façades, les toitures et certains salons d'apparat sont classés au titre des monuments historiques). Les investisseurs internationaux ont bien perçu cette valeur immobilière (même si elle peut être à nuancer pour certains nouveaux types de palaces en montagne ou en localisation isolée), et de ce fait la propriété d'un certain nombre de Palaces français est passée en une trentaine d'années des mains de propriétaires individuels ou familiaux (comme la famille Taittinger au Crillon, au Lutétia Paris et au Martinez Cannes) à celles de fonds d'investissement et fonds souverains (Brunei Investment Agency pour le Plaza Athénée et le Meurice à Paris, *via* Dorchester Collection ; Qatari Diar au Royal Monceau Paris, au Peninsula Paris et au Carlton Intercontinental à Cannes...). D'autres Palaces connaissent toutefois une plus grande stabilité en termes de détention immobilière : le Ritz Paris, propriété de l'homme d'affaires égyptien Mohamed Al Fayed depuis 1979 ; ou le Bristol Paris et le Château Saint-Martin à Vence, propriété de la famille allemande Oetker depuis les années 1980.

D'autre part, contrairement à l'idée répandue que « plus aucun Palace en France n'appartient à un Français », on note aussi depuis une quinzaine d'années l'irruption (ou l'affirmation) de nouveaux investisseurs nationaux dans le secteur des Palaces : hôtelier-casinotier (groupe Barrière au Fouquet's Paris et au Barrière Les Neiges à Courchevel), groupe majeur de la mode et du luxe (LVMH / Famille Arnault avec Cheval Blanc à Paris et Courchevel), personnalités des médias et des nouvelles technologies (Xavier Niel à l'Apogée Courchevel, Stéphane Courbit aux Airelles Courchevel et au Château de la Messardière à Saint-Tropez)... Ces nou-

veaux entrants ont la particularité d'être généralement propriétaires de l'immobilier mais aussi exploitants de leur établissement.

Enfin, il faut souligner qu'au-delà de l'investissement purement immobilier et hôtelier, le Palace contribue à faire travailler, et à valoriser auprès de ses clients, de nombreux métiers d'art : porcelainiers et cristalleries pour la vaisselle, fabricants d'étoffes de haut de gamme pour les tissus d'ameublement et le linge de lit, selliers, doreurs, voire artisans spécialistes en rénovation de monuments historiques lorsque le bâtiment a des parties classées. Les métiers et savoir-faire que porte le Palace vont donc bien au-delà de la sphère purement hôtelière, et ceci explique probablement pourquoi il cristallise, pour beaucoup de gens, l'excellence à la française.

# Luxe & Tourisme : quand les Maisons de luxe deviennent destinations

Par Marc-Antoine JAMET  
Secrétaire général de LVMH

En multipliant les points de contact avec les voyageurs, le groupe LVMH occupe simultanément trois rôles complémentaires qui redéfinissent les frontières du tourisme et du luxe. D'abord, en tant que créateur de destinations, à travers ses offres d'hospitalité, de gastronomie et ses expositions patrimoniales itinérantes à travers le monde, le groupe ne se contente pas de participer à l'industrie touristique : il la façonne. LVMH inscrit le luxe dans le quotidien du voyage, en tant que partenaire de voyage, de la bagagerie haut de gamme aux éditions de voyage et guides touristiques, mais aussi en passant par une présence dans les zones de transit et le *travel retail*. Enfin, LVMH capitalise sur le tourisme entrant pour valoriser son patrimoine en France. Paris, capitale du luxe et de la mode, la réputation du *Made in France*, les Champs-Élysées et les grands magasins en sont des atouts clés. Mais les régions ne sont pas en reste : Bordeaux, Cognac ou encore la Champagne deviennent aussi des territoires d'expression du groupe, entre terroir national et attractivité touristique mondiale. Par cette triple stratégie, LVMH ne se contente pas de suivre les dynamiques touristiques : il les orchestre.

## Introduction

En étant présent dans plus de 80 pays sur les cinq continents, sans que jamais l'un d'entre eux occupe, par le poids de son marché, une position hégémonique, en employant, directement, plus de 215 000 collaborateurs dans le monde entier et, indirectement, bien davantage, en déployant sur la planète un réseau sans équivalent de 6 000 boutiques, en alignant plus de 75 maisons dans tous les compartiments que peut compter le luxe, à l'exception notable de l'automobile, étrange objet né dans un garage, mais naturellement dans la mode et la maroquinerie, les parfums et les cosmétiques, les montres et la joaillerie, les vins et les spiritueux, la distribution sélective et l'hospitalité, avec un chiffre d'affaires de 84,7 milliards d'euros réalisé à 92 % hors de France, le groupe LVMH, premier contribuable, premier recruteur, premier mécène, première capitalisation de France, est devenu, depuis plusieurs décennies, le « *leader* du luxe », un *leader* mondial qui va chercher ses fans, bien au-delà des 67 millions d'habitants de l'Hexagone, parmi les sept milliards d'êtres humains, tous clients potentiels, qu'il faut séduire, attirer, convaincre.

En s'appuyant sur le « Fabriqué en France », en capitalisant sur l'excellence, les savoir-faire, l'art de vivre de l'Europe et de notre pays, en proposant un mélange subtilement dosé de traditions et d'innovations, LVMH, élargissant ses bassins de vente, ses sources d'inspiration, ses collaborations internationales, tout en conservant la quasi-totalité de sa production en France et en

Europe, a su construire en 40 ans un écosystème résilient et résilient. C'est ce système, quasi immunitaire, qui lui permet de faire face, en 2020/2021, à la grande pandémie qui affligea le monde. C'est cette organisation qui le protège, depuis la fin du rattrapage qui suivit les années Covid, des ralentissements conjoncturels que ses concurrents connaissent, de l'essoufflement que, dans d'autres secteurs, subissent ceux qui n'ont pas su évoluer ou se moderniser, d'une situation économique mondialement marquée par l'inflation et l'atonie de la croissance. Ces atouts servent aussi à la résilience du groupe face aux chocs récents tels l'apparition ou l'élévation inattendue des barrières douanières, les décisions soudaines et brutales qui, aux États-Unis ou en Chine, menacent l'accès au marché, les conséquences de tensions géopolitiques plus profondes et plus nombreuses.

C'est dans ce contexte compliqué que sont apparues de nouvelles attentes chez les consommateurs. Le hasard (ou la nécessité) faisant bien les choses, elles ont rencontré auprès des créateurs une aspiration semblable au changement. De cette double volonté a surgi une dimension nouvelle devenue essentielle : l'expérientiel. La force de ce mouvement est considérable. Il pousse les maisons à repenser leurs modèles de *marketing*, de publicité, de vente. Il donne du luxe une définition qui va plus loin que la possession d'objets singuliers. Il l'étend désormais à la transformation du vécu qui, maintenant, doit, lui aussi, devenir remarquable. Ce désir que la beauté des objets transforme la vie quotidienne n'est pas une totale découverte. À l'origine de



la réussite du malletier Louis Vuitton, il y avait déjà le voyage et sa démocratisation (relative !) au XIX<sup>e</sup> siècle. Nombre de grandes marques, au XIX<sup>e</sup> siècle, puis au XX<sup>e</sup>, ont fait des frontières, de l'avion ou du paquebot des alliés. Le tourisme s'est révélé être une puissante incitation à l'achat de produits de luxe. Le dépaysement, la distance, le changement ont été des accélérateurs ou des déclencheurs d'achat. Pas un aéroport qui ne possède sa galerie commerciale. Pas un voyageur qui ne veuille rapporter un souvenir. Même si c'est pour un panier beaucoup moins important, le taux de conversion de simples chalands entrant dans une boutique en consommateur est bien supérieur à Roissy que sur l'avenue Montaigne. Nous avons d'abord profité de cet élan spontané. Puis nous l'avons favorisé pour l'accroître. Enfin, nous l'avons suscité là où il n'existait pas. C'est ainsi qu'à travers l'hôtellerie, la gastronomie ou la culture, le luxe a su offrir des accès privilégiés, une passion nouvelle, une manière différente de visiter ce monde si vaste et resserré à la fois.

Cette approche relativement récente dans sa systématisation a pu emprunter trois axes principaux : l'émergence de destinations singulières, l'accompagnement des voyageurs à chaque étape de leur parcours, et la capitalisation sur le tourisme entrant pour valoriser le patrimoine français.

## LVMH, créateur d'expériences : quand le luxe invente le tourisme

En 2023, les dépenses des consommateurs liées aux expériences ont augmenté de 65 % par rapport à 2019, tandis que, sur la même période, celles consacrées aux produits physiques n'ont progressé que de 12 %<sup>1</sup>.

En 2024, face à l'incertitude macroéconomique et à la hausse des prix qui en découlait, le marché des biens personnels de luxe a connu sa première contraction en 15 ans (hors période Covid) et a chuté à 363 milliards d'euros, soit une baisse de 2 % par rapport à 2023 à taux de change courant<sup>2</sup>. À l'inverse, les segments du luxe liés aux expériences ont connu une véritable croissance : le marché de l'hôtellerie de luxe a augmenté de 4 % (242 milliards d'euros) ; la gastronomie a progressé de 8 % (72 milliards d'euros) ; le marché des croisières de luxe s'est révélé être en hausse de 30 % par rapport à 2023 (5 milliards d'euros)<sup>3</sup>.

La plupart des voyageurs ont vu leurs goûts changer avec un intérêt pour les destinations moins connues, avec une valeur émotionnelle, le tourisme urbain culturel, le tourisme de plein air, une prise de conscience des enjeux environnementaux, un désir de vie locale, une volonté de ne plus se déplacer en groupe, l'influence du *soft power* français, et une connexion digitale permanente.

Pour séduire ceux qui viennent, pour faire revenir ceux qui se détournent, le luxe a dû évoluer.

<sup>1</sup> Travel Industry Trends 2023, Mastercard Economics Institute (2023, mai).

<sup>2</sup> Luxury in Transition: Securing Future Growth, Bain & Company et Altagamma (2025).

<sup>3</sup> *Ibid.*

## Le voyage comme bien de luxe

L'hôtellerie, par définition, joue un rôle central dans l'expérience des voyageurs. Elle est une composante indispensable au secteur du voyage qui, après avoir chuté de 75 % en 2020<sup>4</sup>, a retrouvé son rythme de croissance. Les voyages domestiques devraient, en effet, progresser sur un rythme moyen de croissance de 3 % par an, pour atteindre 19 milliards de nuitées par an d'ici 2030. Les déplacements internationaux suivent la même tendance, avec un retour prévu à leur moyenne historique pré-Covid de 9 milliards de nuitées. Les dépenses liées aux voyages s'alignent aussi sur cette reprise, totalisant environ 8 600 milliards de dollars en 2024 et représentant près de 9 % du PIB mondial<sup>5</sup>.

Les jeunes générations, les milléniaux et la génération Z, apparaissent comme les principaux moteurs de cet intérêt croissant pour le voyage. En 2023, ils ont réalisé en moyenne près de cinq voyages par an et y ont consacré 29 % de leurs revenus, contre moins de quatre voyages et environ 25-26 % pour les générations précédentes X et *baby-boomers*<sup>6</sup>.

Portées par cette dynamique, les maisons de luxe ont donc de plus en plus souvent choisi l'univers de l'hôtellerie pour investir et s'exprimer, inscrivant cette évolution, parfois, dans une stratégie de diversification.

## Cheval Blanc et Bulgari : quand l'hospitalité s'invite dans des maisons prestigieuses

Cheval Blanc est le nom de bien des auberges. La comtesse de Ségur, née Rostopchine, et le compositeur d'opérette Ralph Benatzky ne nous diront pas le contraire. En s'adossant à l'univers et à l'imaginaire d'un vin incomparable, Château Cheval Blanc, ancré depuis deux siècles sur les terres de Saint-Émilion et qu'on retrouve évidemment sur les cartes des plus grands restaurants, LVMH a créé des adresses à travers le monde, de Paris aux Maldives, en passant par Saint-Tropez, Courchevel sans oublier Saint-Barthélemy. Souvent, ces palaces sont à proximité immédiate, quand ils ne les hébergent pas, des plus belles boutiques du groupe. En attendant d'autres ouvertures bientôt en Italie et en Amérique, au creux de l'Anse Intendance, sur l'île de Mahé, aux Seychelles, la sixième et dernière en date maison Cheval Blanc a ouvert ses portes en décembre 2024.

Bulgari, maison de haute joaillerie italienne, avait déjà anticipé cette évolution, une trajectoire qui a permis à son nom de s'imposer aussi comme un acteur de l'hôtellerie avec le développement rapide de Bvlgari Hotels & Resorts, d'abord à Milan, puis à Londres, Dubaï, Bali, Pékin, Shanghai, Paris, Tokyo et Rome. Cette expansion se poursuit à un rythme soutenu avec plusieurs nouvelles ouvertures déjà annoncées à Ranfushi aux Maldives, Bodrum en Turquie en 2026, Miami Beach en 2027, et Cave Cay aux Bahamas d'ici 2029.

<sup>4</sup> Now boarding: Faces, places, and trends shaping tourism in 2024, McKinsey & Company (2024, mai 29).

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> The way we travel now, McKinsey & Company (2024, mai 29).

### **Belmond, du slow luxury aux voyages durables, une autre vision du luxe**

Dans un monde en perpétuelle accélération, les consommateurs de luxe expriment un désir croissant de s'évader du quotidien à travers des séjours immersifs, en quête de calme, de sérénité, de bien-être et, loin de l'agitation urbaine, de lenteur... C'est la *slow life* !

Fondé en 1976 avec l'acquisition de l'Hôtel Cipriani à Venise, Belmond s'impose aujourd'hui comme un acteur majeur de ce renouveau du voyage. Pionnière du *slow luxury*, la Maison incarne cette quête de sens, de durabilité et d'authenticité, invitant ses hôtes à des voyages plus contemplatifs, au plus près des paysages, des traditions et du patrimoine local. Aujourd'hui, la « collection » compte 47 adresses réparties dans 28 pays et territoires, dont certaines sont aux portes de sites touristiques emblématiques, tels que l'Hôtel das Cataratas au cœur du parc national d'Iguaçu au Brésil, ou le Sanctuary Lodge, situé à l'entrée du Machu Picchu au Pérou.

Afin que chacun saisisse ce qu'est la *slow life*, Belmond redéfinit aussi l'expérience du voyage en alliant l'hôtellerie de luxe à des modes de transport qu'on croyait dépassés, délaissés par les amateurs de jets et les jongleurs de fuseaux horaires. Chemins de fer et bateaux, notamment, créent une synergie entre le lieu de séjour et le trajet lui-même. Alors que le train de luxe connaît un regain d'intérêt, Belmond, qui n'a jamais cessé depuis plus de quarante ans d'être présent dans l'univers du voyage ferroviaire d'exception, enregistre des chiffres en forte hausse : les réservations du train Royal Scotsman ont plus que doublé depuis 2019, tandis que celles du Venice Simplon-Orient-Express ont bondi de 65 %. Fort de cette dynamique, en juillet 2025, Belmond lancera le Britannic Explorer, premier train de luxe à sillonner l'Angleterre et le Pays de Galles.

La durabilité est évidemment un argument auprès de voyageurs que leur goût prononcé pour les vols transcontinentaux fait parfois montrer du doigt. Elle est au cœur de l'offre et de la stratégie de Belmond. 80 % des consommateurs se disent préoccupés par l'environnement, mais seulement 10 % considèrent la durabilité comme un critère majeur pour leurs achats liés au tourisme<sup>7</sup>. Belmond, soucieux de promouvoir cette prise de conscience en faveur de voyages plus durables, a donc lancé plusieurs initiatives en matière de rénovation, de projets communautaires et de préservation de la faune et de la flore. En 2024, la Maison a établi un partenariat avec l'organisation Parley for the Oceans pour protéger les océans. C'est l'Hôtel Maroma, joyau niché sur la Riviera Maya au Mexique, qui a été choisi pour inaugurer cette alliance portée par les communautés locales et l'héritage de la culture maya pour protéger la biodiversité du récif corallien qui borde ses côtes.

### **Collaborations et synergies inédites : quand les maisons unissent leurs talents**

Le tourisme d'exception porté par les grandes maisons de LVMH ouvre également la voie à des collaborations et des synergies inédites et exclusives, au sein du groupe.

Ainsi, des Spas Guerlain sont présents dans les maisons Cheval Blanc dans le monde entier, tandis qu'à Paris, Dior signe l'univers du soin au Cheval Blanc Paris. Pour Belmond, une maison étonnante et détonante, Officine Universelle Buly propose des nécessaires de beauté aux passagers du Venice Simplon-Orient-Express, et des Spas Dior sont régulièrement installés à bord des trains. Ce développement reflète l'essor du bien-être, dont le marché a atteint les 1,8 trillion de dollars en 2024<sup>8</sup>. 82 % des Américains considèrent désormais le bien-être comme une priorité dans leur quotidien, une tendance également observée en Chine (87 %) et au Royaume-Uni (73 %)<sup>9</sup>.

Nous sommes français. La gastronomie représente aussi, bien sûr, une part essentielle de l'expérience d'une destination et un territoire de collaborations. Des chefs célèbres apportent leur expertise aux cartes des hôtels de luxe, comme Arnaud Donckele six fois étoilé, pour moitié à Paris, pour moitié à Saint-Tropez, dans les deux cas avec Cheval Blanc. Yannick Alléno fait de même en tenant les fourneaux du Cheval Blanc Courchevel. Le restaurant Monsieur Dior donne une autre dimension à la boutique du célèbre couturier de l'avenue Montaigne.

### **Cafés, bars, restaurants : une nouvelle scène pour le luxe expérientiel**

Le territoire de la gastronomie sur lequel intervient LVMH ne se limite pas aux tables des hôtels de luxe. Désormais, les maisons du groupe ouvrent leurs propres restaurants et cafés, au sein du réseau mondial de leurs boutiques.

### **De Taormina à Milan : quand la gastronomie s'invite au cœur des destinations les plus convoitées**

Depuis 2020, Louis Vuitton, a ouvert une vingtaine de cafés, restaurants et chocolateries dans le monde, d'abord à Osaka avec le chef Yosuke Soga, qui a ouvert sur l'avenue principale de la ville de l'exposition universelle 2025, Midosuji, un véritable laboratoire culinaire (dont on ne vous dira rien de la porte d'accès car il faut que vous y alliez), puis à Paris, Séoul, Saint-Tropez, Bangkok, New York ou encore Taormina, dans la rue principale de la belle station sicilienne avec vue garantie sur le panache de fumée de l'Etna, actuellement en (faible) activité. En avril 2025, après 3 années de restauration du Palazzo Taverna à Milan, Louis Vuitton a rouvert les portes de son adresse historique au 2 Via Montenapoleone avec le Da Vittorio Café Louis Vuitton et le DaV by Da Vittorio Louis Vuitton, tout premier restaurant de la Maison en Italie.

Les destinations choisies ne sont jamais le fruit du hasard mais misent sur des lieux où le luxe a toujours existé et à fort trafic touristique. Certains établissements se trouvent même au cœur des zones de transit des voyageurs, offrant ainsi une expérience en pleine mobilité. C'est le cas du lounge Louis Vuitton à l'aéro-

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024, McKinsey & Company (2024, janvier 16).

<sup>9</sup> Ibid.

port de Doha, pensé avec le chef Yannick Alléno ainsi que de celui à l'aéroport de Heathrow, en partenariat avec Cyril Lignac. De même, à l'aéroport international de Kansai au Japon, le Café Dior by Anne-Sophie Pic veut, rien de moins, redéfinir l'art de voyager.

### **De l'univers gourmand au rayonnement artistique et culturel : quand les maisons de luxe réinventent les *flagships***

En février 2024, Louis Vuitton a franchi une nouvelle étape dans l'exploration de cet univers qu'on appelait autrefois « gourmet » mais qu'on dit désormais « gourmand », avec l'ouverture d'une boutique Le Chocolat Maxime Frédéric au sein de son *flagship* à Marina Bay Sands, à Singapour. La Maison étend son offre de chocolaterie au-delà des frontières françaises, amplifiant le succès des boutiques de Paris et de Courchevel.

Louis Vuitton a poursuivi l'expansion de cet univers avec l'inauguration, en novembre 2024, de sa toute première chocolaterie aux États-Unis, au cœur de sa boutique temporaire Louis Vuitton 57<sup>th</sup> Street NYC. Une adresse qui réalise déjà un chiffre d'affaires deux fois plus important que la précédente boutique et qui accueille aussi un Café Louis Vuitton, à la fois restaurant, bar et bibliothèque, symbole de la métamorphose expérientielle des lieux de vente.

Cette implantation à New York, à l'image de ce que les *flagships* de bien des maisons cherchent à créer, va bien au-delà d'un simple point de vente ou de restauration : elle veut s'inscrire dans une véritable démarche artistique à travers la présentation d'une installation monumentale dédiée à l'Art du voyage, conçue en collaboration avec Shohei Shigematsu de l'agence OMA, installation qu'on retrouve dans le pavillon de la France à Osaka 2025. Dominant l'atrium de la boutique, quatre sculptures autoportantes de malles Louis Vuitton Courrier Lozine 90 s'élèvent à 16 mètres de hauteur, assurent fusionner l'héritage du malletier avec l'architecture verticale des gratte-ciel new-yorkais.

De plus en plus, les boutiques de luxe ne se limitent plus à être de simples points de vente. Elles deviennent elles-mêmes des destinations culturelles, artistiques et touristiques à part entière. Pensées comme des œuvres, conçues par des architectes de renommée mondiale, elles s'inscrivent dans le paysage urbain et culturel des grandes métropoles. À Paris, Tokyo, New York, Séoul ou Miami, certaines façades sont devenues iconiques, attirant les voyageurs au même titre que les musées ou les monuments historiques. Ce dialogue entre *design*, patrimoine et innovation irrigue également les *flagships* de nombreuses Maisons, comme celui de Louis Vuitton en collaboration avec les architectes Frank Gehry et Peter Marino à Séoul, ceux qui naissent au Japon de l'architecture de Kengo Kuma, de Jun Aoki, de Toshio Taniguchi, de Kazuyo Sejima et de Ryué Nishizawa, pour transformer et magnifier nos projets du Pont-Neuf à Ginza Six, ou encore celui de Dior sur l'avenue Montaigne, transformé en un lieu de culture, de gastronomie et d'expériences sensorielles. Ces espaces hybrides, où l'on vient autant pour admirer une scénographie que pour acheter un produit, traduisent l'évolution du commerce vers une expé-

rience immersive. Ils font de chaque visite une mise en scène de l'Art de vivre, de la créativité, du patrimoine, mais aussi de l'émotion. Dans un monde où les frontières entre culture, architecture et consommation s'estompent, les boutiques deviennent des escales du tourisme urbain contemporain.

La démarche n'est pas sans fondement car l'image de Louis Vuitton peut s'appuyer sur la réputation mondiale de la fondation qui porte son nom. Elle préfigure une stratégie toujours plus large des maisons : celle de s'impliquer dans l'espace muséal et de faire rayonner leur dimension culturelle et patrimoniale pour les visiteurs du monde entier.

### **Expositions itinérantes : quand l'héritage français se fait musée**

Alors que la fondation Louis Vuitton à Paris a accueilli depuis son ouverture en 2014, 11 millions de visiteurs<sup>10</sup>, les expositions itinérantes consacrées à l'histoire des grandes maisons s'inscrivent pleinement dans une volonté de faire de la culture un vecteur d'influence mondiale. Une stratégie d'autant plus importante que le tourisme culturel représente plus de 39 % des flux internationaux de voyageurs<sup>11</sup>.

#### **L'exposition "Christian Dior, Designer of Dreams" à travers le monde**

L'exposition itinérante "Christian Dior, Designer of Dreams" s'impose, par exemple, comme un événement à l'échelle internationale, attirant, à chaque édition, des milliers, parfois centaines de milliers, de visiteurs.

Pensée avec la scénographe Nathalie Crinière, cette rétrospective explore l'univers de la maison Dior à travers la présentation de robes de haute couture, d'accessoires et de documents d'archives, parfois mêlés à des œuvres d'art contemporaines. Accueillie pour la première fois au Musée des Arts Décoratifs de Paris en 2017, elle y avait enregistré le record de fréquentation pour une exposition de l'établissement avec près d'un million de visiteurs.

Depuis, l'exposition s'est exportée dans les plus grands musées du monde, notamment au Victoria and Albert Museum de Londres (2019), au Long Museum West Bund de Shanghai (2020), au Museum of Contemporary Art de Chengdu (2021), au Brooklyn Museum de New York (2021), au M7-Qatar Museum de Doha (2021), au Museum of Contemporary Art de Tokyo (2022), au National Museum of Saudi Arabia à Riyad (2024). Depuis avril 2025, l'exposition "Christian Dior, Designer of Dreams" poursuit son itinérance au Dongdaemun Design Plaza de Séoul. L'exposition, dans ce cas, devance dans l'imaginaire collectif, la boutique ou l'hôtel dont elle porte pourtant le nom.

#### **Un nouveau territoire d'expression pour certaines maisons**

Si cette stratégie fait partie intégrante depuis plusieurs années de l'approche des grandes maisons, elle conti-

<sup>10</sup> LVMH Rapport annuel 2024.

<sup>11</sup> Tourism and Culture Synergies, World Tourism Organization, UNWTO (2018).



nue de séduire de plus en plus d'autres marques qui y voient un outil efficace d'accroître leur notoriété et d'attirer des visiteurs du monde entier.

Ainsi, Loewe a organisé en février 2024 sa première exposition publique à Shanghai puis à Tokyo, intitulée "Crafted World", célébrant l'héritage de la Maison et son engagement pour l'artisanat tandis que Loro Piana, pour marquer ses 100 ans d'excellence, a dévoilé sa toute première exposition, "If You Know, You Know. Loro Piana's Quest for Excellence", présentée au Museum of Art Pudong à Shanghai du 22 mars au 5 mai 2025. Ruinart, pourtant exploitant-négociant en Champagne, comme Guerlain, depuis une décennie, sont des soutiens aux expositions de photo. Autre exemple, Dior promeut un prix international aux rencontres internationales de la photo d'Arles. La liste de ces passerelles et de ces partenariats serait longue.

### **Les Expositions universelles : diplomatie du *soft power***

Les grands rassemblements de la planète sont propices au développement de cette stratégie. Après que Dior et Louis Vuitton ont fait une large partie du succès du pavillon français à l'exposition universelle de Shanghai en 2010, à l'occasion de l'Exposition universelle Osaka Kansai 2025, inaugurée le 13 avril 2025, cinq maisons du groupe, Dior, Louis Vuitton, Céline, Chaumet et Moët Hennessy, ont investi les espaces d'exposition permanents et temporaires du Pavillon France, dont elles sont devenues le premier mécène, pour y célébrer leurs savoir-faire et Art de vivre à la française. Un engagement fort pour un événement culturel et touristique d'envergure où 28 millions de visiteurs du monde entier sont attendus<sup>12</sup>. Aujourd'hui sur 100 000 à 120 000 visiteurs quotidiens de l'exposition universelle, 27 000 d'entre eux se précipitent vers notre pavillon qui devancent les pavillons japonais et américains.

À l'occasion d'Osaka 2025, un an après son soutien aux Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris 2024, à la reconstruction de Notre-Dame de Paris, aux achats du « compotier de fraises » de Chardin pour le Louvre et de la « partie de bateau » de Caillebotte, pour Orsay, LVMH s'engage au profit du rayonnement culturel et touristique mondial de Paris.

Ces événements peuvent, comme des poupées russes, en accueillir d'autres qui se consolident et se renforcent les uns les autres. À l'image de Dior, qui avait présenté un défilé sur le Bund lors de l'Exposition universelle de Shanghai en 2010, sa première expérience dans ce format validée par les autorités locales, et dans le sillage de sa participation à l'Exposition universelle d'Osaka, la maison a renforcé cette dynamique en dévoilant sa collection Automne 2025 le 15 avril, dans les jardins du temple Toji à Kyoto, site classé au patrimoine mondial de l'Unesco.

## **LVMH, accompagnateur du voyageur : le luxe en escale**

Le voyage, au-delà de sa simple fonction de déplacement, devient aujourd'hui un art à part entière dans lequel les maisons de luxe jouent un rôle particulier en accompagnant le voyageur à chaque étape de son périple.

### **Le luxe en mouvement**

Des défilés de mode aux collections de bagages, les maisons de luxe ont pour stratégie de perpétuer cet Art du voyage et d'incarner cet esprit nomade.

### **Collections « Croisières » : le voyage mis en scène**

Les défilés de mode sont désormais de véritables escales culturelles, attirant invités internationaux, journalistes, célébrités et clients fidèles dans des lieux d'exception emblématiques. Un phénomène qui trouve notamment son expression dans les collections « Croisières », à l'origine apparues dès les années 1920 pour une clientèle en quête d'une garde-robe adaptée aux destinations ensoleillées de l'hiver.

Ces collections sont aujourd'hui devenues de véritables rendez-vous internationaux pour le « style voyageur ». En mai 2024, Nicolas Ghesquière présentait la collection Croisière 2025 de Louis Vuitton au Parc Güell à Barcelone, marquant un premier défilé dans ce lieu. En mai 2025, Dior choisissait Rome pour sa collection Croisière 2026, après les défilés d'Athènes, Séville, Mexico et Édimbourg.

### **L'Art du bagage, entre héritage et innovation**

Certaines maisons accompagnent les voyageurs dans leurs déplacements en réinventant l'Art du bagage.

Ainsi, depuis 150 ans, Louis Vuitton a constamment adapté ses bagages aux évolutions des modes de transport avec des créations comme la Malle Automobile baptisée « Malle Grand-Tourisme » dans les années 1920, adaptée à cinq différents usages : le tourisme, la chasse, le marché, le tennis et le camping.

En 1929, au moment où le célèbre malletier proposait au chef d'orchestre Léopold Stokovski, une malle pour abriter durant ses périples baguettes et partitions, Louis Vuitton proposait une boîte spéciale pour les cartes Michelin ou encore des mallettes pour des billets de la SNCF. Dans le domaine maritime aussi, Louis Vuitton inventait la valise « Ruban Bleu », en hommage au prix décerné aux navires les plus rapides entre l'Europe et l'Amérique du Nord.

Aujourd'hui, le fort rebond d'activité du transport aérien à la sortie de la pandémie et l'essor des nouvelles mobilités ont entraîné, dans leur sillage, le marché de la bagagerie, dont les ventes en 2023 ont crû de 17 % en un an<sup>13</sup>. Celui-ci change aussi de nature : d'objet utilitaire, la valise ou le sac à dos sont devenus des accessoires de mode. Louis Vuitton continue ainsi de perpétuer l'esprit de son fondateur en proposant des

<sup>12</sup> « La France dévoile son pavillon pour l'Expo 2025 Osaka : Un hymne à l'amour », Cofrex (2024, janvier 9).

<sup>13</sup> « Le Français Delsey veut profiter de l'explosion du marché de la valise », *Le Monde* (2024, avril 29).



collections de valises, bagages, mais aussi accessoires, tels que des couvertures de passeports, coffrets ou étuis de montres, combinant artisanat et innovation.

C'est une des stratégies des maisons de luxe que de se déplacer en crabe, élargissant leur territoire de marque. Louis Vuitton, ainsi, a ajouté le prêt-à-porter à la maroquinerie, puis la joaillerie, la parfumerie, la gastronomie, une Fondation, les lunettes, l'édition, toutes disciplines qu'elle pourra mêler dans son nouveau *flagship* du 103 Champs-Élysées, autrefois grand hôtel chargé de rassembler les voyageurs de l'Europe entière qui devait prendre l'Orient Express à la Gare de Lyon.

La maison allemande Rimowa, fondée en 1898 à Cologne, incarne également cette innovation dans la façon de voyager. En 1978, Rimowa franchissait ainsi une nouvelle étape en créant le premier étui d'appareil photo étanche. Depuis, la Maison a continué d'élargir sa gamme avec des boîtiers pour montres, des *vanity-cases*, des étuis pour protéger les bouteilles lors du transport, ou encore, plus récemment en 2023 et 2025, des étuis de voyage pour violons et trompettes en collaboration avec GEWA, marque allemande spécialisée dans la fabrication d'instruments de musique. De manière révélatrice, elle quitte à peu près partout les étages élevés et parfois relégués des grands magasins pour rejoindre au premier niveau les maisons de luxe, tout comme elle rejoint dans les centres-villes les artères réservées aux meilleures marques.

### L'Art du voyage par l'édition

Pour accompagner le voyageur, un autre objet d'un autre univers devient aussi vecteur d'évasion et de culture : le livre. À travers l'édition et la photographie, les maisons de luxe ne se contentent pas de raconter le voyage : elles l'inspirent, le subliment, l'accompagnent.

#### Guides touristiques et carnets de voyage : l'édition comme terrain d'expression

L'édition a toujours occupé une place de choix dans l'Art du voyage, en particulier pour Louis Vuitton. Cette relation entre la Maison et l'édition remonte à plusieurs générations, avec Georges Vuitton (1857-1936), fils du fondateur, dont le livre *Le Voyage* (1894) fut récompensé par l'Académie puis son petit-fils, Gaston-Louis Vuitton (1883-1970), bibliophile passionné, qui possédait une bibliothèque de 6 000 volumes et fonda trois maisons d'édition. Cette tradition éditoriale s'est ensuite enrichie avec la création de malles-bibliothèques, boîtes machine à écrire, malles *Encyclopedia Britannica* ou boîtes à dessins pour des clients prestigieux comme Ernest Hemingway, Blaise Cendrars, Henri Matisse. En 1914, Louis Vuitton ouvrait aussi déjà une librairie sur les Champs-Élysées, qui faisait office de salon de lecture et de correspondance.

En 1994, la Maison lançait « *Voyager Avec* », une collection de récits de voyage signés par de grands auteurs du XX<sup>e</sup> siècle. En 1998, les guides touristiques « *Louis Vuitton City Guides* » voyaient le jour : repensés en 2013, ils couvrent aujourd'hui plus de 35 villes sur cinq continents, en français, anglais, chinois, en version papier et numérique. En 2013 également naissait la collection « *Louis Vuitton Travel Book* », invitant illus-

trateurs, peintre, graveurs, artistes du monde entier à explorer une destination à travers leur regard singulier. En parallèle, pour chaque titre, une édition limitée à 30 exemplaires, grand format et reliée en cuir, signée et numérotée par l'artiste, accompagné d'une lithographie originale, est proposée dans une sélection de magasins. De même, 20 dessins originaux sont versés dans les collections patrimoniales de la Maison, enrichissant une collection d'œuvres contemporaines sur le thème du voyage qui compte aujourd'hui plus de 640 planches.

#### La photographie de voyage pour éveiller l'envie de découvrir

En 2016, Louis Vuitton lançait également « *Louis Vuitton Fashion Eye* », une collection qui compte désormais plus de 47 albums mêlant mode et photographie de voyage. Belmond aussi explore ce lien, avec une série de photographies de voyage dédiées et, en 2024, la création de sa « *Photographic Residency* » pour soutenir les jeunes talents émergents de la photographie de voyage.

Si les maisons construisent un tel imaginaire autour du voyage, elles capitalisent aussi sur des lieux de passage bien réels et concrets du voyage, comme les zones de transit, devenues des espaces privilégiés de consommation.

### Le *travel retail* : le luxe en escale

Mode de distribution centré sur les zones de transit, aéroports, ports ou gares internationales, le *travel retail* s'impose comme l'un des canaux les plus résilients du secteur du luxe, porté par la détaxe.

#### Les tendances de la détaxe dans le monde : une économie du passage

Le marché du *travel retail* doit son succès en grande partie à l'effet-prix, lié aux droits de douane, taux de change et détaxe, pouvant créer jusqu'à 30 % d'écart par rapport au pays d'origine<sup>14</sup>, un facteur d'achat décisif pour 80 % des voyageurs.

En 2024, les clients chinois restent les premiers consommateurs mondiaux de détaxe (24 %), suivis des Américains (14 %). En Asie, le Japon tire son épingle du jeu avec 75 % de la détaxe réalisée par des clients chinois. Cette dynamique de forte consommation asiatique, notamment chinoise, au Japon se reflète également chez LVMH, qui a enregistré en 2024 une croissance exceptionnelle de ses ventes au Japon de 28 %<sup>15</sup>.

En Europe (+ 16 %), la France et l'Italie dominent, représentant chacune 25-26 % de la détaxe, suivies par l'Espagne<sup>16</sup>. Pour rester attractifs et compétitifs, les pays influent sur leurs seuils de détaxe, voire les ont supprimés, comme l'Espagne, ou réduits, comme la France passant de 175 à 100 € en 2020.

<sup>14</sup> Bilan 2024 & Insights 2025, Global Blue (2025).

<sup>15</sup> LVMH, Rapport annuel 2024.

<sup>16</sup> Bilan 2024 & Insights 2025, Global Blue (2025).

### DFS, pionner du *travel retail*

Pionnier du *travel retail* au début de l'essor des voyages aériens, DFS (*duty free shoppers*), désormais *leader* de la vente de produits de luxe aux voyageurs, a développé un réseau mondial de magasins dans les aéroports et en centre-ville, avec les magasins T Galleria, et s'appuie sur une forte présence en Asie et aux États-Unis.

Bien que les ventes dans les aéroports asiatiques aient été affectées par le ralentissement économique en Chine, la croissance enregistrée au Japon et dans les aéroports américains a été significative et DFS poursuit ses initiatives visant à renforcer sa croissance à long terme, comme en témoigne l'inauguration de sa boutique à l'aéroport de Lombok en Indonésie en juin 2024.

### LVMH : bénéficiaire du tourisme pour valoriser son patrimoine en France

Dans les aéroports du monde entier, le flux de voyageurs continue de croître chaque année. En 2024, le trafic international était en hausse de 13,6 % par rapport à 2023 et le nombre de passagers aériens devrait doubler d'ici 2043, atteignant 8,6 milliards de voyageurs par an<sup>17</sup>. La France demeure depuis toujours parmi les destinations les plus prisées.

### La France, première destination touristique mondiale

En 2024, la France a accueilli 100 millions de touristes internationaux, un record en hausse de 2 % par rapport à 2023, confirmant sa place de première destination mondiale devant l'Espagne et les États-Unis<sup>18</sup>. Ces visites ont généré 71 milliards d'euros de recettes touristiques, soit une hausse de 12 % en un an<sup>19</sup>.

Les chiffres du tourisme à Paris sont la preuve de cet engouement : 26,1 millions de visiteurs français, 22,6 millions de touristes internationaux, un record depuis 2019, clientèle américaine en tête, suivie des Anglais, des Italiens, des Allemands, des Espagnols. Cette attractivité parisienne, illustration de l'engouement pour les voyages, se confirme en 2025 avec des hausses d'arrivées aériennes de 19 % en janvier, de 4 % en février, de 3,8 % en mars. D'avril à juillet les réservations aériennes vers la capitale française ont progressé de 13 %, celles du *business* et de la *first* pour les 6 premiers mois de 17 %, là aussi Américains en tête. Avec 5 milliards de téléspectateurs, 270 millions de publications et 412 milliards d'engagements sur les réseaux sociaux, il y a bien un effet JOP !

Seuls les chiffres du tourisme chinois en France et dans le monde sont plus timides. Plus encore en 2025 qu'en 2024. L'empire du milieu ne voyage plus. Les Chinois, il est vrai, hors *Golden Week*, n'ont que 5 à 15 jours de congés, mais la diminution de leurs déplacements

est à chercher dans la situation économique du pays. Pour ce qui est de la France, on y ajoutera la diminution des lignes aériennes (9 liaisons directes aujourd'hui contre 13 avant 2019, 61 vols hebdomadaires contre 90 avant le Covid). Paris reste en quatorzième position pour les touristes venus de Chine, après Bangkok, première destination, Tokyo, deuxième, Osaka, troisième et derrière Londres onzième. Qui plus est les séjours sont brefs, 10,7 nuitées entre l'arrivée et le départ de l'avion (dont 3 seulement dans le Grand Paris) pour des touristes qui viennent, surtout au printemps et pour la *Golden Week* du 1<sup>er</sup> octobre, à 29 % seuls (donc pour voir de la famille), 22 % à deux et, désormais, à 26 % en groupe de plus de 10, ce qui constituait autrefois un pactole pour le tourisme français. Pourtant, si les arrivées hôtelières des Chinois ont diminué de moitié par rapport à 2019, ils descendent à 80 % dans des 4 ou 5 étoiles et à 1 % dans les Airbnb. Ils dépensent en moyenne 104 € par touriste, contre 314 € pour un Canadien ou 287 € pour un Suisse.

### La force du *Made in France* dans le monde

Le tourisme international demeure un formidable moteur de recettes pour le *shopping* en France. En 2024, la détaxe touristique en France a enregistré une croissance de 9 %, témoignant de l'attractivité toujours forte auprès d'une clientèle internationale en quête d'achats haut de gamme<sup>20</sup>.

La France reste en effet une référence mondiale en particulier pour le luxe, portée par son savoir-faire en cosmétiques et parfumerie, vins et gastronomie, mode ou maroquinerie, ancré dans un patrimoine local culturel riche. LVMH incarne cette force du *Made in France* avec ses 119 ateliers de production répartis dans l'Hexagone, garantissant à ses clients quatre valeurs reconnues dans le monde entier : la sécurité du consommateur, la protection de l'environnement, la performance de l'innovation et l'authenticité des ingrédients.

### Paris, capitale mondiale du luxe et de la mode

Le luxe est un pilier de l'attractivité de Paris en particulier. Capitale mondiale de la mode portée par les Fashion Weeks, la ville attire une clientèle internationale aisée régulière. Elle compte aussi 100 hôtels 5 étoiles et 12 des 31 palaces français, symboles d'excellence hôtelière qui, avec les Champs-Élysées et les grands magasins parisiens, renforcent encore le rayonnement touristique de la France.

### Les Champs Élysées, « la plus belle avenue du monde »

L'avenue des Champs-Élysées, surnommée « la plus belle avenue du monde », demeure l'un des symboles les plus emblématiques de Paris, alliant histoire et modernité. Elle est à la fois haut lieu du *shopping*, grâce à ses enseignes de sport, de luxe et de mode ; mais aussi lieu de culture avec chaque soir quelque 5 500 places de spectacle et des institutions prestigieuses comme le Petit Palais et le Grand Palais RMN ; lieu de pouvoir avec la proximité du Palais de l'Élysée et de plusieurs grandes ambassades ; lieu de mémoire avec la Flamme du Soldat inconnu, l'héritage de la

<sup>17</sup> Global air passenger demand reaches record high in 2024, International Air Transport Association (IATA), (2025, janvier 30).

<sup>18</sup> 2024, a record year for international tourism in France, France Alumni (2024).

<sup>19</sup> Bilan 2024 & Insights 2025, Global Blue (2025).

<sup>20</sup> *Ibid.*

Libération de Paris ; ou encore lieu de célébrations avec chaque année le défilé du 14 juillet et l'arrivée du Tour de France.

Cette vitrine internationale aux multiples facettes attire chaque jour près de 300 000 visiteurs, soit une hausse de 17 % par rapport à 2022<sup>21</sup>. Près d'un quart de ces visiteurs représentent une clientèle étrangère dont un tiers sont Américains. En 2024, à l'approche des JOP de Paris 2024, le Comité des Champs-Élysées, présidé par LVMH, a présenté à la Mairie de Paris une feuille de route ambitieuse baptisée « Réenchanter les Champs-Élysées » pour repenser l'avenue sous un prisme urbanistique, écologique, technologique et numérique, pour en faire un espace à la fois durable, attractif et vivant pour les touristes comme pour les Parisiens. La Ville de Paris a investi 40 millions d'euros pour redonner tout son éclat à cette artère et accueillir les foules venues du monde entier, améliorant la fluidité, la visibilité et l'accessibilité de l'avenue pour les visiteurs.

### **Les grands magasins parisiens comme destinations culturelles**

Le luxe, à travers les enseignes des grands magasins parisiens comme Le Bon Marché et La Samaritaine, bénéficie de l'attrait touristique de Paris, une ville où convergent harmonieusement le commerce, la culture et l'histoire. Véritables destinations en soi, ces institutions participent activement à l'expérience touristique parisienne.

Entre 2020 et 2024, la fréquentation des magasins a chuté de 18,8 %, perdant un client sur cinq, sous l'effet de la crise sanitaire et de l'inflation<sup>22</sup>. Pour autant, les grands magasins n'ont cessé d'innover pour séduire une clientèle internationale, en intégrant des bureaux de détaxe ; en diversifiant les usages avec des concepts innovants, une programmation culturelle riche, des restaurants et des hôtels comme le Cheval Blanc à La Samaritaine ; en développant des programmes de fidélité comme celui de DFS toujours à La Samaritaine, en permettant aux clients internationaux de bénéficier d'avantages dans les DFS du monde entier ; en collaborant avec les agences de voyage, conciergeries de luxe et hôtels parisiens pour recommander et promouvoir l'expérience des grands magasins auprès des voyageurs les plus fortunés.

Cette stratégie d'attraction de la clientèle internationale passe également par l'aménagement des espaces eux-mêmes. La réouverture du grand magasin de La Samaritaine en juin 2020 par exemple, s'est accompagnée de la remise en service d'un tunnel datant des années 1970, reliant directement un parking accueillant des cars touristiques au niveau - 1 du bâtiment. Ce niveau accueille un département cosmétique de 5 000 m<sup>2</sup>, le plus vaste d'Europe, conçu à l'origine pour séduire les clientèles étrangères, en particulier asiatiques. En effet, l'offre y avait été pensée en conséquence, avec une sélection de marques de cosmétiques asiatiques exclusives, soulignant la volonté des

grands magasins parisiens de répondre à des attentes culturelles précises.

Enfin, les grands magasins adaptent aussi leur offre selon les nationalités : pour les visiteurs du Moyen-Orient, la sécurité et les grandes marques sont mises en avant, tandis que pour les Américains, l'accent est mis sur l'histoire des lieux, le charme parisien, le désir de repartir avec un fragment de l'Art de vivre à la française. Dans cette perspective, la clientèle locale conserve un rôle essentiel ; sa présence participe à l'authenticité et à la légitimité culturelle des lieux, conférant aux visiteurs étrangers le sentiment d'accéder à une véritable expérience parisienne. La segmentation des publics et l'ajustement de l'expérience d'achat selon les attentes de chaque clientèle renforcent encore l'attractivité de ces grands magasins.

### **Faire vivre l'expérience française au-delà de la capitale dans les territoires**

Si Paris concentre l'essentiel du tourisme de luxe, c'est aussi dans les régions que s'enracine le patrimoine culturel français. Les territoires viticoles racontent en particulier une histoire de savoir-faire, de traditions et d'identité locale, unique, connue et reconnue dans le monde entier.

#### **L'expérience des vins : voyage au cœur des domaines d'exception**

Avec plus de 10 000 caves ouvertes à la visite, l'œnotourisme en France connaît une très belle dynamique avec une hausse de 20 % du nombre de visiteurs depuis 2016<sup>23</sup>. En 2023, ce sont ainsi 12 millions d'œnotouristes qui ont exploré les vignobles français, dont 6,6 millions de Français et 5,4 millions d'étrangers<sup>24</sup>. L'essor des clientèles étrangères (essentiellement britanniques, belges et américaines) est particulièrement marqué, avec une progression de + 29 %, contre + 14 % pour la clientèle française.

Dans le Bordelais, les domaines comme Château Cheval Blanc ou Château d'Yquem, en s'ouvrant aux visiteurs, participent à la renommée des grands crus et des vins français depuis des siècles. Chaque année, les routes des vins de Bordeaux sont la première destination œnotouristique de France, avec près de deux millions<sup>25</sup> de visiteurs qui découvrent un patrimoine fait de châteaux, de vignobles et de dégustations.

#### **Cognac : un héritage au cœur de la Charente**

Plus au sud, en Charente, la production du Cognac est strictement liée à son territoire d'origine, et repose sur un savoir-faire transmis depuis des siècles. Des maisons comme Hennessy, fondée il y a plus de 250 ans, exportant aujourd'hui dans plus de 160 pays, illustrent comment une production ancrée dans un terroir unique peut devenir un acteur central du commerce mondial, tout en conservant une forte dimension patrimoniale.

<sup>21</sup> Paris Je t'aime, Office de tourisme (2024).

<sup>22</sup> Bilan 2023 du marché de la mode & Enjeux 2024, Alliance du commerce (2024).

<sup>23</sup> L'œnotourisme en France en pleine croissance : 12 millions de visiteurs en 2023, Atout France (2025, février 10).

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> *Ibid.*



En ouvrant ses chais historiques aux visiteurs, l'entreprise valorise son ancrage patrimonial tout en affirmant sa place sur la scène mondiale. Bien que la clientèle française représente encore 78 % des visiteurs, la région enregistre chaque année une augmentation du nombre de touristes internationaux. Dans cette dynamique, l'office de tourisme Destination Cognac vise à doubler la fréquentation touristique d'ici cinq ans<sup>26</sup>.

### L'exclusivité du champagne en Champagne

Le Champagne, protégé par une appellation d'origine contrôlée, demeure aussi indissociable de sa région. Acteur majeur du secteur avec 22,9 % de parts de marché et deux bouteilles vendues chaque seconde dans le monde, LVMH y déploie une stratégie basée à la fois sur la renommée de ses maisons (Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Ruinart, Krug, Dom Pérignon et Mercier) et sur une mise en récit de la tradition locale à travers des expériences immersives. Ces maisons accueillent chaque année des visiteurs dans leurs caves, crayères, domaines, tables et chambres d'hôtes, mêlant découvertes œnologiques, histoire et luxe à la française.

Cet ancrage local en Champagne, s'accompagne également d'investissements dans la préservation du patrimoine et la rénovation de sites emblématiques pour accueillir des visiteurs du monde entier : le Château de Saran pour Moët & Chandon, l'Hôtel du Marc pour Veuve Clicquot, la maison familiale de Krug ou encore le Pavillon Nicolas Ruinart, inauguré en octobre dernier. À venir également, la réhabilitation du site d'Hautvillers, berceau de Dom Pérignon.

Ce maillage d'expériences et de lieux montre à quel point les maisons de Vins et Spiritueux ont réussi à faire du patrimoine régional un levier pour le tourisme et leur rayonnement.

## Conclusion

La capacité des groupes de luxe comme LVMH à articuler à la fois création de destinations, accompagnement du voyage et valorisation du territoire reflète une évolution majeure du tourisme mondial. Le luxe ne se contente plus de répondre à la demande : il la structure et l'inspire. En proposant des expériences, en encadrant le parcours du voyageur, en capitalisant sur l'attrait international du patrimoine français, ces maisons construisent une stratégie d'influence globale. À la fois producteurs d'émotions, bâtisseurs d'imaginaires et ambassadeurs du savoir-faire français, elles démontrent que le luxe est plus que jamais une force vive du tourisme et un levier puissant de rayonnement de la France.

## Bibliographie

2024, a record year for international tourism in France, France Alumni (2024), <https://www.francealumni.fr/lo/news/2024-a-record-year-for-international-tourism-in-france-9474>

2024 State of Luxury Goods, McKinsey & Company et Business Of Fashion (2025), <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury>

2024 Global Travel Report, WTM Global Travel Report (2024), <https://tourismanalytics.com/uploads/1/2/0/4/120443739/wtm-global-travel-report-2024.pdf.coredownload.307954965.pdf>

Bilan 2024 & Insights 2025, Global Blue (2025).

Bilan 2023 du marché de la mode & Enjeux 2024, Alliance du commerce (2024), <https://alliancecommerce.org/bilan-2023-du-marche-de-la-mode-enjeux-2024>

Global air passenger demand reaches record high in 2024, International Air Transport Association (IATA) (2025, janvier 30), <https://www.iata.org/en/pressroom/2025-releases/2025-01-30-01/>

« La France dévoile son pavillon pour l'Expo 2025 Osaka : Un hymne à l'amour », Cofrex (2024, janvier 9), <https://www.cofrex.fr/actualites/communique-de-presse-la-france-devoile-son-pavillon-un-hymne-lamour-expo-2025-osaka>

Luxury in Transition: Securing Future Growth, Bain & Company et Altagamma (2025), <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>

« Le Français Delsey veut profiter de l'explosion du marché de la valise », *Le Monde* (2024, avril 29), [https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/04/29/le-francais-delsey-veut-profiter-de-l-explosion-du-marche-de-la-valise\\_6230587\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/04/29/le-francais-delsey-veut-profiter-de-l-explosion-du-marche-de-la-valise_6230587_3234.html)

L'œnotourisme en France en pleine croissance : 12 millions de visiteurs en 2023, Atout France (2025, février 10), <https://www.atout-france.fr/fr/actualites/loenotourisme-en-france-en-pleine-croissance-12-millions-de-visiteurs-en-2023>

LVMH Rapport annuel 2024, <https://hosting.fluidbook.com/LVMH/rapportannuelinteractif2024/fr/#/page/0>

Now boarding: Faces, places, and trends shaping tourism in 2024, McKinsey & Company (2024, mai 29), <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/now-boarding-faces-places-and-trends-shaping-tourism-in-2024>

OECD Tourism Trends and Policies 2024, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2024), [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_80885d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html)

Paris Je t'aime, Office de tourisme, Rapport d'activité (2024), <https://parisjetaime.com/media/article/ra-2023-a1731>

Steering consumers to more sustainable travel choices, Boston Consulting Group (BCG) (2023, avril 7), <https://www.bcg.com/publications/2023/steering-consumers-to-more-sustainable-travel-choices>

The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024, McKinsey & Company (2024, janvier 16), <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>

The way we travel now, McKinsey & Company (2024, mai 29), <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-way-we-travel-now>

Tourism and culture synergies, World Tourism Organization (UNWTO) (2018), <https://www.unwto.org/global/publication/tourism-and-culture-synergies>

Travel Industry Trends 2023, Mastercard Economics Institute (2023, mai), <https://www.mastercard.com/news/press/2023/may/mastercard-economics-institute-releases-travel-industry-trends-2023>

<sup>26</sup> Destination Cognac, Office de Tourisme (2024).



# EDF première entreprise de tourisme industriel en France

Par **Christophe BOUNEAU**

Professeur émérite d'histoire économique, coordinateur de la chaire RESET de la Fondation Bordeaux Université et président du Comité d'histoire de l'électricité et de l'énergie de la Fondation groupe EDF

Et **Xavier DELERUE**

Chef du pôle Patrimoine et Pédagogie de la direction Communication EDF et président du Musée Electropolis

EDF est un acteur majeur du tourisme industriel en France, avec plus de 500 000 visiteurs en 2023. L'entreprise propose des visites de ses centrales nucléaires, hydroélectriques, thermiques, parcs éoliens et solaires, ainsi que de ses centres de recherche et musées scientifiques.

Le tourisme industriel en France a des racines historiques, notamment avec l'Exposition internationale de la houille blanche et du tourisme en 1925. La construction de la première centrale nucléaire à Chinon, mise en service en juin 1963, a renforcé l'intérêt pour le tourisme industriel. EDF a développé une politique de communication publique et d'intégration de ses sites dans le paysage en collaboration avec des architectes et urbanistes.

Aujourd'hui, EDF propose une offre de visite inédite et diversifiée sur près de 130 sites, avec des visites guidées, expositions et expériences immersives. L'objectif est de promouvoir un modèle plus neutre en CO<sub>2</sub> grâce au mix énergétique, de transmettre une information scientifique fiable, de favoriser les échanges avec les territoires et de développer l'intérêt du public pour l'industrie et ses métiers.

## Introduction

Le tourisme industriel est une forme de tourisme pédagogique et culturel, qui offre un regard approfondi sur le monde industriel en visitant à la fois des sites d'entreprises en activité et des installations historiques patrimonialisées. Il permet aux visiteurs de découvrir les processus de production, par le prisme de l'innovation technologique, organisationnelle et sociale, de la rétrospective à la prospective, en valorisant la diversité régionale du patrimoine industriel. Il a fallu attendre un rapport de la Datar en 1998 pour que la notion et l'écosystème du tourisme industriel soient définitivement institutionnalisés et clarifiés<sup>1</sup>, avec les trois segments complémentaires du tourisme d'entreprise (sites en activité), du tourisme de patrimoine industriel (sites historiques, en valorisant leurs équipements et objets techniques) et du tourisme scientifique (centres de recherche, sites de patrimoine scientifique, parcs scientifiques).

Aujourd'hui, ces visites servent aussi les ambitions touristiques et économiques des territoires à l'heure où la

valorisation du patrimoine local, avec le tourisme de proximité résonne comme un modèle vertueux.

Face à l'ampleur du phénomène, le besoin d'accompagner et de professionnaliser la filière s'est fait sentir. L'association Entreprise et Découverte – qui travaille avec le ministère de l'Économie et des Finances – a créé un observatoire en vue de quantifier et qualifier cette pratique. C'est ainsi qu'EDF s'est vu décerner en 2023 le titre d'entreprise la plus visitée de France avec plus de 500 000 visiteurs.



Figure 1 : Visite de la centrale nucléaire de Tricastin (Source : © EDF/Cyril Crespeau).

<sup>1</sup> Le tourisme scientifique, de patrimoine industriel et de découverte économique, rapport commandé par la Datar et le secrétariat d'État au Tourisme, Agence de développement de la visite d'entreprise (Adev), Paris, 1998.

## La destinée manifeste d'EDF, pionnier du tourisme industriel

### EDF leader historique

EDF est devenu en quelques décennies une des principales entreprises de tourisme industriel en France. Ses atouts résident d'abord dans le large éventail de ses sites visitables, offrant à la fois centrales nucléaires, hydroélectriques, thermiques, parcs éoliens et solaires mais aussi centres de recherche et musées scientifiques et techniques permettant de mettre en avant ses dynamiques d'innovation technologique et de développement durable. Ils résident également dans la combinaison d'efforts diversifiés d'éducation et de sensibilisation, d'accessibilité et de sécurité, d'attractivité territoriale par la valorisation des ressources régionales, en tissant des liens multiples de proximité.

### De la révolution industrielle au développement du tourisme sur sites

En France, la « houille blanche », première énergie renouvelable fait entrer de plain-pied les régions de montagne dans la révolution industrielle : papeterie, métallurgie, production et transport d'électricité.

Les infrastructures : routes, chemins de fer... permettent alors de poser les jalons de ce qui deviendra le tourisme d'altitude.

En 1925, le lien entre industrie et tourisme est consacré grâce à l'Exposition internationale de la houille blanche et du tourisme présentée à Grenoble.



Figure 2 : Andry-Farcy, affiche de l'Exposition internationale de la houille blanche et du tourisme, Grenoble, 1925 (Source : © Musée Electropolis Mulhouse/Philippe Lortscher).

Quelques 20 ans plus tard, après les années sombres de la guerre, EDF nouvellement créé, fait visiter ses chantiers hydroélectriques au grand public, suscitant un vif intérêt.

### Le nucléaire comme accélérateur

La construction de la première centrale nucléaire à Chinon a constitué pour EDF un accélérateur dans la prise de conscience suivante : l'intérêt multiforme du tourisme industriel pour l'ensemble des parties prenantes.

Le chantier s'ouvrit au public chaque dimanche, avant la construction dès 1961 d'un belvédère en accès libre permettant de surplomber l'ensemble du site. À l'aide de maquettes, des agents EDF retraités accueillaient les visiteurs et jouaient le rôle de guides à bord de bus. Le 25<sup>e</sup> anniversaire d'EDF, célébré en 1971, fut l'occasion d'organiser tout au long de l'année de nombreuses manifestations : la Fête électrique à Paris et en régions, des expositions, des conférences, des visites de sites, des interventions dans les écoles, des projections...

En 1979, les agents retraités furent remplacés par des hôtesses spécialement recrutées, signe de la professionnalisation par EDF de ses visites de sites.

La volonté de l'entreprise nationale de promouvoir une expansion par le nucléaire civil et de valoriser la maîtrise de ses choix technologiques, la conduisit à mettre en exergue la monumentalité de ses équipements considérés comme un objet culturel global et un fait social total.



Figure 3 : Chantier du CNPE de Chinon A en juillet 1962, le belvédère (Source : © EDF Archives de Blois/Henri Baranger).

### Une volonté de proximité

La dimension touristique devint rapidement un facteur indispensable au bon développement des chantiers nucléaires, en contribuant à la fabrique d'une proximité bienveillante. Dans cette conception d'une aire d'attraction touristique – notion chère aux spécialistes de l'étude du tourisme et de ses destinations – la visite s'affirma comme le meilleur outil pour inscrire dans l'imaginaire collectif ces nouvelles centrales comme des monuments techniques répondant aux impératifs à la fois de prospérité énergétique et de respect de





Figure 4 : Vue aérienne de la centrale nucléaire de Paluel (Source : © ABACAPRESS/Eliot Blondet).

l'environnement. L'inscription du parc nucléaire dans le paysage, considérée comme un marqueur des activités d'un territoire, fit l'objet d'un nombre important d'études avec le concours d'architectes et d'urbanistes renommés. L'objectif commun était de construire, voire de mettre en scène une cohabitation réussie, au sens plein du terme, entre ces nouveaux lieux de l'énergie et les habitants de leurs territoires. Parce que le nucléaire était périurbain, voire rural, les enjeux de proximité à coconstruire avec la population locale se posèrent d'abord essentiellement en termes de paysages.

Le renforcement de la politique de communication publique d'EDF s'appuya notamment sur le Plan architecture qu'elle lança en 1975.

Claude Parent, qui dirigea le Collège des architectes du nucléaire à partir de 1975, écrit dans *Les maisons de l'atome*<sup>2</sup> : « Elle (la centrale) fait partie de la contrée dans laquelle elle s'établit et, à ce titre, répond à tout un processus d'intégration à la région tant du point de vue social et économique que du point de vue esthétique et psychologique. Elle se doit ainsi de briser son isolement et d'entretenir d'étroites relations de voisinage ».

En 1979, quelque 62 000 personnes ont visité des installations nucléaires dont 26 000 à Saint-Laurent, et 30 000 à Paluel, véritable joyau architectural. Par ailleurs, on peut estimer à 200 000 le nombre de visiteurs dans les centres d'information du public (CIP) installés à proximité des centrales. « Bien qu'il ne s'agisse pas de séjours prolongés, des conséquences favorables sur certaines activités locales (hôtellerie, restauration, transport) sont susceptibles de résulter de cette forme de tourisme »<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Claude Parent, *Les maisons de l'atome*, Éditions du Moniteur, Paris, 1983.

<sup>3</sup> EDF, Direction de l'équipement, 1979.

L'année suivante EDF fut ainsi reconnu comme le premier opérateur français à s'investir dans le tourisme industriel.

## EDF, une dynamique d'ouverture multiforme

### Un outil de communication et de valorisation

L'accueil des publics sur ses sites de production permet à EDF de faire découvrir aux Français les coulisses de la production d'électricité, de les sensibiliser au fonctionnement complexe et fascinant de ces installations et surtout de leur montrer concrètement d'où provient l'électricité qu'ils utilisent au quotidien. Des visites uniques qui permettent aux visiteurs d'apprécier le gigantisme des ouvrages ainsi que l'expertise et l'innovation technologique qu'ils renferment.

Véritable vecteur des enjeux touristiques et économiques des territoires, nous assistons à la professionnalisation du secteur du tourisme industriel. Au sein du groupe EDF, la visite est considérée comme une activité au service de la marque et de l'image, autour de 4 enjeux clé :

- l'acceptabilité pour construire un nouveau modèle énergétique plus neutre en CO<sub>2</sub> ;
- la responsabilité pour transmettre une information scientifique fiable ;
- la proximité pour favoriser les points de rencontre et les dialogues entre EDF, ses publics et les territoires ;
- l'attractivité pour développer l'intérêt et l'attachement du public notamment des plus jeunes à son industrie et à ses métiers.

Le Groupe propose ainsi sur près de 130 sites une offre inédite, diversifiée et en grande majorité gratuite et accessible sur le site internet : [edf.fr/visiteredf](https://www.edf.fr/visiteredf)<sup>4</sup>. En outre, à partir de 2017, le Groupe s'est doté d'une équipe dédiée afin de développer une stratégie volontariste autour de la question de la valorisation de son patrimoine industriel *via* le développement d'une programmation artistique et culturelle ambitieuse :

- mises en lumières monumentales, spectacles de drones, visites théâtralisées et mises en lumière...
- développement de contenu immersifs *via* des appels à projets artistiques ;
- forte participation à des manifestations nationales : Journées européennes du Patrimoine, VR Arles festival, Palais Augmenté...

Par ailleurs, EDF est également mécène de deux musées bénéficiant de l'appellation « Musée de France » et dotés d'un projet scientifique et culturel : le Musée Electropolis et le Musée EDF Hydrélec.

Electropolis ouvert depuis 1987 à Mulhouse, présente l'électricité dans ses dimensions historique, sociologique, technique, économique et culturelle. Le parcours propose sur plus de 4 000 m<sup>2</sup> de découvrir l'histoire de l'électricité, de l'Antiquité à nos jours. Avec la création de l'espace « Un avenir électrique » en 2018, le musée s'intéresse à l'innovation à travers une scénographie tournée vers l'immersif et le numérique. Le visiteur s'y questionne sur l'énergie de demain, les objets connectés, la transition énergétique et numérique, ainsi que sur la place de l'électricité face aux enjeux climatiques. Le musée a accueilli près de 42 000 visiteurs en 2024.



Figure 5 : Animation au Musée Electropolis (Source : © Musée Electropolis Mulhouse/Cyril Crespeau).

### De la pesée globale à la diversité des publics

Si EDF est la première entreprise française de production d'électricité décarbonée, elle est aussi l'entreprise la plus visitée de France et une des toutes premières en Europe. Malgré une année marquée par des éléments exogènes, comme les périodes Vigipirate, qui ont parasité l'activité de visite, l'année 2024 reste un bon millésime. Pour la grande majorité, à 78 %, ces visiteurs sont issus du grand public, mais le Groupe reçoit également

de nombreux visiteurs de l'enseignement. EDF met un point d'honneur à accueillir les scolaires sur ses sites afin d'une part de changer le regard des jeunes générations sur le secteur et les métiers de l'industrie, mais aussi et surtout de leur faire comprendre les grands enjeux de demain en matière de transition énergétique et de production d'énergie décarbonée. En 2024, les visiteurs de l'enseignement chez EDF, représentent près de 15 % du total, soit 55 000 visiteurs ayant pu bénéficier d'une visite adaptée (41 % de collégiens, 25 % de lycéens, 17 % de primaires et 14 % d'étudiants en études supérieures).



Figure 6 : Visite de la centrale nucléaire de Tricastin (Source : © EDF/Cyril Crespeau).

Divers parcours sont proposés : visite des installations industrielles, découverte des espaces EDF Odyssélec (espaces d'exposition sur l'électricité), parcours extérieurs, simulateur de salle de commande et visite de chantier. En 2024, 57 % des visiteurs ont réalisé un parcours extérieur (belvédère, passe à poissons, parcours en bus, vélo, bateau...), soit 10 % de plus qu'en 2023. Visites plébiscitées en 2024 en raison des contraintes liées au plan Vigipirate qui a occasionné la suspension temporaire des visites sur certains sites de production. En effet, les aménagements industriels, en particulier les centrales nucléaires et centrales hydroélectriques, sont soumis à des conditions d'accès très strictes. Le prisme de la sécurité, dans et aux abords des sites, oblige le Groupe à prendre des décisions. Dans un tel contexte, EDF sait s'adapter et réagir, en proposant des alternatives, qui permettent de conserver le lien avec le public. En répondant présents, les Français ont également confirmé leur intérêt grandissant pour le tourisme industriel.

### EDF entre dans l'histoire du patrimoine

La loi sur la liberté de création, l'architecture et le patrimoine (LCAP) du 7 juillet 2016 (art. 78) a créé le label « Architecture contemporaine remarquable ». Il se substitue au label « Patrimoine du XX<sup>e</sup> siècle » et vient renforcer « la reconnaissance des réalisations architecturales et urbaines récentes qui participent à la qualité du cadre de vie des Français »<sup>5</sup>. Dans ce contexte, le

<sup>4</sup> <https://www.edf.fr/groupe-edf/produire-une-energie-respectueuse-du-climat/visiter-edf/accueil>

<sup>5</sup> <https://www.culture.gouv.fr/fr/aides-demarches/protections-labels-et-appellations/label-architecture-contemporaine-remarquable>



9 octobre 2024, Madame la préfète de la région Centre-Val de Loire, a invité EDF à la cérémonie de remise de plaques « Architecture contemporaine remarquable » qui distinguent deux sites nucléaires : Chinon A (La Boule) devenue le musée de l'atome et le CNPE de Saint-Laurent A et B.



Figure 7 : Vue de la centrale nucléaire de Chinon et la boule de Chinon (musée de l'atome)  
(Source : © Agence SIPA/Guillaume Souvent).

EDF est un acteur majeur du tourisme industriel en France. Son expertise et son expérience, ses objectifs et les moyens mis en œuvre ont renforcé sa position.

Les visites d'installations industrielles permettent d'apprécier autant la beauté d'un paysage que les performances techniques qui tirent le meilleur parti de la force de l'eau. Par ailleurs, pour les passionnés de culture scientifique, les laboratoires R&D font toucher du doigt les innovations de notre avenir électrique. Les visites en plein air offrent quant à elles une expérience bucolique, parfois guidée, au cœur de la puissance énergétique en harmonie avec la nature.

EDF a toujours pour volonté de faire découvrir l'univers vivant de l'électricité avec toutes ses métamorphoses.

## Orientation bibliographique et sources numériques

BOUNEAU C. & VARASCHIN D. (2012), « Introduction », in *Les paysages de l'électricité : perspectives historiques et enjeux contemporains (XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles)*, Bruxelles, Peter Lang, Collection Histoire de l'énergie, pp. 9-20.

COLL (2015), *Le patrimoine industriel*, revue Monumental, 2015-1, Paris, éditions du Patrimoine.

DAMIEN M.M. & SOBRY C. (2003), *Le tourisme industriel : le tourisme du savoir-faire*, Paris, L'Harmattan.

DEBOS F. (2012), « Le développement du tourisme : facteur de valorisation du patrimoine industriel ? », Processus, problématiques, enjeux du patrimoine industriel, séminaire international 21, 22, 23 et 24 juin 2012, Baia-Méré (Roumanie), pp. 1-14.

EUROPEAN TOURISM COMMISSION (2019), « Le tourisme industriel en Europe : état des lieux et perspectives ».

GASNIER M. (2019), « Réflexion épistémologique sur le patrimoine industriel : de la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité », *Revue d'histoire des sciences*, n°2, pp. 309-347.

JAFFEUX C. *et al.* (2024), « EDF et le tourisme industriel : de l'acceptabilité à la conquête des jeunes », in revue *Erfgoed : Industrie en Techniek*.

LOPEZ F. (2014), « Les touristes du nucléaire : l'enjeu de l'accessibilité des sites de production EDF, 1974-1991 », *Annales historiques de l'électricité*, n°12, pp. 65-75.

MANTEI C. dir. (2011), *La visite d'entreprises : ouvrir ses portes au public pour mieux valoriser son entreprise*, Paris, Atout France.

OTGAAR A.H.J., VAN DEN BERG L. [et al.] (2010), *Industrial tourism: opportunities for city and enterprise*, Farnham, Ashgate Publishing.

PARENT C. (1983), *Les maisons de l'atome*, Paris, Éditions du Moniteur.

Site web de l'Association Française du Tourisme Industriel (AFTI) : <https://www.france-post-marche.fr/>

Site web du Comité National du Tourisme Industriel (CNTI) : <https://www.routard.com/contenu-dossier/cid137847-le-tourisme-industriel.html>

Site web du ministère de la culture : <https://www.culture.gouv.fr/fr/aides-demarches/protections-labels-et-appellations/label-architecture-contemporaine-remarquable>

Guide « Tourisme industriel en France » publié par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique : <https://www.entrepriseetdecouverte.fr/toutes-les-visites/>

Site web de l'European Route of Industrial Heritage (ERIH), projet paneuropéen qui cartographie les principaux sites industriels à travers l'Europe et fournit des informations sur les événements et initiatives en matière de tourisme industriel : <https://www.erih.net/>

# Tendances dans la mise en tourisme contemporaine des lieux de mémoire

Par Anne HERTZOG

Maître de conférences de géographie à CY Cergy Paris Université

Le tourisme de mémoire connaît un essor mondialisé depuis les années 1990 dans un contexte de « mondialisation de la mémoire » et d'extension du tourisme. En France, il est structuré en une filière touristique soutenue par les acteurs publics, ce qui se manifeste par une mise en tourisme des sites de guerre et lieux de mémoire des conflits. Celle-ci implique une grande diversité d'acteurs aux intérêts parfois divergents, ce qui suscite des débats.

« Ville martyre » de Sarajevo, Ground Zero à New York, et le champ de bataille de Gallipoli en Turquie sont des lieux visités par des milliers de touristes aujourd'hui. En 2022, l'ensemble des sites mémoriels français a accueilli 11,4 millions de visiteurs selon l'Observatoire économique de la Défense (OED, 2023). En 2023, le site de Verdun a reçu près de 300 000 personnes, le camp de Rivesaltes 42 000 personnes et le village martyr d'Oradour-sur-Glane, 208 000 visiteurs (en comptant les visiteurs scolaires).

Le tourisme associé aux sites de guerre, de massacre et de violences de masse est aujourd'hui couramment désigné dans les discours publics par la notion de « tourisme de mémoire » (dans le sillage de l'expression « devoir de mémoire » à partir des années 1990). D'autres notions sont mobilisées dans la littérature scientifique : « tourisme mémoriel » (Bechtel et Jurgenson, 2013), « thanatourisme » (Seaton, 1996), « dark tourism » (Lennon et Foley, 2000) ou « post-conflict tourism » (Causevic et Lynch, 2011). Cette pluralité renvoie à la vitalité d'un champ de recherche pluridisciplinaire qui s'est beaucoup développé ces dernières décennies.

Pour autant, la pratique de visite des lieux de guerre, et des champs de bataille en particulier, n'est pas si récente puisque des sites comme Waterloo sont visités dès le XIX<sup>e</sup> siècle (Malandain, 2024). Certains chercheurs resituent le tourisme mémoriel dans une histoire longue de la fascination pour les ruines comme traces de destructions ou de civilisations perdues remontant à l'Antiquité. D'autres y voient l'expression de relations complexes à la mort, à la Nation ou encore la manifestation des crises que traversent les sociétés contemporaines poussant les communautés ou les individus à questionner le passé, voire à le considérer comme une valeur-refuge. Le phénomène est aussi analysé comme une nouvelle forme de « marchandisation des émotions utile à la reproduction de la société moderne et du marché » (Bartoletti, 2010). Les motivations,

les expériences vécues et les émotions des visiteurs constituent un champ de recherche particulièrement investi aujourd'hui (Hertzog et Michonneau, 2025).

Depuis les années 1990, le tourisme mémoriel en tant que pratique de voyage/visite et le tourisme de mémoire en tant qu'action publique sont des phénomènes en expansion qui tendent à se mondialiser. Après un retour sur cette tendance, on reviendra sur les enjeux contemporains et les modalités de mise en tourisme des lieux de conflit et de violence (essentiellement à partir du cas français), avant de terminer sur les controverses souvent vives suscitées par cette forme de tourisme.

## Le tourisme associé aux sites de guerre et de violence

Bosnie-Herzégovine, Afrique du Sud, Vietnam, Irlande, Guatemala : les lieux de mémoire des conflits visités par les touristes se localisent partout dans le monde, sous l'effet de l'essor mondialisé du tourisme de mémoire. Les ressorts de cette mondialisation se situent à la croisée de plusieurs facteurs. D'abord, comme le rappellent Chevalier et Lefort « peu d'espaces géographiques échappent aux mémoires marquées par des violences diversement liées aux dictatures, aux crimes de masse, aux totalitarismes ou aux génocides » (Chevalier et Lefort, 2016). Ensuite, cet essor s'inscrit dans la mondialisation du tourisme et la « mondialisation de la mémoire », que l'historien Henry Rousso (2007) définit comme un processus d'unification des « formes de représentations collectives du passé » et de convergence des actions publiques, en dépit de la diversité des contextes politiques ou culturels. L'expansion du tourisme de mémoire s'articule à l'émergence, au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, d'une « culture mémorielle globale » favorisée par les circulations généralisées (de l'information, des productions culturelles) et les mobilités (diasporas, migrations) ainsi que la globalisation économique

(Zwingenberg, 2015). Par ailleurs, les grandes organisations internationales telles que l'Unesco participent à la mondialisation de certaines mémoires comme la mémoire de la Shoah ou de l'esclavage. Enfin, la portée mondiale de certains événements liés à des risques considérés comme planétaires (nucléaire, terrorisme) y participe également.

Bien que mondialisé, le tourisme de mémoire présente de forts contrastes, d'une part, en raison de la diversité des contextes territoriaux, politiques et sociaux dans lesquels s'insèrent les lieux de mémoire, d'autre part, en raison de l'inégale valorisation dont ils sont l'objet selon leur signification politique, leur place dans les mémoires collectives ou leur médiatisation par l'industrie touristique. Certains lieux de mémoire ont acquis une notoriété planétaire et sont visités par des millions de touristes du monde entier (Ground Zero : 6 millions en 2018 ; le camp d'Auschwitz : 2 millions en 2018). D'autres n'atteignent pas de tels niveaux de fréquentation internationale mais peuvent être investis de significations fortes par certaines communautés, à l'image des vestiges de l'ancien camp d'internement pour les Tsiganes de Montreuil-Bellay (France) ou des villages de Silésie visités par les descendants des populations allemandes expulsées après 1945 (Marschall, 2015).

Les temporalités des politiques mémorielles déterminent largement les dynamiques touristiques, articulées aux évolutions politiques et géopolitiques du monde post-guerre froide. Par exemple, le tourisme des champs de bataille de la Première Guerre mondiale en France décline après le second conflit mondial et jusque dans les années 1970, avant de connaître un regain à partir des années 1990 (dans un contexte de « *boom* commémoratif ») et une expansion sans précédent durant le Centenaire de la Grande Guerre (Hertzog, 2018). Le tourisme sur les lieux d'internement soviétiques en Europe orientale/ex-URSS, se développe suite à la transformation du régime soviétique et à l'ouverture du rideau de fer, ayant notamment permis l'arrivée de visiteurs occidentaux (Bechtel et Jurgenson, 2013).

## Mise en tourisme des lieux de mémoire

Les pratiques de mise en tourisme de ces héritages « négatifs » (Wahnich, 2011) s'inscrivent dans de multiples enjeux. Elles supposent une série d'actions pour développer leur médiation, leur visibilité et leur attractivité. Il s'agit de processus politiques et sociaux sélectifs, complexes, se déployant à de multiples échelles et impliquant une grande diversité d'acteurs, qui peinent souvent à concilier leurs visions de ces patrimoines « dissonants » (Ashworth, Tunbridge, 1996).

Les politiques de tourisme de mémoire constituent l'une des modalités contemporaines de production des récits dominants/officiels sur le passé dans l'espace public, qu'elles se déploient à l'échelle nationale, régionale ou locale, voire européenne<sup>1</sup>. Dans certains cas,

elles visent à produire une image positive de régimes politiques autoritaires comme l'analyse Alicia Fuentes Vega au sujet du tourisme de la Valley of the Fallen sous Franco (Fuentes Vega, 2017). Dans un autre contexte, Patrick Naef (2016) montre le rôle du tourisme de mémoire comme instrument de diffusion des idéologies nationalistes dans des villes érigées en « villes martyres » de la guerre en ex-Yougoslavie. Si les récits produits par la mise en tourisme contribuent à l'invisibilisation de certaines mémoires, ils peuvent à l'inverse permettre l'exhumation de mémoires longtemps occultées. Ce tourisme de « contre-mémoire » peut prendre la forme de tours alternatifs proposés par des ONG dont l'objectif est la reconnaissance de mémoires minoritaires ou subalternisées, à l'image de l'ONG palestinienne ATG (Alternative Tourism Group) ou de l'association Mémoire et Partages<sup>2</sup>, à l'origine des parcours mémoriels dans Bordeaux visant à exhumer la mémoire négrière de la ville, avant que celle-ci ne s'institutionnalise.

L'institutionnalisation du tourisme de mémoire est le fait marquant de ces dernières décennies dans un certain nombre de pays en Europe et dans le monde. En France, il s'est particulièrement structuré en politique publique portée par l'État (depuis le début des années 2000) et les collectivités territoriales (dès la décennie 1980), notamment à travers des conventions interministérielles et le développement de nombreux dispositifs partenariaux (contrats de destination). L'un des points d'orgue de cette politique a été le soutien à l'inscription sur la liste du patrimoine mondial de l'humanité des sites funéraires de la Première Guerre mondiale (inscrits par l'Unesco en 2023). Le cas français est révélateur de la pluralité des enjeux politiques, civiques et économiques du tourisme de mémoire. L'usage même de la catégorie « tourisme de mémoire » (plutôt que « tourisme sombre ») suggère en effet une conception acceptable du tourisme, qui, bien qu'associée à des lieux de violence et de mort, est chargée de valeurs positives – la paix, la réconciliation ou les valeurs européennes, particulièrement mobilisées. Les enjeux sont le développement économique et l'attractivité des territoires auprès de clientèles du monde entier. En outre, la promotion de la France (ou d'autres territoires tels la Normandie, la Somme, etc.) comme « destination internationale de mémoire » permet un positionnement sur la scène internationale en usant d'un *soft power* mémoriel. L'organisation des commémorations internationales sur le registre des « mémoires partagées » conçues comme des « méga-événements » touristiques et diplomatiques permettent des retombées économiques sur les territoires, à l'image du Centenaire de la Grande Guerre ou des commémorations du D-Day en Normandie.

L'événementialisation des commémorations est l'un des aspects de la mise en tourisme des espaces marqués par les conflits. Les itinéraires mémoriels en sont un autre, par la mise en réseau des lieux de mémoire. Par ailleurs, on assiste depuis les années 1980/1990 à une intensification de l'aménagement

<sup>1</sup> Voir par exemple la création de la "Liberation Route Europe", <https://www.coe.int/fr/web/cultural-routes/liberation-route-europe>

<sup>2</sup> Voir <https://memoiresetpartages.com/>



culturel des sites historiques, équipés de nouvelles générations de musées, mémoriaux et centres d'interprétation. Ceux-ci sont pensés à la fois comme institutions savantes, lieux culturels, espaces d'innovation technologique, icônes architecturales et équipements structurants pour le territoire. Les dispositifs de médiation visent de plus en plus à susciter l'émotion et à produire des « expériences » sans cesse renouvelées de visites. Nombre d'entre eux privilégient désormais les approches spectaculaires adaptées aux attentes supposées des visiteurs ou à certains standards internationaux, fondés sur l'immersif (à l'image des tranchées reconstituées : musée de la Grande Guerre, Meaux), les scénographies à fort impact visuel et émotionnel (cinéma 3D : Sir John Monash Centre) et l'usage d'outils numériques. Ces infrastructures, qui renouvellent les approches de la médiation en adoptant certains codes des univers médiatiques et ludiques contemporains, répondent aussi à l'injonction à l'innovation qui caractérise aujourd'hui toute forme de mise en valeur patrimoniale dans un contexte touristique concurrentiel. Enfin, l'affirmation des logiques *marketing* implique toute une série d'actions concrètes comme la mise en réseau des acteurs, le déploiement de stratégies de communication ou encore l'application de nouvelles normes d'accueil des touristes (Charte d'éthique, label « Qualité Tourisme ») (Hertzog, 2018). En France, le tourisme de mémoire s'est ainsi institué en véritable filière touristique. Cela a conduit à un mouvement de professionnalisation de la valorisation des sites de guerre, secteur fréquemment dominé localement par des militants et amateurs du passé (collectionneurs, historiens locaux, fouilleurs...) ou des « témoins » (et leurs descendants). La diversification des catégories d'acteurs impliquées dans les processus de transmission des mémoires conduit à des formes de coopération inédites au sein d'instances réunissant différentes formes d'expertises (comités de pilotage, dispositifs de médiation...). Mais elle est aussi créatrice de tensions en raison des visions divergentes du passé et des modes d'appropriation différents des lieux.

## Un tourisme en débat

Bien que le tourisme de mémoire se soit imposé comme catégorie d'action publique légitime, les usages touristiques de la mémoire suscitent de nouveaux types de discussions et de débats – au-delà des tensions inhérentes à la concurrence des mémoires et aux critiques d'instrumentalisation politique du tourisme. Certains voient dans le tourisme un risque d'« étouffement de la mémoire » par des pratiques de consommation, d'exploitation commerciale et de comportements des visiteurs jugés inappropriés et irrespectueux (montée de la critique du *selfie*). Les débats provoqués par le projet Normandy Memory révèlent un rejet de certaines formes de spectacularisation de la guerre à travers la critique de la « disneylandisation » de la mémoire. La soutenabilité du tourisme de mémoire est également questionnée en raison de la place importante des mobilités carbonées (internationalisation des flux), de la fréquentation massifiée de certains sites fragiles (plages de Normandie) ou du développement de certaines pra-

tiques commémoratives spectaculaires mais nuisibles à la faune (quoique ponctuelles, comme l'usage des feux d'artifice). Enfin, l'invisibilisation dans les médiations touristiques/muséales de certaines questions socialement vives (enjeux décoloniaux) ou sensibles, comme la contamination persistante des milieux par l'usage des armes chimiques, contraste avec la visibilité grandissante de ces sujets dans la recherche scientifique et le débat public. Ces discussions questionnent plus largement la fonction sociale et politique du tourisme de mémoire dans les sociétés contemporaines : comment en faire un véritable levier de conscientisation des sociétés par une transmission multivocale de la pluralité des mémoires ?

## Bibliographie

- ASHWORTH G. & TUNBRIDGE J. E. (dir.) (1996), *Dissonant Heritage: Management of the Past as a Resource*, Wiley.
- BARTOLETTI R. (2010), "Memory tourism and the commodification of nostalgia", In Burns, Palmer & Lester (Eds), *Tourism and visual culture: theory and concept*, CAB International, vol. 1, pp. 23-42.
- BECHTEL D. & JURGENSON L. (dir) (2013), *Le tourisme mémoriel en Europe centrale et orientale*, Paris Petra, 314 p.
- CAUSEVIC S. & LYNCH P. (2011), "Phoenix tourism. Post conflict tourism role", *Annals of Tourism Research*, 38, 3, pp. 780-800.
- CHEVALIER D. & LEFORT I. (2016), « Le touriste, l'émotion et la mémoire douloureuse », *Carnets de géographes*, [En ligne], 9.
- HERTZOG A. & MICHONNEAU S. (2025), « Visiter un village martyr », *In Situ. Au regard des sciences sociales*, [En ligne], 5.
- HERTZOG A. (2018), « Quand les "lieux de mémoire" deviennent "destinations touristiques". Le tourisme de mémoire en France : discours publics et nouveaux territoires » *In : Il Turismo in Italia e in Europa : tendenze, monitoraggio, strategie, Economia della Cultura, Anno XXVIII*, 2018 / n°1-2.
- FUENTES-VEGA A. (2017), "The politics of memory, tourism and dictatorship: revisiting Franco's Valley of the Fallen", *Journal of Tourism History*, 9,1, pp. 70-91.
- LENNON J. & FOLEY M. (2000), *Dark tourism. The attraction of death and disaster*, Cengage Learning EMEA, 184 p.
- MALANDAIN G. (2024), *Les champs patriotiques. Visiter les sites de guerre, de Waterloo aux tranchées*, Paris, PUF, 440 p.
- MARSCHALL S. (2015), "Touring memories of the erased city: memory, tourism and the notion of home", *Tourism Geographies*, 17, 3, pp. 332-349.
- NAEF P. (2016), *La ville martyre : guerre, tourisme et mémoire en ex-yougoslavie*, Slatkine, Genève, 366 p.
- Observatoire Économique de la Défense (OED) (2023), « Avec la fin des restrictions sanitaires la fréquentation des lieux de mémoire des conflits contemporains bondit en 2022 », *EcoDef Statistiques*, Bulletin de l'OED, ministère des Armées 235.
- ROUSSO H. (2007), « Vers une mondialisation de la mémoire », *Vingtième siècle, Revue d'histoire*, 2, 94, pp. 3-10.
- SEATON A. V. (1996), "Guided by the dark: From thanatopsis to thanatourism", *International Journal of Heritage Studies*, 2(4), pp. 234-244.
- WAHNICH S. (2011), « L'impossible patrimoine négatif », *Les Cahiers IRICE*, 1,7, pp. 47-62.
- ZWIGENBERG R. (2015), "Entangled Memories: Israel, Japan and the Emergence of Global Memory Culture", *The Asia-Pacific Journal*, vol. 13, issue 32, n°4.



# Le tourisme social en 2025 : faits et enjeux

Par Alain SCHMITT

Directeur général de l'Agence nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV)

Notion plurielle élaborée au long du siècle écoulé, le tourisme social se situe à l'intersection des champs politique, économique et social : s'inscrivant dans une visée éducative et de mixité sociale, il est à la fois une offre touristique destinée au plus grand nombre, rattachée à l'économie sociale et solidaire, et une aide au départ en vacances des publics fragiles qui en sont éloignés. Le modèle économique des opérateurs du tourisme social est aujourd'hui remis en cause : recul des financements socialisés, individualisation des comportements de consommation touristique, émergence de la concurrence, transformations numérique et écologique... Pourtant, les effets positifs des vacances sont avérés et les enjeux du non-départ en vacances des Français ne faiblissent pas. Quel regard porter sur l'état et sur les perspectives du tourisme social ?

## Perspective historique

Au XX<sup>e</sup> siècle, l'acculturation des Français aux vacances, soutenue par l'institution des congés payés et par le développement de l'éducation populaire, devient réalité en trois générations. En particulier, l'augmentation du nombre de jours de congés payés, la progression du pouvoir d'achat et l'aménagement touristique du territoire entraînent l'essor du départ en vacances au cours des Trente Glorieuses. Alors que trois Français sur dix partent en vacances au début du siècle, les proportions se sont inversées à la fin des années 1970. Un concept nouveau, celui de « tourisme social », émerge et accompagne cette évolution : issu des mouvements sociaux du milieu du siècle, il est pensé pour favoriser le départ en vacances du plus grand nombre, notamment des classes populaires, autour d'un projet axiologique d'émancipation et de développement individuel et social et au moyen de la création de structures touristiques collectives.

À partir des années 1990, les phénomènes du chômage de masse et de l'exclusion marquent la question du départ en vacances, suscitant l'émergence d'un accompagnement social destiné à favoriser l'accès aux vacances de ceux qui en sont exclus. La loi du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions inscrit dans l'ordre juridique ce qui a pu être qualifié, non sans poser question, de « droit aux vacances » : « L'égal accès de tous, tout au long de la vie, à la culture, à la pratique sportive, aux vacances et aux loisirs constitue un objectif national. Il permet de garantir l'exercice effectif de la citoyenneté. [...] Sa réalisation passe par le développement des structures touristiques à caractère social et familial, par l'organisation du départ en vacances des personnes en situation d'exclusion [...] ». ».

Ces repères historiques mettent en lumière la difficulté d'une définition rigoureuse du tourisme social, qui revêt une nature duale, à la fois offre touristique et aide sociale.

## Quel sens pour le tourisme social aujourd'hui ?

Le tournant du XXI<sup>e</sup> siècle est marqué par la baisse tendancielle du taux de départ en vacances<sup>1</sup> des Français corrigé des fluctuations de court terme, de 70 % au début des années 1980 à 60 % aujourd'hui. En reflet subjectif, le sentiment de restriction régulière dans le budget consacré aux vacances et aux loisirs se creuse de 55 à 65 % sur la même période. Ce tableau d'ensemble recouvre plusieurs phénomènes, d'essence économique, mais aussi socioculturelle.

Le taux de départ en vacances est, logiquement, corrélé au niveau de revenu : il s'établit en 2024 à 42 % en deçà de 70 % du revenu médian, contre 76 % au-delà de 150 % du revenu médian. Le rapport entre ces deux taux s'est dégradé de 1,5 à 1,8 depuis 40 ans. Le taux de départ en vacances dépend également du milieu social : il est de 78 % parmi les cadres supérieurs, contre 47 % parmi les ouvriers. Le comportement en matière de départ en vacances est notamment le produit d'une transmission intergénérationnelle : le quart des enfants issus de familles à revenus modestes partis en vacances en 2021 le sont sans leurs parents, et les enfants issus de familles à revenus plus élevés connaissent une plus grande diversité de types – en famille, en collectivité – et d'activités de vacances.

La nature des motifs du « non-départ en vacances » confirme cette causalité multiple. Dans la moitié des cas, le premier frein cité est le frein financier. Dans l'autre moitié, il est de nature différente : activité professionnelle, raison familiale, raison de santé, choix personnel... Ce dernier motif évoque le comportement d'appréhension et d'autolimitation face au départ

<sup>1</sup> Séjour hors du domicile à caractère non professionnel de quatre nuitées au moins au cours des douze derniers mois.

en vacances, que les travailleurs sociaux rencontrent auprès des publics fragiles très éloignés des vacances.

Ces constats sont à mettre en regard des externalités sociales positives des vacances, qui peuvent s'analyser selon trois catégories.

En premier lieu, les vacances sont évidemment un facteur de repos et de ressourcement. Elles jouent à cet égard un rôle sensible dans le maintien de la santé physique et mentale et, au plan économique, de la productivité du travail. En second lieu, les vacances sont source d'apprentissage de compétences, notamment de compétences comportementales : autonomie des enfants et des jeunes ; coopération au sein du groupe, développée en séjour collectif ; gestion de projet, au travers de l'élaboration du budget, du montage du programme et de la réalisation des formalités ; mobilité géographique et culturelle... En dernier lieu, les vacances contribuent au resserrement des liens familiaux et sociaux : de fait, les travailleurs sociaux utilisent couramment le « projet vacances » comme support d'accompagnement socio-éducatif et médico-social, réputé performant et vecteur de remobilisation et d'intégration sociale.

Ces différentes externalités positives produisent, en outre, des synergies localisées, mais puissantes : prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées par le maintien du lien social dans le cadre de séjours familiaux, en groupe ou intergénérationnels ; intégration sociale des jeunes par l'acquisition d'autonomie et de compétences et la confrontation à l'altérité...

Au total, le départ en vacances est, en tant que phénomène social, un miroir de l'état de la cohésion sociale. Les Français expriment le jugement selon lequel partir en vacances est nécessaire pour « vivre décemment » et « participer à la vie sociale ». Corrélativement, les difficultés du départ en vacances renvoient à la montée de l'isolement des individus et des groupes sociaux et aux difficultés de la démocratisation des pratiques culturelles, de loisirs et sportives.

## Une offre de tourisme social en péril ?

L'offre de tourisme social est portée dès l'origine par les acteurs de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler l'économie sociale et solidaire. Ces opérateurs, regroupés au sein de l'Union nationale des associations de tourisme et de plein air (UNAT), forment un sous-secteur original du fait de son projet éducatif et de mixité sociale, de son mode de gouvernance et de gestion et de son ancrage territorial. Cette originalité s'exprime emblématiquement dans la pratique de prix progressifs en fonction du revenu du vacancier.

Ce secteur pèse d'un poids économique relativement modeste dans l'ensemble de l'hébergement touristique : 1 700 établissements, 13 000 salariés en équivalent temps plein, 5,3 millions de vacanciers, 19 millions de nuitées et 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2019<sup>2</sup>. Il est composé majoritairement de structures d'hébergement touristique collectif de taille limitée,

mais aussi de quelques opérateurs de taille plus importante, dont certaines ETI très dynamiques.

Les fondements du modèle économique des opérateurs du tourisme social sont aujourd'hui remis en cause.

Leurs ressources proviennent des recettes commerciales, mais également, et significativement, du soutien des acteurs institutionnels du champ social – collectivités territoriales, organismes de protection sociale, comités sociaux et économiques (ex-comités d'entreprise), organismes publics du secteur financier (Banque des territoires, ANCV...). Ce soutien prend la forme d'apport de clientèle, d'aides financières, qui représentent le quart des ressources du secteur, mais aussi de location d'équipements de tourisme en contrepartie de loyers modérés. Or ces acteurs institutionnels ont entamé un double mouvement, d'une part, de cession de leurs actifs touristiques sur le marché afin de renforcer leur structure financière et d'éviter de coûteux investissements de modernisation et de mise aux normes et, d'autre part, de rationalisation de leurs aides dans le cadre d'arbitrages budgétaires.

Dans le même temps, les transformations du secteur du tourisme atteignent les opérateurs du tourisme social.

Les vacanciers souhaitent, de manière croissante, choisir librement avec qui, quand et comment s'organisent leurs repas, leurs activités collectives et leurs temps de sociabilité : demi-pension, club enfant, souplesse horaire... La transformation numérique promeut l'individualisation de l'expérience client et suscite de nouvelles normes de qualité de service : *check-in* autonome, commande et paiement par QR code, concierges virtuels 24 heures sur 24...

Ces évolutions rendent poreuses les frontières historiques du « marché » du tourisme social et favorisent la concurrence d'autres acteurs : hôtellerie de plein air – campings –, tourisme CtoC, de type Airbnb... Elles poussent les opérateurs du tourisme social d'un modèle d'offre collective et peu différenciée vers un modèle « locatif ». Pour répondre à cette nouvelle donne, le secteur a fait le choix de la montée en gamme, qui permet notamment d'accueillir des familles aux revenus intermédiaires qui recherchent une offre similaire à celle des résidences de vacances plus haut de gamme.

Par ailleurs, la transition écologique impose peu à peu son agenda, qui exige des investissements significatifs de réduction des impacts et d'adaptation, au-delà de l'entretien et de la rénovation des équipements, déjà très consommateurs de capital.

Plusieurs stratégies destinées à répondre à ces mutations peuvent être observées : conserver une taille réduite et une activité de type artisanal ; rejoindre un réseau d'acteurs pour bénéficier de services mutualisés dans les domaines du commerce, du numérique, de la gestion... ; construire un acteur de taille plus importante par regroupement capitalistique. Ces options stratégiques posent, en creux, des questions d'essence identitaire : sont-elles compatibles avec le modèle de l'économie sociale et solidaire ? Avec le projet du tourisme social ? Avec la préservation de la cohésion du secteur ?

<sup>2</sup> Derniers chiffres disponibles hors période de crise sanitaire.

## Quelle place pour l'aide au départ en vacances ?

Dans l'esprit de la loi du 29 juillet 1998, la France se distingue par l'intervention originale d'opérateurs publics dans le champ de l'aide au départ en vacances. Ainsi, l'Agence nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV) contribue, aux côtés d'autres acteurs du domaine social, notamment du réseau des caisses d'allocations familiales, à la mise en œuvre de l'objectif fixé par la loi.

Établissement public industriel et commercial de l'État, l'ANCV est chargée d'une mission de service public, favoriser l'accès du plus grand nombre aux vacances, qu'elle met en œuvre au moyen d'une gamme de services et d'aides : le Chèque-Vacances et les aides de l'action sociale.

Le Chèque-Vacances, titre de paiement destiné à payer les prestations de service liées aux vacances et aux loisirs, bénéficie à 4,8 millions de salariés, d'agents publics, de travailleurs indépendants et de chefs d'entreprise, soit 11 millions de personnes en comptant les membres de leurs familles sur la base de la composition moyenne du foyer. Il est financé et attribué par 117 000 employeurs et organismes sociaux, notamment par les comités sociaux et économiques des entreprises, dans le cadre de leurs activités sociales et culturelles, avec la participation des bénéficiaires dans plus de la moitié des cas et selon un critère social : les salariés dont la rémunération est la plus faible reçoivent davantage de Chèques-Vacances. En contrepartie, cette attribution bénéficie d'exonérations de cotisations sociales patronales. L'émission nette commerciale de Chèques-Vacances atteint 1,8 milliard d'euros en 2024.

Le Chèque-Vacances est accepté dans un large réseau de 120 000 professionnels du tourisme et des loisirs conventionnés avec l'ANCV. Au regard de la consommation touristique éligible à son utilisation, de l'ordre de 60 milliards d'euros par an, et de son effet de levier sur la dépense, d'au moins 3, il présente un poids certain dans l'économie touristique.

Les aides de l'action sociale ont permis de soutenir en 2024 le départ en vacances de 287 000 personnes fragiles : familles et adultes isolés en situation de précarité, jeunes des quartiers populaires ou en insertion, seniors isolés, personnes en situation de handicap, de perte d'autonomie ou gravement malades, femmes victimes de violences, enfants et jeunes protégés, aidants... Ces aides sont organisées en « programmes d'action sociale » selon le public et le mode de diffusion – BtoC ou intermédié par un partenaire. Elles sont mises en œuvre, selon une logique de projet plutôt que de guichet, en coopération avec plusieurs milliers d'associations, de collectivités territoriales et d'organismes sociaux, qui accompagnent les bénéficiaires sur le terrain.

La politique tarifaire adossée à la gestion du Chèque-Vacances permet à l'ANCV de bénéficier de l'autonomie financière et de développer un modèle économique dans lequel l'intégralité des bénéfices de l'activité du Chèque-Vacances est consacrée aux aides de l'action sociale. Au-delà, l'ANCV est un acteur de la vie économique et sociale : les entreprises renforcent leur attrac-

tivité d'employeur et fidélisent et motivent leurs salariés en les faisant bénéficier du Chèque-Vacances ; les professionnels du tourisme accroissent la compétitivité de leur offre vis-à-vis de 5 millions de porteurs en acceptant le Chèque-Vacances ; les collectivités territoriales développent leurs politiques sociales en diffusant les aides de l'action sociale.

La transformation numérique pose de nouveaux défis à l'ANCV. En particulier, selon une démarche typique de « disruption », d'autres acteurs combinent les possibilités du numérique et la réglementation des activités sociales et culturelles, antérieure à l'avènement du numérique, pour proposer des produits concurrents, vidant *de facto* le monopole légal de l'ANCV sur le Chèque-Vacances de sa portée.

Pour prouver qu'un modèle de service public peut continuer à s'inscrire avec succès dans cet environnement, l'ANCV a engagé une transformation interne profonde sur l'ensemble des plans, technologique, *marketing* et commercial et managérial. Le Chèque-Vacances Connect, application de paiement innovante permettant le règlement au centime près, lancée en 2021, représente déjà 15 % de l'émission nette commerciale en 2024. L'ANCV développe activement le relais de croissance du marché des PME, historiquement moins bien couvert par les activités sociales et culturelles, donc par les aides au départ en vacances. Elle met fortement en avant dans sa communication sa mission sociale et sa contribution à l'exercice de la RSE, qui rencontre un réel écho auprès des nouvelles générations de prescripteurs.

## Conclusion

Le tourisme social est à la croisée des chemins : son projet humaniste répond à un besoin d'une évidente actualité dans une société traversée par des évolutions et des tensions profondes ; ses acteurs, opérateurs de l'offre de tourisme social et de l'aide au départ en vacances, sont confrontés à des mutations rapides qui appellent l'adaptation ou la transformation. Il fait face, à première vue, à un dilemme : soit conserver sa spécificité en acceptant le repli de son action, soit saisir les opportunités du marché en gommant son identité.

Les expériences en cours de bon nombre d'opérateurs, parmi lesquelles celle de l'ANCV, montrent que l'alternative n'est pas si tranchée. Elles donnent à voir que des tactiques de modernisation et d'affirmation sont possibles sans altérer la visée de long terme, et qu'il est pertinent de rechercher une nouvelle synthèse pour le tourisme social.

## Références

Insee ; Credoc, « Enquête Conditions de vie et aspirations des Français » ; Observatoire des inégalités ; Hexopée (2024), « Les grandes tendances qui impactent et impacteront la branche du Tourisme Social et Familial » ; ANCV (2019), « Étude des besoins en financement des acteurs du tourisme social pour leurs investissements » ; ANCV (2025), « En bref - Chiffres clés ».

# SNCF Connect & Tech, un acteur de la *tech* au service du développement des mobilités durables

Par Anne PRUVOT

Directrice générale de SNCF Connect & Tech

Dans un secteur des mobilités en mutation – ouverture à la concurrence du transport ferroviaire, nécessité de décarboner les déplacements, complexification de la tarification des offres de transport, mise en application de la loi LOM, évolutions des technologies et des usages, etc. – comment favoriser l'usage et l'accès à des transports plus durables grâce au numérique ? Comment encourager l'adoption des mobilités durables : chaque choix individuel contribuant à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ?

Acteur de la *tech* au service du développement et de l'accès aux mobilités durables depuis 25 ans, SNCF Connect & Tech a, dans ce paysage complexe, la capacité d'apporter une réponse aux enjeux des différents acteurs – régions (AOM, collectivités), métropoles, opérateurs de transport, réseaux de transports urbains, ou encore entreprises – afin de relever les défis et saisir les opportunités liées à l'évolution du secteur des mobilités.

À l'heure où les technologies numériques transforment en profondeur nos modes de vie, les pratiques de mobilité n'échappent pas à cette mutation. L'usage des applications pour s'informer, organiser ses déplacements ou effectuer des achats connaît une croissance rapide : depuis le Covid-19, les achats numériques ont considérablement augmenté, atteignant jusqu'à 40 % dans certaines agglomérations<sup>1</sup>.

Parallèlement, les Français expriment un intérêt croissant pour des modes de transport plus durables. Cette tendance se confirme par une hausse continue de la fréquentation des transports publics urbains et ferroviaires depuis 2019<sup>2</sup>. Selon l'observatoire de la mobilité de l'UTP, entre le 1<sup>er</sup> semestre 2020 et le 1<sup>er</sup> semestre 2022, elle a notamment augmenté de 28 points dans le transport urbain en province (de 64 à 91,5 %), de 29 points dans le transport public ferroviaire francilien (de 46 à 75 %) ; ou encore de 48 points dans le transport public ferroviaire en province (de 49 à 97 %).

Dans ce contexte émergent de nouveaux défis : ouverture à la concurrence du transport ferroviaire, nécessité de décarboner les déplacements, complexification de la tarification des offres de transport... Autant d'enjeux qui

redéfinissent un marché des mobilités en pleine expansion, à la fois plus riche, plus segmenté, mais aussi plus exigeant. Encourager l'adoption des mobilités durables devient ainsi un impératif : chaque choix individuel peut contribuer à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Leader du numérique et du e-commerce français dans le secteur des mobilités, SNCF Connect & Tech innove pour rendre les mobilités durables accessibles à tous, à travers deux propositions de valeur. D'une part, SNCF Connect, la plateforme tout-en-un des mobilités durables qui simplifie les trajets de millions de voyageurs, en rendant chaque étape du voyage plus fluide et responsable. De l'autre, Tesmo, la marque des activités d'éditeur de solutions de mobilité et de services numériques à destination des entreprises et des collectivités.

## Innover pour encourager et faciliter l'accès aux mobilités durables

Il y a 25 ans, au temps du Minitel, naissait Voyages-sncf.com, le premier site de vente en ligne de billets de train en France. À l'époque seulement 7 % des Français ont accès à internet. Ainsi, l'ambition première du site, qui officie en tant qu'agence de voyages, est de vendre autant de billets de train que le premier point de vente physique de l'époque, à savoir la gare de Paris-Montparnasse.

Les Français adoptent le site et l'habitude d'acheter leur billet en ligne. En 2013, Voyages-sncf.com innove avec le lancement du premier billet de train à imprimer

<sup>1</sup> Source : Les usages du MaaS, résultats de l'enquête sur les services numériques, <https://doc.cerema.fr/Default/doc/SYRACUSE/586559/les-usages-du-maas-resultats-de-l-enquete-sur-les-services-numeriques>

<sup>2</sup> Source : Observatoire de la mobilité de l'UTP, [https://www.utp.fr/system/files/2022-11/20220927\\_dp\\_observatoire\\_de\\_la\\_mobilite\\_v2.0.pdf](https://www.utp.fr/system/files/2022-11/20220927_dp_observatoire_de_la_mobilite_v2.0.pdf)



chez soi, une étape majeure pour simplifier l'accès à la mobilité.

Fort de l'expertise liée à la création de Voyages-sncf.com, une activité Tech de créateur et fournisseur de solutions numériques pour le secteur des mobilités voit le jour. Son nom, VSC Technologies, l'usine digitale des mobilités aux côtés de l'agence de voyages, Voyages-sncf.com.

Les deux activités, celle d'agence de voyages avec Voyages-sncf.com, devenue Oui.SNCF en 2017, puis SNCF Connect en 2022 et celle de créateur et fournisseur de solutions numériques pour le secteur des mobilités, continuent de croître. En 2021, une nouvelle ère commence : SNCF Connect & Tech se structure pour mieux proposer l'ensemble des activités et expertises de l'entreprise au marché.

En partant de la distribution numérique des titres de transport, SNCF Connect & Tech a construit en 25 ans un savoir-faire technologique et sectoriel unique dans le domaine des mobilités.

Un atout de taille dans un secteur en évolution constante et sur un marché fragmenté (plus de 700 autorités organisatrices de mobilité en France) où œuvrent une multitude d'acteurs spécialisés de toutes tailles – souvent concentrés sur des segments spécifiques tels que la billettique, la distribution, l'information voyageurs, etc. – mais rarement en mesure de proposer des solutions technologiques intégrées.

En effet, depuis la promulgation de la Loi d'Orientation des Mobilités<sup>3</sup> (LOM), les collectivités territoriales, notamment les communautés de communes et les régions, se vont vu confier de nouvelles compétences et responsabilités en matière de mobilité. Elles jouent désormais un rôle central dans la structuration et la gouvernance des politiques locales de déplacement. Parmi leurs missions prioritaires figure l'orchestration de l'ensemble de l'offre de mobilité sur leur territoire. L'harmonisation des titres de transport, levier essentiel pour faciliter les parcours intermodaux, constitue à cet égard un enjeu stratégique majeur. Cette démarche vise à simplifier l'expérience usager et à encourager une mobilité fluide, intégrée et durable à l'échelle locale et régionale.

Dans ce paysage complexe, la capacité de SNCF Connect & Tech à apporter une réponse globale et cohérente aux enjeux des différents acteurs constitue un avantage stratégique déterminant.

## Proposer des solutions et services numériques qui répondent aux besoins des acteurs du secteur de la mobilité

L'enjeu central aujourd'hui est de mettre la technologie au service de la mobilité afin de favoriser un recours accru aux modes de transport à faible empreinte

carbone. Il s'agit de concevoir et déployer des solutions numériques permettant à un large public d'accéder plus facilement à des offres de mobilité durables, intégrées et attractives.

Pour cela, l'entreprise s'appuie sur deux propositions de valeur concrètes et complémentaires.

### SNCF Connect - la plateforme BtoC des mobilités durables



SNCF Connect, marque à destination du grand public, est à la fois une agence de voyages et une plateforme numérique tout-en-un dédiée aux mobilités durables. Elle accompagne les voyageurs de bout en bout, de l'organisation du trajet jusqu'à la destination finale, en intégrant tous les modes de transport, pour les courtes comme les longues distances. Car aujourd'hui, le voyage ne s'arrête plus en gare.

Depuis son lancement en 2022, SNCF Connect connaît une croissance continue.

Si le nombre de clients de SNCF Connect croissait avant le Covid-19 d'environ 5,3 % par an, il croît depuis la fin du Covid-19 de plus de 6,2 % par an, ce qui illustre l'accroissement de la numérisation des usages dans le secteur des mobilités. Plus marquant encore, et illustration parfaite de l'intérêt toujours plus important pour les mobilités durables, le nombre de billets vendus, comme le volume d'affaires généré par SNCF Connect, a crû encore plus vite que son nombre de clients (respectivement de 8,4 % par an et de 9,6 % par an après la fin du Covid-19).

En 2024, la plateforme compte plus de 20 millions d'utilisateurs et plus de 1,5 milliard de visites sur le service. Si l'achat de billets de train reste central, les usages se diversifient : 20 % des visites concernent désormais la recherche d'itinéraires incluant d'autres moyens de transport (transports en commun, bus, covoiturage, etc.). L'offre urbaine, avec la vente de titres pour une trentaine de réseaux enregistre une croissance à deux chiffres.

Grâce à son empreinte sur la mobilité des Français, SNCF Connect est également un excellent observatoire de leurs comportements, que ce soit dans les motivations de choix de modes de transport selon les destinations, la compréhension des motifs récurrents ou non dans les usages (SNCF Connect est ainsi parvenu à la conclusion que « jeudi is NOT the new vendredi » et que, malgré les pratiques de télétravail, les déplacements de week-end sont toujours marqués par des départs le vendredi et des retours étalés entre le dimanche soir et le lundi matin), ou encore l'analyse de l'impact d'événements exceptionnels comme les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) ou de dispositifs publics spécifiques comme le Pass Rail de l'été 2024. Lors des JOP de Paris, une affluence record révélant

<sup>3</sup> Loi du 24 décembre 2019, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000039666574/>

des dynamiques inédites de déplacement a été observée sur SNCF Connect. L'application a par exemple joué un rôle central auprès des voyageurs en termes d'information, avec 38 % de visites supplémentaires par rapport à l'été 2023, et une mention spéciale pour la période des JOP qui concentre à elle seule près de 40 % des visites estivales pour l'information voyageurs (horaires en gare, infos sur ses favoris, info trafic...). Certaines destinations, habituellement moins prisées en été, comme Lille, ont connu une hausse spectaculaire de leur fréquentation (+ 57 %), grâce à leur proximité avec des sites olympiques. Le nombre de clients de SNCF Connect allant à Paris a lui aussi augmenté de 20 % par rapport à la même période l'année dernière, notamment pour des séjours de moins de 4 jours pour les voyageurs provenant de régions voisines.

**Tesmo - la marque BtoB/toG accompagne les collectivités, les entreprises et les opérateurs de transport dans la transformation numérique de leurs services de mobilité en lien avec l'évolution du secteur**



Pour les collectivités, Tesmo développe des solutions sur mesure pour digitaliser les services de transport, améliorer la qualité du service rendu et optimiser l'expérience des voyageurs.

Pour les entreprises, Tesmo propose des outils pour faciliter les déplacements domicile-travail et promouvoir l'usage de modes de transport moins carbonés. La solution de gestion de mobilité des salariés proposée permet par exemple aux collaborateurs de savoir parmi les différentes subventions proposées par leur entreprise lesquelles sont les plus d'adaptées (FMD, abonnement de transport, indemnité km vélo) grâce à un simulateur ; et aux RH, gestionnaires de paie, de gérer sur une seule et même plateforme l'ensemble des dépenses liées à la mobilité domicile-travail ainsi que les déplacements professionnels.

Enfin, pour les acteurs du secteur de la mobilité (incl. opérateurs), Tesmo conçoit des solutions adaptées à leurs besoins : affichage multimodal, contrôle des titres de transport, optimisation des outils de conduite, etc.

## Vers une transition numérique responsable au service des mobilités durables

Le numérique a donc un rôle clé à jouer pour faciliter l'accès aux mobilités et en simplifier l'usage. Mais il comporte également des impacts – environnementaux, sociaux, ou en matière d'inclusion – qu'il est indispensable de prendre en compte. L'innovation doit être au

service d'un numérique plus durable, aligné avec les principes d'une stratégie RSE intégrée.

Comment ? Via une démarche volontaire de responsabilité numérique et la mise en place d'indicateurs de performance concrets, liés à la sobriété énergétique, à l'accessibilité, à l'inclusion, mais aussi à l'éthique et à la sécurité. Prenons comme exemple, le bilan personnalisé « Ma Rétrainspective », envoyé aux clients de SNCF Connect chaque année. Sa conception a été voulue la plus sobre possible : visuels épurés, formats statiques, poids numérique limité à 1,2 Mo par écran – soit l'équivalent en émissions de CO<sub>2</sub> d'une photo en bonne qualité.

Les solutions technologiques mises en œuvre doivent également constituer un levier d'amélioration de l'accessibilité numérique, en s'appuyant sur les deux référentiels du marché : RGAA (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité) pour les sites web et RAAM (Référentiel d'Accessibilités des Applications Mobiles) pour les applications et interfaces tactiles. Cet engagement prend différentes formes (au-delà du respect des normes et référentiels) comme la collaboration depuis 2017 avec un consultant malvoyant qui assure un retour concret sur les fonctionnalités à améliorer. Ces retours ont permis de résoudre des problématiques majeures telles que l'amélioration des contrastes visuels et la simplification des formulaires. Cela permet de progresser sur la mise en conformité (aspect réglementaire), mais aussi de proposer une expérience utilisateur positive et inclusive, notamment pour les personnes qui éprouveraient des difficultés avec le numérique. SNCF Connect & Tech a aussi fait un effort soutenu pour ancrer la culture de l'accessibilité au sein des équipes, afin d'en intégrer les principes dès la conception des services numériques.

Au-delà de cette approche, faciliter l'accès aux mobilités durables pour les utiliser passe aussi par la lutte contre la fracture numérique. Avec 17 % de la population française en situation d'illectronisme<sup>4</sup>, il y a une nécessité à développer l'autonomie numérique à travers un accompagnement dédié (formation, mise en situation, etc.) auprès de ces publics, grâce à des acteurs comme Le Réseau National Pimms Médiation.

<sup>4</sup> Source : Comment agir contre l'illectronisme, <https://www.info.gouv.fr/actualite/comment-agir-contre-l-illectronisme>

# Le poids symbolique des sports d'hiver dans la transition des territoires de moyenne montagne

Par Hugues FRANÇOIS et Emmanuelle GEORGE

Univ Grenoble-Alpes, Inrae Lyon-Grenoble - Lessem

Alors que le tourisme de montagne a connu un développement précoce dans le contexte de l'Après-Guerre pour répondre aux enjeux de l'aménagement du territoire, ce modèle est aujourd'hui fortement bousculé par l'évolution du climat. Pour répondre aux difficultés d'enneigement, différentes stratégies d'adaptation cohabitent, s'articulant principalement autour de deux objectifs : prolonger le modèle des sports d'hiver par la fiabilisation de l'enneigement, d'un côté, et, de l'autre, réduire la dépendance des territoires de sports d'hiver au tourisme de ski par la diversification, touristique et économique.

Les territoires de moyenne montagne sont particulièrement exposés au risque de faible enneigement, facteur qui a déjà pu limiter l'expansion passée de la filière neige. Malgré ce contexte, la résistance au changement demeure, comme c'est le cas dans le Massif des Vosges dont l'étude vient illustrer les difficultés à penser l'avenir en dehors du modèle de développement de la station.

*Ce travail a été réalisé dans le cadre d'un Contrat de coopération public-public pour l'accompagnement stratégique et méthodologique des stations de montagne du Massif des Vosges, entre la Région Grand-Est et l'INRAE.*

Dans le contexte de la reconstruction d'après-Guerre, l'évolution du contexte économique et l'avènement du modèle de production fordiste ont fortement perturbé les équilibres économiques hérités. Alors que la ruralité prédominait dans les zones d'altitude et que l'industrie se développait en fond de vallée grâce à l'expansion de l'hydroélectricité, les handicaps des zones de montagne (pente, accessibilité, période de végétation réduite) sont autant d'obstacles à la compétitivité de prix des massifs de montagne. Dès lors, l'intégration de ces zones en marge de la dynamique économique dominante a pu passer par le tourisme comme élément du régime de régulation fordiste (Cuvelier, 1997). La dynamique massive d'aménagement touristique de la montagne promue par l'État dans les zones d'altitude s'est également traduite par une dynamique volontariste de développement des stations (Perret, 1992), en marge de cette doctrine nationale. De nombreux territoires, désireux de prendre le train de la modernité, ont ainsi investi des moyens importants, quitte à hypothéquer leurs sources de revenus traditionnelles pour les réallouer dans l'économie des sports d'hiver.

Les stations de moyenne montagne, généralement situées à plus basse altitude et soumises à des aléas d'enneigement plus marqués, ont été précocement pointées du doigt pour différentes raisons. Dès la fin des années 1970 et au début des années 1980, alors que le développement des stations d'altitude mar-

quait le pas (après l'affaire de la Vanoise, le discours de Vallouise et l'instauration des Unités Touristiques Nouvelles – UTN), les PPDT, Plans Pluriannuels de Développement Touristique, relançaient la construction dans les destinations de moyenne montagne. L'objectif était alors de remédier au manque de dynamisme du secteur de l'immobilier de loisir, reposant généralement sur l'initiative locale pour valoriser le patrimoine foncier existant, afin d'être en mesure d'accueillir suffisamment de touristes pour animer la vie économique locale et contribuer à la rentabilisation des remontées mécaniques, lesquelles dépendent le plus souvent de l'investissement public. Les hivers sans neige consécutifs de la fin des années 1980 ont, quant à eux, rappelé les fragilités du mode de développement liées à l'enneigement (Lorit, 1991). Dans ce contexte, une nouvelle doctrine propre aux stations de moyenne montagne a émergé (ANEM, 1991). Celle-ci vient réaffirmer leur rôle d'aménagement du territoire en prônant la nécessité de considérer globalement le chiffre d'affaires du tourisme, dont les revenus dépassent le déficit des remontées mécaniques et dont les recettes permettent à la collectivité d'assumer ces difficultés.

Symbole de l'entrée dans la modernité des zones rurales de montagne, nous reviendrons dans une première partie sur l'importance que revêt aujourd'hui la filière des sports d'hiver malgré les difficultés auxquelles elle est confrontée, difficultés qui tendent à réduire sa

contribution au dynamisme local. Cette ambivalence est particulièrement prégnante dans les massifs de moyenne montagne dans lesquels une part importante des stations a fermé (Métral, 2025). Dans une deuxième partie, nous illustrerons la situation du Massif des Vosges où les domaines skiables sont confrontés à une dégradation marquée des conditions naturelles d'enneigement, devenant ainsi des symboles des impacts du changement climatique. Bien que confrontées de plein fouet au phénomène, nous exposerons en conclusion les différentes formes de résistance qui limitent la transformation du système économique local.

## De l'importance du tourisme dans l'aménagement des territoires de montagne

Après avoir marqué le pas dans le contexte de la crise sanitaire et les restrictions de la mobilité internationale, l'Organisation Mondiale du Tourisme souligne aujourd'hui l'importance de la reprise de l'activité à des niveaux comparables à ceux pré-Covid, connus en 2019 (UNWTO, 2025). La France reste la première destination mondiale, avec 7 % des arrivées internationales de touristes, connaissant même une reprise particulièrement profitable à la France qui affiche un nombre d'arrivées de touristes supérieur en 2023 (100 millions) à ce qu'il était en 2019 (89 millions). Bien entendu, ces performances reposent sur la diversité des formes de tourisme présentes sur le territoire national et le tourisme de montagne, principalement concerné par un marché domestique, en a également bénéficié.

Ainsi, il n'est pas très étonnant que les stations de sports d'hiver françaises figurent dans le top 3 (avec les États-Unis et l'Autriche) des destinations touristiques hivernales à l'échelle mondiale, pouvant compter sur un nombre de journées skieurs annuel dépassant les 50 millions (Cour des Comptes, 2024 ; Vanat, 2025). Les stations françaises ont d'ailleurs été conçues avec l'ambition de « gagner la bataille de la neige », pour reprendre les termes du ministre Albin Chalandon, et donc de viser une forme d'excellence internationale qui se traduit par un taux d'équipement particulièrement important, faisant de la France le pays comptant le plus grand nombre d'appareils de remontées mécaniques (Vanat, 2025), avec plus de 3 000 appareils implantés. Sur le plan économique, l'importance du secteur pour l'aménagement du territoire est mise en avant à travers le nombre d'emplois, le recueil d'indicateurs de la chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables soulignant que plus de 120 000 emplois dépendent de l'ouverture des domaines skiables (Domaines Skiables de France, 2024 - DSF).

Néanmoins, derrière ces chiffres se cachent des réalités très contrastées : les très grandes stations représentent 6,5 % des stations mais concentrent 37 % de la puissance totale du parc de remontées mécaniques alors que 58,9 % des stations sont dites petites et représentent 9 % de la puissance totale. Ce contraste reflète la diversité des trajectoires de développement entre les stations portées par l'État et celles qui sont le

fruit du volontarisme local. Face au changement climatique, ces différentes stations ne sont pas confrontées aux mêmes défis et différentes réponses adaptatives coexistent dans les territoires concernés s'articulant principalement autour de deux grandes tendances : la fiabilisation de l'enneigement d'un côté, et la diversification de l'autre, chacune dessinant des perspectives contrastées s'inscrivant dans la continuité, voire renforçant, la discrimination entre les types de stations de sports d'hiver.

De nombreuses études ont ainsi montré que la production de neige n'offrait pas les mêmes marges de manœuvre à la fois sur le plan de l'enneigement (François *et al.*, 2023, 2025), mais également du point de vue de sa contribution économique (Cognard *et al.*, 2024). Les difficultés d'enneigement ne sont d'ailleurs pas nouvelles pour les stations de moyenne montagne qui profitent par ailleurs d'un cadre local plus propice à la diversification et d'une offre fondée plus sur des ressources territoriales que sur une offre de ski générique (Achin, 2015 ; François, 2007). Après les hivers sans neige de la fin des années 1980, outre les solutions techniques, les politiques publiques promouvant la diversification plutôt que l'équipement de la montagne pour la pratique du seul ski se sont développées, élargissant leur champ de la station au territoire pour porter une offre touristique renouvelée (George et Achin, 2020) jusqu'à imaginer des transformations territoriales plus profondes (Rouch et George, 2024). Une des principales difficultés liée à la cohabitation de ces deux réponses adaptatives réside dans leur articulation, c'est-à-dire, dans la capacité de profiter des revenus tirés de l'économie en place et de les conforter, dans une perspective d'exploration de voies alternatives de développement pour échapper à la dépendance au sentier (Berard-Chenu *et al.*, 2023). Cette articulation est d'autant plus critique que plus le changement climatique se concrétise, plus il devient difficile de disposer de moyens tirés de l'économie du ski pour en sortir.

## Les Vosges, le cas d'un tourisme de ski marginal fortement exposé au risque de faible enneigement

Parmi les stations confrontées à des difficultés récurrentes, celles situées dans des massifs de moyenne montagne sont les premières concernées par la dégradation des conditions d'enneigement et la pérennité des sites apparaît relativement précaire au regard de la part importante des sites ayant fermé (Métral, 2025). Bien que le Massif des Vosges ait pu présenter par le passé des conditions d'enneigement comparables à celles des Alpes malgré des altitudes moindres, les projections climatiques montrent la sensibilité des stations du Massif au réchauffement, dès les premières échéances de Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC), la production de neige n'offrant que des marges de manœuvre limitées (François *et al.*, 2025). C'est dans ce cadre que la région Grand Est (RGE), en lien avec le Commissariat de Massif des Vosges (ANCT), a entrepris d'accompagner les stations présentes sur le



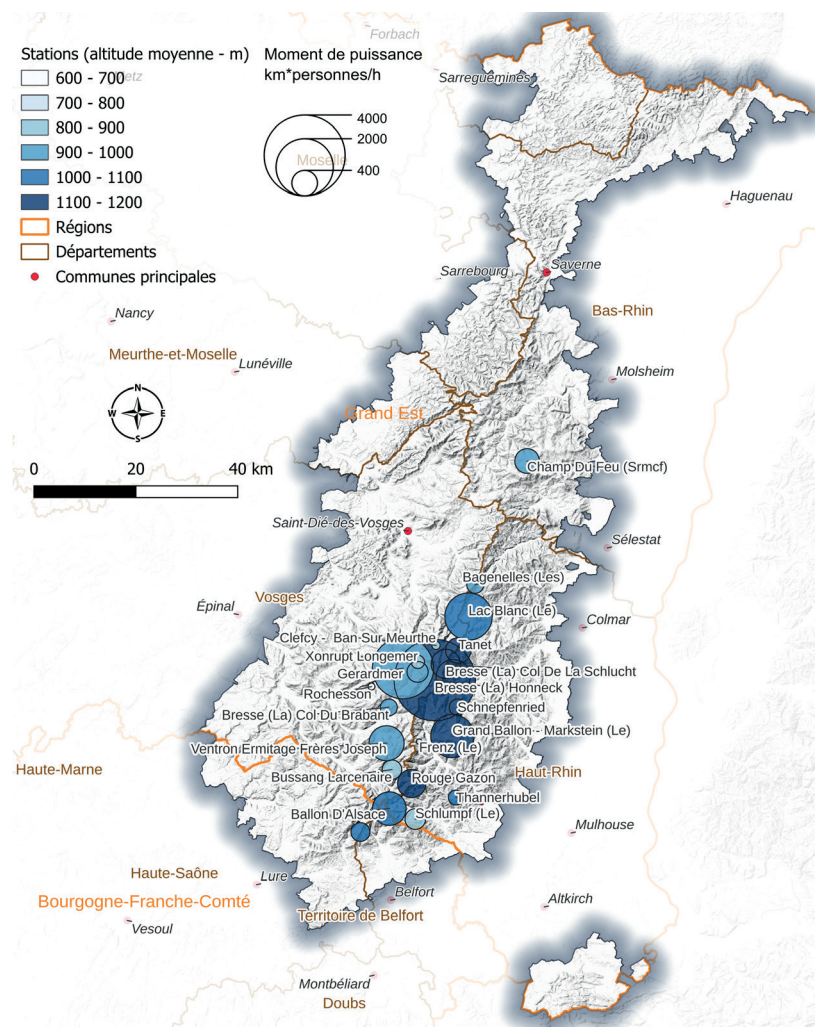


Figure 1 : Taille et altitude des stations du Massif des Vosges (Source : INRAE, 2025).

territoire dans une politique ambitieuse de transition des territoires supports de station. Pour construire ce dispositif public, la RGE a débuté par l'établissement d'un diagnostic généralisé pour poser les fondations du dialogue avec les territoires, avec, d'une part, à l'échelle des Hautes-Vosges, une analyse des conditions d'enneigement des massifs par Météo France et d'autre part, des études ClimSnow pour certains sites skiables (ClimSnow, François *et al.*, 2022). De même, une analyse du poids économique du tourisme dans les économies locales de leur territoire support, pilotée par Popconseil/O. Portier a été réalisée.

En complément de ces études ponctuelles, la RGE s'est également rapprochée de l'Inrae et de son expertise, afin d'inscrire l'implémentation de sa politique publique dans une forme concrète de construction « chemin faisant » et mobilisant une forme de réflexivité immédiate des actions conduites. Sur le plan scientifique, cette sollicitation représente, pour Inrae, une opportunité de prolonger les recherches antérieures en les confrontant à des contextes territoriaux très différents de ceux étudiés principalement dans la partie nord du massif alpin, celle-ci concentrant près de 70 % du parc de remontées mécaniques métropolitain alors que les stations vosgiennes ne représentent quant à elles que 1,5 % de ce parc (François *et al.*, 2025).

Comme le montre la Figure 1, les stations vosgiennes sont regroupées sur la partie sud du Massif, la zone où le relief est le plus élevé, mais avec des domaines skiables demeurant à des altitudes moyennes plutôt faibles. À titre de comparaison, l'altitude moyenne toutes stations vosgiennes confondues se situe à 1 060 m alors que dans le massif alpin ou dans les Pyrénées, elle est proche de 1 900 m. Cette faible altitude se double d'une taille de station particulièrement modeste puisqu'une seule, la Bresse-Hohneck, dépasse le seuil au-delà duquel une station est considérée comme étant moyenne. Les autres stations qui se distinguent sont celles du Lac Blanc, Gérardmer et du Markstein, les dernières relevant de la catégorie des toutes petites stations, interrogeant le modèle économique qui soutient le développement de cette catégorie.

Afin de mieux comprendre la structuration du tourisme de sports d'hiver vosgiens, des ateliers de travail avec les acteurs régionaux ont été organisés depuis 2023 de manière à dépasser les critères génériques utilisés ci-dessus. Pour élaborer une vision fine des stations concernées, cette démarche s'appuie sur différentes instances : un comité projet restreint (la RGE, l'ANCT et l'Inrae), un comité technique annuel diversifié (avec l'ANCT, les régions, les départements impliqués dans la gouvernance et le développement des stations à diffé-

rents niveaux), un comité de pilotage (avec les élus des acteurs publics impliqués dans la gouvernance des stations). En complément de ces comités de pilotage trimestriels en effectif réduit, un séminaire de travail spécifique en *focus group* s'est attaché, en début de projet, à la définition de l'objet selon quatre dimensions :

- le poids économique du tourisme, selon deux axes caractérisant l'économie (prédominance du tourisme *versus* diversité des secteurs d'activité) et son organisation (polarisée vs diffuse) ;
- la qualification de l'offre touristique sur un axe générique – spécifique ;
- l'articulation de l'offre de loisirs avec le type d'hébergement selon deux gradients représentant la qualification du parc immobilier et l'équilibre entre la capacité d'accueil du domaine skiable (remontées mécaniques) et le nombre de lits ;
- la caractérisation de la gouvernance selon trois axes complémentaires : territorialisée-centralisée, publique-privée, partagée-concentrée.

Sur la base des trois premières dimensions, nous proposons une lecture propre du tourisme hivernal, associée à une forme d'économie de cueillette touristique, faisant du ski une activité accessoire plutôt qu'une source d'attractivité majeure pour le Massif. Parmi les différents motifs de fréquentation des Vosges, au gré de la mobilité touristique, une part des flux peut se fixer temporairement pour profiter des domaines skiables sans qu'ils soient le motif du déplacement. Au sein de ce tableau général, des nuances peuvent toutefois se distinguer en fonction des contextes territoriaux, notamment en lien avec la Route des Crêtes qui constitue une activité structurante pour le Massif :

- Certaines destinations, à l'image de La Bresse et Gérardmer, se rapprochent du concept canonique de station, considérée comme pôle de croissance, notamment identifiables par la concentration des activités de loisir, hiver comme été, mais également des hébergements et de la restauration.
- À l'opposé, figurent des sites apparentés à des stades de neige, chacun avec leur propre statut. Le Schnepfenried, le Tanet, le Gaschney et Le Champ du Feu sont présentés comme jouissant d'un certain capital affectif, notamment lié au contexte d'apprentissage du ski. D'autres sont connus pour des activités autres que le ski, à l'image de La Planche des Belles Filles, évoquée d'emblée comme un haut lieu du cyclisme avec une fréquentation estivale importante.
- Entre les deux, un ensemble de sites plus difficiles à classer du fait de leur singularité et du caractère particulièrement accessoire du ski. Au Markstein, la fréquentation est étroitement liée à son caractère de lieu de passage, ce qui interroge sur le rôle joué par les remontées mécaniques et l'intérêt de relancer l'attractivité. À l'opposé, un site comme le Lac Blanc se caractérise par le contexte dans lequel il s'insère, représentatif de la typicité des villages vosgiens, mais il constitue également un pôle de loisirs fonctionnant

à la fois l'été et l'hiver, et représente une modalité d'accès aux activités de nature à part entière.

Au sein de cette diversité, la question de la gouvernance apparaît comme relativement indépendante. Elle souligne effectivement une spécificité du contexte des Vosges qui laisse une place importante à l'initiative privée, à l'exception de Gérardmer, et une relation avec les acteurs publics locaux plutôt distendue ou organisée à une échelle supra-communale comme c'est le cas dans le cadre de la Communauté européenne d'Alsace. Le rôle de la RGE dans la structuration de la gouvernance a d'ailleurs été identifié comme un potentiel levier d'action afin de faire émerger une doctrine de la transition co-construite et partagée par les stations.

## Conclusion et perspectives

Au-delà du principe de co-construction qui peut paraître consensuel, encore faut-il composer avec les formes de résistances locales de chaque acteur et avec la structuration de la filière neige interne au Massif. La position de l'entreprise gestionnaire du site de La Bresse joue ici un rôle structurant qui repose en partie sur une légitimité externe en tant que président de la section du Massif des Vosges au sein de DSF et en tant que responsable du groupe Labellemontagne. Il y a à ce titre une forme de double légitimation. Le groupe spécialisé dans la gestion des stations de moyenne montagne tire une part de sa crédibilité de l'expérience vosgienne de la famille Rémy. L'aventure a commencé sous la dénomination de Rémy Loisirs (précédemment Rémy et Fils), société familiale qui avait pour but de gérer la multiplicité des activités développées sur la commune de La Bresse, forme de *resort* intégré développé par le père du PDG actuel. La réussite du modèle de La Bresse est un argument fort de crédibilité de la *holding* pour défendre un modèle de gestion spécifique aux stations de moyennes montagnes, au-delà des Vosges. Dans cette logique de filière, la compétitivité de l'offre vosgienne est présentée comme tributaire de la modernisation des infrastructures, sans interroger pour autant les facteurs structurels de la dépréciation du capital et les perspectives pour y remédier.

Ce rôle de *leader* régional contribue à redonner une image structurante du tourisme de ski pour l'ensemble des économies locales malgré un développement finalement très limité de ce secteur d'activité et de ses faiblesses internes. Sur la base d'un mode de développement touristique unique pour le Massif des Vosges, se diffuse une conception du développement local qui peut paraître décalée pour la plupart des sites concernés, mais cohérente avec la vision nationale décrite dans la première partie de cet article. Une telle lecture constitue alors un facteur limitant pour permettre l'émergence d'une doctrine collective de la transition, elle-même particulièrement complexe à concevoir car soulignant, au contraire, la diversité des situations et des trajectoires. En ce sens, la démarche de la RGE propose de gravir une première marche en ayant contribué, avec ces différentes études, à l'établissement d'une base de connaissances communes, à décliner sur chacun des sites et mise à disposition des territoires concernés

comme base de discussion. Pour autant, les échanges avec les porteurs des projets de territoire, notamment ceux portés par le Plan Avenir Montagne (pilote ANCT) ont montré les difficultés à dépasser les formes de résistance qui se développent dans les territoires supports de station. Tout l'enjeu pour les acteurs porteurs de politiques publiques réside alors dans la capacité d'apporter des réponses *ad hoc* aux problèmes soulevés afin d'être considérés comme des interlocuteurs légitimes sur le fond et non uniquement par leur statut, tout en conservant une cohérence d'ensemble de l'action. Pour cela, le plus compliqué demeure sans doute la capacité à s'appuyer sur une ligne politique forte et non ambiguë pour guider la prise de décision publique.

## Bibliographie

- ACHIN C. (2015), *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : L'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*, thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, <https://theses.hal.science/tel-02603442>
- ANEM (1991), « Stations de sports d'hiver : Difficultés conjoncturelles ou structurelles ? ».
- BERARD-CHENU L., FRANÇOIS H., MORIN S. & GEORGE E. (2023), "The deployment of snowmaking in the French ski tourism industry: A path development approach", *Current Issues in Tourism*, 26(23), pp. 3853-3870, <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2151876>
- COGNARD J., BERARD-CHENU L., SCHAEFFER Y. & FRANÇOIS H. (2024), "The snow must go on: Can snowmaking keep ski resorts profitable in a changing climate?", *Current Issues in Tourism*, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2024.2409862>
- COURDES COMPTES (2024), « Les stations de montagne face au changement climatique », p. 145, rapport public thématique, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-au-changement-climatique.pdf>
- CUVELIER P. (1997), *L'économie des pratiques touristiques*, thèse de doctorat, Université Lille 1, <https://theses.fr/1997LIL12019>
- DOMAINES SKIABLES DE FRANCE (2024), « Indicateurs et analyses 2024 », [https://www.domaines-skiables.fr/smedia/filer\\_private/06/1c/061cf0d1-fb2f-44bc-b5ba-57573ac11b60/indicateurs-et-analyses-2024.pdf](https://www.domaines-skiables.fr/smedia/filer_private/06/1c/061cf0d1-fb2f-44bc-b5ba-57573ac11b60/indicateurs-et-analyses-2024.pdf)
- FRANÇOIS H. (2007), *De la station ressource pour le territoire au territoire pour la station : le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble*, thèse de doctorat, Université Joseph Fourier de Grenoble, <https://theses.fr/2007GRE10056>
- FRANÇOIS H., MORIN S., CARMAGNOLA C., SAMACOÏTS R., ANIORT N., GUILY L., SIMON J., SOUBEYROUX J. M. & DROUIN A. (2022), « Climsnow, un service climatique pour anticiper l'impact du changement climatique sur les conditions d'enneigement des stations de sport d'hiver », 35<sup>e</sup> colloque annuel de l'Association Internationale de Climatologie, Toulouse Météopole, [http://www.meteo.fr/cic/meetings/2022/aic/resumes/montagne\\_eau\\_francois.pdf](http://www.meteo.fr/cic/meetings/2022/aic/resumes/montagne_eau_francois.pdf)
- FRANÇOIS H., SAMACOÏTS R., BIRD D. N., KÖBERL J., PRETTENTHALER F. & MORIN S. (2023), "Climate change exacerbates snow-water-energy challenges for European ski tourism", *Nature Climate Change*, 13(9), pp. 935-942, <https://doi.org/10.1038/s41558-023-01759-5>
- FRANÇOIS H., SAMACOÏTS R., CARMAGNOLA C., SOUBEYROUX J.-M., LAFAYSSSE M. & MORIN S. (2025), « Enneigement des montagnes et stations de sports d'hiver dans une France à + 2,7 et + 4°C », *La Météorologie*, n°129, pp. 46-55.
- GEORGE E. & ACHIN C. (2020), "Chapter 6: Implementation of tourism diversification in ski resorts in the French Alps: a history of territorializing tourism", in *Local Resources, Territorial Development and Well-being*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781789908602/9781789908602.00014.xml>
- LORIT J.-F. (1991), « Enquête sur les difficultés des stations de sports d'hiver », rapport pour le ministère de l'Intérieur.
- MÉTRAL P.-A. (2025), *La montagne désarmée, une analyse des trajectoires territoriales des stations de ski abandonnées françaises*, thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.
- PERRET J. (1992), *Le développement touristique local : Les stations de sport d'hiver* / Jacques Perret, Université Pierre Mendès-France (Grenoble 2), Grenoble, <https://cg38-musees.syracuse.cloud/BORNE/doc/SYRACUSE/76040/le-developpement-touristique-local-les-stations-de-sport-d-hiver-jacques-perret>
- ROUCH L. & GEORGE E. (2024), "Tourism diversification paths in ski mid-mountain territories: Any transformations?", *Current Issues in Tourism*, 27(24), pp. 4430-4445, <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2276788>
- UNWTO (2025), "World Tourism Barometer", January 2025, UNWTO, *World Tourism Barometer*, 23(1), <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- VANAT L. (2025), "MP-2025 International Snow Report", <https://www.thebookedition.com/fr/mp-2025-international-snow-report-p-416038.html>



# Vélotourisme : acteurs publics et privés doivent s'associer pour que la France devienne la première destination mondiale !

Par Julien GAUTHIER

Membre de l'Union Sport & Cycle et directeur général de CLS – Ski Company

Première destination touristique mondiale, la France a tous les atouts pour devenir la première destination de tourisme à vélo. Cette activité favorise une expérience de proximité, notamment avec l'environnement, accessible à tous et génératrice de retombées locales. Pour atteindre cet objectif, les territoires hors grands itinéraires doivent être mieux identifiés, labellisés et promus. La structuration du secteur, la sécurisation des cycles et des routes, l'équipement et la formation des pratiquants sont autant de leviers à actionner. À condition d'une vraie stratégie politique et d'un engagement conjoint public-privé, la France peut asseoir sa place de *leader* du tourisme à vélo, pour des retombées économiques, sociales et environnementales sur l'ensemble du territoire.

## Introduction

Avec plus de 9 millions de séjours cyclistes par an, la France est la deuxième destination mondiale du tourisme à vélo derrière l'Allemagne<sup>1</sup>.

Les retombées économiques directes du cyclotourisme sont estimées à 4,6 Mds€, pour 33 800 emplois générés ; et 11,4 Mds€ de retombées économiques indirectes, soit 16 % du poids total de l'économie du tourisme en France<sup>2</sup>. Si bien que 1 € investi générerait 2,74 € d'euros dans l'économie nationale.

Le tourisme à vélo se décline en plusieurs pratiques :

- le tourisme à vélo d'itinérance désigne une pratique de plus de 24 heures avec un changement d'hébergement à chaque étape du parcours ;
- le tourisme à vélo en séjour implique également une pratique de plus de 24 heures mais avec des trajets effectués autour d'un hébergement unique ;
- le tourisme à vélo d'excursion correspond à une sortie d'une durée inférieure à 24 heures, dans le cadre d'une mobilité utilitaire, sportive ou de loisirs.

Cet article s'intéresse aux touristes à vélo d'itinérance et en séjour, dont le potentiel économique est plus élevé que celui des excursionnistes.

Outre les actions portées par les pouvoirs publics, plusieurs défis prioritaires appellent à un renforcement de

la collaboration entre les secteurs public et privé afin de faire de la France la première destination mondiale du tourisme à vélo.

## Le tourisme à vélo, une filière qui se structure

### Les Français de plus en plus convaincus par le cyclotourisme

Outre l'épisode du confinement lié au Covid-19, les individus ont redécouvert que la proximité géographique pouvait être synonyme de loisirs et d'expériences qualitatives. L'incertitude économique a également incité à des arbitrages en faveur d'activités moins coûteuses comme la découverte à vélo autour du domicile.

Par ailleurs, l'usage croissant du vélo pour les trajets domicile-travail en milieu urbain contribue à familiariser les individus avec ce mode de déplacement.

### Le cyclotourisme attire une pluralité de profils

Sportifs aguerris, familles avec enfants, groupes d'amis... Les motivations sont diverses : envie de nature, activité physique ou culturelle, moment convivial en famille, liberté de mouvement, ou encore mobilité économique. Cette pratique stimule également l'économie locale, en incitant à la consommation de services de proximité<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Selon la direction générale des Entreprises.

<sup>2</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2024), « Le tourisme à vélo ».

<sup>3</sup> Lamont M. (2009), "Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism", *Journal of Sport & Tourism*, 14(1), pp. 5-23.



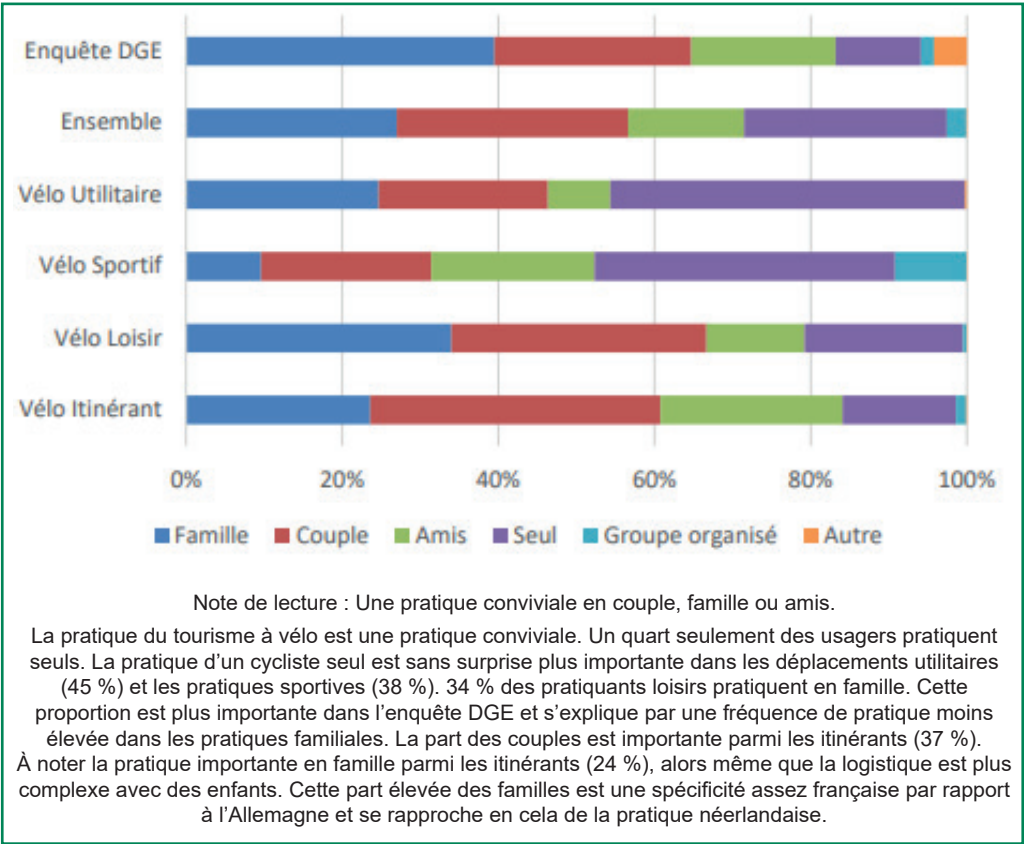


Figure 1 : Convivialité de la pratique par types de cycliste (Source : Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2024), « Le tourisme à vélo »).

Le nombre de cyclotouristes est en nette augmentation

La Véloscénie<sup>4</sup> a recensé 30 % de néo-itinérants en 2024 ; la Véloodyssée<sup>5</sup>, 24 % en 2023, avec 130 000 itinérants supplémentaires entre 2018 et 2023<sup>6</sup>. Globalement, les passages à vélo ont progressé de 37 % entre 2019 et 2023<sup>7</sup>. L'augmentation des ventes de places vélo dans les Intercités (+ 53 %) et sur les TGV Inoui (+ 69 %) entre 2019 et 2023<sup>8</sup> est un autre signal. Une tendance impulsée par la loi d'orientation des mobilités promulguée en décembre 2019, instaurant l'obligation de prévoir 8 places par train dédiées à l'emport de vélos non démontés à bord des trains neufs et rénovés affectés au transport de voyageurs.

Le touriste à vélo en itinérance et en séjour représente, sur les grands itinéraires cyclables, entre 9 et 55 % des passages à vélo, pour une dépense d'une soixantaine d'euros par personne et par jour<sup>9</sup>. L'excursionniste est un profil plus complexe à saisir, puisque son budget

<sup>4</sup> La Véloscénie Paris – Le Mont-Saint-Michel est la véloroute n°40 du schéma national des véloroutes et voies vertes en France.  
<sup>5</sup> La Véloodyssée est une véloroute qui traverse la Bretagne et longe l'Atlantique jusqu'à la Côte basque.  
<sup>6</sup> Inddigo & Symetris (2024), « Étude de fréquentation et de retombées économiques 2023 – La Véloodyssée », Coordination de La Véloodyssée.  
<sup>7</sup> Vélo & Territoires (2024), « Chiffres clés du tourisme à vélo 2023 ».  
<sup>8</sup> Ibid.  
<sup>9</sup> Selon La Loire à Vélo et La Véloscénie.

À savoir

Les passages à vélo se calculent à l'aide de compteurs automatiques disposés sur les itinéraires cyclables. Les données sont ensuite affinées à l'aide d'enquêtes de terrain menées auprès des cyclistes empruntant les voies.

moyen est inférieur à 10 € par jour et par personne. Si bien que pour La Véloscénie, les touristes itinérants représentent moins de 2 % des passages à vélo, mais 19 % des retombées économiques, et les touristes en séjour représentent 7 % des passages, et 55 % des retombées économiques.

Le budget des excursionnistes et des touristes en séjour concerne principalement l'hébergement et la restauration. Les hébergements labellisés « Accueil Vélo » se répartissent comme suit : 29 % de gîtes et meublés, 25 % d'hôtels, 20 % de chambres d'hôtes, 15 % de campings, 11 % autres.

Les gestionnaires d'itinéraires cyclables se professionnalisent

Chaque grand itinéraire cyclable dispose d'études annuelles lui permettant de comprendre les usagers et d'améliorer ses infrastructures. ADN Tourisme propose

aux collectivités des outils comme Evaluamétris, fournissant des indicateurs socio-économiques détaillés et des outils comparatifs entre Offices de Tourisme. Enfin, les sites internet des grands itinéraires gagnent en visibilité. Ceux de France Vélo Tourisme sont passés de 3,1 à 6,2 millions de visiteurs entre 2017 et 2023. C'est également le cas de la plateforme Komoot qui constate une augmentation de ses utilisateurs de 30 % entre avril 2024 et avril 2025. Ces applications permettent de mieux comprendre et identifier les itinéraires les plus empruntés, hors grands itinéraires de cyclotourisme.

### À savoir : Qu'est-ce que le label Accueil Vélo ?

Le label Accueil Vélo, lancé en 1994 en région Centre-Val de Loire, est désormais piloté par France Vélo Tourisme. Il regroupe hébergeurs, loueurs, réparateurs, restaurateurs, offices de tourisme et sites qui garantissent un accueil et des services adaptés aux besoins des cyclo-touristes. 8 000 établissements sont labellisés, avec un objectif de 20 000 d'ici 2030.

### L'offre de location ne cesse de progresser

L'apparition d'enseignes régionales de location de vélo démontre la structuration du marché. À l'instar des grandes surfaces spécialisées, se développent des réseaux de magasins sous une enseigne commune. Ce phénomène est perceptible sur la côte Ouest française,

### La location de vélos pour le tourisme présente de nombreux avantages :

- écologique : la location réduit l'impact environnemental des déplacements en voiture – Un porte-vélo peut augmenter la consommation de carburant d'une voiture de 6,3 à 44,3 % selon les systèmes<sup>a</sup> ;
- pratique : la location évite les contraintes liées au transport de vélo personnel dans les trains ;
- économique : la location permet d'accéder à du matériel à un coût plus avantageux qu'à l'achat, sauf pour les usages intensifs ou permanents – le prix moyen d'un vélo à assistance électrique (VAE) étant d'environ 2 000 €<sup>b</sup>.

<sup>a</sup> ADAC (2024), "Fahrradträger für die Anhängerkupplung im Test", ADAC.

<sup>b</sup> Union Sport & Cycle (2024), « Observatoire du Cycle – Bilan 2023 ».

avec les enseignes Arz Location (22 magasins), Beach Bikes (37), Paulette Bikes (10), Vélos d'Albret (11), VTT Loisirs (13), ou encore Loc and Go<sup>10</sup>.

Les entreprises doivent concevoir des vélos pour une utilisation intensive, avec un entretien facilité et adapté à tous les publics. La selle est ajustée pour être plus confortable, les cadres sont renforcés, et le cycle est standardisé avec des pièces interchangeables pour faciliter sa réparation et son entretien. La demande croissante exige des professionnels formés à la réparation, à la logistique et à l'accueil client.

### En parallèle, l'équipement du cyclotouriste se développe

Si la carte au format papier est encore utilisée par 38 % des itinérants sur la Loire à Vélo, les touristes à vélo ont recours à 59 % à un GPS, et 58 % sont connectés à des applications pour préparer leurs trajets. Les marques elles-mêmes s'investissent dans le cyclotourisme, à l'image de Garmin qui devient partenaire titre du salon Sea Otter Europe à partir de 2025.

### Le vélo à assistance électrique (VAE), principal artisan de l'augmentation de cyclotouristes

Le VAE facilite les déplacements et rend accessible une multitude d'itinéraires au plus grand nombre, quelle que soit la condition physique. Il permet également de transporter une charge – bagages en remorque ou sacoches – sans réelle contrainte. Si bien que 30 % des cyclo-touristes circulent en VAE<sup>a</sup> ; près de la moitié des vélos vendus aux loueurs de vélo sont des VAE ; et la demande de bornes de recharge de VAE auprès des acteurs labellisés Accueil Vélo est en constante augmentation.

<sup>a</sup> Selon La Loire à Vélo et La Véloscénie.

### La nécessaire, mais fragile coordination de l'action publique

#### Le développement d'itinéraires cyclables est un levier d'attractivité pour les collectivités territoriales

Si bien qu'elles se réunissent sous la forme de *consortiums* pour aménager, entretenir et promouvoir leurs itinéraires auprès des Français et des étrangers. Les

<sup>10</sup> L'Union Sport & Cycle référençait 1 700 structures dont la location de vélo constituait l'une des activités en 2020.

principaux itinéraires cyclables estiment des retombées économiques comprises entre 26 000 et 97 000 € par km et par an. Pour les collectivités, les principaux revenus du cyclotourisme émanent de la taxe de séjour perçue par les hébergeurs.

### **Le morcèlement de la construction d'une véloroute peut être un frein à son développement**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2025, 16,4 % des voies nationales de cyclotourisme n'ont pas été achevées, ce qui peut entraîner un risque sécuritaire pour les usagers, devant emprunter des routes parfois dangereuses. Chaque collectivité gérant sa portion, les appels d'offres sont multiples, retardant parfois la continuité des aménagements et posant des problèmes de sécurité pour les cyclistes. Il existe donc plusieurs constructeurs par véloroute, ce qui nécessite un cahier des charges très précis, notamment en matière de signalétique.

### **L'initiative politique doit accompagner le développement du cyclotourisme**

La stratégie nationale du tourisme à vélo, présentée en juin 2024, rassemble une soixantaine d'organismes publics et privés autour de 8 enjeux et 27 mesures, et a pour objectif de faire de la France la première destination mondiale du tourisme à vélo. Le programme « Développer le Vélotourisme » de l'Ademe est un autre levier, qui prévoyait 6,5 M€ sur 3 ans. Si ses crédits ont été prolongés jusqu'en octobre 2025, il est impératif de renouveler ce dispositif pour accompagner l'investissement des collectivités.

### **L'arrêt du financement du Plan Vélo est le premier frein au développement des véloroutes**

Le Plan Vélo & Marche pour 2023-2027 prévoyait entre autres le développement d'infrastructures cyclables avec un budget de 200 M€ en 2023, et l'ambition de faire de la France la première destination touristique cyclable du monde en 2030. La disparition des autorisations d'engagement liées au Plan Vélo dans la loi de finances pour 2025 donne peu de visibilité pour les deux prochaines années, ralentit la construction des véloroutes et freine l'achat de nouveaux cycles. À cela s'ajoute une baisse de la dotation globale de financement à l'égard des collectivités, l'abandon des aides à l'achat de cycles, et un effort demandé aux collectivités les plus importantes.

### **L'accueil vélo dans les trains reste perfectible**

Les cyclotouristes sont contraints par la réduction de l'offre l'été, les difficultés rencontrées par les familles et les groupes pour trouver assez de places dans le même train, des contraintes horaires et des obligations de protection du matériel.

## **Des défis prioritaires à relever dans une logique de partenariat public-privé**

### **Démocratiser l'apprentissage du vélo et du cyclotourisme**

Les pouvoirs publics peuvent s'appuyer sur trois leviers, à savoir le développement du « Savoir Rouler à Vélo » (SRAV) auprès des publics scolaires et plus âgés ; la promotion de « colo-apprenantes » permettant de transmettre aux individus les bonnes pratiques sur un itinéraire cyclable. Enfin, le digital doit permettre aux touristes à vélo de mieux planifier et appréhender leurs parcours. Certaines collectivités identifient comme enjeu principal le développement d'une solution digitale d'accompagnement des touristes sur place.

### **La sécurisation des vélos et des itinéraires**

Les touristes à vélo doivent pouvoir parcourir des itinéraires en toute sécurité, en évitant le risque d'accident, et de vol du matériel. Le coût des cycles entraîne un besoin de sécurisation du matériel lors du repos ou de la restauration. Aussi, l'augmentation des familles et des groupes de cyclotouristes engendre des besoins de sécuriser l'itinéraire. La pose de racks à vélo et la finalisation de la construction des véloroutes sont des solutions à développer sur tous les itinéraires cyclables.

### **Améliorer la visibilité et l'accessibilité de l'offre de services en dehors des grands itinéraires cyclables**

Une offre locale encore peu structurée limite l'accessibilité à l'expérience de cyclotourisme et de tourisme sportif. Ces entreprises, essentiellement composées de TPE<sup>11</sup>, sont encore peu ou pas numérisées, et peinent à référencer la qualité de leurs services. Les touristes doivent pouvoir accéder à des services de location, d'hébergement, de restauration de qualité, avec un personnel formé à l'accueil des touristes.

Plusieurs solutions existent :

- développer les solutions numériques de location de matériel en amont. Une pratique qui concerne 29 % des locations de matériel pour les activités de tourisme sportif<sup>12</sup> ;
- permettre aux loueurs de vélos de rendre leur matériel à plusieurs kilomètres du lieu de location pour ne pas les obliger à retourner sur leurs traces ;
- intégrer les services de location de vélos dans les « Pass Touristiques » des offices de tourisme pour favoriser la visibilité du tourisme à vélo.

<sup>11</sup> Union Sport & Cycle (2023), Panorama du tourisme sportif.

<sup>12</sup> *Ibid.*

### Mutualiser les moyens de promotion à l'international

La participation française aux salons internationaux du cyclotourisme – salon FIETS aux Pays-Bas – ne cesse de croître. Il existe toutefois un enjeu de cohésion pour ces entreprises, qui doivent se regrouper sous une bannière “Team France” et disposer des services des agences Bpifrance ou Business France. Cette cohésion leur permettrait d'accentuer leur visibilité à l'international et de toucher une cible frontalière.

### Bibliographie

UNION SPORT & CYCLE (2023), « Panorama du tourisme sportif ».

UNION SPORT & CYCLE (2024), « Observatoire du Cycle – Bilan 2023 ».

UNION SPORT & CYCLE (2025), « Observatoire du Cycle – Bilan 2024 ».

INDDIGO, VERTIGO LAB, DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES, DIRECTION GÉNÉRALE DES INFRASTRUCTURES, DES TRANSPORTS ET DE LA MER, AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE (ADEME) & FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME (2020), « Impact économique et potentiel de développement des usages du vélo en France ».

VÉLO & TERRITOIRES (2024), « Chiffres clés du tourisme à vélo 2023 ».

INDDIGO & SYMETRIS (2024), « Étude de fréquentation et de retombées économiques 2023 – La Vélodyssée », Coordination de La Vélodyssée.

INDDIGO, SYMETRIS, & VÉLO & TERRITOIRES (2024), « Étude de fréquentation et de retombées économiques 2023 – La Vélo Francette », Solutions&co.

INDDIGO, SYMETRIS, & COMITÉ D'ITINÉRAIRE DE LA VÉLOSCÉNIE (2024), « Étude de fréquentation et de retombées économiques 2023 – La Véloscénie ».

SYMÉTRIS, INDDIGO, COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME CENTRE-VAL DE LOIRE & SOLUTIONS&CO (2024), « Étude de fréquentation et de retombées économiques 2022 – La Loire à Vélo ».

COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME CENTRE-VAL DE LOIRE (2022), « Fréquentation de La Loire à Vélo et autres itinéraires en 2021 ».

ADAC (2024), “Fahrradträger für die Anhängerkupplung im Test”, ADAC.

VÉLO & TERRITOIRES (2024), « Stratégie nationale du tourisme à vélo ».

LAMONT M. (2009), “Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism”, *Journal of Sport & Tourism*, 14(1), pp. 5-23.



# De l'accueil du public en forêt au développement d'une offre touristique : l'exemple des Forêts d'Exception®

Par Jérôme BURIDANT

Président du Comité national d'orientation du label Forêt d'Exception®

Et Pauline DELORD

Chargée de missions Forêt d'Exception à la direction générale de l'Office national des forêts (ONF)

Espace naturel, ouvert et gratuit, la forêt constitue un lieu privilégié de loisirs et de ressourcement pour les citoyens. La forêt est ainsi avant tout un espace récréatif, et non une destination touristique à proprement parler. La montée des attentes sociétales vis-à-vis de la forêt, notamment celle d'être un lieu d'accueil offrant un lien direct avec la nature, amène cependant certains territoires à mettre en avant la forêt dans leur offre touristique. Parmi les forêts gérées par l'Office national des Forêts (ONF), les territoires des 16 forêts labélisées Forêt d'Exception® font certainement partie des territoires où l'ambition touristique pour la forêt est la plus aboutie. L'intention de ce label est de renforcer la multifonctionnalité, et donc la conciliation des usages de tourisme et de loisir avec la protection du patrimoine et la sylviculture. Le label Forêt d'Exception® offre un espace de dialogue et facilite l'implication des acteurs du territoire dans les enjeux de développement local et de conciliation des usages.

Avec 700 millions de visites par an en forêt publique, l'attrait des Français pour la forêt est indéniable. La forêt publique, qui représente un quart de la forêt française, est plus facile d'accès que la forêt privée qui n'est pas toujours ouverte aux promeneurs. Espace naturel, ouvert et gratuit, elle constitue un lieu privilégié de loisirs et de ressourcement pour les citoyens. Comme tous les espaces naturels, la forêt a vu sa fréquentation augmenter après les périodes de confinement de 2020 et 2021. Les usages y sont multiples et ont tendance à se diversifier. Les activités traditionnelles, marche et course à pied, vélo, chasse et cueillette, côtoient maintenant trails, fatbikes ou encore la sylvothérapie.

Ces activités sont pratiquées principalement par les riverains, qui y viennent sur leur temps libre. Certaines forêts attirent cependant des visiteurs venus de plus loin. Dans ce cas bien souvent, la forêt ne constitue pas l'objet d'intérêt premier : c'est un monument ou un autre milieu naturel qui attire les visiteurs. La forêt, elle, constitue l'écrin environnant le lieu d'intérêt. La montée des attentes sociétales vis-à-vis de la forêt, notamment celle d'être un lieu d'accueil offrant un lien direct avec la nature, amène cependant certains territoires à mettre en avant la forêt dans leur offre touristique.

Parmi les forêts gérées par l'Office national des forêts (ONF), les territoires des 16 forêts labélisées Forêt

d'Exception® font certainement partie des territoires où l'ambition touristique pour la forêt est la plus aboutie. Cet article propose ainsi, après avoir rappelé les bases de la politique forestière en matière d'accueil du public et présenté de récentes données sur la fréquentation des forêts, d'illustrer les enjeux d'accueil du public en forêt, voire du développement d'un tourisme forestier, en s'appuyant sur l'exemple des Forêts d'Exception.

## L'accueil du public : l'un des trois piliers de la gestion multifonctionnelle des forêts publiques

La politique forestière française a pour objet d'assurer la gestion durable et la vocation multifonctionnelle, à la fois écologique, sociale et économique, des bois et forêts (code forestier, article L.121-1<sup>1</sup>). La vocation sociale renvoie principalement à l'accueil du public en forêt. Ainsi « dans les bois et forêts relevant du régime

<sup>1</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000047809378](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000047809378)

forestier<sup>2</sup>, en particulier dans ceux appartenant à l'État [...], l'ouverture au public doit être recherchée le plus largement possible. Celle-ci implique des mesures permettant la protection des bois et forêts et des milieux naturels, notamment pour garantir la conservation des sites les plus fragiles ainsi que des mesures nécessaires à la sécurité du public. » (code forestier, article L.122-10).

L'ONF, opérateur unique de la mise en œuvre du régime forestier, doit ainsi favoriser l'ouverture des forêts domaniales au public dans de bonnes conditions de sécurité. Cette ambition doit être conciliée avec les enjeux cruciaux auxquels la forêt française est confrontée : l'adaptation des écosystèmes forestiers au changement climatique, la production de bois pour la décarbonation de l'économie, et la préservation de la biodiversité et des paysages.

Aucune ambition à proprement parler touristique n'est donc réglementairement assignée aux forêts. Cependant, certains territoires se sont emparés de leur forêt pour en faire un véritable atout en matière de tourisme et de loisirs.

## Les caractéristiques de la fréquentation de la forêt publique française

Les résultats de l'enquête « Baromètre Forêt Société » menée en 2021 dans le cadre de l'Observatoire sociétal de la forêt montrent tout d'abord que la grande majorité des Français se rend en forêt : 81 % des personnes interrogées ont déclaré aller au moins une fois par an en forêt<sup>3</sup>. Cette valeur est identique à celle de 1995, date de la première enquête. Ce sont les habitants de l'espace rural qui fréquentent le plus la forêt (93 % y sont allés au moins une fois). Ils y vont plus régulièrement que le reste de la population. Cette différence s'explique par la proximité avec la forêt. Cette même enquête montre que la première activité pratiquée en forêt est la promenade en famille ou entre amis (58 % de l'échantillon).

Les personnes ont également été interrogées sur la forêt qu'elles fréquentent le plus. De façon attendue,

il s'agit d'une forêt de proximité : 60 % de l'échantillon indique mettre moins d'une demi-heure pour s'y rendre.

L'enquête ne portait pas sur le tourisme en forêt, les données ne permettent donc pas d'évaluer cette activité. Cependant, ces derniers éléments et la perception générale que les forestiers peuvent avoir de la fréquentation de la forêt laissent penser que les visiteurs sont d'abord des riverains, qui profitent d'un espace à proximité, facilement accessible et gratuit. L'enjeu premier est donc celui d'un accueil de proximité, dans le cadre d'activités de loisir.

Cependant, le tourisme n'est pas étranger aux forêts publiques. Bon nombre sont traversées par des chemins de grande randonnée. Certaines sont à proximité de lieux touristiques et bénéficient de l'attrait du lieu. C'est le cas des forêts de la Sainte-Baume, de Verdun, de Fontainebleau ou encore de la Grande Chartreuse. L'enjeu pour le gestionnaire est alors de permettre l'accès à la forêt, tout en veillant à préserver la biodiversité qui peut être impactée par la fréquentation. Certains territoires cherchent enfin à développer leur attrait touristique en valorisant leur patrimoine forestier. Les territoires labélisés Forêt d'Exception® sont certainement parmi les territoires où l'ensemble de ces enjeux sont présents et où les ambitions en matière d'accueil du public et de tourisme sont les plus avancées.

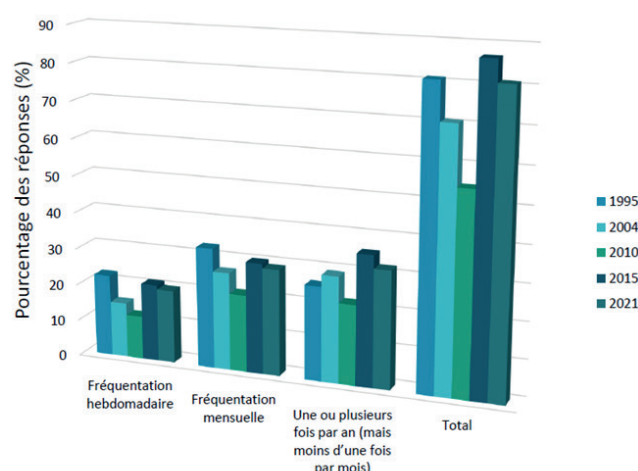


Figure 1 : Évolution de la fréquence de la fréquentation de la forêt entre 1995 et 2021 (Source : Baromètre Forêt Société – Enquête nationale 2021 – Synthèse des résultats - Hanitra Rakotoarison, Xavier Bartet, Patrice Hirbec, Claudine Richter en collaboration avec Rudy Amand, Maxime Cordellier et Michelle Dobré (CERREV, Université de Caen – Mars 2023).

## Forêt d'Exception® : une démarche de valorisation des territoires

Le label Forêt d'Exception® est né d'une démarche volontaire de l'ONF au début des années 2000<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> En application du Code forestier et des politiques environnementales nationales et européennes, le régime forestier énonce un ensemble de principes visant à assurer la conservation et la mise en valeur du patrimoine forestier des collectivités territoriales, des établissements publics et de l'État. La mise en œuvre du régime forestier est confiée par la loi à un opérateur unique, l'ONF, chargé de garantir une gestion durable des espaces forestiers publics tout en préservant l'intérêt du propriétaire.

<sup>3</sup> L'Ifop (Institut d'études opinion et marketing) a été retenu pour mener à bien la conduite de l'enquête en ligne. Le questionnaire a été distribué dans la deuxième quinzaine de novembre 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 individus sur une population française de 15 ans et plus, représentant 56 millions d'habitants, établi selon la méthode des quotas (sexe, âge, profession de la personne interrogée) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les résultats de l'enquête permettent d'avoir un recul de l'évolution de la perception sur 20 ans, issu de 4 vagues de questions successives et identiques tous les 5 ans.

<sup>4</sup> Paul Arnould, Christèle Gernigon, « Labels au bois dormant. Forêt d'Exception : quand l'ONF sort du bois », dans : *Les labels dans le domaine du patrimoine culturel et naturel, sous la direction de Philippe Tanchoux et François Priet*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2020, p. 115-135, <https://doi.org/10.3917/pur.priet.2020.01.0115>

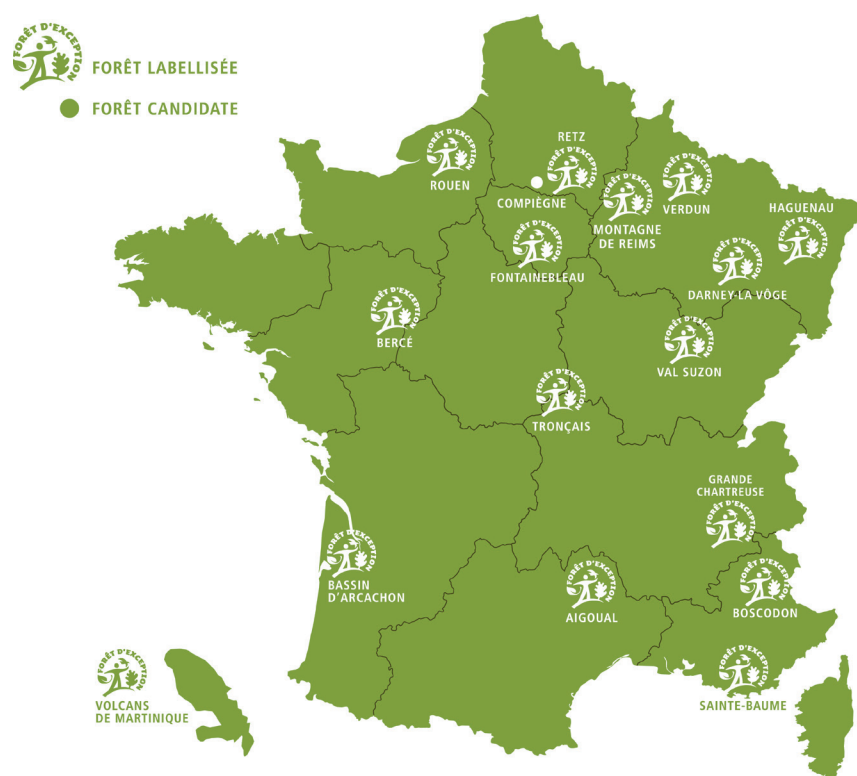


Figure 2 : Carte du réseau national des Forêts d'Exception® – 2025 (Copyright : ONF).

L'ambition était de mettre en place un réseau de forêts représentatives de la diversité des forêts publiques françaises, bénéficiant d'une gestion durable et multifonctionnelle exemplaire<sup>5</sup>.

Forêt d'Exception® n'est pas à proprement parler un label touristique. La démarche Forêt d'Exception® est avant tout un projet de territoire. Une gouvernance spécifique, adaptée à chaque contexte local, est mise en place. Elle réunit au sein d'un comité de pilotage présidé ou coprésidé par un élu, les collectivités locales, institutions, associations, représentants d'usagers. Dans la plupart des cas, les communes et les établissements publics de coopération intercommunale qui animent la démarche exercent la compétence tourisme et trouvent dans le label l'occasion de développer des projets relevant de cette thématique. Un dialogue territorial constructif et soutenu aboutit à un projet de territoire, au cœur duquel se trouvent la préservation et la mise en valeur des patrimoines forestiers.

Le label Forêt d'Exception® est décerné pour 5 ans par l'ONF sur avis conforme du Comité national d'orientation des Forêts d'Exception®, instance constituée d'une trentaine de personnalités qualifiées et de représentants de la sphère forestière. Le label reconnaît la valeur patrimoniale de la forêt et de son territoire (patrimoines sylvicoles, écologiques, historiques et paysagers), l'exemplarité et le caractère novateur des actions menées et la qualité des partenariats engagés. À l'heure actuelle 16 forêts sont labellisées. Les Forêts d'Exception® constituent à ce titre des terrains

d'expérimentation privilégiés en matière de promotion des territoires et d'accueil du public. Elles offrent de nombreux cas d'étude, adaptés à des contextes locaux très variés.

Quelques forêts ont pu développer des approches nouvelles pour des études de fréquentation. Les études de fréquentation des espaces naturels, notamment forestiers, sont souvent difficiles à mettre en œuvre, du fait de la taille des espaces à étudier, des nombreuses voies d'entrée et de la multiplicité des usages<sup>6</sup>. L'exemple le plus abouti d'étude de fréquentation a été mis en œuvre en forêt d'Haguenau (Bas-Rhin) entre 2018 et 2022. Elle a reposé sur l'analyse de données fournies par des compteurs routiers, des éco-compteurs et des statistiques des données mobiles fournies par l'opérateur Orange (Orange Flux Vision®), couplée à une enquête qualitative. Cette enquête a permis de mieux comprendre la répartition spatio-temporelle et la variété des pratiques de loisir, pour mieux orienter les stratégies d'accueil du public.

Certaines Forêts d'Exception® sont particulièrement bien connues par les professionnels, mais souffrent encore d'un déficit de notoriété vis-à-vis du public.

<sup>5</sup> <https://www.onf.fr/foret-exception>

<sup>6</sup> Nicolas Le Corre, Solenn Le Berre, Louis Brigand, Ingrid Peuziat, « Comment étudier et suivre la fréquentation dans les espaces littoraux, marins et insulaires ? De l'état de l'art à une vision prospective de la recherche », *EchoGéo* [En ligne], n°19, 2012, DOI : <https://doi.org/10.4000/echogeo.12749> ; Élise Blanchart, « Analyser la fréquentation à l'échelle du territoire », *Espaces naturels*, n°53, janvier 2016, p. 48-49 ; Eugénie Joly, Recueil d'expériences sur la gestion de la fréquentation post-Covid dans les espaces naturels français, s.l. : Office français de la biodiversité, 2022.





Figure 3 : « La Belle Forêt » à Darney (Vosges) – ancien hôtel de la gare, entièrement rénové, abritant désormais les bureaux de l'Unité territoriale ONF de Darney-les-Bains, le siège de la Forêt d'Exception® Darney-La Vôge et l'Office du tourisme Vosges côté Sud-Ouest (Copyright : Timothée Daguinot, chef de projet Forêt d'Exception® sur Darney-La Vôge).

C'est le cas, par exemple, des grandes chênaies de Tronçais (Allier) et de Bercé (Sarthe), ou des forêts de Retz (Aisne) ou de Darney-La Vôge (Vosges). Dans ce contexte, le label Forêt d'Exception® constitue un réel atout pour la promotion du territoire. Dans le cas de la forêt de Tronçais, par exemple, les élus de la communauté de communes Pays de Tronçais portent à la fois la démarche Forêt d'Exception® et la compétence tourisme, ce qui permet une articulation plus étroite des actions liées à la promotion du territoire. Partant du constat d'une demande touristique plus en phase et plus proche de la nature et des populations, en voyageant moins loin et en prenant son temps, le territoire de Darney-La Vôge s'est quant à lui engagé pour favoriser le *slow* tourisme, soit un tourisme durable, respectueux de la nature et des populations d'accueil. La promotion de l'itinérance sur le tracé du GR®7, par le développement d'une offre de loges forestières mettant à l'honneur les savoir-faire locaux en matière de construction en bois local, est notamment envisagé, tout comme la création de sites dédiés à l'information et à l'accueil du public. C'est dans cet esprit que l'ancien hôtel de la gare de Darney (Vosges) a laissé place à « La Belle Forêt ». Ce bâtiment, entièrement rénové, abrite désormais les bureaux de l'Unité territoriale ONF de Darney-les-Bains, le siège de la Forêt d'Exception® Darney-la Vôge et l'Office du tourisme Vosges côté Sud-Ouest, ce qui constitue le plus fort symbole des liens entre tourisme et Forêt d'Exception®.

## Concilier protection des espaces naturels, production de bois et accueil du public en Forêt d'Exception®

*A contrario*, d'autres forêts labellisées bénéficient déjà d'une importante notoriété et/ou de la proximité d'une grande agglomération. Ces forêts sont déjà marquées par une très forte fréquentation, voire par la surfréquentation de certains sites. L'enjeu est donc de mieux concilier accueil du public et préservation du patrimoine. C'est le cas de la Forêt d'Exception® du Bassin d'Arcachon (Gironde) qui accueille annuellement plus de 1,8 million de personnes venant profiter des plages atlantiques. L'image d'un espace de nature préservée s'y est progressivement imposée comme outil de promotion touristique. L'attractivité de ces espaces naturels devient cependant une menace si la nécessité de leur protection n'est pas prise en compte dans l'ensemble des politiques d'aménagement et de développement. Le défi pour ce territoire est aujourd'hui la recherche d'un équilibre entre enjeux économiques, préservation de l'environnement, protection contre les risques naturels et réponse aux attentes sociétales. Des problématiques similaires existent dans les forêts de Fontainebleau, Rouen, de la Montagne de Reims ou de la Grande Chartreuse. Dans ces massifs, la réflexion a donc surtout conduit à assurer une meilleure répartition des visiteurs, en proposant des parcours alternatifs, de nouvelles portes d'entrée du massif, ou de nouvelles activités (jeux sur application mobile, parcours de découverte des arbres remarquables, découvertes d'installations artistiques...). L'exposition Forêt



Monumentale en forêt d'Exception de Rouen a été pensée en ce sens. Des œuvres de très grande taille sont exposées au cœur de la forêt et participent à la création d'un lien profond et sensible entre le public et la forêt, tout en questionnant le rapport entre l'humain et la nature. Cette réflexion peut parfois aussi conduire à des opérations de limitation des équipements d'accueil ou des capacités de parking, qui participent localement à une démarche de déséquipement. L'exemple le plus récent serait celui du Charmant Som dans le massif de la Chartreuse.

## Conclusion

Si les enquêtes montrent que la fréquentation des forêts françaises est encore dominée par des motivations liées aux loisirs, la demande croissante d'espaces de nature tend à intégrer les massifs forestiers dans la promotion touristique des territoires. Les forêts labellisées Forêt d'Exception® constituent sur ce sujet des terrains d'expérimentation variés, adaptés aux spécificités locales. L'ambition de ce label est de renforcer la

multifonctionnalité, et donc la conciliation des usages de tourisme et de loisir avec la protection du patrimoine et la sylviculture. Pour tous ces massifs, le label Forêt d'Exception® offre un espace de dialogue et facilite l'implication des acteurs du territoire dans les enjeux de développement local et de conciliation des usages. La démarche Forêt d'Exception® apporte aussi un ensemble d'expériences qui peuvent être progressivement diffusées dans d'autres contextes. Au-delà des Forêts d'Exception®, force est de constater que des forêts relevant du régime forestier constituent un élément qui apporte une plus-value à l'attrait touristique d'un territoire. Dans un contexte d'augmentation des attentes sociétales vis-à-vis de la forêt, de la montée en puissance et de diversification des pratiques en forêt, l'articulation de l'enjeu d'accueil du public avec les enjeux économiques et environnementaux de la gestion forestière, tout en intégrant les politiques publiques, est un réel défi pour le gestionnaire d'aujourd'hui.

# Tourisme durable : l'accompagnement de l'ADEME entre 2021 et 2024

Par Roselyne FORESTIER

Cheffe du service Territoires et Action régionale à l'ADEME

L'ADEME, opérateur de l'État, déploie des solutions pour la transition écologique des entreprises et des territoires. Dans le secteur du tourisme, entre 2021 et 2024, l'ADEME s'est vu confier le déploiement de plusieurs dispositifs d'accompagnement financier pour aider les acteurs, notamment des TPE/PME du tourisme en territoires ruraux et périurbains, à s'engager dans la transition écologique. Cet article présente le bilan du Fonds Tourisme Durable à destination des TPE-PME touristiques, du *slow* tourisme et de l'écotourisme. Il présente également le dispositif de développement du vélotourisme de Destination France, qui cible le développement de la mobilité touristique sur les territoires.

*Merci à Joëlle Colosio, directrice exécutive adjointe de la Direction Exécutive des Territoires, à Eve Dénéchère, chargée de mission tourisme durable et à Basile Le Clerc de Bussy, chargé de mission vélotourisme au Service Territoires et Action Régionale à l'ADEME pour leurs contributions importantes à la rédaction de l'article.*

## Contexte

Le confinement de mars 2020, du fait de la pandémie liée au Covid-19, a fortement impacté l'économie du tourisme dans le monde. La France, première destination touristique au monde, a affronté cette situation en déployant un fonds dédié pour accélérer la transformation de ce secteur vers un modèle plus durable.

Le plan de relance pour redresser l'économie et faire la « France de demain » a été mis en place fin 2021 par l'État avec un volet dédié à la résilience économique du secteur sous un prisme écologique au travers d'un Fonds Tourisme Durable (FTD) qui s'est prolongé jusqu'à 2024 via « Destination France ». Ainsi, sur la période 2021-2024, l'État a contribué à la relance de l'activité touristique pour conforter le pays comme première destination touristique mondiale avec l'ambition d'être la première destination du tourisme durable d'ici 2030.

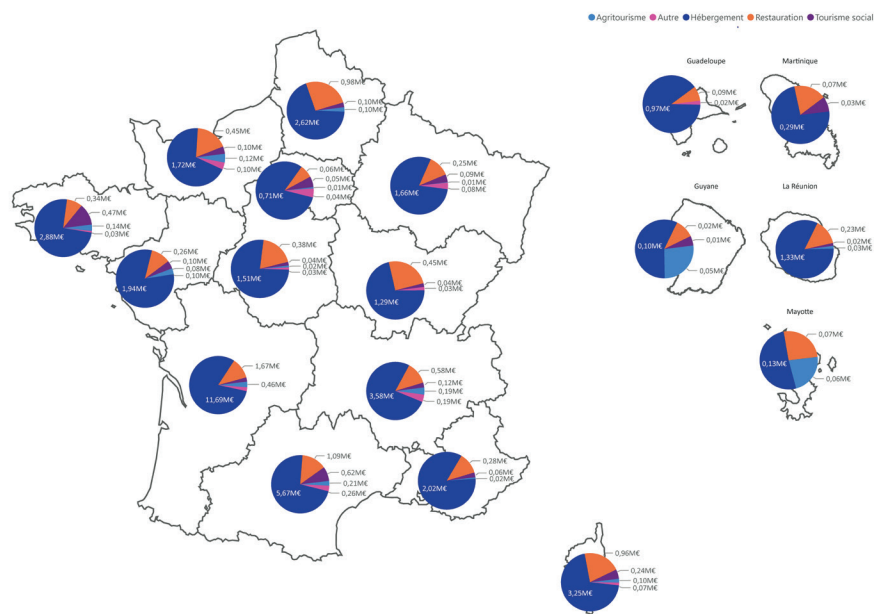
L'État a confié à l'ADEME la mise en œuvre opérationnelle de ce Fonds à destination des TPE-PME du secteur touristique en zone rurale avec une enveloppe totale de 74 M€ entre 2021 et 2024. Tout au long de son déploiement, des adaptations ont été intégrées afin d'accroître l'effet levier du Fonds. Ainsi, en appui des aides sur les postes à plus fort enjeu environnemental (rénovation énergétique des bâtiments, énergies renouvelables), l'émergence d'initiatives en faveur de nouvelles formes de tourisme, telles que le *slow* tourisme<sup>1</sup>

et l'écotourisme, a été soutenue. De plus, l'extension du périmètre géographique d'éligibilité, notamment vers des projets en territoires périurbains, a permis de créer des continuités dans l'accompagnement. Ensuite, le plan Destination France a permis de renforcer l'action de l'État pour le développement du vélotourisme et a également facilité la mise à jour du bilan des émissions de gaz à effet de serre du secteur du tourisme ainsi que l'expérimentation de la méthodologie ACT (pas à pas et évaluation) pour les acteurs du tourisme dans l'objectif de réduire l'empreinte carbone du secteur (cf. article « Émissions de gaz à effet de serre du secteur du tourisme en France : mesurer pour suivre la trajectoire et agir ! » par Aude Andrup).

## Le Fonds Tourisme Durable (volets 1 et 2) : un dispositif construit autour des partenaires-relais

L'ADEME s'est appuyée sur des partenaires-relais territoriaux comme des organismes institutionnels du tourisme (Comité Régional du Tourisme, Agence Départementale du Tourisme, Comité Départemental du Tourisme) ou des Chambres de Commerce et d'Industrie, pour accentuer le déploiement du Fonds Tourisme Durable dans les territoires ruraux. Positionnés en groupements pour amplifier la dynamique locale, ces partenariats ont permis la montée en compétences des acteurs économiques sur les sujets de transition écologique du secteur. Ces partenaires-relais constituent

<sup>1</sup> <https://www.ecologie.gouv.fr/actualites/slow-tourisme-quoi-parle-t>



aujourd’hui un nouvel écosystème pérenne et formé pour accompagner la transition écologique et territoriale du secteur touristique au-delà du Fonds Tourisme Durable.

La formation et l’accompagnement des partenaires-relais ont été essentiels, utiles pour 97 % des bénéficiaires pour s’approprier le dispositif et faciliter le dépôt de dossiers de financement par les bénéficiaires. Les témoignages de bénéficiaires ont confirmé cela : « La rencontre avec l’accompagnant a été décisive sur les actions possibles à mon échelle et adaptées à ma structure ». Une des réussites de cette méthode est d’avoir pu permettre à des TPE/PME du tourisme d’avoir accès à ces aides grâce à des accompagnants formés : les partenaires-relais.

L’ADEME a également mis à disposition de ses partenaires-relais les informations concernant tous les dispositifs portés par l’agence vers les TPE-PME et ceux portés par d’autres acteurs publics pour faciliter et accélérer la transition écologique sur l’ensemble des enjeux (BPI France, Atout France, ANCT, la plateforme mission transition).

**Le diagnostic environnemental : première étape pour engager la transition**

Environ 4 800 hébergements et restaurants touristiques ont réalisé un diagnostic environnemental de leur établissement avec l’aide des partenaires-relais territoriaux qui se sont appuyés sur les ressources mises à disposition par l’ADEME (Guide pratique restaurants : quelles actions mettre en place pour un tourisme durable ? ; Guide pratique hébergements touristiques pour engager des actions environnementales). Cette étape leur a permis d’être sensibilisés aux enjeux environnementaux de leur activité touristique et plus de 80 % des bénéficiaires reconnaissent que l’accompagnement du partenaire dans cette phase de diagnostic leur a permis de prioriser les actions à mettre en place

pour une transition écologique. Des indicateurs de suivi des consommations d’eau et d’énergie à la nuitée et au couvert ont été construits lors du diagnostic permettant aux gérants de mesurer l’impact de leurs actions tant d’un point de vue économique, social, qu’environnemental (84 % des bénéficiaires n’étaient pas dotés d’un système d’indicateurs de suivi des consommations d’énergie à la nuitée ou au couvert avant de s’engager dans la démarche). Le diagnostic environnemental a une valeur ajoutée importante et transversale dans le pilotage de l’activité et dans la mise en place d’une démarche de management environnemental. À noter que le diagnostic s’appuyant sur le référentiel de l’écolabel européen pour les hébergements touristiques, il ouvre l’accès à la labellisation de l’écolabel. Pour 44 %<sup>2</sup> des bénéficiaires, la démarche a été tout à fait novatrice et a permis leur prise de conscience vis-à-vis d’actions déjà mises en place mais non identifiées comme des pratiques environnementales.

**Le plan d’action et la mise en place d’investissements : seconde étape pour se lancer dans la transition**

À la suite du diagnostic environnemental, les établissements touristiques, accompagnés par les partenaires territoriaux, peuvent poursuivre la dynamique en construisant un plan d’actions avec une priorisation temporelle, notamment pour la réalisation des investissements. Ainsi, ce sont plus de 3 000 dossiers qui ont été déposés dans le cadre du Fonds Tourisme Durable des volets 1 (activités de restauration commerciale traditionnelle) et 2 (les hébergements touristiques) et qui ont permis de financer des projets avec un effet de levier de 134 M€ : mise en place de bouquets d’actions comme la rénovation énergétique des bâtiments,

<sup>2</sup> L’ADEME a réalisé une enquête en avril 2024 auprès des bénéficiaires du Fonds Tourisme Durable volets 1 et 2 via un questionnaire envoyé à 3 507 contacts et 1 007 bénéficiaires ont répondu.

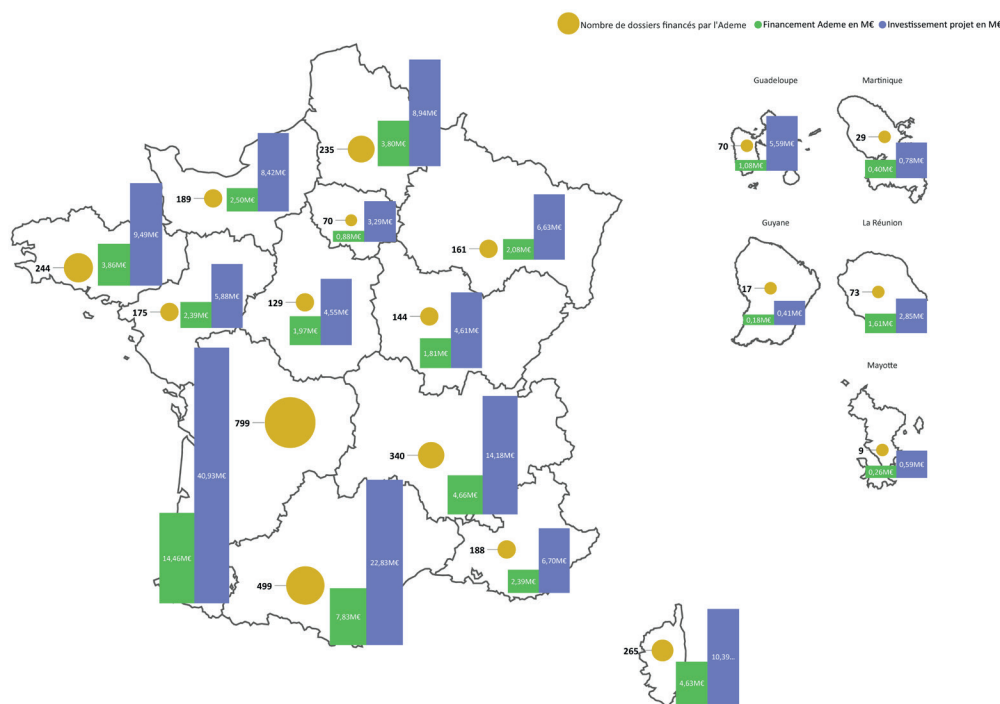


Figure 2 : Répartition régionale du financement de l'ADEME pour le tourisme durable (Source : ADEME).

l'intégration des énergies renouvelables, des dispositifs d'économies d'eau et d'énergies, etc.

La typologie des établissements aidés dans le cadre du Fonds Tourisme Durable est représentative de la diversité des hébergements touristiques (hôtel, gîte, camping, chambres d'hôtes...) et des restaurants en France (restauration commerciale traditionnelle, table d'hôtes, service de traiteur, ferme auberge...). 93 % des bénéficiaires du Fonds Tourisme Durable sont des entreprises et 7 % sont des associations (tourisme social). Les établissements aidés sont des TPE-PME situées dans des zones rurales et périurbaines, avec 70 % des établissements ayant moins de 20 salariés.

### Impact des accompagnements sur les économies d'eau et d'énergie

Une étude<sup>3</sup> sur les économies d'eau et d'énergie de 62 établissements bénéficiaires du Fonds Tourisme Durable (volets 1 et 2) a permis de mettre en évidence les économies effectuées grâce à des investissements financés dans le cadre du Fonds Tourisme Durable. Cela concerne :

- Des économies d'eau : - 12,6 % de consommation d'eau par nuitée en moyenne avec près de 3 800 actions en cuisine, dans les sanitaires, dans les chambres, et pour l'installation de cuve de récupération de l'eau de pluie. Ces actions représentent 10,5 % des investissements du FTD, et 61 % des dossiers intègrent des actions d'économie d'eau.

- Des économies d'énergie : - 14,2 % de consommation d'énergie par nuitée en moyenne avec près de 4 700 actions pour la maîtrise du chauffage dans les chambres, l'installation de bâches de nuit (piscine), et le remplacement par des équipements plus performants. Ces actions représentent 26,5 % des investissements du FTD, et 72 % des dossiers intègrent des actions d'économie d'énergie.

Ces résultats sont à remettre en perspective du couple « sobriété et efficacité ». En effet, la démarche du FTD a également ciblé la promotion d'une consommation plus sobre des ressources en questionnant les usages et les comportements dans la partie diagnostic. Ainsi, des actions de sensibilisation des clients et de formation des salariés aux écocodes ont été conduites. Il est important de noter que c'est la complémentarité de la sobriété et de l'efficacité qui fait l'efficacité des actions de transition écologique notamment pour éviter l'effet rebond.

### Le FTD : un effet levier de la transition écologique grâce à un dispositif déclencheur, facilitateur et accélérateur

Le Fonds Tourisme Durable a permis d'accélérer le passage à l'action des acteurs TPE-PME du secteur touristique grâce à l'accompagnement de proximité. De nombreux établissements ont témoigné du facteur déclencheur de cet accompagnement sans lequel ils n'auraient pas réalisé tout ou partie des actions : déclenchement au travers de l'accompagnement lors de l'état des lieux, lors de la construction du plan d'action, et lors du montage du dossier de financement.

<sup>3</sup> L'ADEME a réalisé une étude de septembre 2024 à janvier 2025 auprès de 62 établissements bénéficiaires du Fonds Tourisme Durable volets 1 et 2 qui ont volontairement transmis leurs évolutions de consommation et d'activité avant et après investissements dans le cadre du FTD.



95 % des bénéficiaires reconnaissent que cela leur a permis de mettre en place des actions plus rapidement, en réalisant les investissements souhaités et plus ambitieux 3 à 5 ans plus tôt, dans le cadre de la réalisation de leur plan d'actions.

### Exemple d'un établissement financé dans le cadre du Fonds Tourisme Durable : la maison Camboyer

Située en Occitanie à Montferrand et soucieuse de préserver le cadre exceptionnel dans lequel elle s'insère, la maison Camboyer, hôtel 4 étoiles, souhaitait s'engager en faveur de l'environnement. La certification Ecolabel Européen permettait de structurer la démarche, en axant particulièrement sur les thématiques d'économie d'énergie (isolation des murs et de la toiture, installation de deux chaudières biomasse pour la production de chauffage et eau chaude sanitaire...), d'économie d'eau (remplacement des robinets et chasses d'eau, installation d'une bâche de nuit sur la piscine, dispositif de récupération des eaux de pluie...) et de prévention et de gestion des déchets (réduction des déchets d'emballage, installation de fontaines à eau, nettoyeur vapeur pour éviter l'utilisation de produits dangereux, broyeur de végétaux pour réaliser son paillage...). La gérante souhaitait également mieux sensibiliser sa clientèle et son personnel pour qu'ils soient parties prenantes des engagements pris par l'établissement. Le coût total du projet en dépenses éligibles a été de 822 735 €. Le total des aides sollicitées dans le cadre du Fonds Tourisme Durable a été de 250 k€ avec en complément l'appui en financement par le Fonds Tourisme Occitanie (FTO), soit un taux d'aide de 30 %. Isabelle Darmau, propriétaire et créatrice de la Maison Camboyer ajoute : « Il est clair que la valorisation du territoire fait partie intégrante de mon projet. Je veillerai à maintenir le domaine dans son environnement, qu'il s'agisse de nature proprement dite, mais aussi de culture, de gastronomie ou de loisirs. Nous garantissons une qualité d'accueil exemplaire en y intégrant des exigences écologiques ».

### Le Fonds Tourisme Durable (volet 3) : encourager les initiatives sur de nouvelles formes de tourisme durable

Le plan Destination France a permis de valoriser et développer les atouts touristiques français par le développement de nouvelles formes de tourisme durable afin de répondre aux enjeux de transformation du secteur touristique français. L'ADEME a accompagné le développement d'offres axées sur le *slow* tourisme dans les territoires ruraux. Le *slow* tourisme est par définition un tourisme du temps choisi, immersif et expérientiel, garant de rupture dans le rythme de vie, peu émetteur de Gaz à Effet de Serre (GES), respectant l'environnement et les populations locales. Il permet aux touristes de voyager différemment et hors des circuits touristiques très fréquentés et ainsi de découvrir une destination en profondeur, au plus près de ses habitants.

En 2021, 73 projets ont été soutenus (62 en métropole et 11 en Outre-mer) pour un montant total d'aide de 4,7 M€. Les investissements subventionnés ont contribué à favoriser des projets liés à l'amélioration de l'expérience touristique, notamment en s'appuyant sur la sobriété et l'efficacité énergétique ; du matériel nécessaire au déploiement de l'offre *slow* tourisme dans sa dimension gestion du temps (déconnexion, santé, qualité de l'accueil) ; des investissements permettant la pratique des mobilités douces (vélos avec abris sécurisés et kits de réparation, supports pédagogiques et guides touristiques locaux) ; des investissements favorisant la protection et la valorisation des patrimoines naturels et culturels afin de favoriser l'expérience du touriste ; dans un objectif d'éducation à l'environnement et de réduction de l'empreinte environnementale par l'achat de matériel dans le cadre d'un programme pédagogique.

Dans la continuité, en 2023, l'accompagnement s'est étendu à l'écotourisme en complément du *slow* tourisme afin de s'inscrire dans l'objectif de transformation globale et pérenne des activités touristiques. L'écotourisme est aussi une forme de tourisme encore émergente par ses aspects pédagogiques et de médiation adaptés aux différents types de voyageurs et dont le socle commun avec le *slow* tourisme est le recours aux mobilités bas carbone, ainsi que la protection de l'environnement et des populations locales. L'accompagnement des porteurs de projets *via* les partenaires-relais territoriaux et ADN Tourisme a permis une structuration de leur projet permettant une offre touristique plus ambitieuse, structurée et de qualité. 56 projets ont été accompagnés (51 en métropole et 5 en Outre-mer) pour un montant total d'aide de 3,6 M€. Ces projets ont ciblé l'ingénierie et les investissements dans la commercialisation d'offres touristiques émergentes. Cette mobilisation avec le réseau national d'ADN Tourisme a permis de renforcer l'accompagnement des prestataires touristiques dans le développement d'offres émergentes et plus responsables, dans le prolongement des actions initiées par l'ADEME.

### Exemple d'un établissement financé dans le cadre du *slow* tourisme : en immersion

Située en Occitanie, à Lattes, l'agence « En immersion » a pour vocation de permettre aux touristes de prendre le temps de découvrir une nouvelle culture sans aller à l'autre bout du monde, en proposant des épopées en trek, à vélo ou en canoë pour explorer toute la richesse des terroirs, en immersion avec ceux qui les habitent. L'objectif est de valoriser des territoires peu fréquentés, de partager le quotidien des habitants défenseurs de leurs patrimoines, de prendre le temps de s'immerger dans le terroir et de se déplacer grâce à l'itinérance douce. Le coût total du projet, en dépenses éligibles, a été de 63 k€, avec un total des aides sollicitées dans le cadre du Fonds Tourisme Durable de 44 k€.

### Synthèse des volets 1 et 2 du Fonds Tourisme Durable

- une enveloppe de 66 M€ de 2021 à 2024 ;
- nombre de partenaires-relais répartis en métropole et Outre-mer : 90 ;
- nombre de diagnostics environnementaux réalisés : 4 788 ont été réalisés auprès de TPE-PME éligibles ;
- nombre de projets aidés à la suite des diagnostics : 3 459 ;
- 134,5 M€ d'investissements, aide ADEME incluse ;
- taux d'aide moyen des projets financés : 50 % ;
- subvention moyenne par projet financé en 2021 et 2022 : 16 k€ ;
- subvention moyenne par projet financé en 2023 et 2024 : 24 k€ ; ce montant a augmenté du fait de dossiers plus ambitieux avec l'intégration d'actions de rénovation énergétique et de chaleur renouvelable.
- facteurs clés du succès : l'accompagnement des bénéficiaires par des partenaires locaux et nationaux, un guichet unique de financement regroupant un panel d'actions transversales de la transition écologique, et une animation forte de l'ADEME au cœur des territoires.

### Synthèse du volet 3 du Fonds Tourisme Durable (slow tourisme et écotourisme)

- une enveloppe de 8 M€ de 2021 à 2023 (4,7 M€ en 2021 et 3,6 M€ en 2023) ;
- nombre de dossiers déposés : 698 de 2021 à 2024 (521 en 2021 et 177 en 2023) ;
- nombre de lauréats : 129 (73 en 2021 et 56 en 2023) ;
- investissement : 25,5 M€ au total, aide ADEME comprise (10,6 M€ d'investissements en 2021 et 14,9 M€ en 2023) ;
- subvention moyenne par projet financé en 2021 et en 2023 : 64 k€ ;
- partenariat avec ADN Tourisme en 2023-2024 : 75 référents dans les territoires qui ont accompagné les porteurs de projet dans la structuration de leur projet ;
- effet de levier : en 2021 : 2,25 € investis pour 1 € de subvention ; en 2023 : 4 € investis pour 1 € de subvention.

### Développer le vélotourisme : l'ADEME accompagne les territoires pour accueillir les touristes à vélo

Le plan Destination France prévoit également le renforcement de l'action de l'État dans le Développement du vélotourisme. Cette action vise à renforcer le déploiement du schéma national des véloroutes publié en décembre 2020 et déjà réalisé à hauteur de 83,6 %

au 31 décembre 2024. Ce plan dispose d'une enveloppe globale de 6,36 M€ de 2023 à 2025. Le dispositif s'adresse aux socioprofessionnels (office de tourisme, hébergements touristiques, sites touristiques, restaurateurs), collectivités et comités d'itinéraires (regroupement d'acteurs et collectivités permettant de décider des investissements – promotion, infrastructure, mise en tourisme – concernant l'itinéraire traversant leur territoire). Ce programme vise à améliorer les services pour les touristes à vélo le long des itinéraires cyclables.

Il se décline en deux volets : l'aide à l'investissement et l'aide au financement d'études qui sont répartis sur trois axes permettant les actions suivantes :

- Axe 1 : l'aide à l'achat et pose d'équipements avec pour objectif l'adhésion de l'établissement à la marque Accueil Vélo (aide jusqu'à 55 % du montant HTR, plafonnée par typologie d'équipements).
- Axe 2 : l'aide à l'achat et pose d'équipements dans le cadre d'implantations d'aires de services le long d'itinéraires cyclables (aide jusqu'à 55 % du montant HTR, plafonnée par typologie d'équipements).
- Axe 3 : l'aide au financement d'études pour créer et accélérer la réalisation de tronçons d'itinéraires, mettre en sécurité les véloroutes, promouvoir et valoriser les itinéraires, adapter les véloroutes aux risques climatiques (aide jusqu'à 70 % du montant HTR, plafonnée à 35 000 euros).

L'ADEME accompagne l'association France Vélo Tourisme sur la mise en place de mesure en lien avec la Stratégie nationale du tourisme à vélo (STRATAV) dans le but de promouvoir la destination France et de consolider ses parts de marché, valoriser et développer les atouts touristiques français, soutenir la montée en qualité de l'offre, tout en étant attentif à renforcer la résilience du secteur. Au 31 décembre 2024, 173 structures sont accompagnées par l'ADEME, en France métropolitaine, en Corse et à la Réunion. D'ici fin 2025, 200 structures viendront s'ajouter à celles déjà accompagnées dans le cadre du dispositif, le déploiement de la marque Accueil Vélo, l'implantation d'aires de services, et le financement d'études.

Exemple de projet : L'ADEME accompagne le département de l'Eure, chef de file du comité d'itinéraire de la Seine à Vélo inscrit au schéma national des véloroutes sur une étude de planification d'aires de services le long de l'itinéraire. Le bureau d'études mandaté a défini un plan d'actions et des recommandations concernant l'implantation des aires de services sur les différents territoires, en lien avec les collectivités locales. À la suite de cette étude, les EPCI et les communes concernés par le déploiement des aires de services déposent des dossiers de demande d'aide dans le cadre de l'Axe 2 du dispositif. Les touristes à vélo pourront ainsi retrouver des services (toilettes, points d'eau, stationnement, table de pique-nique, station de réparation) le long de cet itinéraire et profiter sereinement de leur voyage à vélo.

## En conclusion

La mission ministérielle confiée en 2019 à l'ADEME avait révélé une forte interaction de l'Agence auprès du secteur du tourisme sur ses différents domaines d'intervention (mobilité, énergies renouvelables, bâtiment, économie circulaire, alimentation, adaptation au changement climatique...). Les soutiens méthodologiques (expérimentations, guides, études...) et financiers (Fonds chaleur, Fonds économie circulaire...) apportés ont permis d'enclencher des dynamiques dans les territoires et au sein des filières. La gestion du Fonds Tourisme Durable (FTD) et du volet « Développer le vélotourisme » de Destination France, confiée par l'État à l'ADEME entre 2021 et 2024, a permis d'accompagner les projets de transition écologique des entreprises TPE/PME de ce secteur en territoires ruraux et périurbains. Le tourisme est un vecteur de mobilisation pour la transition écologique des territoires et des filières sur l'ensemble des thématiques de l'ADEME.

## Référence

<https://bibliothèque.ademe.fr/consommer-autrement/4753-tourisme-durable-20-mesures-pour-une-transition-de-la-1ere-destination-touristique-mondiale.html>

# Émissions de gaz à effet de serre du secteur du tourisme en France : mesurer pour suivre la trajectoire et agir !

Par Aude ANDRUP

Coordinatrice nationale tourisme à l'ADEME

En France, le tourisme est un secteur clé pour l'économie (la consommation touristique intérieure atteint un peu plus de 7 % du PIB) et représente 11 % des émissions de gaz à effet de serre (GES), principalement en raison du transport pour se rendre et repartir du lieu de séjour (en cause la voiture et l'avion). Bien que ces émissions aient diminué d'environ 16 % entre 2018 et 2022, ceci résulte principalement d'effets conjoncturels (restrictions sanitaires post-Covid).

Des actions transformatives (notamment sur le transport *via* la modération du trafic et le report modal) restent donc nécessaires pour maintenir cette tendance baissière d'autant que dans le même temps, le secteur a réussi à rétablir sa contribution économique. Des domaines d'intervention prioritaires sont d'ores et déjà identifiés et de nombreux retours d'expériences donnent déjà des exemples à suivre. Une mobilisation de l'ensemble des maillons constituant le secteur est nécessaire pour amplifier sa transition écologique !

## Un secteur économique clé, une transition environnementale à muscler

Dans un contexte où l'urgence environnementale appelle à une mobilisation de tous les secteurs d'activité, le tourisme a un rôle fort à jouer en tant que secteur crucial de l'économie française (201 millions de touristes nationaux, 86 millions de touristes internationaux, une consommation touristique de plus de 7 % du PIB et 2 millions d'emplois en 2022<sup>1</sup>). L'impact environnemental du secteur demeure un enjeu majeur tant pour ses émissions de gaz à effet de serre, que ses pressions sur les ressources naturelles (par exemple, jusqu'à + 211 % de consommation annuelle d'eau par rapport à la moyenne nationale et + 287 % de consommation annuelle d'énergie pour les territoires fortement touristiques<sup>2</sup>) ou sa production de déchets (+ 27 %)...

Dans ce contexte en lien avec la stratégie Tourisme de l'ADEME<sup>3</sup>, la réalisation d'un Bilan des Émissions de

Gaz à Effet de Serre (BEGES) du tourisme était nécessaire pour :

- mesurer le poids du secteur dans les émissions nationales de gaz à effet de serre ;
- connaître ses principaux constituants et ainsi dégager des priorités d'actions ;
- disposer d'un suivi dans le temps des émissions et apporter des actions correctives.

L'ADEME a publié en 2024 une deuxième édition du BEGES portant sur les données 2022 afin de consolider ses premières observations.

## La mobilité : premier contributeur des émissions de gaz à effet de serre du tourisme

Le secteur du tourisme en France en 2022 a émis 97 millions de tonnes CO<sub>2</sub> équivalent (soit l'empreinte carbone d'environ 10 millions de Français sur un an).

La mobilité représente le plus grand contributeur (69 % des émissions, soit 68 MtCO<sub>2</sub>e), en cause principalement le trajet aller/retour vers le lieu de séjour en raison des distances parcourues et du mode de transport choisi. Les hébergements, les restaurants et les achats de biens touristiques représentent 25 % des émissions.

<sup>1</sup> ADEME (2024), « Bilan des émissions de GES du tourisme du secteur du tourisme en France ».

<sup>2</sup> MTES (2017), « La fonction touristique des territoires : facteur de pression ou de préservation de l'environnement ? ».

<sup>3</sup> ADEME (2022), « Stratégie pour la transformation du secteur du tourisme 2023-2025 ».



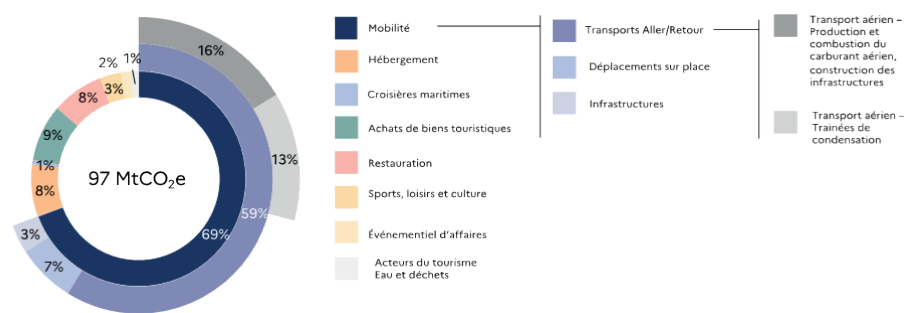


Figure 1 : Bilan des émissions de GES du tourisme en France : répartition des sources d'émissions, en 2022 (Source : ADEME, 2024).

En 2022, la voiture reste le mode de transport prépondérant pour se rendre sur son lieu de séjour (63 % des distances) et pèse pour 53 % des émissions. L'avion occupe la deuxième place (29 % des distances) et totalise 44 % des émissions.

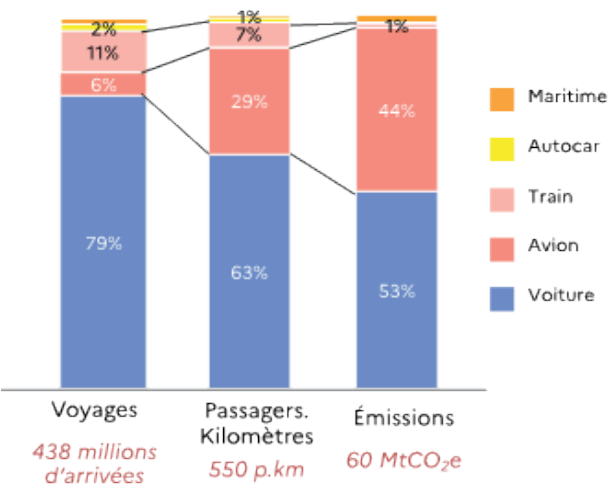


Figure 2 : Comparaison des différents modes de transport des visiteurs pour le transport origine-destination, Base 100 (Source : ADEME, 2024).

Secteur éclaté et hautement transversal : une nécessité de mobilisation concomitante des parties prenantes !

Le tourisme est un secteur très diffus dans l'exercice de la compétence (nationale, régionale, départementale et locale) que des acteurs socioéconomiques et associatifs (couverture de diverses filières telles que l'hôtellerie, la restauration, les transports, les activités de loisirs, de sport, de culture...). Pour réduire les émissions du secteur, il est nécessaire que des actions soient menées par l'ensemble du secteur.

Organismes de gestion des destinations

Ils ont un rôle central pour la promotion de la destination en s'interrogeant sur les cibles visées tout en prenant en compte leur capacité à rejoindre le lieu de séjour par des modes de transport moins carbonés. En ce sens,

la structuration et la valorisation d'une offre de mobilité durable pour se rendre sur le lieu de séjour et à destination est essentielle pour réduire l'empreinte environnementale du secteur (par exemple Séjours sans voiture en Normandie<sup>4</sup>, Offices de tourisme et des mobilités en Occitanie<sup>5</sup>, Séjours bas carbone en Nouvelle-Aquitaine<sup>6</sup>). Selon le BEGES du tourisme, l'intensité carbone du transport des touristes étrangers est sept fois plus élevée que celle des touristes français.

Acteurs économiques

En portant attention à la qualité environnementale de leur offre touristique, les entreprises sont des contributrices essentielles. Par exemple, pour les hébergements touristiques, la certification à l'Ecolabel européen conduit à des réductions des consommations d'eau, d'énergie et de production de déchets (jusqu'à 30 % de réduction dès la première année de certification<sup>7</sup>). Les établissements accompagnés dans le cadre du Fonds Tourisme Durable ont également réalisé des économies grâce à des bouquets d'actions à forts enjeux environnementaux allant de la rénovation, à la production de froid et chaleur renouvelable... (cf. article « Tourisme durable : l'accompagnement de l'ADEME entre 2021 et 2024 » par Roselyne Forestier). Une aspiration des clients pour voyager dans des établissements engagés apparaît de plus en plus distinctement : 65 % des clients préféreraient réserver un établissement éco-labellisé (+ 8 pts vs 2022 selon une enquête Booking 2023).

Par ailleurs, la mise à disposition de services à destination (par exemple, prêt de matériel, lit bébé, kit camping...) ou de tarifs incitatifs (par exemple, tarif bas carbone en Normandie) constituent autant de pistes d'actions pour lever des freins aux vacances sans voiture (mode de transport de près de 80 % des Français pour les vacances).

En outre, les consommations et le mix énergétiques sont aussi à considérer (les hébergements touristiques

<sup>4</sup> <https://www.normandie-tourisme.fr/preparer-son-sejour/voyager-sans-voiture/>

<sup>5</sup> <https://pro.tourisme-occitanie.com/engagements-prioritaires/tourisme-durable/outils-ressources/eco-mobilite/ami-offices-de-tourisme-et-des-mobilites/>

<sup>6</sup> <https://www.nouvelle-aquitaine-tourisme.com/fr/theme-sejours-bas-carbone>

<sup>7</sup> ADEME (2017), « Hébergements touristiques : Ecolabel européen au service de votre performance ».

représentent environ 17 millions de m<sup>2</sup> de bâtiments et la plus grosse part de fioul du mix énergétique dans le tertiaire)<sup>8</sup>.

Enfin, l'approvisionnement en produits locaux, le gaspillage alimentaire, le tri des déchets... sont autant de leviers qu'il est possible d'activer et pour lesquels l'ADEME accompagne les entreprises (exemples : guide hébergements<sup>9</sup> et guide restaurants<sup>10</sup>).

### Touristes

À l'heure où les pratiques touristiques sont encore, entre autres, guidées par les imaginaires que nous projetons sur elles (le *marketing* du voyage et des vacances est dominé par les acteurs du voyage longues distances, *low cost*, avec peu de recul environnemental). C'est pourquoi, inconsciemment, plus la destination est lointaine, plus les vacances seront réussies, prendre l'avion est presque devenu une banalité, découvrir sa région fait moins rêver. L'objectif est donc d'infléchir la dérive de ces imaginaires en y réinjectant du sens environnemental d'autant plus que l'usage de l'avion pour partir en vacances est légèrement supérieur à la moyenne chez les moins de 35 ans et que 51 %<sup>11</sup> d'entre eux choisissent des idées de voyages sur les réseaux sociaux.

### Collectivités

Couvrant une pluralité de secteurs (transports, hébergement, mais aussi sports, loisirs, culture, restauration, événementiels, achats touristiques et de manière plus indirecte eau et déchets), le tourisme peut apparaître comme un levier dans la mise en œuvre des stratégies bas carbone et développement touristique de la France.

La transversalité du secteur touristique nécessite un renforcement de sa prise en compte dans les documents de planification territoriale et une veille sur la bonne articulation entre le Schéma Régional de Développement Touristique et des Loisirs (SRDTL), le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET), la Stratégie Régionale des Mobilités (SRM)... En dehors de l'échelle régionale, l'attention portée au secteur du tourisme pourrait être renforcée dans d'autres documents cadres tels que le Plan de Prévention du Bruit dans l'Environnement (PPBE), le Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SDAGE), le Plan Climat Air Énergie et Territoire (PCAET), le Plan de mobilité (PDM), ou encore le Projet alimentaire territorial (PAT).

<sup>8</sup> <https://operat.ademe.fr/>

<sup>9</sup> ADEME (2021), « Guide pratique à l'attention des hébergeurs pour engager des actions environnementales ».

<sup>10</sup> ADEME (2022), « Guide pratique Bretagne – Restaurants commerciaux : Quelles actions mettre en place pour un tourisme durable ? ».

<sup>11</sup> Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1 006 individus de 18 ans et plus représentatifs de la population française par l'institut Dynata.

### Grands Événements Sportifs Internationaux

En mobilisant des milliers de visiteurs, à l'instar des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (JOP24), ils offrent des opportunités pour accélérer la transition vers un tourisme plus durable. Le recueil de retours d'expérience élaboré par l'ADEME valorise les bonnes pratiques environnementales mises en œuvre lors des JOP24. Les territoires peuvent s'appuyer sur cet héritage pour développer des hébergements écoresponsables, renforcer les mobilités douces et encourager des pratiques durables comme le véloturisme.

### Outils des relais dans les territoires...

Responsables des stratégies de développement touristique et dotées d'observatoires du tourisme, les régions disposent de compétences propres pour accélérer les efforts de décarbonation des différentes filières du secteur touristique (par exemple, le transport).

Aussi, en 2024 l'ADEME a développé, en lien avec des comités régionaux du tourisme volontaires (Bourgogne Franche-Comté, Normandie, Occitanie), un cadre méthodologique pour la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre liées au tourisme à leur échelle. Associé à un outil de calcul développé spécifiquement pour l'exercice, celui-ci leur permet de quantifier les émissions associées à l'activité touristique, de les analyser et de définir des actions ciblées pour les réduire.

### Le tourisme tel qu'il est pratiqué aujourd'hui n'est pas compatible avec les Accords de Paris

Afin d'être aligné avec l'Accord de Paris, le secteur du tourisme doit réduire ses émissions de GES entre 35 et 50 %<sup>12</sup> en absolu d'ici 2030 par rapport à 2018. Les émissions globales du secteur du tourisme en France ont diminué d'environ 16 % entre 2018 et 2022 alors que le nombre d'arrivées touristiques a presque atteint son niveau pré-Covid. Cette baisse observée en 2022 résulte principalement d'effets conjoncturels (les impacts des restrictions sanitaires post-Covid notamment qui ont amené un recentrage sur des clientèles plus européennes, parcourant des distances réduites). En effet, les profils touristiques les plus émetteurs sont ceux qui cumulent une longue distance parcourue et le recours à un mode de transport intensif en carbone. Par exemple, un aller/retour entre Paris et New York équivaut à un peu plus de 2 tCO<sub>2</sub>e, soit le budget carbone annuel individuel visé pour 2050 consommé en l'espace de quelques jours de vacances.

La méthodologie ACT Initiative<sup>13</sup>, expérimentée auprès du secteur du tourisme, guide les entreprises pour construire et évaluer leur trajectoire de décarbonation.

<sup>12</sup> ADEME (2024), « Bilan des émissions de GES du tourisme du secteur du tourisme en France ».

<sup>13</sup> <https://actinitiative.org/fr/act-methodologies/>

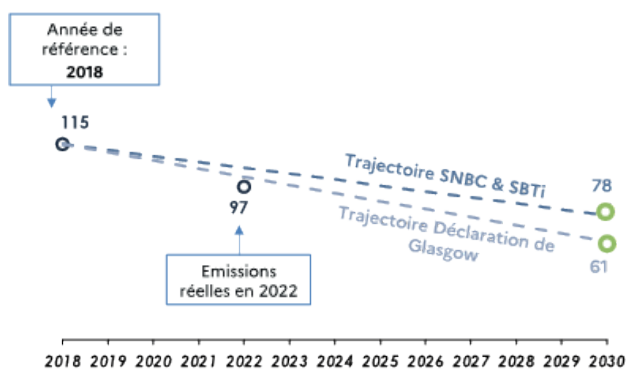


Figure 3 : Trajectoires de réduction des émissions du secteur du tourisme en France, en MtCO<sub>2</sub>e (Source : ADEME, 2024).

Des actions transformatives restent donc nécessaires pour maintenir la tendance baissière observée en 2022 pour le tourisme, d'autant que dans le même temps, le secteur a réussi à rétablir sa contribution économique. La reprise de l'activité touristique en 2022 a permis de retrouver une contribution à l'économie sensiblement similaire aux niveaux d'activité de 2018. La consommation touristique intérieure est d'environ 180 milliards d'euros en 2018 comme en 2022, soit 7 % du PIB<sup>14</sup>. Une réduction significative des émissions apparaît donc compatible avec le maintien des retombées économiques du secteur. Un des leviers majeurs pour concilier objectifs environnementaux et économiques est donc de poursuivre le recentrage auprès des clientèles européennes proches et françaises ainsi que le développement et la promotion d'offres de transport décarbonées (par exemple, le report modal vers le train pour les trajets nationaux et européens, de même que le regain d'intérêt pour les trains de nuit est une opportunité).

### Une transition du tourisme aujourd'hui pour un tourisme juste, demain !

Les mesures de réduction des émissions des GES prises aujourd'hui contribuent à limiter le réchauffement climatique futur. Toutefois, les effets du changement climatique étant déjà présents, des mesures d'adaptation complémentaires à court, moyen et long terme sont à définir inéluctablement. L'ADEME accompagne les entreprises et les territoires et a par exemple dernièrement développé un guide et une méthodologie pour le secteur. Selon France assureurs, le montant des sinistres dus aux événements naturels pourrait doubler entre 2020 et 2050 par rapport à la période 1989-2019 (passant de 73,4 à 143 milliards d'euros). Prévenir coûtera toujours moins cher que réparer ! Le rapport Stern (2006) sur l'économie du changement climatique souligne que le coût de l'inaction est supérieur au coût de la prévention : respectivement entre 5 et 20 % du PIB mondial, contre 1 % pour celui de l'action.

<sup>14</sup> ADEME (2024), « Bilan des émissions de GES du tourisme du secteur du tourisme en France ».

S'agissant de l'accession au voyage, plus d'un tiers des Français (35 %) <sup>15</sup> n'est pas du tout parti en vacances durant les douze derniers mois (phénomène corrélé et linéaire avec les niveaux de revenus et de diplôme). La tendance amorcée ces dernières années autour d'un tourisme plus local, en lien avec les territoires visités, leurs habitants, leur culture, leur patrimoine... (cf. article « Tourisme durable : accompagnement de l'ADEME entre 2021 et 2024 » par Roselyne Forestier), d'un tourisme attentif à la préservation des ressources, déconnecté d'une « consommation du voyage » amène à concevoir des offres plus accessibles à l'ensemble de la population, des offres reposant sur des acteurs touristiques engagés, opérant leur activité avec un ancrage territorial et un respect de l'humain et du vivant. Il reste donc à accélérer sur cette voie et rendre le chemin désirable vers un nouvel imaginaire du voyage !

### Zoom sur l'aérien

Les émissions de gaz à effet de serre du transport aérien liées à la France ont augmenté de 85 % de 1990 à 2019\*, alors que, pour suivre la décarbonation moyenne attendue sur la période 1990-2050, il aurait fallu qu'elles baissent de 60 %. Depuis la baisse observée en 2020, le trafic aérien repart à la hausse, en France et dans le monde. D'après la direction générale de l'Aviation civile (DGAC), le trafic aérien en France a retrouvé en 2024 un niveau égal à 99,1 % de celui de 2019. Face à ce constat, pour garantir de meilleurs résultats en termes d'émissions de gaz à effet de serre, il semble indispensable, en premier lieu, de modérer le trafic aérien et, en second lieu, de recourir à des solutions technologiques et énergétiques qui, seules, ne seront pas suffisantes.

\* ADEME (2024), « Bilan des émissions de GES du tourisme du secteur du tourisme en France ».

<sup>15</sup> ADEME (2024), Baromètre Sobriétés et Modes de vie.

# Comment gérer durablement la fréquentation de paysages patrimoniaux très attractifs ?

## L'expérience des Grands Sites de France

Par Soline ARCHAMBAULT

Réseau des Grands Sites de France (RGSF)

Paysages emblématiques très fréquentés, protégés par la loi, les Grands Sites de France visent un équilibre entre préservation de la valeur patrimoniale, vie locale et accueil du public.

La gestion de la fréquentation est au cœur de leur démarche depuis l'origine de cette politique portée par l'État en partenariat avec les collectivités locales.

Pour ce faire, ils portent des projets de territoire sur le long terme, en concertation avec les habitants et les acteurs.

Cette gestion intègre une stratégie globale transdisciplinaire comprenant des leviers de gouvernance, de gestion des usages, d'aménagement, de sensibilisation des professionnels, habitants et visiteurs, de communication, d'offres de tourisme durable et de promotion de modes de découvertes alternatifs notamment en écomobilité. Il s'agit de maîtriser la fréquentation.

Au cœur de cette stratégie se place la nécessité d'éviter l'éviction des habitants et de favoriser l'acceptabilité sociale du tourisme.

### Grands Sites de France : entre reconnaissance patrimoniale et défis de fréquentation

Sublimes ou pittoresques, grandioses ou intimistes, subjuguants ou apaisants, les 53 sites rassemblés au sein du Réseau des Grands Sites de France ont en commun d'être des paysages emblématiques connus de tous. De la Baie de Somme, paysage en mouvement entre ciel, terre et mer, au Marais Poitevin, alliance délicate de l'eau et du végétal, en passant par les Deux-Caps Blanc-Nez, Gris-Nez, mosaïque de champs multicolores affleurant la falaise, ils sont tous le fruit d'une interaction entre nature et culture.

Habités, ouverts à tous et évolutifs, ils reflètent la richesse et la diversité paysagère de la France et sont constitutifs de son attractivité internationale. Mais comment 1,2 million d'habitants peuvent-ils accueillir plus de 41 millions de visiteurs annuels sur 1,5 % du territoire national en s'attachant à faire perdurer pour les générations futures la valeur exceptionnelle de ces paysages protégés et à maintenir une vie locale harmonieuse ?

### Un cadre juridique de protection efficace mais qui ne peut seul prémunir les sites des impacts du tourisme

Tous les Grands Sites de France sont constitués, pour une part significative de leur territoire, d'un ou plusieurs sites classés au titre de la loi française du 2 mai 1930 sur « la protection des monuments naturels et des sites de caractère artistique, historique, scientifique, légendaire ou pittoresque ». Toute modification de l'état ou de l'aspect du site classé est subordonnée à une autorisation spéciale des autorités régaliennes.

À la fin des années 1970, l'industrie du tourisme est en plein essor. En France, les congés payés passent de 3 à 5 semaines. Le tourisme se démocratise, posant les fondements de pratiques touristiques institutionnalisées. Concentrés sur l'été, d'importants flux de visiteurs se dirigent en voiture vers les espaces littoraux, montagneux et de campagne.

Dès lors, parmi les sites classés, plus de 2 700 en France, certains, particulièrement emblématiques, sont soumis à des pressions importantes liées à une forte fréquentation perturbant un équilibre fragile entre qualité paysagère et environnementale et activités humaines : nuisances de la voiture, engorgement,



érosion, déchets, perte de l'identité des lieux et du lien avec les habitants, tourisme de cueillette déconnecté de l'économie locale...

Face à ce constat, l'État et les collectivités locales se mobilisent pour rétablir et garantir durablement la protection de ces paysages auxquels la Nation comme les communautés locales sont fortement attachées. Il s'agit de réparer les dégâts et redonner leur éclat à ces paysages dégradés du fait d'un tourisme anarchique, mais aussi d'autres pressions (urbanisme, démembrement agricole, développement de grandes infrastructures énergétiques, etc.), puis de mettre en place une gestion de proximité des espaces, des flux de visiteurs et de l'accueil. La démarche Grand Site de France, complémentaire à la réglementation, est initiée pour restaurer la qualité de paysages remarquables et les doter d'un projet de territoire durable.

La démarche Grand Site de France, un projet de territoire adapté à la singularité du paysage et de sa fréquentation

Chaque Grand Site de France étant singulier par son paysage et son histoire, la gouvernance, l'organisation juridique de sa gestion, ses compétences, son projet ou même les critères présidant à sa délimitation ne sont pas définis de manière normative mais reposent sur une approche souple et pragmatique, adaptée aux spécificités locales.

Pour autant, tous partagent la même approche paysagère. Les valeurs patrimoniales du paysage conjuguées à sa perception sensible par les habitants et les visiteurs, objet d'attachement et de mobilisation, constituent le fondement et l'objectif de la démarche mais également le fil rouge à l'aune duquel sont évalués les projets de réhabilitation, d'accueil ou de valorisation. Si

la dimension touristique du projet défini dans le cadre de la démarche Grand Site de France est prégnante, il s'agit donc bien d'une démarche paysagère à part entière dont l'aboutissement est l'attribution du label Grand Site de France.

Créé par l'État pour reconnaître l'engagement sur le long terme des collectivités locales et l'équilibre atteint entre préservation du paysage, accueil de nombreux visiteurs et développement local, ce label de développement durable a été attribué à ce jour à 22 sites. Les derniers en date : Gorges du Tarn, de la Jonte et Causses et Salagou - Cirque de Mourèze ont été labellisés en 2024. Les 30 autres membres du Réseau des Grands Sites de France travaillent pour obtenir un jour ce label sélectif et exigeant.

Intégrer le tourisme au sein du projet de territoire, entre préservation et développement

La démarche Grand Site de France a fortement évolué dans les dix dernières années avec la prise de conscience de la nécessité de se projeter dans une vision stratégique transversale et pluridisciplinaire mettant en cohérence l'ensemble des politiques qui impactent le site classé et son écrin paysager : environnement, patrimoine, agriculture, mobilités, urbanisme et bien sûr tourisme. Les enjeux touristiques des Grands Sites de France viennent alors croiser l'organisation du territoire dans toute ses dimensions.

La valeur paysagère et « l'esprit des lieux », au cœur de la démarche, inspirent le projet touristique, voulu au service du territoire et de sa préservation. Une vision convergente d'un tourisme souhaitable se construit ainsi progressivement avec les acteurs touristiques locaux. Ni mise sous cloche, ni développement éco-



22 Grands Sites de France

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Aven d'Orgnac.....                                 | 1  |
| Baie de Somme.....                                 | 2  |
| Bibracte - Morvan des Sommets.....                 | 3  |
| Camargue gardoise.....                             | 4  |
| Cap d'Erquy - Cap Fréhel.....                      | 5  |
| Chaîne des Puy - Puy de Dôme *.....                | 6  |
| Cirque de Navacelles ***.....                      | 7  |
| Conca d'Or, vignoble de Patrimoine                 |    |
| golfe de Saint-Florent.....                        | 8  |
| Concours - Sainte-Victoire.....                    | 9  |
| Dunes Sauvages de Gâvres à Quiberon.....           | 10 |
| Estuaire de la Charente, Arsenal de Rochefort..... | 11 |
| Gorges de l'Hérault **.....                        | 12 |
| Gorges du Tarn, de la Jonte et Causses ***.....    | 13 |
| Iles Sanguinaires - pointe de la Parata.....       | 14 |
| Les Deux-Caps Blanc-Nez, Gris-Nez.....             | 15 |
| Marais Poitevin.....                               | 16 |
| Massif du Canigó.....                              | 17 |
| Pointe du Raz en Cap Sizun.....                    | 18 |
| Puy Mary - Volcan du Cantal.....                   | 19 |
| Salagou - Cirque de Mourèze.....                   | 20 |
| Solutré Pouilly Vergisson.....                     | 21 |
| Vallée de la Vézère *.....                         | 22 |

 Le label Grand Site de France est décerné par l'État, au gestionnaire du Grand Site, pour sa ou ses initiatives remarquables qui sont en phase avec les principes du développement durable.

 \* site du patrimoine mondial - \*\* site du patrimoine mondial au titre des chemins de Saint-Jacques de Compostelle - \*\*\* site faisant partie du Bien "Causses et Cévennes, paysage culturel de l'agropastoralisme méditerranéen", inscrit sur la Liste du patrimoine mondial

\*\*\*\* site faisant partie du Bien "Val de Loire entre Sully-sur-Loire et Chalonnes", inscrit sur la Liste du patrimoine mondial

Sites en démarche vers le label

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Bonifacio.....                                       | 23 |
| Canal du Midi - Béziers *.....                       | 24 |
| Chambord ****.....                                   | 25 |
| Cirques et Vallées de Gavarnie-Gèdre *.....          | 26 |
| Cité de Carcassonne *.....                           | 27 |
| Cité de Minerve, gorges de la Cesse et du Brian..... | 28 |
| Conques Vallées Lot et Dourdou **.....               | 29 |
| Des Salines à la Baie des Anglais.....               | 30 |
| Dune du Pilat.....                                   | 31 |
| Dunes de Flandre.....                                | 32 |
| Falaises d'Étretat - Côte d'Albâtre.....             | 33 |
| Gerbier - Mézenc.....                                | 34 |
| Gorges de l'Ardèche.....                             | 35 |
| Gorges du Gardon.....                                | 36 |
| Gorges du Verdon.....                                | 37 |
| Havre du Payré.....                                  | 38 |
| La Fontaine de Vaucluse.....                         | 39 |
| La Hague.....                                        | 40 |
| Marais de Brouage.....                               | 41 |
| Massif de l'Estérel.....                             | 42 |
| Massif du Ballon d'Alsace.....                       | 43 |
| Montségur.....                                       | 44 |
| Ocres du Luberon.....                                | 45 |
| Presqu'île de Crozon.....                            | 46 |
| Presqu'île de Giens et Salins d'Hyères.....          | 47 |
| Rocamadour **.....                                   | 48 |
| Sixt-Fer-à-Cheval.....                               | 49 |
| Vallée de l'Hérison - Plateau des 7 Lacs.....        | 50 |
| Vézelay *.....                                       | 51 |
| Vignobles et Reculées du Jura.....                   | 52 |

2 grandes collectivités

Département de l'Hérault  
Département du Puy-de-Dôme

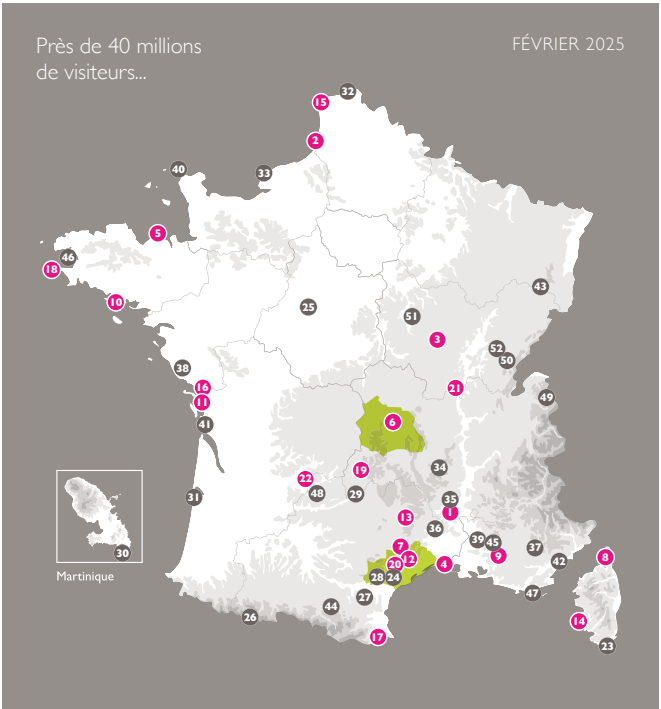


Figure 1 : Carte du Réseau des Grands Sites de France en 2024 (Source : RGSF).

nomique à tout crin, elle correspond à une recherche d'harmonie entre l'homme et la nature.

En phase avec les enjeux environnementaux et sociaux du XXI<sup>e</sup> siècle, quelques principes moteurs font l'objet d'un engagement conjoint : veiller à maintenir la qualité des paysages et la culture locale ; valoriser une expérience singulière des lieux ; ne pas rechercher l'accroissement du nombre absolu de visiteurs mais favoriser la diffusion des flux dans l'espace et le temps, l'allongement de la durée des séjours et l'irrigation des retombées économiques ; développer les mobilités douces ; veiller à ce que les activités, produits et services marchands soient ancrés localement ; sensibiliser les visiteurs à la fragilité de l'environnement, etc.

Vers une gestion durable de la fréquentation touristique : méthodes, pratiques, limites et perspectives

Aujourd'hui, le changement climatique, l'accroissement des aléas (incendie, éboulement, inondation, sécheresse), la nécessité d'intégrer les ouvrages de prévention des risques et ceux de la transition énergétique affectent drastiquement les paysages patrimoniaux. Ils obligent les Grands Sites de France à intégrer ces phénomènes nouveaux dans leurs projets mais également à renforcer l'adaptabilité et l'agilité de leurs modes de gestion pour faire face à l'accélération des évolutions paysagères et sociétales.

Parmi ces défis, ce qui est aujourd'hui qualifié de « sur-tourisme », mis en exergue à travers des exemples internationaux médiatisés comme Barcelone ou Venise a retrouvé une forte actualité. À la suite de la crise sanitaire de 2020 et 2021, l'attrait pour les sites naturels a généré des augmentations de la fréquentation pouvant aller jusqu'à 40 à 60 % dans certains sites tandis que les pics de fréquentation se multipliaient en dehors même de la saison estivale. Les Grands Sites ont donc été amenés à se réinterroger et à trouver de nouvelles solutions pour limiter les impacts négatifs de la fréquentation touristique.

Une méthodologie pragmatique reposant sur l'analyse des impacts

Leur approche du « surtourisme », pragmatique avant tout, ne repose pas principalement sur le calcul d'une capacité de charge théorique mais sur une analyse d'impact : une « surfréquentation » ou plutôt un déséquilibre de la fréquentation est constaté dès lors que sont identifiés des impacts négatifs notables et pérennes sur : l'état du paysage (piétinement, érosion), la biodiversité (perte de biodiversité, dérangement), les pratiques agricoles et les activités locales, la qualité de vie des habitants, la qualité de visite, l'émergence d'une économie fortement déséquilibrée au profit des activités touristiques. Autant d'impacts qui peuvent être objectivés à travers des études, bilans participatifs avec les acteurs, observatoires photographiques du paysage, de la biodiversité ou de la fréquentation, enquêtes de satisfaction, etc.

Le constat initial de « surfréquentation » peut dès lors être relativisé et faire l'objet d'un partage entre les acteurs et avec la population locale au regard de sa durée et de son impact dans l'espace en admettant la récurrence inévitable de pics saisonniers en des points très localisés et des temporalités limitées (pics du printemps, pics de la saison estivale).

Une méthode transversale : 10 leviers d'action différenciés et complémentaires

En 2024, le Réseau des Grands Sites de France a capitalisé et formalisé l'expérience acquise sur le terrain en matière de gestion durable de la fréquentation et en a extrait une méthode partagée et largement reproductible publiée dans un guide pratique et méthodologique<sup>1</sup>. Ce travail s'est inscrit dans la réflexion portée au niveau national par la direction générale des Entreprises (DGE) dans le cadre du Comité de Filière Tourisme sur les enjeux de gestion des flux. 10 leviers d'action principaux, ni exhaustifs, ni exclusifs, mais interdépendants ont ainsi été identifiés que les gestionnaires de sites sont amenés à croiser dans le cadre de leurs projets de territoire.



Figure 2 : Les 10 leviers d'une gestion durable de la fréquentation (Source : RGSF/Panama).

Le socle stratégique de cette méthode réside dans l'instauration et l'animation d'une gouvernance collective, pluridisciplinaire et concertée du projet intégré de territoire déclinée à l'échelle du projet touristique et de gestion de la fréquentation. Cette gouvernance vise à définir collectivement une stratégie équilibrée reposant sur une connaissance fine et objectivée du site et de son écosystème (fréquentation, économie, réglementations, géographie, biodiversité, paysage, patrimoines, agriculture, artisanat...). Dans le cas de territoires

<sup>1</sup> La gestion durable de la fréquentation dans les Grands Sites de France, méthode et pratiques, [https://www.grandsitedefrance.com/images/ressources\\_rgsf/guidefrequentation-rgsf-vf.pdf](https://www.grandsitedefrance.com/images/ressources_rgsf/guidefrequentation-rgsf-vf.pdf)





Figure 3 : La formation « Connaissance du Marais Poitevin » est proposée chaque année à une centaine de professionnels du tourisme permanents et saisonniers : guides bateliers, personnels des offices de tourisme et des sites de visite, etc. (Source : PNR Marais Poitevin).

étendus, ouverts et habités comme les Grands Sites de France, la réflexion amène naturellement à dépasser les seuls enjeux et acteurs touristiques et à élargir le périmètre de réflexion et de concertation bien au-delà du point d'attractivité qui concentre la fréquentation.

Les autres leviers d'action identifiés peuvent ensuite être mobilisés ou pas, en fonction des enjeux locaux et des moyens disponibles. Ils concernent l'observation (c'est-à-dire l'analyse de la fréquentation par l'articulation d'outils plus ou moins innovants et révélateurs de données complémentaires et/ou la création d'observatoires pérennes...<sup>2</sup>), la maîtrise foncière, la réglementation (arrêtés municipaux ou préfectoraux de restriction de la circulation ou de l'accès pour des motifs de sécurité, de salubrité publique, de tranquillité ou de préservation des paysages et des espèces...).

Autre levier potentiel, l'aménagement des sites inclut non seulement la création d'aménagements d'accueil, mais également des actions de restauration paysagère et de renaturation : recul de stationnements à Sixt-Fer-à-Cheval, dans les Dunes Sauvages de Gâvres à Quiberon ou dans les Gorges de l'Hérault, organisation des lieux de ruptures de charge permettant de favo-

riser l'écomobilité et de redonner vie à des cœur de villages au Puy Mary - Volcan du Cantal ou en Vallée de la Vézère... En prolongement, l'organisation de la circulation et le développement des mobilités douces permettent d'apaiser la traversée des sites, réduire les nuisances liées à la voiture et de favoriser l'acceptabilité du tourisme.

D'autres leviers, complémentaires de ceux relevant de la gestion territoriale, s'adressent directement aux acteurs socioprofessionnels et aux visiteurs dans l'objectif de transformer l'offre et les modes de visite. Dans cet esprit, le Grand Site de France Marais Poitevin, après avoir mené pendant une quinzaine d'années un important travail de restauration et d'amélioration des conditions d'accueil (replantations, aménagements cyclables, création de boucles pédestres), a axé sa stratégie sur la formation des acteurs privés afin de susciter la montée en qualité de l'offre touristique.

En se basant sur les principaux motifs de découverte que sont la beauté et le calme des paysages du marais mouillé, la stratégie de diffusion de la fréquentation repose sur la mise en valeur de toute la palette d'attraits touristiques et culturels du Grand Site de France (villages de pierres et de tuiles, patrimoine hydraulique, ports, patrimoine vernaculaire...). L'offre maille hébergements, animations nature et visites patrimoniales sur l'ensemble du territoire grâce à des liaisons douces et boucles de randonnée. Ces initiatives ont progressivement mais durablement transformé les pratiques. Dès 2013, les enquêtes de fréquentation soulignent

<sup>2</sup> L'Appel à Manifestation d'Intérêt « Gestion des flux touristiques » porté par Atout France, inscrit dans le cadre du Plan national de gestion des flux touristiques lancé en 2023 par la ministre en charge du Tourisme, Olivia Grégoire, porte notamment sur ce levier d'action. De nombreux sites lauréats accroissent la connaissance de leur fréquentation touristique afin de mieux la gérer.



une nette progression en faveur d'un tourisme de séjour, passant d'une demi-journée en voiture pour une balade en barque et une fréquentation concentrée sur une commune, à 6 nuitées réparties sur le territoire et autour d'activités diversifiées.

Trois derniers leviers concernent : l'organisation des usages et des activités de pleine nature (chartes du tourisme et des manifestations sportives à Concors Sainte-Victoire échelonnant les activités dans le temps et l'espace en fonction des usages riverains et des zones naturelles protégées et des périodes de quiétude faunistiques) ; l'information et la communication (notamment par le biais d'actions sur les réseaux sociaux et outils connectés afin de proposer un imaginaire différent, valoriser des lieux et des temporalités de visite moins plébiscitées et orienter vers des comportements respectueux des sites) ; un accueil des visiteurs privilégiant la médiation humaine (éco-volontaires du Cirque de Navacelles, gardes nature du Grand Site de France Salagou - Cirque de Mourèze, guides labellisés de la Baie de Somme)...

Ainsi les réponses aux enjeux de « surtourisme » peuvent prendre des formes très variées à condition d'être adaptées à la singularité géographique, patrimoniale et économique du territoire et de s'intégrer dans un projet transversal, concerté et cohérent inscrit dans la durée.

### **D'un tourisme subi à un tourisme choisi, accepté et profitable au territoire**

La mise en tourisme de sites patrimoniaux d'exception, très attractifs, ouverts mais fragiles implique une

grande exigence dans la gestion durable de la fréquentation. La question est particulièrement sensible du point de vue de la préservation du paysage et du site classé, patrimoine que la Nation a la responsabilité de transmettre aux générations futures. C'est également le cas du point de vue de l'acceptabilité sociale du tourisme ; le paysage constituant un bien commun et un objet d'attachement fort pour les habitants mais également un cadre de vie au quotidien. Mais, dès lors qu'elle est mieux maîtrisée, l'attractivité touristique peut devenir une composante appréciée du développement économique local.

La construction de l'offre touristique, à travers l'élaboration d'un récit fédérateur capable d'incarner le territoire, permet de relier institutionnels, prestataires privés et socio-professionnels. Elle participe également à maintenir les spécificités locales, éviter la banalisation des lieux et nourrir la fierté des habitants.

Mieux répartis dans l'espace et le temps, les flux touristiques contribuent au maintien, voire au développement de services de proximité pour la population locale. En s'appuyant sur la qualité intrinsèque du paysage protégé du massif du Concors et sur le rôle déterminant des habitants dans l'accueil, le Grand Site Concors Sainte-Victoire a développé deux éco-itinéraires « Dans l'Esprit de Sainte-Victoire » et « Les boucles du Concors » valorisant les villages et les vues lointaines sur la montagne Sainte-Victoire. Ils proposent la découverte des producteurs, artisans, agriculteurs et commerçants locaux et valorisent le terroir à travers des sentiers ruraux partant des cœurs de villages.



Figure 4 : La montagne Sainte-Victoire attire à elle seule plus de 1,3 million de visiteurs chaque année. Le parcours « Dans l'Esprit de Sainte-Victoire » propose des vues de loin depuis 7 villages (Source : GSCSV - Christophe Dewaele aérovision06).



L'objectif de la mise en tourisme à laquelle la gestion de la fréquentation contribue est ainsi celui d'une transformation afin de passer d'une fréquentation subie à un tourisme choisi, capable de s'adapter à des enjeux actuels et futurs comme la décarbonation du secteur touristique. Ainsi, le Réseau des Grands Sites de France souscrit-il pleinement aux réflexions nationales portées par la DGE, le MTE et l'ANCT (Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires) sur le développement de l'écomobilité.

## Bibliographie

RGSF (2013), « Quel tourisme dans les Grands Sites ? », Actes des Quinzièmes Rencontres du Réseau des Grands Sites de France, Puy Mary - Volcan du Cantal.

RGSF (2014), « Tourisme et Grands Sites de France ».

RGSF (2019), Fréquentation touristique et vie locale dans les paysages d'exception : quel équilibre ? », Actes des Vingt-et-Unièmes Rencontres du Réseau des Grands Sites de France, Pointe du Raz.

ARCHAMBAULT S. (2022), « Comment s'adresser aux visiteurs pour favoriser les pratiques de tourisme durable ? », *Revue Espaces*, n°368, pp. 84-91.

RGSF (2024), « La gestion de la fréquentation dans les Grands Sites de France - Méthode et pratiques ».

RGSF (2022), « La démarche paysagère dans les Grands Sites de France - Méthode et pratiques ».

# Quel tourisme face au changement climatique ?

Par Mathieu DAUBON et Marie GUIGNON  
ADN Tourisme

Le changement climatique affecte la planète entière mais se manifeste différemment selon les territoires. Il impacte la géographie, la biodiversité, les infrastructures, la vie humaine et la démographie ainsi que les activités économiques. Basé directement sur le principe de mobilité, le tourisme contribue donc largement aux émissions de gaz à effet de serre. Cependant, il est aussi affecté par le changement climatique : les phénomènes climatiques extrêmes modifient les paysages, influençant les habitudes de vie et les saisons touristiques. Aussi, des actions d'atténuation sont cruciales, mais des mesures d'adaptation sont urgentes à court terme, de la part de toute la chaîne de service, tant des acteurs publics que des privés pour réduire les impacts négatifs à court et long terme. L'offre touristique doit se transformer pour être compatible avec les enjeux contemporains et influencer sur l'évolution de la demande.

## Changement climatique et territoires : de quoi parle-t-on ?

Le changement climatique est un phénomène d'origine anthropique à regarder à l'échelle planétaire, mais qui se manifeste avec une acuité croissante et s'étudie à l'échelle des différents territoires. Au cœur des débats scientifiques et politiques, le dérèglement climatique touche la géographie des territoires, leur biodiversité, mais aussi les infrastructures, la démographie ou encore les activités économiques de services. Qu'il s'agisse de territoires littoraux, montagnards, ruraux, urbains ou encore insulaires, les impacts du changement climatique sont hétérogènes et nombreux, mettant en situation de vulnérabilité les habitants et leur habitat.

Par son fondement même sur la mobilité des visiteurs, le tourisme est paradoxalement un contributeur significatif aux émissions de gaz à effet de serre, mais est aussi directement impacté par les conséquences du changement climatique. Aussi, face à l'intensification des phénomènes climatiques extrêmes, les paysages et les infrastructures sont modifiés, se répercutant sur les habitudes de vie, les envies, sur les saisons touristiques et questionnant parfois le phénomène d'héliotropisme estival face aux fortes chaleurs d'aujourd'hui ou au recul du trait de côte de demain.

Alors que les actions d'atténuation sont primordiales, les actions d'adaptation sont impératives à court terme. Adopter des mesures dès maintenant pour modifier nos pratiques et gérer autrement les territoires, permettra d'anticiper, voire de minimiser, les coûts et les externalités négatives sur le long terme. Cela nécessite de modifier les modèles existants, voire d'en créer de nouveaux : changer les modes de transport, réduire l'empreinte carbone des infrastructures touristiques, gérer les flux pour la préservation de la biodiversité... Autant

d'enjeux sur lesquels les organismes publics peuvent prendre part !

## Le tourisme et l'impact du changement climatique

Le climat est une caractéristique essentielle pour appréhender le tourisme : constituant les terroirs et illustrant la grande diversité des espaces géographiques, il est l'un des principaux moteurs de la saisonnalité globale de la demande touristique et des flux de voyageurs.

Les changements climatiques à l'œuvre impactent fortement les destinations et activités touristiques. Malgré une fréquentation internationale record<sup>1</sup>, l'année 2024 a été le théâtre d'événements dramatiques marquants : épisodes de précipitations intenses jamais vus depuis plus de trente ans et vagues de chaleur sont autant de marqueurs d'une nouvelle réalité à laquelle le tourisme ne peut échapper<sup>2</sup>. D'autres impacts climatiques ont également des effets profonds sur les activités qui dépendent de l'environnement : changements dans la disponibilité de l'eau, profonde modification des épisodes neigeux, recul du trait de côte et montée des eaux, dégradation des barrières de corail, impacts de l'artificialisation des sols sur la gestion des eaux de pluies et la disponibilité en eau potable, multiplication des îlots de chaleur urbains...

Les répercussions sont multiples, allant de l'accroissement des risques de santé publique et des dommages

<sup>1</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (2025), « Une année 2024 record pour le tourisme en France », <https://www.economie.gouv.fr/actualites/une-annee-2024-record-pour-le-tourisme-en-france>

<sup>2</sup> Bilan 2024 de Météo France, <https://meteofrance.fr/actualite/presse/bilan-climatique-2024-en-france>

aux infrastructures aux variations des coûts d'exploitation, en passant par la nécessaire gestion de crises rapprochées. De manière générale, les conséquences du changement climatique ne sont pas indépendantes mais bien reliées les unes aux autres. Mais des opportunités existent : plans d'amélioration de l'isolation des bâtiments, développement potentiel de nouvelles activités et captation de nouvelles clientèles plus locales.

## Les acteurs du tourisme institutionnel face aux changements climatiques

### Un rôle nouveau pour les Organismes gestionnaires de destination (OGD)

Le tourisme doit aujourd'hui être durable. Ainsi, les structures institutionnelles du tourisme, offices de tourisme, comités départementaux et comités régionaux de tourisme, se trouvent toutes placées au cœur d'injonctions politiques, populaires mais aussi médiatiques pour proposer une offre plus responsable. Aujourd'hui, leur rôle transcende leurs compétences déléguées, comme la promotion des destinations ou l'accueil des publics. Apparaissent de nouvelles missions d'accompagnement dans la transformation de l'économie touristique et des activités des socioprofessionnels du secteur ou encore dans la sensibilisation des visiteurs à l'adoption de pratiques plus vertueuses, proposées par ce réseau ou dictées par leurs collectivités de tutelle.

Le tourisme a la richesse d'être non exportable et les voyageurs sont de plus en plus sensibles au respect de l'authenticité des lieux et à l'ancrage de l'expérience touristique. Au-delà de devoir trouver un équilibre territorial optimum pour les habitants et les touristes sur le plan sociétal, ce côté non-exportable du tourisme impose aux territoires un respect accru de l'environnement qui permet de l'accueillir, et ce tant à l'échelle micro que macro.

À l'échelle internationale, des chercheurs ont défini neuf processus qui interagissent les uns avec les autres et dont le respect est primordial pour assurer un équilibre de la vie sur Terre : ce sont les limites planétaires, dont six ont déjà vu leur seuil dépassé, pouvant dès lors provoquer des modifications brutales et irréversibles des équilibres naturels. Aussi, la décarbonation du tourisme, doit primer pour freiner certains impacts irréversibles du changement climatique. Cela implique de renforcer la résilience des destinations pour s'adapter aux aléas climatiques, de promouvoir des activités touristiques contribuant à la protection et à la restauration des milieux naturels. En tant qu'exploitant du territoire, le tourisme se doit de prendre soin de sa matière première.

### Un réseau déjà actif face au changement climatique

Atout France identifie 17 enjeux liés au tourisme durable<sup>3</sup> qui sont autant de sujets qui touchent les acteurs institutionnels du tourisme. À l'échelle natio-

nale, ADN Tourisme, la fédération qui rassemble 1 200 structures institutionnelles du tourisme et leurs 12 500 employés, se doit d'accueillir et accompagner ses adhérents sur ces sujets. Les besoins sont nombreux, croissants, hétérogènes et multidimensionnels, rendant les missions des acteurs institutionnels aussi éparpillées qu'indispensables. En 2021, lors de son premier congrès, ADN Tourisme publiait son Manifeste pour un tourisme responsable<sup>4</sup>, proposant dix engagements forts pour l'ensemble du réseau.

La volonté d'agir des territoires et leur imagination ont permis d'innover afin de proposer de nouvelles initiatives qu'ADN Tourisme valorise *via* des « inspir'actions » : des actions inspirantes, déjà mises en place par des pairs, pour sensibiliser, dupliquer ou adapter, et qui ont un réel effet de levier sur l'engagement des destinations. Les transports étant le sujet le plus émissif identifié dans le bilan des émissions de gaz à effet de serre du tourisme<sup>5</sup>, la fédération a édité un guide en 2024 d'« inspir'actions » sur les mobilités et la gestion des flux qui présente la genèse, le développement et le futur des projets touristiques des adhérents.

De la même manière, pour respecter le plafond écologique, tout en maintenant le plancher social apporté par le tourisme (théorie du Donut de Kate Raworth), il convient d'observer d'un nouvel œil le secteur, notamment ses aspects qualitatifs. La fédération a récemment proposé une méthodologie avec des indicateurs sociaux et environnementaux pour sortir des purs indicateurs économiques connus de tous et créer de nouvelles données, qui seront précieuses dans le suivi des évolutions futures.

Enfin, face au changement climatique, les acteurs du tourisme, tant publics que privés, sont encouragés par les démarches de progrès et de qualification (labels, normes, certifications...) qui révisent leurs référentiels en intégrant des critères toujours plus nombreux et exigeants. Ces démarches volontaires connaissent toutefois un franc succès pour des raisons de positionnement concurrentiel, mais surtout car elles permettent de répondre favorablement à des demandes d'aides ou subventions, qui sont désormais de plus en plus éco-conditionnées. Le Guide des démarches de labellisation pour un tourisme durable que nous éditons avec Acteurs du Tourisme Durable (ATD) présente ainsi une analyse technique aussi objective que possible du contenu (au regard des objectifs de développement durable de l'ONU) et du fonctionnement de cinquante démarches.

### La nécessité d'anticiper à moyen terme à travers la prospective

Une mission prospective menée par ADN Tourisme et son réseau depuis plusieurs années tente d'imaginer des solutions à moyen et long terme aux principaux

<sup>3</sup> Plateforme d'Atout France, France Tourisme Durable, <https://www.francetourismedurable.gouv.fr/fr/carte-du-tourisme-durable>

<sup>4</sup> ADN Tourisme (2021), Manifeste pour un tourisme responsable, <https://www.adn-tourisme.fr/manifeste/>

<sup>5</sup> ADEME (2024), Bilan des émissions de gaz à effet de serre, <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique/7637-bilan-des-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-du-tourisme-en-france-en-2022.html>



Figure 1 : Liste des 10 engagements d'ADN Tourisme (Source : Manifeste pour un tourisme responsable – ADN Tourisme, 2021).

enjeux des organismes de tourisme. Les derniers travaux ont démarré en 2021, période marquée par l'après-pandémie et son impact sur les missions des organismes de tourisme, mais aussi sur les comportements de la demande. Avant de se projeter dans des scénarios à 10 ans, il convient d'identifier les variables qui impactent directement le secteur (les variables sont des facteurs dont les dynamiques peuvent influencer l'évolution du système étudié).

Pour le tourisme institutionnel, une douzaine de variables ont été identifiées sur des sujets sociologiques, économiques, techniques et organisationnels. Deux variables sont particulièrement intéressantes dans le cadre de l'adaptation au changement climatique : l'impact de la conscience écologique sur les comportements et l'impact des risques et des crises sur le tourisme et son organisation.

D'une part, la sensibilisation aux enjeux environnementaux progresse en France, mais le passage à l'action reste un défi majeur. Les récentes études révèlent un paradoxe intéressant entre la conscience écologique des Français et leurs comportements réels. Les chiffres sont éloquentes : en 2024 le réchauffement climatique est le second sujet de préoccupation des Français, après le pouvoir d'achat<sup>6</sup>. Toutefois, malgré cette sen-

sibilité croissante, le passage à l'action concrète reste limité, les comportements et infrastructures restant largement inchangés alors que la limitation du changement climatique doit passer par des modifications dans les modes de production et dans les modes de vie.

D'autre part, les crises climatiques déjà évoquées ne sont que la pointe de l'iceberg. Les crises socioéconomiques ou sanitaires ont des impacts directs sur la croissance du tourisme ! Jusqu'à présent, le secteur a pu s'adapter : cela s'explique en partie par le besoin fondamental, voire vital, des loisirs en Occident. En apparaissant comme des accélérateurs de tendances, les crises insufflent des changements de comportements que le tourisme peut accompagner : démocratisation du télétravail, intérêt pour la consommation plus responsable, croissance de la part des acteurs digitaux, retour à la nature... La gestion des crises peut dès lors se trouver être un facteur de cohésion dans l'écosystème touristique.

Pour permettre aux acteurs de mieux se projeter dans 10 ans dans un monde si changeant, plusieurs scénarios ont été rédigés à partir de l'étude de l'évolution des variables et de signaux forts et faibles les concernant à l'horizon 2033. Il est plus que probable qu'aucun de ces scénarios ne se réalise, mais l'exercice permet néanmoins d'anticiper de probables évolutions du secteur et emmène les professionnels dans une position de conduite du changement primordial de nos jours<sup>7</sup>. Un des scénarios est dit tendanciel, il explore un avenir moins incertain que les autres et dépeint un monde où le tourisme est une activité résiliente qui continue à se développer malgré ses impacts environnementaux. Les trois autres scénarios sont dits « de rupture », ils imaginent un monde marqué par de fortes ruptures, souvent organisationnelles : retour d'un État fort qui centralise le tourisme, organisation très localisée par des communautés, mainmise par des grands groupes de l'activité et des ressources touristiques du pays.

## Le besoin de réponse et l'équilibre entre adaptation et atténuation

Il n'y aura donc pas un tourisme face aux changements climatiques demain, mais des formes nouvelles ou revues du tourisme. La diversité des territoires et des enjeux climatiques les impactant invitent à penser la transition du secteur tant sur l'adaptation que l'atténuation. Les deux sont indispensables et se complètent entre le temps court et le temps long. Le GIEC les définit respectivement comme un besoin d'ajustement au climat actuel et à ses conséquences probables pour limiter les effets préjudiciables et exploiter les effets bénéfiques d'une part et comme l'intervention volontariste de l'Homme pour réduire les sources ou à renforcer les puits de gaz à effet de serre d'autre part.

<sup>6</sup> Enquête Fractures Française (2024), [https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2024/12/Fractures\\_francaises\\_2024.pdf](https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2024/12/Fractures_francaises_2024.pdf)

<sup>7</sup> ADN Tourisme (2021), 4 scénarios prospectifs pour l'avenir du tourisme, <https://www.adn-tourisme.fr/prospective/>



L'adaptation est encadrée dans le Plan national d'adaptation au changement climatique<sup>8</sup>. Cela se traduit concrètement en ouvrant les sites de visites plus tôt ou plus tard en cas de canicule, en proposant du VTT de descente en plein hiver par manque de neige, en repensant l'aménagement littoral en cas de recul du trait de côte, en encadrant l'afflux de visiteurs instantanés sur un territoire pour limiter le piétinement à certains espaces et ainsi laisser la faune et la flore locales paisibles. L'atténuation est quant à elle suivie dans les bilans d'émissions de gaz à effet de serre sectoriels. Cela se matérialise par l'accompagnement des professionnels dans les économies d'énergie et d'eau, c'est la proposition de menus végétariens, c'est la conception de sites internet avec des impacts numériques réduits dans le changement des images, la résolution des vidéos, c'est le repositionnement de territoires en friches pour limiter l'emprise au sol...

Autant d'actions que les professionnels du secteur ont déjà mises en place et qui tendent à se généraliser à travers la France pour que demain, le tourisme perdure, tant économiquement que socialement, dans la découverte culturelle qu'il permet. Bien évidemment, cela ne se fera pas sans s'ouvrir aux autres secteurs et travailler conjointement avec les représentants des transports, de l'alimentation, de la préservation environnementale, les syndicats de traitement des déchets, de l'eau, les fournisseurs d'électricité... L'avenir du tourisme dépend donc de sa capacité à se transformer en profondeur, pour devenir un acteur de la transition écologique plutôt qu'une victime du changement climatique.

---

<sup>8</sup> Troisième édition du Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC) de 2024 de la France, [https://www.cfdt-ufetam.org/download.php?file=wp-content/uploads/2025/03/pnacc3\\_08-03-25.pdf](https://www.cfdt-ufetam.org/download.php?file=wp-content/uploads/2025/03/pnacc3_08-03-25.pdf)

# France Tourisme Tech : un programme pour structurer et faire rayonner la *travel tech* française

Par Marie-Pierre JOUBERT, Meriam JAWAD et Jules CARIOU

Direction générale des Entreprises

Le secteur du tourisme est un terrain d'application fertile pour les innovations technologiques et en particulier les innovations numériques liées à l'Intelligence artificielle. Celles-ci interviennent à toutes les étapes du voyage, tant pour le voyageur que pour les fournisseurs de service. La *travel tech* regroupe les entreprises qui mobilisent ces innovations pour répondre aux besoins du secteur du tourisme. Cet écosystème est confronté à un manque de visibilité et à des difficultés à se financer, avec peu de *start-ups* atteignant une taille significative. Au niveau européen, les dynamiques de financement sont diverses mais les pays sont en général confrontés à des difficultés similaires.

Lancé en 2023 par la direction générale des Entreprises, le programme France Tourisme Tech soutient les *start-ups* de la *travel tech* via des actions d'innovation ouverte, de conseil et de valorisation. Le programme favorise les collaborations entre *start-ups*, grands groupes et investisseurs et a de premiers résultats très positifs. L'objectif est maintenant d'inscrire ces collaborations dans une logique pérenne et de faire du tourisme un secteur d'application des innovations technologiques de premier plan en Europe.

Le secteur du tourisme offre de nombreuses opportunités pour l'innovation mais il peine encore à s'approprier pleinement ces avancées. Face à une concurrence internationale accrue et aux défis de la transition écologique, il est crucial d'accélérer l'adoption de ces innovations pour renforcer l'attractivité de la France ainsi que sa souveraineté économique et technologique. Le programme France Tourisme Tech, porté par la direction générale des Entreprises depuis 2023, vise à structurer et faire rayonner la *travel tech*<sup>1</sup> française.

## Le secteur du tourisme est un terrain fertile pour les innovations technologiques

Les systèmes d'Intelligence artificielle, qui sont intégrés dans la plupart des innovations technologiques récentes, reposent sur quatre piliers : données, algorithmes, infrastructure informatique et interconnectivité entre les différents systèmes (Hassan et Abdul

Rahman, 2023). Dans le tourisme, les données proviennent des usagers (commentaires, photos), des objets connectés (traces GPS et téléphoniques, capteurs météorologiques, capteurs de flux) et des opérations liées au marché touristique (réservations en ligne, transactions) (Li, Xu, Tang, Wang et Li, 2018). Cette abondance de données permet de développer de nombreux cas d'usage de l'IA à toutes les étapes du parcours touristique.

## En amont du voyage : choisir le trajet et optimiser la transaction

Les outils de personnalisation et de recommandation offrent des suggestions adaptées aux préférences des touristes et interagissent de façon fluide grâce aux avancées des grands modèles de langage. Des « agents » se développent afin de gérer les réservations et les imprévus. Les défis associés incluent la protection des données, la réduction des erreurs et l'équité des algorithmes.

Pour les hôteliers, ou plus généralement les fournisseurs de services à destination des touristes, les progrès en structuration des données et en *machine learning* améliorent la précision des outils de prédiction de fréquentation, permettant d'ajuster les prix en fonction des prévisions météorologiques, des événements et des risques d'annulation.

<sup>1</sup> La *travel tech* (appelée « technologie touristique » en français) correspond à l'ensemble des outils numériques ou des techniques de pointe employés pour concevoir et développer des services offerts aux touristes ou aux organisateurs de voyages. Ce terme désigne par extension l'ensemble des entreprises faisant appel à ces technologies.

### Durant le voyage : fluidifier et enrichir l'expérience

Les outils de guidage intégrant des informations en temps réel facilitent les déplacements et réduisent le stress lié aux barrières linguistiques ou culturelles. Les données collectées par des objets connectés peuvent permettre une personnalisation encore plus fine des services offerts.

Les *chatbots* offrent des réponses immédiates et adaptées aux questions sur une œuvre dans un musée, un monument, un événement dans la ville... Ces outils peuvent aussi rendre l'expérience accessible aux personnes en situation de handicap, en s'adaptant à leurs besoins (description audio, texte accessible...), ce qui rend le tourisme plus inclusif et s'inscrit dans les exigences juridiques européennes concernant l'accessibilité numérique (RGAA, European Accessibility Act). La réalité augmentée et la réalité virtuelle enrichissent les visites et peuvent aider à former le personnel touristique.

L'IA ou plus généralement les dernières avancées technologiques, améliorent la gestion des flux touristiques. Diverses technologies, comme les LiDAR, l'analyse d'image ou encore les capteurs, permettent d'anticiper les zones de forte affluence et de réduire le surtourisme. Toutefois, elles peuvent parfois soulever certains enjeux en matière de RGPD et d'anonymisation.

Enfin, les objets connectés contribuent à optimiser la gestion des ressources en documentant l'utilisation de l'énergie, de l'eau, etc. de façon à aider les voyageurs et les fournisseurs de service à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement.

### Après le voyage : analyser et communiquer

Les outils numériques incitent les voyageurs à commenter et à noter leur expérience. L'analyse textuelle permet à l'entreprise ou à la collectivité concernée d'analyser facilement ces commentaires et ainsi d'améliorer la qualité de son service et la pertinence de son ciblage *marketing*.

Enfin, l'IA permet d'étudier l'empreinte environnementale du tourisme, aidant à la réduire grâce à des outils de pilotage et de prospective.

### Enjeux liés à l'adoption de l'IA

Bien que le e-commerce soit largement adopté, l'IA reste peu répandue dans le tourisme. Les coûts de formation et d'investissement créent un écart entre les grandes entreprises et les PME-TPE. Les incertitudes sur le retour sur investissement et les craintes liées à l'encadrement légal freinent également l'adoption (OECD, 2024/02). Les cas d'usage de l'IA sont, en effet, soumis à la réglementation européenne, notamment l'IA Act (Rezlan, 2025). Enfin, malgré l'augmentation significative des données disponibles pour alimenter les modèles d'IA, plusieurs obstacles subsistent. Les bases de données sont souvent difficiles à intégrer car dispersées entre différents logiciels internes. L'ouverture publique des données sur l'offre et la fréquentation touristique d'un territoire reste très inégale. De plus, le partage des données nécessaires

à la création d'agents IA et à l'optimisation des parcours touristiques requiert une infrastructure et une gouvernance spécifiques (le consortium EONA-X travaille notamment sur la construction de telles infrastructures<sup>2</sup>). En effet certaines de ces données sont personnelles ou soumises au secret des affaires. Enfin, le sentiment d'hospitalité propre à la présence humaine reste essentiel pour l'expérience touristique (Bulchand-Gidumal, 2020).

Le secteur du tourisme est ainsi un terrain d'application fertile pour les innovations technologiques et en particulier les innovations numériques liées à l'IA. La *travel tech* regroupe les entreprises qui mobilisent ces innovations pour répondre aux besoins du secteur du tourisme.

### La *travel tech* est confrontée à des difficultés de reconnaissance et de financement parmi l'écosystème *tech*

#### Un écosystème *travel tech* encore en phase d'amorçage

Les entreprises de la *travel tech* souffrent d'une dynamique entrepreneuriale et d'un accès au financement inférieurs à ceux observés dans d'autres grandes verticales technologiques (Jawad, Cariou, Trublureau et Mosser, 2025). Seules 8 *start-ups travel tech* figurent parmi les 120 membres du French Tech Next40/120, contre 22 *fintech* et 15 *health tech* – secteurs les plus représentés dans ce classement en 2024. Cette tendance persiste depuis plusieurs années.

Entre 2006 et 2023, une seule *scale-up travel tech* (BlaBlaCar) a levé plus de 200 M€, contre 47 levées de fonds de cette ampleur tous secteurs confondus. Corrélativement, cette faible maturité se reflète dans le soutien public : dans son portefeuille actuel, Bpifrance finance 42 *start-ups travel tech*, contre 228 en *health tech* et 82 en *fintech* (1 178 tous secteurs confondus)<sup>3</sup>.

Plusieurs facteurs expliquent ce déficit de financement :

- difficulté d'identification du potentiel du secteur touristique : les solutions dédiées explicitement au secteur du tourisme peuvent être peu considérées par les investisseurs qui n'identifient pas immédiatement les opportunités associées ;
- faible présence d'acteurs "scalés" : à l'exception de BlaBlaCar, peu de *start-ups travel tech* atteignent une taille significative, limitant la confiance des investisseurs ;
- modèle B2C risqué : 70 % des *start-ups travel tech* adoptent un modèle B2C, nécessitant des investissements *marketing* importants, présentant des cycles de rentabilité plus lents et souffrant de barrières à l'entrée face à des géants internationaux comme Booking et Airbnb.

<sup>2</sup> Voir l'article de Charles Telitsine et Jonathan Huffstutler dans ce numéro des *Annales des Mines*.

<sup>3</sup> Source : Dealroom.

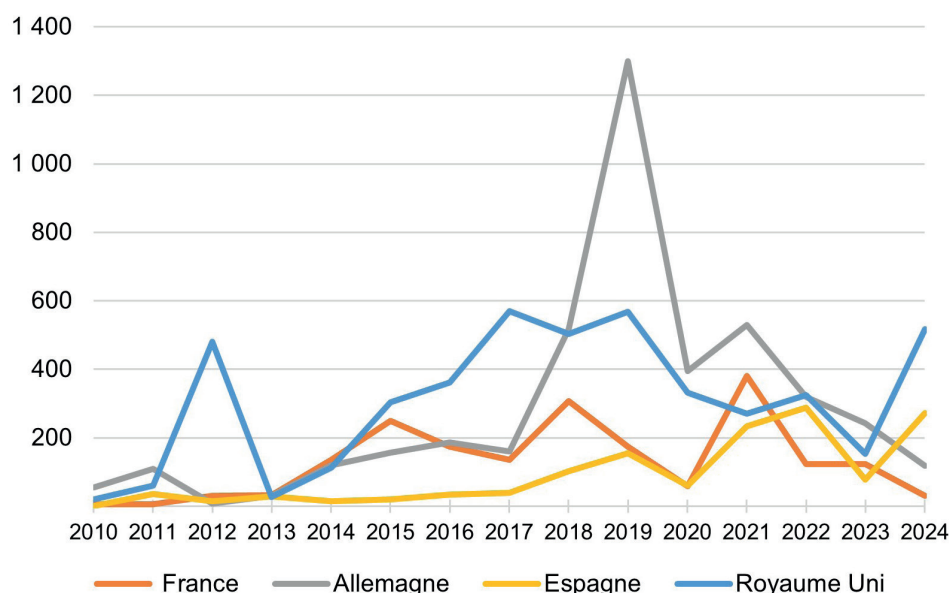


Figure 1 : Levées de fonds réalisées par les *start-ups* du segment "Travel" en France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni depuis 2010 en M\$ (Source : Dealroom).

Sur le plan du financement public, Bpifrance déploie depuis plusieurs années un plan tourisme, mais celui-ci est avant tout axé sur les PME et ETI à des stades de maturité élevés. Les *start-ups* du secteur émergent, par conséquent, aux guichets génériques (aides à l'innovation, aides à la R&D) ou aux fonds d'investissement numérique (ex-fonds ambition numérique par exemple pour Evaneos). Certaines stratégies d'accélération du plan France 2030 peuvent également couvrir des problématiques associées, à l'instar des industries culturelles et créatives. Par exemple, la *start-up* Billy, lauréate de l'appel à projets « solutions de billetteries innovantes », illustre une application événementielle liée au tourisme.

### Comparaison européenne : des dynamiques d'investissement contrastées mais un enjeu commun de structuration

Le paysage européen de la *travel tech* révèle des dynamiques contrastées :

- France : 1 200 *start-ups* créées depuis 2006, mais peu d'investisseurs spécialisés.
- Royaume-Uni : 2 660 *start-ups* et un écosystème d'investissement solide avec 51 fonds de capital-investissement actifs dans la *travel tech*, contre 14 en France.
- Allemagne : 1 083 *start-ups* et des levées concentrées sur quelques *leaders* comme GetYourGuide et FlixBus. L'Allemagne bénéficie d'un ancrage régional fort, porté par l'implication des régions (Länder) dans le soutien à l'innovation touristique à travers des subventions régionales.
- Espagne : 864 *start-ups* et une stratégie d'innovation tournée vers le tourisme à travers l'entreprise publique SEGITTUR, rattachée au ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, mais des financements en retrait.

À la lumière de cette comparaison, la France doit relever un triple défi : renforcer l'accompagnement des *start-ups* du secteur pour favoriser leur croissance ; favoriser la collaboration entre grands groupes du secteur et apporteurs de solutions innovantes ; stimuler le développement de financements dédiés au secteur de la *travel tech*.

### Le programme France Tourisme Tech a pour ambition de répondre à ces difficultés

#### Un programme pour structurer et dynamiser la *travel tech* française

Lancé en 2023 par la direction générale des Entreprises (DGE), le programme France Tourisme Tech<sup>4</sup> vise à renforcer la *travel tech* française en soutenant des *start-ups* innovantes, favorisant leur développement technologique et accroissant leur visibilité internationale. Ce programme répond à une double logique de souveraineté technologique et de montée en gamme du tissu entrepreneurial touristique français, face à une concurrence internationale intense.

La première promotion, dévoilée en octobre 2023 par la ministre Olivia Grégoire, a permis d'accompagner 15 *start-ups* ou PME/TPE françaises à travers diverses actions :

- innovation ouverte : mise en relation avec des grands groupes du tourisme *via* des visites d'entreprises associées de rendez-vous ciblés entre *start-ups* et équipes techniques ou commerciales, webinaires et sessions B2B ;

<sup>4</sup> <https://www.entreprises.gouv.fr/priorites-et-actions/proximite-et-territoires/renforcer-le-secteur-du-tourisme/france-tourisme-tech>



- conseil et facilitation : appui personnalisé pour identifier des cas d'usage, accéder à des financements (France 2030, Bpifrance) et lever les freins réglementaires ;
- valorisation et visibilité : participation à des événements régionaux et internationaux, notamment le sommet Destination France, diffusion de vidéos sur les réseaux, rencontre avec des investisseurs *via* les réseaux de Business France et Bpifrance.

Deux nouveautés renforcent encore l'ambition du programme en 2024-2025 :

- Mentorat par des *scale-ups* européennes : par exemple Evaneos est mentor d'Ask Mona, HomeExchange de Skaping et Blablacar de Naboo. Le mentorat consiste en des mises en relation stratégiques avec les partenaires et clients des *scale-ups* et des conseils dispensés par les CEO de *scale-ups* sur des thématiques choisies par les *start-ups*.
- Concours d'*open innovation* avec l'Onu Tourisme : l'objectif est de stimuler la collaboration transnationale et d'aider à l'industrialisation des expérimentations.

Les opérateurs publics Business France et Bpifrance jouent un rôle central dans l'accompagnement international des *start-ups*, *via* des missions d'immersion (Allemagne, Europe du Sud, Amérique du Nord) et une présence renforcée sur les grands salons professionnels. Trois autres missions co-financées par la DGE (Europe du Nord, États-Unis et Suisse/Autriche) sont prévues en 2025. Par ailleurs, le réseau d'incubateurs et d'accélérateurs France Tourisme Lab<sup>5</sup>, fortement implanté en région et sur les salons professionnels, travaille en synergie avec France Tourisme Tech en proposant des opportunités complémentaires.

Enfin, Atout France soutient l'expérimentation de solutions innovantes répondant à des enjeux concrets du tourisme (accessibilité, économie circulaire, mobilité douce, etc.). Chaque projet, porté par un binôme terrain/solutionneur inscrit dans la stratégie touristique régionale, est accompagné techniquement et financièrement pour accélérer l'impact durable et diffuser les bonnes pratiques. La troisième vague de l'AMI Innovation est au printemps 2025 en cours de conventionnement<sup>6</sup>.

### Exemple : « Murmuration » et Vinci Concessions : de l'expérimentation à l'industrialisation d'une solution IA pour le suivi environnemental au service des infrastructures favorisant le tourisme

Lauréat de la première promotion France Tourisme Tech, « Murmuration » exploite l'observation satellite et l'Intelligence artificielle pour proposer des outils de suivi et d'aide à la décision environnementales à l'échelle mondiale. Ses tableaux de bord, basés sur des données satellites issues des programmes européens Copernicus et d'organismes internationaux comme Airbus (Pléiades), ANDSAT, ECMWF, le Centre européen pour les prévisions météorologiques et d'autres types de données comme Flux Vision d'Orange ou encore OpenStreetMap, permettent d'évaluer l'impact environnemental de l'activité humaine et d'optimiser la prise de décision.

Vinci Concessions est un des partenaires *corporate* de France Tourisme Tech, mobilisé pour accompagner le déploiement de solutions innovantes. Vinci Concessions a mené une expérimentation concluante avec « Murmuration » afin de cartographier et d'analyser l'évolution de la végétation et des sols des infrastructures aéroportuaires et autoroutières grâce à des modèles de *deep learning*. La solution "Modelization of vegetation and soil through AI" est lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt « IA au service de l'efficience », dans le cadre du sommet mondial pour l'action sur l'IA.

Vinci Concessions a déployé cette solution sur 50 aéroports et 5 autoroutes. Les bénéfices de cette solution sont :

- un suivi de la flore à grande échelle, avec une classification des espèces, accessible *via* un tableau de bord ;
- un complément aux inspections sur le terrain, tout en préservant l'historique des évolutions sur plusieurs années et saisons ;
- un suivi des résultats des plans d'actions mis en œuvre par les opérateurs d'infrastructure, à l'échelle de plusieurs pays.

Cette collaboration *start-up*/grand groupe a permis à « Murmuration » d'illustrer sa capacité à industrialiser ses solutions et à accompagner la transition écologique des infrastructures touristiques.

<sup>5</sup> <https://www.francetourismelab.com/>

<sup>6</sup> <https://www.atout-france.fr/fr/appui-linnovation>

### Favoriser l'open innovation dans le tourisme : structurer et accélérer les collaborations

L'innovation dans le secteur du tourisme ne peut émerger sans un écosystème structuré favorisant les interactions entre *start-ups*, grands groupes, investisseurs et institutions publiques. Ainsi, le programme France Tourisme Tech a organisé une trentaine d'événements B2B générant plus de 60 mises en relation stratégiques et 31 contrats signés entre *start-ups* et grands groupes, dont 28 expérimentations concrètes, 1 projet passé à l'échelle industrielle et 4 prises de participation par des investisseurs (25 M€ au total dont 20 M€ levés par la *start-up* Naboo, organisatrice de séminaires d'entreprises).

Les collaborations ont permis d'expérimenter des solutions innovantes sur plusieurs enjeux stratégiques :

- gestion des flux et optimisation des parcours : détection et suivi des foules lors des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 avec Outsight, supervision des quais de l'Orly Bus avec Wintics, cartographie *indoor* dans les centres commerciaux avec Wemap ;
- transition écologique et tourisme décarboné : intégration des transports bas carbone dans les offres de séjours avec Tictactrip, réduction de la consommation d'eau en hôtellerie avec Luniwave ;
- logistique et gestion des bagages : enregistrement et transfert automatisé des bagages depuis des hôtels vers l'aéroport avec Alltheway et Accor, consignes à bagages dans des magasins et hôtels avec Nannybag ;
- interopérabilité et partage des données : intégration des *start-ups* Alltheway et Wemap dans la plateforme EONA-X.

### Conclusion

Forts de ces résultats prometteurs, le défi est maintenant d'amplifier la dynamique autour de trois axes : favoriser l'émergence de solutions innovantes ; sensibiliser les acheteurs publics aux solutions de la *travel tech* ; mobiliser les fonds de capital-risque.

L'objectif est d'inscrire ces collaborations dans une logique pérenne et de faire du tourisme un secteur d'innovation de premier plan en Europe.

### Bibliographie

BULCHAND-GIDUMAL J. (2020), *Impact of Artificial Intelligence in Travel, Tourism and Hospitality*, Handbook of e-Tourism.

HASSAN A. & ABDUL RAHMAN N. A. (2023), *Technology Application in Aviation, Tourism and Hospitality Recent Developments and Emerging Issues*, Springer.

JAWAD M., CARIOU J., TRUBLEREAU F. & MOSSER C. (2025), « Guide de croissance 2024 des *start-ups* de la Travel Tech », Direction générale des Entreprises.

LI J., XU L., TANG L., WANG S. & LI L. (2018), "Big data in tourism research: A literature review", *Tourism management*, vol. 68, pp. 301-323.

OECD (2024/02), "Artificial Intelligence and tourism: G7/OECD policy paper", OECD Tourism Papers.

REZLAN C. (2025), « L'IA : entre risques et opportunités encadrées pour les acteurs du tourisme », *Tourisme-Espaces*.

# L'intelligence artificielle et l'accès aux données au service du tourisme et du transport

Par Charles TELITSINE

Directeur général de l'association EONA-X

Et Jonathan HUFFSTUTLER

Directeur Marketing EONA-X

Avec le soutien de la DGE et de France 2030, l'association EONA-X fédère les grands acteurs du transport et du tourisme autour de la constitution d'un catalogue de produits *data* à l'échelle européenne. Au-delà des lacs de données traditionnels (*data lake*), EONA-X met en œuvre des échanges de données décentralisés (en *data mesh*) utilisant une architecture interopérable avec d'autres écosystèmes, ainsi que des agents IA afin d'améliorer les déplacements multimodaux, le transport et le tourisme.

Exemple réussi d'emploi des technologies les plus innovantes au service de la transformation du voyage, EONA-X démontre que la coopération entre acteurs européens fonctionne. Si, aux États-Unis, la *tech* révolutionne déjà l'organisation du voyage, avec des agents virtuels comme Operator (en *open source*), cette capacité à créer nos propres outils en Europe autour d'initiatives communes comme les espaces de données et l'IA, en particulier en agentique, est fondamentale.

Face aux enjeux majeurs de double transition écologique et numérique, EONA-X contribue ainsi à bâtir pour les infrastructures et l'écosystème, des ponts plutôt que des murs entre acteurs interdépendants qui, auparavant, avaient parfois tendance à s'ignorer. Acteurs publics et privés, entreprises, agences ou centres de recherche adhèrent à cette démarche commune et c'est une excellente nouvelle.

## Les enjeux de la donnée touristique en France et en Europe

Si la géopolitique mondiale a toujours influencé l'industrie du tourisme<sup>1</sup>, son instabilité s'est exacerbée dans le numérique, où la souveraineté concernant données et modèles d'IA devient cruciale. Le numérique est prépondérant, avec 80 % des voyageurs préférant planifier leur voyage en ligne<sup>2</sup>, alors que l'Europe n'a que 2 % de part de marché dans l'économie de la donnée. L'Europe encore la première destination touristique mondiale, avec des destinations matures, doit mieux gérer l'activité, cibler certains segments de voyageurs, et être moins dépendante d'acteurs numériques non européens. Le tourisme est aussi un marqueur de qualité de vie et de durabilité, la Commission européenne a donc initié dans sa stratégie "Tourism Transition Pathway"<sup>3</sup> une double transition : numérique et écologique.

<sup>1</sup> *Le tourisme dans la mondialisation*, Jean-Michel Hoerner (2014).

<sup>2</sup> Trends Report 2024, Hilton, <https://stories-editor.hilton.com/wp-content/uploads/2023/10/2024-Trends-Report.pdf>

<sup>3</sup> European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, "Transition pathway for tourism", Publications Office of the European Union, 2022, data. europa.eu/doi/10.2873/344425

## Qu'entendre par données « touristiques » ?

Le périmètre exact du tourisme est en réalité assez flou, perturbant les analyses et les dispositifs de politiques publiques, en particulier post-Covid. En témoignent les codes NACE des activités touristiques qui n'ont été définis en Europe que récemment. En matière de données, il faut considérer une grande hétérogénéité d'acteurs (99 % sont des PME). De plus, les perspectives sont différentes entre ceux qui accueillent et ceux qui commercialisent. Le tourisme est de fait un écosystème interdépendant et diversifié dont le poids économique et social est majeur.

## Observer pour une meilleure prise de décision

Plus que jamais, le besoin de données s'impose dans un contexte de profondes transformations. On ne peut en effet améliorer ce que l'on ne peut observer et mesurer. C'est le sens du *data hub* France Tourisme Observation<sup>4</sup> par exemple. Atout France a mis en place ce dispositif afin de répondre aux nécessaires optimisations de la politique publique qui appellent à une mutualisation des achats, une analyse partagée et une diffusion facilitée des données, au bénéfice de tous.

<sup>4</sup> France Tourisme Observation, Atout France, [www.france-tourisme-observation.fr/](http://www.france-tourisme-observation.fr/)

L'observation peut aussi prendre la forme de « jumeaux numériques », optimisant les *process* dans les infrastructures. Avec EONA-X, le groupe ADP (Aéroports de Paris) a par exemple utilisé un tel dispositif pour les JOP Paris 2024<sup>5</sup>, récompensé par un prix décerné lors de la Data Night, avec le soutien d'une *start-up*, Cosmo Tech, *spin off* de l'ENS de Lyon. Pouvoir simuler ces situations complexes et gagner en efficacité permet ainsi de ne pas avoir à construire de nouveaux terminaux (réduire l'artificialisation des terres et favoriser la biodiversité, tout en améliorant le service, le confort et la sécurité des voyageurs ainsi que l'emploi au profit des territoires).

### Améliorer l'expérience du voyageur

L'IA et les échanges de données qui l'alimentent optimisent les combinaisons pour chaque voyageur. Par exemple, parmi les membres d'EONA-X :

- Amadeus traite 3 milliards de requêtes de vols par jour<sup>6</sup> (quand Google traite 8,5 milliards de recherches) ;
- les programmes de fidélité comme ALL du groupe Accor, représentant 100 millions de membres<sup>7</sup> (ou celui d'Air France, 17 millions), permettent par exemple d'améliorer la personnalisation du service ;
- la donnée favorise la multimodalité au profit du rail et de l'environnement (dans le cadre de programmes européens comme Travelwise<sup>8</sup> par exemple, à Paris, Amsterdam ou Athènes, utilisant là encore des connecteurs EONA-X) ;
- cela permet de créer de nouveaux services, comme Allthway qui transfère vos bagages directement à votre chambre d'hôtel ou évite les attentes dans les aéroports, en permettant de voyager main libre et d'avoir une demi-journée supplémentaire de visite ;
- ces données ne sont donc pas un confort mais un préalable, lorsqu'il s'agit par exemple d'améliorer la gestion des personnes à mobilité réduite (PMR) que ce soit pour la SNCF, groupe ADP ou l'aéroport de Marseille Provence, ou de conserver à nos entreprises la souveraineté sur leurs plans (Wemap).

### Une synergie indispensable à établir entre de multiples acteurs

Dans le tourisme et les transports, l'*open data* pré-existe. En France, DATAtourisme<sup>9</sup> d'ADN Tourisme agrège par exemple plus de 40 systèmes d'informations touristiques locaux, organisés à des échelles géo-

graphiques diverses. Cependant, il ne s'agit que d'une petite partie des données qui sont essentiellement privées et nécessitent un consentement parfaitement géré par nos membres (cf. APIDAE).

La contribution de l'économie des données au PIB de l'UE devrait dépasser 630 Mds€ en 2025 et continuer d'augmenter à 815 Mds€ d'ici 2030, représentant 5,6 % du PIB de l'économie européenne<sup>10</sup>. S'il n'est plus à démontrer que les données peuvent créer de la valeur, cette valeur dans le temps se mesure surtout au nombre d'usages de ces informations. Or, dans 80 % des cas, force est de constater que les données privées ne sont pas ou peu partagées.

### Données publiques et privées

L'idée fondatrice des espaces de données comme EONA-X<sup>11</sup>, est de jouer un rôle d'infrastructure numérique décentralisée pour favoriser le réemploi des données dans de multiples cas d'usages, en réduisant l'effet de silos. Disposer de données de référence est essentiel pour avoir une « source unique de vérité ».

Les outils *open source* d'EONA-X offrent l'avantage de licences à coûts très réduits pour faciliter l'accès aux centres de recherche, PME et *start-ups*. Toutes les données ne peuvent pas être publiques et en *open data*. Celles à plus haute valeur ajoutée, souvent privées, offrent des perspectives de cas d'usages rentables. La collecte, la qualité et l'exploitation variant selon la maturité des acteurs qui maîtrisent à des degrés divers la technologie, et supportent des coûts élevés car elles sont trop peu réutilisées au-delà de leur usage initial. La quantité de données industrielles, notamment issues des objets connectés (IoT) et les données en temps réel, fait même appel à des technologies peu répandues (Edge et lidars par exemple). Certains acteurs clés possèdent de très grandes quantités de données mais l'essentiel des données est fragmenté et détenu par une myriade d'acteurs. Rassembler ces données privées dans un catalogue commun et les croiser avec l'*open data* offrirait donc à tous un atout considérable.

### Données intersectorielles

Le tourisme, à la croisée de nombreux enjeux, nécessite à la fois des données de références et des règles de calcul homogènes. Adopter une approche transversale et duplicable est source de soutenabilité et de rentabilité des investissements. Par exemple, un touriste consommant 230 litres d'eau/jour, soit 1,5 fois plus qu'un Français moyen, la *start-up* Luniwave permet de réduire de 40 % la facture d'eau des hôtels<sup>12</sup> en monitorant la consommation de chaque chambre. À noter, de même, le partenariat entre Enedis et Atout France<sup>13</sup> pour suivre l'usage des véhicules électriques à des fins

<sup>5</sup> Video ADP and Cosmo Tech - Optimization of the Olympic Delegation Passenger Flow through Paris Airports, <https://youtu.be/ZnJAwPNu9pk?si=bzdwOkf95q2jxlCj>

<sup>6</sup> The 3 billion flight search puzzle: How Amadeus is tackling booming search volumes and sustainability at the same time, <https://amadeus.com/en/blog/articles/the-3-billion-flight-search-puzzle-how-amadeus-is-tackling-boom>

<sup>7</sup> Le programme de fidélité ALL de Accor atteint 100 millions de membres dans le monde, <https://group.accor.com/fr-FR/Actualites/2025/03/ALL-loyalty-program-100-million-global-members>

<sup>8</sup> Projet Travelwise, <http://travelwise-project.eu/>

<sup>9</sup> DATAtourisme - La plateforme nationale OpenData du tourisme en France, <https://info.datatourisme.fr/>

<sup>10</sup> EDM 2024-2026 - Premier rapport sur le paysage des données de l'UE, [https://ec.europa.eu/newsroom/repository/document/2024-47/D41\\_First\\_EU\\_Data\\_Landscape\\_Report\\_FINAL\\_CzCIBGPmPsorKyihsfJsG5kJo8c\\_110109.pdf](https://ec.europa.eu/newsroom/repository/document/2024-47/D41_First_EU_Data_Landscape_Report_FINAL_CzCIBGPmPsorKyihsfJsG5kJo8c_110109.pdf)

<sup>11</sup> EONA-X, <https://eona-x.eu/>

<sup>12</sup> Luniwave, [www.luniwave.com/en](http://www.luniwave.com/en)

<sup>13</sup> Communiqué de Presse partenariat Enedis / Atout France (avril 2023), [https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/cp\\_guide\\_mobiliteeetrique\\_tourismedurable\\_0.pdf](https://www.atout-france.fr/sites/default/files/imce/cp_guide_mobiliteeetrique_tourismedurable_0.pdf)



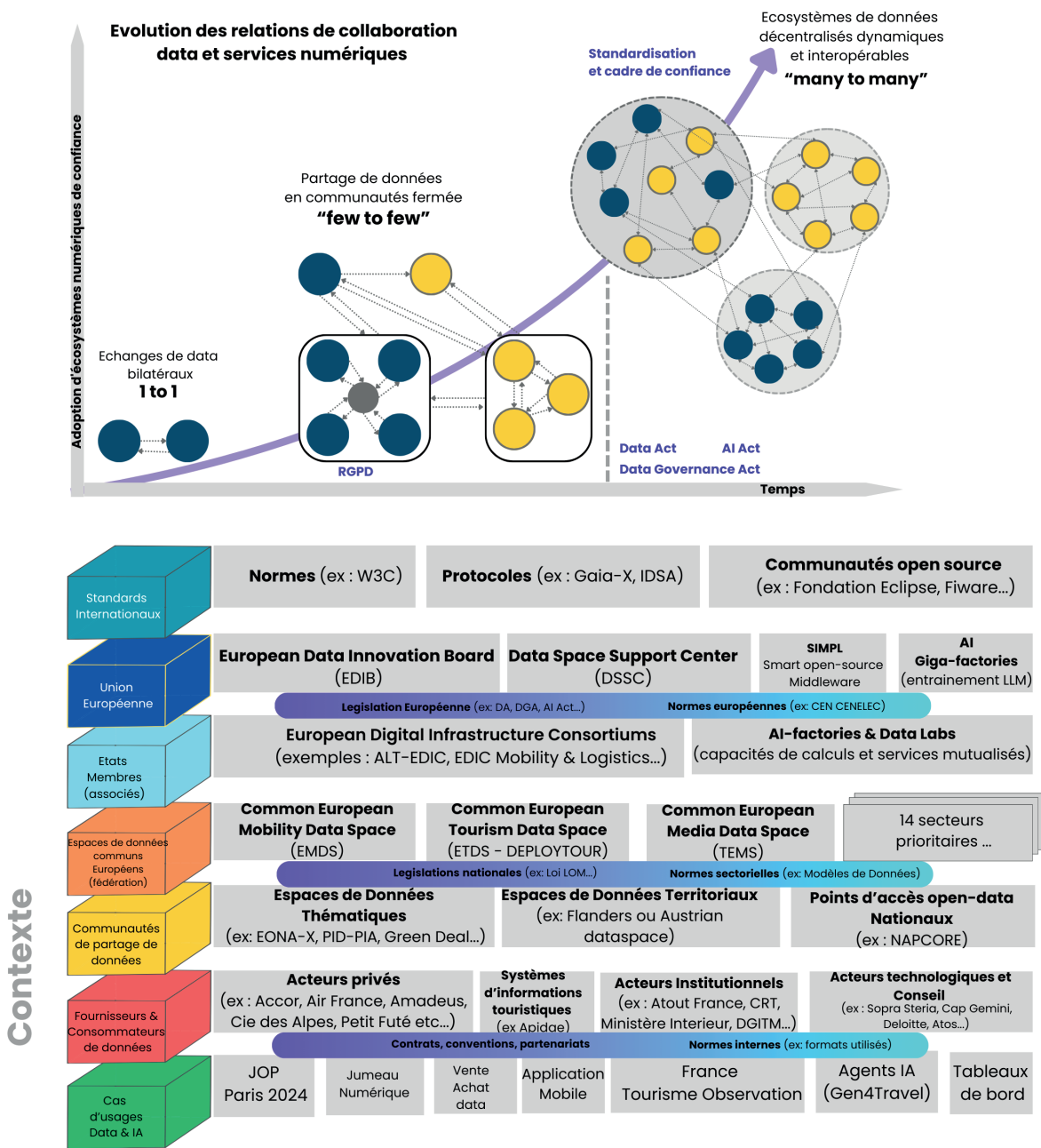


Figure 1 : Gouvernance des infrastructures de données du tourisme en Europe (Source : Eona-X).

touristiques. Si le lien entre tourisme et mobilité est évident, celui avec la logistique est souvent négligé. Sans données de transport et de réservations, quelle logistique pour l'accueil de 18,7 millions de touristes annuels aux Baléares<sup>14</sup> ? Saviez-vous que plus de la moitié du transport de marchandises aérien est assuré par les avions transportant les passagers<sup>15</sup> ?

Bref, en partant des cas d'usage, pouvoir disposer d'une multitude d'informations pour avoir une vision holistique de l'activité est crucial.

<sup>14</sup> Baleares cierra 2024 con otro récord de turistas, casi 19 millones, un 5 % más, Diario de Mallorca (fev. 2025), <https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2025/02/03/balears-cierra-2024-record-turistas-113952209.html>

<sup>15</sup> IATA Air Cargo Market Analysis (2024), <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-cargo-market-analysis-december-2024/>

## Raison d'être et ambition d'EONA-X

Les membres fondateurs EONA-X sont de grandes entreprises privées du tourisme et du transport, initialement issues du CIGREF, qui ont créé en 2022 l'association avec un démonstrateur<sup>16</sup>, lui permettant d'obtenir

immédiatement le statut de Gaia-X *lighthouse project* (projet phare en Europe). Dès 2023, EONA-X est devenu lauréat de France 2030, investissements d'avenir, qui a validé un projet de 18 M€ sur 5 ans financé à 50 % par les acteurs privés et 50 % par l'État dans le cadre de ce programme. Dès 2024, l'outil a été mis en production pour les JOP Paris 2024.

<sup>16</sup> Vidéo "EONA-X dataspace multimodal travel demonstration", <https://youtu.be/YxqsFoOIKeC?si=iB0wdUnZ3TOBQLqb>

EONA-X participe aussi au programme de la DGE France Tourisme Tech<sup>17</sup> (intégration de *start-ups* prometteuses au sein de l'écosystème).

La qualité des données est un des sujets clés porté dans le cadre de Destination France et en préparation des futures utilisations dans le cadre de l'Intelligence artificielle (notamment *smart cities*).

Réunir les données, peu partagées, provenant d'une multitude d'acteurs de toutes tailles, et fédérer ces acteurs (instituts de recherche, PME, agences publiques, etc.) possédant chacun une expertise particulière dans l'univers du voyage, est essentiel. EONA-X rend disponibles ces données, propose les briques logicielles et diffuse les meilleures pratiques permettant de réaliser les cas d'usage portés par les acteurs du tourisme et du transport. Cela se traduit aussi bien par un travail sur l'ontologie et la sémantique, la veille juridique et/ou par le conseil scientifique en charge notamment des modèles d'affaires (associant notamment 3 chaires à la Toulouse School of Economics, à Dauphine et à l'IMT).

À l'ère du numérique, dans la *data* et l'IA, pour que les projets d'innovation aboutissent, nous mobilisons les meilleurs ingénieurs et scientifiques, car il ne suffit pas d'utiliser ou de copier des technologies provenant souvent des États-Unis<sup>18</sup>. Il faut (ré)inventer nos propres outils fondés sur nos savoir-faire, et une expérience métier incomparable<sup>19</sup>.

## Enjeux technologiques autour de la *data* et de l'IA et premiers cas d'usages

### Les JOP Paris 2024, une première utilisation en taille réelle

La plateforme EONA-X a été mise en production pour les JOP Paris 2024<sup>20</sup>. Le groupe ADP, Air France, SNCF et Accor (membres EONA-X) étaient partenaires du COJO pour l'accueil des 60 000 délégués (athlètes et équipes techniques, officiels et journalistes). Sous l'angle opérationnel, la qualité de l'accueil mais aussi

l'organisation parfaite de tels grands événements ont contribué à l'image du pays à l'international et ont promu la Destination France. De plus, EONA-X a partagé la localisation des groupes et des véhicules des délégués avec tous les acteurs, dont 3 fois par minute au niveau des PC de commandement du ministère de l'Intérieur pour garantir la sécurité. La DNUM a souligné la qualité de la coopération public-privé. Un tel cas d'usage étant réalisé avec une disponibilité H24 sur un niveau supérieur à 99,5 %, la robustesse de tels systèmes opérés par Amadeus pour EONA-X, est maintenant éprouvée par un événement mondial, ne supportant aucun risque d'erreur.

### En 2025, des données touristiques en mobilité

Ce projet porté par Renault Group est structurant, d'abord parce qu'il croise des données de mobilité durable (bornes électriques) et de tourisme (activités réservables aux alentours). Il permet de tester en 2025 à grande échelle des échanges de données massifs et continus entre membres, *via* des connecteurs entièrement décentralisés sans qu'aucun acteur central n'ait accès aux contenus des échanges entre partenaires du *smart contract*. C'est aussi un premier cas prometteur de monétisation de la *data* au sein de l'écosystème.

### Perspectives à l'échelle européenne

Si la stratégie européenne de la donnée<sup>21</sup> a fixé l'objectif de souveraineté et la notion d'un « espace de libre-échange de la donnée »<sup>22</sup>, les politiques nationales ne sont pas en reste, notamment sur les aspects investissements, comme évoqué au Sommet pour l'action sur l'Intelligence artificielle de février 2025. Cela exige aussi de décliner une feuille de route sur la donnée touristique à un moment inédit de convergence entre technologies à adopter par les entreprises et alignement des politiques publiques.

### Gouvernance de ces infrastructures numériques majeures

#### Les "Common EU Data Spaces" : une fédération d'écosystèmes

EONA-X est très impliqué dans les projets UE favorisant la découverte des données et l'interopérabilité des systèmes, notamment le déploiement d'infrastructures numériques sectorielles appelées "Common European Data Spaces". Ce sont des fédérations de données privées et d'initiatives de partage d'*open data*. À titre d'exemple, après une phase d'étude préparatoire (DATES<sup>23</sup>), l'"European Tourism Data Space" ou ETDS est désormais en phase de déploiement par un

<sup>17</sup> France Tourisme Tech, <https://www.entreprises.gouv.fr/priorites-et-actions/proximite-et-territoires/renforcer-le-secteur-du-tourisme/france-tourisme-tech>

<sup>18</sup> Étude CIGREF dépendance aux services américains, <https://www.cigref.fr/la-dependance-technologique-aux-softwares-cloud-services-americains-une-estimation-des-consequences-economiques-en-europe>

<sup>19</sup> La défense de notre compétitivité industrielle n'est pas nouvelle. Déjà, au XVII<sup>e</sup> siècle, les Lumières et encyclopédistes incluaient le recensement des procédés et « tours de main » pour les faire connaître et l'Académie des sciences et le Bureau du commerce aidaient aussi les Manufactures royales à innover (les chimistes inventant les fameuses teintures de Sèvres : bleu Lapis, ou rose Pompadour...) ou à identifier les matières premières essentielles (gisement de kaolin utilisé dans la porcelaine initialement d'origine chinoise, découvert à Limoges).

<sup>20</sup> Article « Récit d'une réussite collective : EONA-X et les Jeux Olympiques 2024 », Gaia-X hub France, <https://www.gaia-x-hub.fr/recit-dune-reussite-collective-eona-x-et-les-jeux-olympiques-de-paris-2024/>

<sup>21</sup> Accompagnée du cadre législatif Data Act, Data Governance Act et AI Act.

<sup>22</sup> Much More than a Market, Enrico Letta (2024), [www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf](http://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf)

<sup>23</sup> DATES, [www.tourismdataspace-csa.eu/](http://www.tourismdataspace-csa.eu/)

*consortium* (DEPLOYTOUR<sup>24</sup>) réunissant 43 acteurs de 13 pays. Avec un budget de plus de 15 M€ sur 3 ans, c'est l'un des projets majeurs portés par Apostolos Tzitzikostas, le commissaire européen en charge du Tourisme et du Transport. EONA-X est très impliqué dans ces projets, notamment autour du MICE (Meeting, Incentive, Congress and Events) dont le territoire d'expérimentation est l'Île-de-France.

### **Le rôle des États membres : exemple de l'EDIC "Mobility & Logistics"**

Les EDIC (European Digital Infrastructure Consortia)<sup>25</sup> sont une forme récente et méconnue d'entité juridique, créée en 2022, permettant aux États membres de mutualiser des contributions européennes, nationales et privées. Dans le domaine de la mobilité et de la logistique, un projet d'EDIC est en cours<sup>26</sup> avec EONA-X et le ministère des transports (DGITM), afin de permettre aux États membres d'expérimenter notamment la gouvernance. L'EDIC "Mobility & Logistics" vise à soutenir des projets innovants et servir à termes d'organe de gouvernance pour que les États membres influent sur le futur Common European Data Space de la mobilité (EMDS<sup>27</sup>). Demain, nous pensons qu'il en sera de même pour le tourisme, dont l'ETDS est également en cours de déploiement avec EONA-X. Être présent à la fois dans les deux initiatives et verticales est un des atouts d'EONA-X.

### **S'unir ou subir : la collaboration sur les données, pilier essentiel de l'IA Européenne** **AI Continent : un modèle européen de l'IA basé sur la mutualisation des ressources**

Le récent plan d'action « AI Continent »<sup>28</sup> fait des espaces de données européens l'élément essentiel pour mutualiser les ressources et favoriser la collaboration. Pour partager des données de qualité, et faciliter le développement d'IA européennes, les AI Factories, (projet porté par l'INRIA en France), l'UE vise à soutenir l'écosystème. À noter que si la mobilité est citée dans les priorités de ce plan d'action, le tourisme n'y figure pas encore. Dans les projets qui semblent prometteurs, le projet de jumeau numérique de la France porté par l'Inria, le Cerema et l'IGN<sup>29</sup>, qui nécessitera à la fois des quantités de données importantes, mais également de grandes capacités de calcul (AI Factories).

### **Les agents IA, une fantastique opportunité de nouvelles collaborations**

L'économie de la donnée sera collaborative et automatisée à une large échelle, par des échanges entre assistants, orchestrateurs et agents IA pour construire les nouvelles voies d'accès aux données. Gen4Travel<sup>30</sup> est un *consortium* sur les assistants et agents IA du voyage, fondé/soutenu par une grande partie des membres d'EONA-X avec déjà 3 cas d'usage supportés pour :

- augmenter la durée des séjours aux moment des grands événements (MICE) ;
- réduire l'impact des disruptions (annulations de vols ou de trains) ;
- et/ou pour améliorer le traitement des passagers à mobilité réduite.

## **Conclusion**

Ces initiatives dessinent progressivement un paysage<sup>31</sup>, comme celui d'un tableau impressionniste, et un mouvement de fond qui doit contribuer à changer durablement notre façon de voir. Nous sommes en réalité à la fois acteurs, par nos choix, et en contemplation d'un processus à l'échelle mondiale. Comme le formulait Roy Amara, prospectiviste à Stanford au sujet d'internet : « Nous avons tendance à surestimer les effets d'une technologie à court terme et à les sous-estimer à long terme »<sup>32</sup>.

Ce n'est pas la promesse de la disruption du numérique qui était fausse, c'est le calendrier<sup>33</sup>. En 30 ans, internet n'a évidemment pas aboli les frontières, supprimé les intermédiaires ou les positions dominantes. Il a cependant transformé l'économie, *via* les entreprises et restructuré les chaînes de valeur. Le même processus est à l'œuvre avec la donnée et l'IA, nous pouvons saisir ces opportunités d'une course qui a commencé mais sera très longue en réalité. Les compétences à acquérir, les modèles d'affaires sont effectivement déjà affectés, et face à des acteurs surpuissants qui ont émergé, il n'y a pas d'autre choix qu'une action volontariste et coordonnée entre Européens. Alors, qu'attendez-vous pour nous rejoindre ?

<sup>24</sup> DEPLOYTOUR, <https://deploytour.eu/>

<sup>25</sup> European Digital Infrastructure Consortium User Guide, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edic>

<sup>26</sup> Libérer le potentiel des données de mobilité, Commission européenne, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/mobility-data>

<sup>27</sup> Projet DeployEMDS, <https://deployemds.eu/>

<sup>28</sup> AI continent action plan, [https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/ai-continent\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/ai-continent_en)

<sup>29</sup> Communiqué « Un appel à communs pour construire, ensemble, le Jumeau numérique de la France et de ses territoires », Inria (2024), <https://www.inria.fr/fr/ign-cerema-inria-jumeau-numerique-france-territoires>

<sup>30</sup> Gen4Travel présenté dans le rapport « IA générative : s'unir ou subir - Les données de nos entreprises comme source d'enrichissement stratégique des modèles d'IA », Digital New Deal, <https://www.thedigitalnewdeal.org/ia-generative-sunir-ou-subir/>

<sup>31</sup> Voir manifeste pour une « stack » européenne, un écosystème numérique complet fabriqué et fourni en Europe, <https://euro-stack.eu/keyresources/>

<sup>32</sup> "We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run", Roy Amara.

<sup>33</sup> IA et économie : ce que nous apprend la Loi d'Amara, Xerfi (2025).

# La dynamique de concentration des entreprises du tourisme

Par Vangelis PANAYOTIS

Président et directeur général de MKG Consulting

La concentration des entreprises de tourisme est un phénomène naturel qui ne fait que changer de rythme selon les époques. S'il est dans la nature des entreprises de se développer, la croissance organique ne suffit pas toujours à atteindre la taille critique qui justifie de nouvelles ambitions. La dynamique de concentration conduit à une consolidation de pans entiers du tourisme, mieux armés pour faire face aux défis. Par contraste, on constate la faiblesse stratégique des secteurs qui n'ont pas trouvé les bons acteurs pour conduire efficacement la consolidation souhaitée.

En matière de tourisme et surtout d'hospitalité, secteur sur lequel se focalisera le propos, les enjeux sont mondiaux et les acteurs en présence visent la planète comme terrain de jeu. Dès lors, la concentration est le moyen d'atteindre plus rapidement la taille suffisante pour asseoir son empreinte mondiale ou régionale et dialoguer avec ses partenaires, sans subir leur domination. La concentration, c'est se donner les moyens de l'offensive et c'est aussi la meilleure stratégie défensive contre les agressions.

Signe de sa dimension stratégique, le tourisme a su accueillir ces dernières années de plus en plus de fonds et de spécialistes de la finance pour accompagner une dynamique de consolidation au niveau européen.

## La quête de la taille critique en hospitalité

L'univers de l'hospitalité regroupe toutes les formes d'hébergement marchand, du *mobile home* sur un camping du Lavandou à la suite d'un palace parisien en passant par les résidences de tourisme, les hôtels-clubs ou les nouvelles auberges de jeunesse. Il suit essentiellement deux modèles économiques : la quête de la taille maximum pour capitaliser sur les synergies ou la différenciation par l'originalité de la proposition.

Si la croissance est dans la nature même de toute entreprise, elle est une impérieuse nécessité pour les groupes cotés, soumis à la pression des marchés financiers. Elle l'est aussi pour les groupes non cotés qui ont leur propre agenda. L'alimentation du *pipeline*, ce réservoir des années à venir, est un indicateur majeur de performance. Il est nourri par la croissance organique et boosté de manière stratégique par la croissance externe.

Pour les acteurs du Top 50 mondial de l'hospitalité, "Big is beautiful", car il est synonyme de puissance renforcée face à ses partenaires, ses fournisseurs, ses concurrents. Ce mouvement de concentration par fusion-acquisition a été particulièrement dynamique dans les décennies précédentes, marquées par des opérations emblématiques comme le rachat de Starwood Hotels par le groupe Marriott en 2016, celui du NH Group par Minor International en 2018 ou celui de Radisson Group par Jing Jiang la même année.

Ce phénomène de concentration a été alimenté par le besoin – voire la nécessité – de se couvrir géographiquement contre les perturbations économiques et

géopolitiques en étalant les risques d'une crise locale ; par la volonté de pénétrer des marchés en fort développement, notamment en Asie, au Moyen-Orient ou en Amérique latine ; et par la possibilité de couvrir tous les segments d'une industrie qui se décline depuis l'offre économique jusqu'au plus grand luxe.

Le groupe Accor n'a pas été absent de ce mouvement, reprenant notamment Fairmont-Raffles en 2016 et Mövenpick Hotels 2 ans plus tard. Une concentration qui lui a permis de se maintenir dans le Top 10 mondial et d'équilibrer son parc sur le haut de gamme.

Indirectement, n°2 français, Louvre Hotels Group a rejoint le giron du second opérateur mondial en se faisant racheter par le Chinois Jin Jiang en 2015.

Si la concentration des entreprises hôtelières permet de faire des bonds dans le Top 20 mondial et de peser plus lourd face à ses interlocuteurs, elle présente aussi les inconvénients majeurs de tout rapprochement de cultures, de systèmes, de couvertures géographiques ou de marques.

L'exemple du rachat de Starwood Hotels par le groupe Marriott est significatif : il a engendré des années de travail pour rapprocher les programmes de fidélité, pour interfacier les logiciels de gestion, pour intégrer les équipes de management à la nouvelle culture d'entreprise. Quand la fiancée est de taille, le mariage conduit forcément à des redondances, traitées parfois dans la douleur. Le groupe Marriott *new-look*, devenu n°1 mondial, a dû faire nager dans le même bassin une trentaine de marques, autrefois concurrentes les unes avec les autres, en redéfinissant de nouvelles lignes de nage, sans les faire chevaucher sur les voisines.



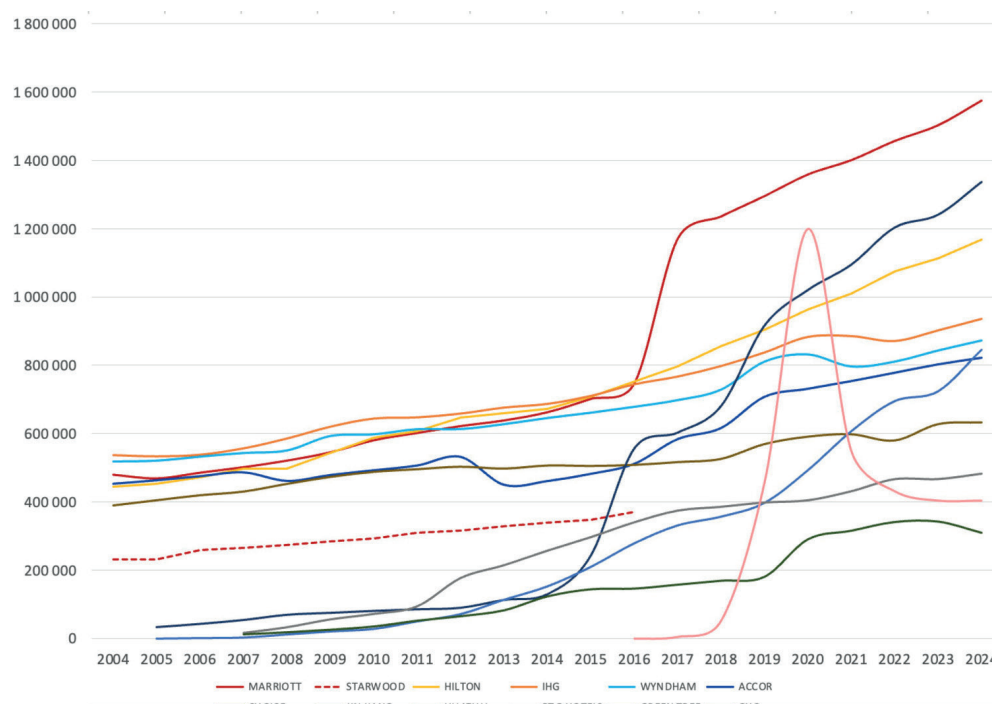


Figure 1 : Top 10 Monde des groupes hôteliers sur 10 ans (montée en puissance des groupes américains et chinois) (Source : MKG Consulting / Hospitality ON – Ranking).

## La stratégie du puzzle à compléter

Ces grandes concentrations restent exceptionnelles et se justifient désormais rarement face aux difficultés engendrées. De fait, la dernière tentative de concentration à grande échelle, l'OPA hostile du groupe américain Choice sur son concurrent Wyndham, n'a pas convaincu les actionnaires des synergies potentielles.

Si elles ont changé d'échelle, les concentrations menées par les grands acteurs mondiaux se poursuivent. Questionné sur son intérêt à conquérir l'un de ses principaux concurrents, Sébastien Bazin rétorquait systématiquement qu'il préférerait compléter ses implantations et son portefeuille par des acquisitions régionales, comme Atton au Chili, Orbis en Europe centrale ou Mantra en Australie, mais aussi des marques en phase de croissance, comme Mama Shelter ou 25-Hours, qui ont déjà démontré leur pertinence. L'intégration est plus facile et plus rapidement opérationnelle.

Cette quête de la taille critique est impérative pour résister à la domination mondiale des acteurs de la distribution comme Booking.com, Expedia ou Trip. Grâce à elle, les taux de commission négociés sont largement plus favorables que pour les plus petits acteurs ou les hôtels indépendants.

La concentration des entreprises hôtelières ne concerne pas que les *leaders*. Elle fait aussi partie de la stratégie de ceux qui veulent franchir un palier. Une opération récente l'illustre, la reprise du groupe Belmond par LVMH, en 2021, qui a ajouté l'hospitalité à sa panoplie déjà large d'activités de luxe. À la tête de six hôtels sous la marque Cheval Blanc, LVMH Hotel Management ne pouvait prétendre rivaliser avec ses confrères américains, asiatiques ou moyen-orientaux, même avec quelques projets dans le *pipeline*. En

repreuant Belmond et ses 47 propriétés de luxe dans 28 pays, comme le Cipriani de Venise, le Copacabana Palace de Rio ou le Mount Nelson au Cap, LVMH rejoint la cour des grands.

## Soutenir les nouveaux acteurs de la croissance

À ce mouvement historique, il manque encore une étape pour les investisseurs-opérateurs qui sont, en France, les vrais acteurs de la dynamique de croissance de l'offre. Les grands groupes hôteliers se cantonnent désormais dans le rôle de franchiseur, en ayant transféré aux franchisés la charge financière de l'investissement.

En France, une petite centaine d'acteurs, *family offices*, collecteurs d'épargne, entrepreneurs reconvertis, ne contrôlent individuellement que des périmètres encore trop modestes, rarement au-delà de la centaine d'établissements. Construisant leur groupe étape par étape, un certain nombre ont la tentation d'accélérer, y compris en participant à une vague de concentrations. Mais en ont-ils les moyens ?

Favoriser l'émergence de ces groupes opérateurs de taille européenne est fortement souhaitable. L'accompagnement de ces rapprochements est une mission de service public si la France veut affirmer son rang et leur donner la capacité de prendre l'initiative. Notre principal concurrent européen, l'Espagne, a déjà une longueur d'avance avec la présence sur et hors de son territoire de groupes privés puissants : Meliá, Barceló, Iberostar, Riu, Palladium, Room Mate...

Autre rival continental pouvant prétendre au *leadership* européen, l'Allemagne est empêtrée dans sa récession rampante et ses acteurs privés, Dorint, Maritim, Motel

One, Lindner, Bergland, ne sont plus dans une forte dynamique de croissance. Raison de plus pour faciliter celle de nos fers de lance.

Ces opérateurs investisseurs, à l'instar d'Honotel, Sohoma, Solanet, Lavorel et autre Hively, sont les créateurs de valeur de la Servuction. Ils positionnent la France en modèle européen d'un écosystème complet de l'*hospitality*.

## L'hôtellerie de plein-air, nouveau terrain de jeu des investisseurs

Longtemps regardé avec une certaine condescendance, le camping, rebaptisé hôtellerie de plein air ou habitat léger de loisir pour sa partie *mobile home*, a largement gagné ses lettres de noblesse.

Apanage d'entreprises familiales pendant des décennies, le camping a fait la démonstration de son modèle économique et commencé son organisation en réseaux commerciaux et *marketing*. D'abord volontaires, ces réseaux sont aujourd'hui de plus en plus intégrés et font l'objet de l'appétit dévorant des fonds d'investissement.

Ces mouvements stratégiques illustrent la volonté des acteurs majeurs de l'hôtellerie de plein air en France de se consolider, d'élargir leur offre et de renforcer leur présence tant au niveau national qu'international, répondant ainsi aux évolutions des attentes des vacanciers et aux dynamiques du marché.

Le mouvement s'est accéléré depuis une dizaine d'années. Dès 2010, deux anciens dirigeants de Pierre & Vacances, François Georges et Xavier Guilbert, créent Sandaya qui s'engage dans la croissance externe en acquérant plusieurs campings, d'abord en France, individuellement ou en portefeuille comme le groupe Côté Ô, puis en Europe, notamment Italie, conduisant à créer une filiale locale en 2023.

En 2015, c'est le groupe Siblu, spécialisé dans la vente de *mobile homes* et l'exploitation de villages de plein air, qui réalise une levée de fonds auprès de Stirling Square Capital, pour financer l'acquisition de nouveaux campings et à accélérer son développement.

Le fonds d'investissement PAI Partners se met de la partie en 2021 avec la reprise de l'European Camping Group (ECG), avec ses marques Eurocamp et Homair. Il se renforce avec l'acquisition de Vacanceselect et sa marque Tohapi, ajoutant plus de 22 000 hébergements à son portefeuille. Tout récemment, PAI a ouvert le capital de l'ECG au fonds souverain d'Abu Dhabi, signe de l'intérêt des investisseurs institutionnels.

Du côté de la distribution, c'est Homecamper, plateforme française de réservation, qui fusionne avec le néerlandais Campspace, créant ainsi un champion européen de l'hébergement de plein air collaboratif.

Le groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, via sa marque Maeva, acquiert Vacansoleil, renforçant sa diversification dans le secteur de l'hôtellerie de plein air. En 2021, son concurrent Odalys, aujourd'hui Magora, devient propriétaire de Flower Campings.

C'est dire que le secteur est en pleine structuration capitalistique, comme l'hôtellerie l'a connue il y a 20 ans. Les enjeux sont les mêmes : développer une taille qui permet les économies d'échelle ; être présents sur les principaux marchés émetteurs d'Europe continentale et récepteurs d'Europe du Sud.

Précurseur du *glamping*, Huttopia fait partie de ces champions qui élargissent leur périmètre et leur offre. En 2021, l'entreprise reprenait le réseau OnlyCamp et l'an passé elle rachetait la *start-up* belge Evazion pour toucher aussi le public des *vans*.

Les acteurs français ont pris une longueur d'avance et réussi la mobilisation de financements importants pour poursuivre un mouvement qui n'a pas atteint sa maturité. Il va s'accompagner d'une segmentation privilégiant la montée en gamme, premiumisation qui augmente encore le retour sur investissement. On comprend l'intérêt croissant des fonds d'investissement, à l'instar de Swisslife, et la nécessité de ne pas laisser échapper nos têtes de cordée.

## Résidences de tourisme, les limites du modèle fiscal

Qu'il s'agisse de résidences urbaines, de résidences de loisirs ou de véritables villages clubs, ce modèle d'hébergement touristique a suscité l'engouement des investisseurs particuliers grâce à un modèle reposant largement sur la défiscalisation. La restriction des avantages et la crise sanitaire ont mis en difficulté de nombreux petits opérateurs et même fragilisés les *leaders* du secteur.

L'heure est à la consolidation et la transformation du modèle, comme l'a démontré la renaissance du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, et le recours à des investisseurs institutionnels de poids (Aream, Covivio, bpifrance, banques régionales...) pour accompagner le développement et le regroupement de l'offre chez des acteurs comme Magora (ex-Odalys), Appart'City, Belambra pour n'en citer que quelques-uns. Cette transformation pose davantage le problème de la rentabilité des opérations pour les nouveaux propriétaires, quand l'ancien modèle misait sur les plus-values immobilières.

Peu ont atteint la dimension européenne et le secteur s'engage prudemment dans la consolidation avec de rares opérations comme la reprise de Vacancéole par les Villages Clubs du Soleil. Elle aurait pourtant le mérite de solidifier un pan majeur de l'hébergement touristique naviguant entre tourisme social et montée en gamme.

## Une offre d'hébergement qui piétine en volume

Au-delà de cette dynamique de concentration, la vraie question reste de savoir si elle a permis un développement significatif de l'offre d'accueil en France. La réponse est pour le moins très mitigée. Le solde net des ouvertures et fermetures présente un encéphalogramme relativement plat depuis 10 à 15 ans. La

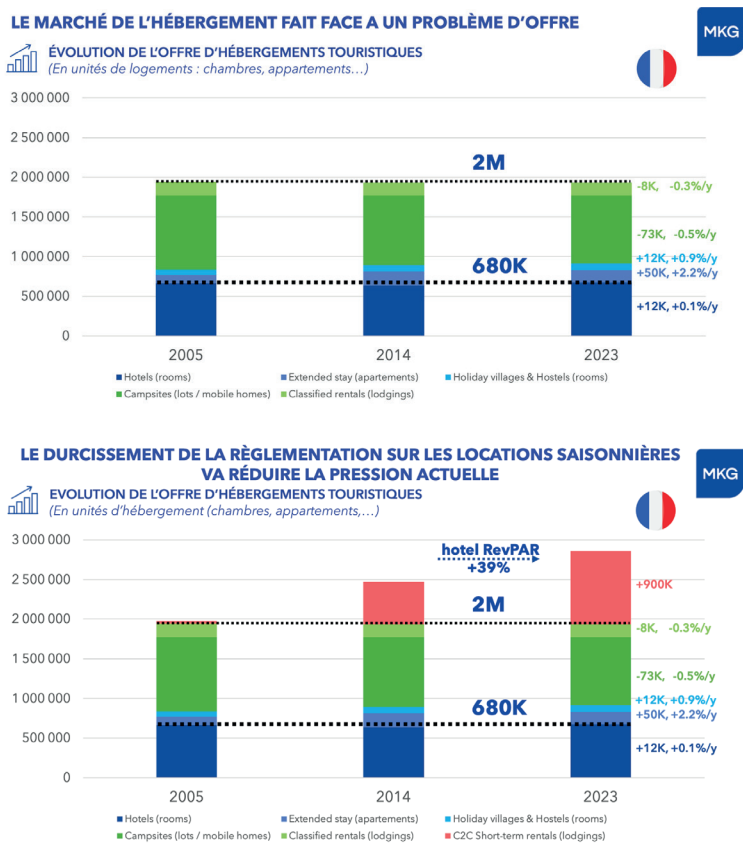


Figure 2 : Évolution nette de l'offre d'hébergements touristiques en France, par type d'hébergement (représentée par ces deux histogrammes) (Source : MKG Consulting – Insights 2024).

France, première destination mondiale, est loin d'être en tête en matière de volume d'offre.

Un univers touristique très morcelé, le grand paradoxe de la France

Le tour d'horizon de la dynamique de concentration des entreprises mériterait d'être élargi à d'autres secteurs du tourisme qui illustrent le paradoxe de la France : une grande nation, leader mondial du tourisme, et le morcellement assez généralisé de ses opérateurs nationaux.

C'est le cas de la restauration, sans doute en raison d'une segmentation extrême, entre un 3 étoiles artisanal et une chaîne de restauration rapide, qui ne facilite pas la naissance de groupes puissants en dehors des géants américains du fast-food.

C'est le cas aussi des parcs de loisirs où la puissance américaine semblait faire la loi jusqu'au mouvement de consolidation engagé sous l'égide de la Compagnie des Alpes.

Et que dire du monde du voyage, partagé entre tour-opérateurs (TO) et distributeurs, qui compte ses acteurs majeurs sur les doigts d'une main. Les TO les plus actifs sont des filiales de groupes étrangers et seul le Club Med, dans sa dimension voyageur, sort un peu du lot.

Paradoxalement, ce sont les agences de voyages qui ont pris le pouvoir en France, organisées en réseaux, d'abord volontaires et de plus en plus intégrés en coo-

pératives. La rivalité entre AFAT et Selectour a tourné à l'avantage de ce dernier qui l'a fusionné en 2010 et ne reste plus que le réseau Tourcom pour le contester.

Plus préoccupante est la situation du réceptif en France. Ces agences de voyages spécialisées dans l'accueil des touristes essentiellement étrangers, n'ont que très rarement une taille critique suffisante pour dépasser le simple périmètre régional. C'est pourtant à travers leurs programmes que le « produit » touristique français peut gagner en valeur ajoutée : œnotourisme, incentives, golf, wellness, circuits historiques et culturels... Ils permettent d'allonger les séjours et d'explorer les terroirs.

Conclusion

La dynamique de concentration des entreprises, bien engagée dans l'hospitalité avec de nouveaux axes à encourager, amorcée dans d'autres secteurs majeurs, fait défaut notamment entre les acteurs territoriaux de l'offre France : restauration, activités de découverte, culturels et de loisirs. Cette situation engendre une faiblesse permanente de mise en réseau de l'offre que n'ont jamais réussi à combler des initiatives comme Hexatourisme ou Alentours.

Le contexte évolue rapidement. L'intégration de l'IA n'en est encore qu'à ses balbutiements mais elle va provoquer de véritables innovations de rupture qui impliquent, certes des gains de productivité, mais aussi de lourds investissements, que seuls pourront se permettre des groupes plus puissants.



# (Re)découvrir la France : la carte et les pratiques touristiques

Par Laurent TOUSTOU et Guillaume MELLIER

Institut national de l'information géographique et forestière (IGN)

La carte est un objet de médiation entre les citoyens, le territoire et les acteurs publics. À l'heure des transitions écologiques et de l'évolution des pratiques touristiques, elle doit jouer pleinement son rôle et devenir actrice d'une redécouverte du territoire, dans toutes ses richesses. L'IGN fait depuis plusieurs années évoluer ses représentations et les outils qu'il met à la disposition des citoyens, des touristes comme des acteurs publics, dans l'objectif de démocratiser l'information géographique au service d'un tourisme durable et éclairé. Toute son offre est ainsi revisitée, des cartes papier aux infrastructures de partage de données, en passant par l'application Cartes IGN lancée en mai 2024.

La carte est un médiateur puissant entre les humains et le territoire. Elle l'est pour tous et depuis toujours. Dès les débuts de la cartographie, les conquêtes territoriales et les progrès cartographiques ont été étroitement liés. La Table dite de Peutinger, connue aussi sous le nom de « Carte des étapes de Castorius » en est un parfait exemple. Datée de l'an 12, elle représente des centaines de villes et des milliers de particularités géographiques, comme des phares ou des sanctuaires, des forêts, des fleuves ou des montagnes y figurent le long de plus de 200 000 km de voies de l'empire Romain. D'autres cartes renommées soulignent le lien fort entre le rayonnement international de certains pays et leur réussite cartographique. On peut citer à ce titre la carte de Fra Mauro, un moine vénitien dont la carte datée de 1450 a été financée par le roi du Portugal, ou encore l'Atlas de Mercator, un cartographe flamand, daté de 1569.

La carte est ainsi dès ses débuts un outil de connaissance. Résumant un territoire et ses informations clefs en une à quelques pages, elle va être pleinement mobilisée pour appuyer la gestion des États et l'action militaire. C'est ainsi que naissent d'ailleurs les deux cartes historiques les plus emblématiques en France : la carte de Cassini (1756-1815), première carte généralisée du royaume de France commandée par Louis XIV, et la carte d'État-Major (1827), réalisée par le Dépôt général de la Guerre et de la Géographie à la demande de Louis XVIII.

Aujourd'hui, la carte au sens large est partout : dans les véhicules des services d'intervention et de secours, sur les bureaux des préfets, dans nos mairies, sur nos écrans de télévision, sur les sites de e-commerce pour savoir où nous souhaitons être livrés, dans les guides touristiques, dans tous les offices de tourisme, dans nos



Figure 1 : La carte de Cassini (Source : IGN).



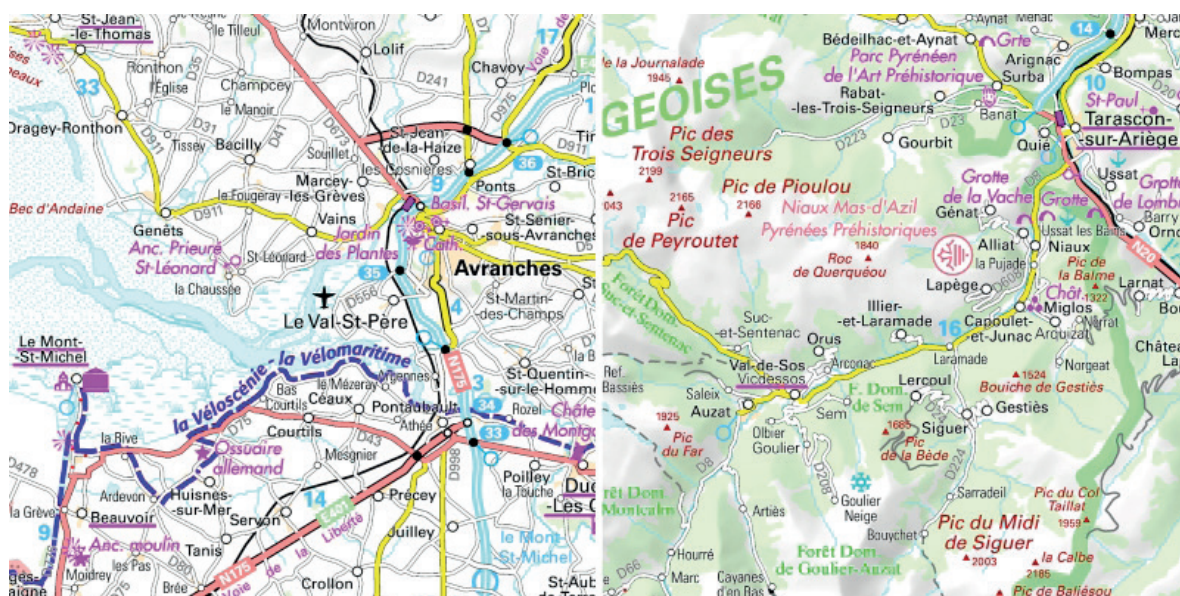


Figure 2 : Exemples de cartes papier régionales (Source : IGN).

véhicules, mais aussi dans nos poches. Cette omniprésence de la carte en a fait pour certains un objet d'usage commun, sans intention. Or, il est essentiel de rappeler qu'une carte est une somme de choix de représentation et de non-représentation, de symboles, de couleurs, et donc de messages décidés par celui qui la réalise. Mais il est également essentiel de rappeler qu'une carte, c'est avant tout un territoire et que la manière dont on le représente influe sur la manière dont on l'appréhende, dont on le comprend, dont on l'investit et dont on le parcourt.

Les pratiques touristiques mais aussi les politiques du tourisme et de l'aménagement ont été ces dernières années en évolution constante. Les préoccupations écologiques et sociales sont croissantes, tant pour les touristes que pour les porteurs de politiques publiques. La concentration des flux touristiques sur des espaces limités (80 % de l'activité touristique en France se concentre sur seulement 20 % du territoire<sup>1</sup>) pose des enjeux de protection des sites, de la biodiversité sur place, mais également de diversification de l'offre touristique pour proposer des alternatives aux touristes. Le Gouvernement et notamment Olivia Grégoire, alors ministre chargée des petites et moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, a lancé ainsi en juin 2023 une stratégie nationale pour gérer les flux touristiques. Cette stratégie s'est construite autour de quatre axes : diffuser une compréhension commune de la gestion des flux touristiques, sensibiliser les acteurs et usagers en matière de gestion des flux touristiques, mesurer les flux touristiques et les impacts pour mieux les gérer, accompagner les territoires dans la gestion des flux.

La carte et les outils cartographiques et de connaissances du territoire prennent une dimension stratégique renouvelée pour accompagner ces enjeux à la

fois d'un point de vue des décideurs mais également et surtout auprès des touristes citoyens.

## Renouveler la perception et la pratique du territoire

Face à ces enjeux il était important pour l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) de prendre sa part. Pont historique entre les politiques publiques, le territoire et le grand public, la carte IGN avait une carte à jouer. Cette ambition a été réaffirmée dès 2021 comme un axe fort de la stratégie de l'Institut, un de ses trois piliers étant d'être un cartographe, compagnon des découvertes et des représentations. Deux grandes actions ont été initiées pour accompagner les changements de pratique des Français sur le territoire. D'une part, un repositionnement des cartes papier de l'Institut, d'autre part, un engagement fort pour poser une contre-proposition de cartographie dans nos poches.

L'offre de cartes papier a ainsi évolué pour répondre aux nouveaux usages des activités de plein air et de tourisme. Parmi les évolutions, un changement majeur a été d'arrêter de proposer des cartes focalisées sur l'usage routier. La route est évidemment un élément majeur et nécessaire de chaque carte mais dans un monde où la conscience écologique et le besoin de reconnexion au territoire se renforcent, elle ne peut pas en être l'intention principale. Une nouvelle gamme de cartes a ainsi été développée avec l'intention plus directe de valoriser la découverte du territoire, les mobilités douces et le patrimoine naturel et culturel (sites Unesco, Grands Sites de France, mais aussi lieux touristiques plus locaux). Cette évolution n'a pas changé un engagement fort et constant de l'Institut : valoriser chaque territoire et offrir notamment une carte précise, à l'échelle 1/25 000<sup>e</sup>, pour chacun d'eux. L'intérêt, depuis plusieurs années, pour les cartes sur les découvertes à vélo souligne déjà ce changement de pratiques et d'attentes. Enfin, il était important pour l'Institut de pouvoir

<sup>1</sup> <https://www.economie.gouv.fr/actualites/tourisme-une-strategie-nationale-pour-gerer-les-flux-touristiques>

ancrer sa démarche dans les différents territoires, en construisant avec chaque territoire les propositions de la carte. Ainsi, certaines des nouvelles cartes régionales sont réalisées en collaboration avec la région (Nouvelle-Aquitaine et Occitanie, par exemple). Cette approche permet d'élargir le spectre des sites touristiques connus et de pouvoir accompagner, par la carte, la politique touristique du territoire.

Au-delà, c'est dans nos poches que l'Institut a souhaité porter un changement fort. Plusieurs acteurs ont contribué à démocratiser l'accès à la cartographie sur nos *smartphones*. Ces acteurs ont apporté des révolutions technologiques qui ont généralisé l'accès à internet et à une représentation du territoire accessible en quelques clics. Néanmoins, ces acteurs ont des incitations qui ne sont pas toujours alignées avec les besoins des citoyens et des acteurs publics. D'une part, leur modèle commercial les incite de fait à valoriser les objets du territoire qui génèrent des revenus, et donc les commerces et les routes qui les relient. Cette approche a tendance à accentuer une perception du territoire comme une commodité, un service qu'on consomme au besoin. D'autre part, ces services ne présentent pas de garantie en termes de représentation, ils pourraient à tout moment décider de changer le nom d'un objet sur le territoire, un golfe par exemple, ou la position d'une frontière en fonction du pays qui consulte. Face à ces enjeux, l'Institut a souhaité développer une contre-proposition, avec là encore l'intention de permettre toujours plus la découverte du territoire.

L'application Cartes IGN, lancée en mai 2024 en présence du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, incarne cette contre-proposition. Cette application mobile gratuite de service public vise à permettre à tous les citoyens de découvrir

le territoire, ses évolutions et de s'y repérer. Plusieurs choix forts y ont été faits avec l'objectif de redonner de la visibilité au territoire, de rendre curieux les citoyens, et d'informer :

- Redonner de la visibilité au territoire en représentant autant que possible les éléments du territoire, les représenter dans leur diversité et peu importe leur utilité relative. Cela signifie aussi rendre accessibles des informations le plus souvent oubliées, et par exemple, rendre visibles les 90 % du territoire français que sont les forêts et les champs. Sur ce sujet, l'application permet d'accéder aux cultures des champs autour de nous ainsi qu'aux essences en forêt.
- Rendre curieux les citoyens en leur permettant d'ouvrir des portes et de se balader dans l'application comme on effeuille le territoire : un clic sur un objet ou une donnée permet de découvrir de nouvelles informations (hauteur et date de construction d'un bâtiment, type de composition d'une plage, nombre d'habitants d'une commune, etc.) ou même de basculer sur d'autres informations (pages Insee, pages Wikipédia). C'est aussi pouvoir, sur un clic long, découvrir les cours d'eau, les musées, les monuments à proximité. C'est enfin offrir une fonction de comparaison historique pour redécouvrir les évolutions successives du territoire.
- Éduquer, enfin, grâce à deux nouvelles fonctionnalités : tout d'abord, le fait d'avoir rendu le plan cliquable a permis de rendre accessible la légende de la carte à tout un chacun et donc de redécouvrir la richesse d'information contenue dans une carte. La compétence de lecture de carte s'est en effet réduite avec le temps et les changements d'usages liés au numérique. L'objectif est de maintenir cette

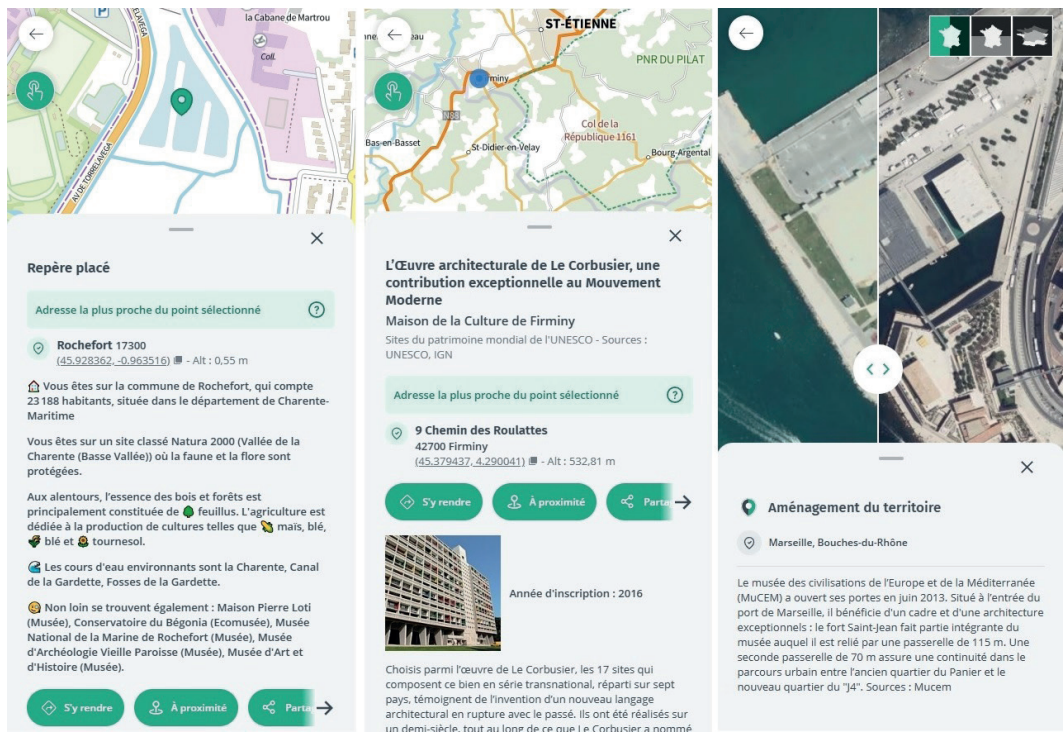


Figure 3 : Découvrir le territoire sur l'application Cartes IGN (Source : IGN).



compétence chez tout un chacun pour faciliter une pratique multiple et autonome de la cartographie. Au-delà, une volonté forte a émergé de mieux faire comprendre des phénomènes de notre territoire. Cette approche est passée par l'éditorialisation de certaines comparaisons de photographies aériennes actuelles et anciennes. En ciblant plus d'une centaine de lieux de points d'évolution du territoire, et en décrivant ce qui est à observer, l'appli rend visibles et palpables des phénomènes souvent évoqués mais peu compris (retrait du trait de côte, remembrement agricole, urbanisation touristique, construction des grands sites industriels...).

Cette démarche d'ensemble autour de la carte, et plus largement du territoire, a pour objectif de redonner une expérience, une compréhension de celui-ci. Il s'agit de ne pas se laisser enfermer dans une vision utilitariste du territoire, mais de percevoir le territoire comme un environnement à apprendre, à découvrir et avec lequel cohabiter. Une dimension qui rejoint les préoccupations des politiques touristiques actuelles. Cette dynamique passe également par le développement de représentations du territoire innovantes et qui éveillent la curiosité. L'Institut fait ainsi évoluer en continu ses cartes et ses fonds de plan. Des travaux sont en cours pour utiliser les acquisitions très précises faites en Lidar HD pour enrichir la finesse des descriptions. Au-delà, les travaux en cours autour du jumeau numérique de la France, qui visent en particulier à renforcer nos capacités de simulation pour l'adaptation au changement climatique et aux différentes transitions, pourront également

faire émerger des représentations 3D, immersives, qui viendront encore renforcer le lien entre les citoyens et le territoire qu'ils connaissent ou qu'ils s'approprient à découvrir.

Mobiliser la carte et la donnée au service des politiques touristiques

La carte est un intermédiaire entre les citoyens et le territoire, mais également entre les citoyens et les politiques publiques. Elle doit jouer pleinement ce rôle en permettant de faciliter les échanges entre citoyens et acteurs publics.

Tout d'abord, en partageant l'information citoyenne avec les politiques publiques en place. Les services de l'IGN intègrent ainsi la capacité des citoyens à faire un signalement au service Suricate mis en place par le ministère des Sports. Ce service permet de signaler les problèmes rencontrés lors de pratiques en plein air (erreur de balisage, panneau défectueux, problème de pollution, besoin de sécurisation, conflit avec un propriétaire ou d'autres pratiquants...) et ainsi d'accélérer l'information et donc l'intervention des acteurs concernés. Collectivités territoriales, fédérations sportives, services de l'État, gestionnaires d'espaces naturels qui sont directement associés au dispositif. Dans la même dynamique, l'IGN contribue à l'initiative Outdoorvision, là encore portée par le ministère des Sports, qui offre la possibilité aux pratiquants de partager les traces GPS de leurs randonnées, *trails*, sorties cyclistes, ski... et

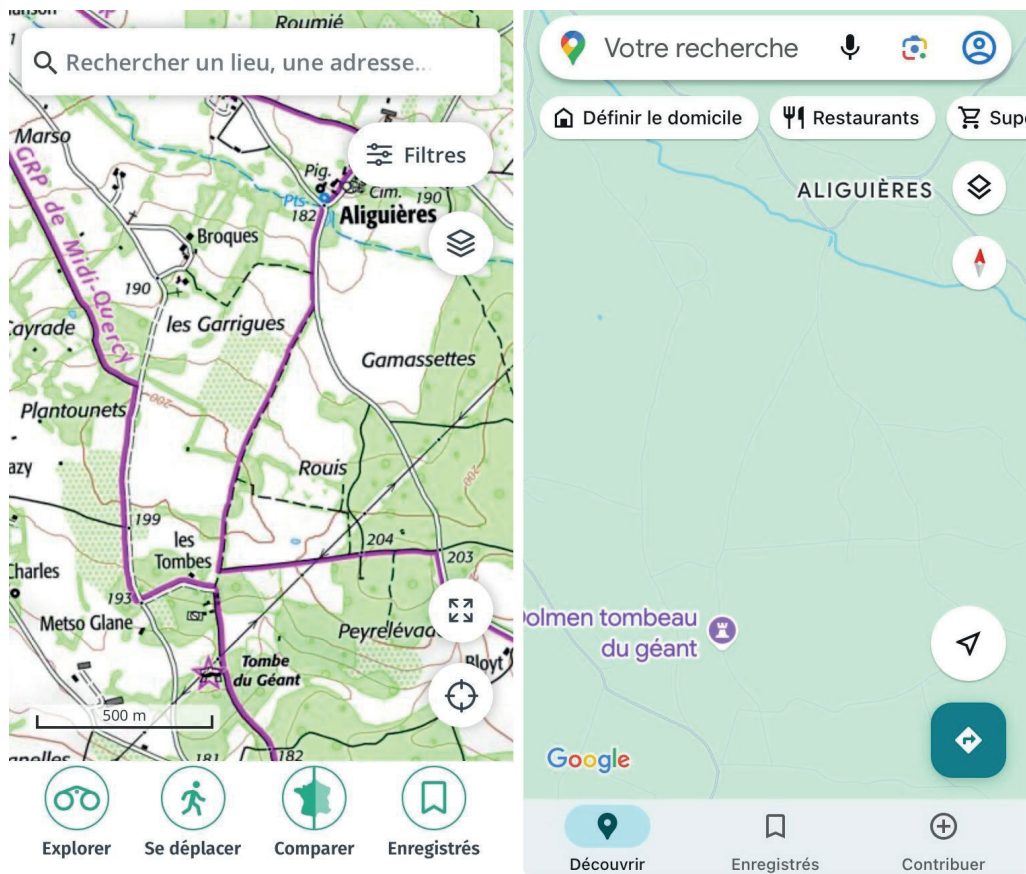


Figure 4 : Comparatif de la carte topo IGN et du fond Google maps (Sources : IGN et Google maps).

ainsi de permettre aux acteurs publics, en agrégeant toutes les traces remontées, de mieux visualiser la répartition des pratiques sur le territoire, de mieux aménager les lieux de pratiques et également d'intervenir pour préserver certains sites ou leur biodiversité.

Ensuite, en amplifiant la voix des acteurs publics. Comme souligné dans la première partie, les cartes, les applications et outils grand public ont vocation à accompagner la politique publique et notamment touristique. Elles nécessitent de faire des choix, d'éditorialiser, et ne peuvent ainsi pas rassembler toute l'information que chacun souhaiterait. Néanmoins elles ont pour vocation de rendre accessibles les principales informations touristiques et de connaissance du territoire pour accompagner la découverte de celui-ci. À cet effet, des échanges avec les différents acteurs nationaux et territoriaux du tourisme, des sports, de la culture sont en cours pour évaluer l'opportunité de mieux valoriser ces différentes informations qui construisent l'attractivité touristique de notre territoire et permettent de mieux informer et orienter les utilisateurs.

Demain, fédérer les communs autour de la donnée et des infrastructures de données ? L'IGN, au-delà de la carte, est un acteur d'infrastructures et de données, qui intervient avec la mission instituée par décret de « décrire, d'un point de vue géométrique et physique, la surface du territoire national et l'occupation de son sol, (...) de faire toutes les représentations appropriées, d'archiver et de diffuser les informations correspondantes. Il contribue ainsi à l'aménagement du territoire, au développement durable et à la protection de l'environnement, à la défense et à la sécurité nationale, à la prévention des risques, au développement de l'information géographique et à la politique forestière en France et au niveau international. (...) l'institut établit

et met en œuvre l'infrastructure d'information géographique ». À ce titre, l'Institut opère une infrastructure mutualisée des données de description du territoire, la Géoplateforme, mais aussi un portail d'accès aux informations de description du territoire, le Géoportail, qui deviendra demain cartes.gouv.fr. Il entretient également un référentiel cohérent des données de description du territoire : la BD Topo qui deviendra prochainement la BD France. Ces grands objets ont vocation à servir l'ensemble des politiques publiques qui analysent et façonnent le territoire, le tourisme notamment. Cette posture fait de l'IGN un acteur profondément porteur d'une vision de communs numériques où seules des initiatives complémentaires, partagées, peuvent permettre de porter efficacement la politique de la donnée en France. La donnée touristique, au sens large, est aujourd'hui portée par plusieurs acteurs : acteurs de l'État, acteurs locaux, mais aussi groupements d'acteurs ou encore acteurs privés. Les communautés DATAtourisme et Geotrek développent, par exemple, des bases de données et outils structurants pour les porteurs de politiques publiques, comme pour les citoyens touristes. Mieux contribuer à ces dynamiques, pouvoir appuyer certains besoins de ces acteurs tout en réutilisant mieux leurs travaux est une perspective forte de travail à l'avenir pour pouvoir renforcer la capacité d'action collective autour de la politique touristique et des pratiques.



# La Banque des Territoires, acteur d'un tourisme plus innovant et durable

Par Stéphane MAUDUIT

Directeur d'investissement du pôle Tourisme, Patrimoine et Culture  
du département Cohésion sociale et territoriale de la Banque des Territoires

Acteur historique du secteur du tourisme, la Caisse des Dépôts, *via* sa marque Banque des Territoires, a réaffirmé son soutien à ce secteur, première industrie de la France, et se classe aujourd'hui parmi ses principaux financeurs. Elle a développé une stratégie d'accompagnement des opérateurs exploitants du secteur dans leurs investissements, notamment immobiliers, leur allégeant ainsi le poids de leur développement tout en participant à l'évolution du secteur, sur les nouvelles tendances qui bouleversent les standards du tourisme et tendent vers un tourisme plus innovant, plus responsable et plus durable.

La Banque des Territoires a fait du tourisme un axe fort d'intervention, en tant que levier privilégié de la création d'activité partout en France, que ce soit sur le littoral, à la montagne, dans les territoires ruraux ou urbains. Cette entité, qui rassemble depuis 2018 les métiers de la Caisse des Dépôts au service du développement économique des territoires français, s'efforce d'apporter des solutions adaptées au renforcement et au développement du premier secteur de l'économie française.

Si elle était active sans l'afficher dans le secteur depuis des décennies selon des angles différents – contribution à la réalisation de stations touristiques, financement des infrastructures des collectivités –, la Banque des Territoires déploie aujourd'hui une action délibérément tournée vers le secteur du tourisme. Elle agit essentiellement à travers l'immobilier, en accompagnant les stratégies de développement des opérateurs exploitants, contribuant à travers ces opérations à la dynamisation du secteur et des territoires.

## Une politique active d'investissement immobilier

Au rythme de 200 M€ investis chaque année en faveur du tourisme, la Banque des Territoires participe au développement et au maintien des implantations des opérateurs exploitants.

Son intervention s'inscrit au travers de prises de participations minoritaires en fonds propres et quasi-fonds propres, aux côtés d'autres investisseurs que sa présence permet souvent de mobiliser. Ces fonds propres permettent un effet levier sur la dette bancaire, principalement souscrite auprès de banques locales, plus sensibles au développement territorial.

La Banque des Territoires accompagne les opérateurs exploitants dans leur stratégie de développement, en s'appuyant sur leur vision du marché, leur savoir-faire dans l'identification des lieux d'implantation, la maîtrise de leurs clientèles et l'anticipation de l'évolution de leurs attentes. Elle appréhende le secteur dans toutes ses composantes selon deux grands axes :

- l'hébergement, pour l'essentiel de son activité, la base de tout produit touristique, en création ou en rénovation, sous toutes ses formes : hôtels, résidences de tourisme, villages vacances, hôtellerie de plein air, auberge de jeunesse, sur toute la gamme de l'offre et sur l'ensemble des destinations mer, montagne, territoires ruraux ou urbains ;
- les équipements, en lien étroit avec sa connaissance précise du fonctionnement des collectivités locales. Ce sont par exemple les centres thermaux, les monuments historiques et le patrimoine, que les collectivités ont souvent financés et parfois exploitent encore. La Banque des Territoires contribue ainsi à redynamiser les investissements structurants des collectivités locales quand ces dernières ne peuvent plus assurer leur rôle de propriétaire dans l'entretien et l'évolution de leurs actifs. Elle a la capacité d'intervenir afin de maintenir l'attractivité de ces réalisations qui font partie du paysage de l'offre touristique. Dans ces cas, la Banque des Territoires applique la même méthode que pour l'hébergement : une intervention aux côtés d'un opérateur exploitant confirmé, en capacité de concevoir un programme de réinvestissement et d'assumer pleinement le risque d'exploitation, commercial et social.

## Les atouts de la Banque des Territoires

La Banque des Territoires intervient selon différentes formes :

- Au cas par cas dans des véhicules dédiés à un actif immobilier.
- Dans des foncières attachées à un opérateur exploitant. Dans ce partenariat de long terme, les acteurs peuvent ainsi bénéficier de fonds propres à mobiliser selon un cadre d'intervention préalablement agréé et d'une thèse d'investissement partagée, leur offrant ainsi une visibilité pour conduire sereinement leurs opérations immobilières et le développement de leur entreprise.
- Dans des outils géographiques tels que la Foncière des Alpes, associant les banques locales – Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, Crédit Agricole des Savoie et Sud Rhône-Alpes, Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes – qui œuvrent en fonds propres sur les départements des deux Savoie ou de l'Isère pour la création de lits chauds.
- Dans des fonds thématiques tels que le Fonds Tourisme Social Investissement ou la Foncière Rénovation Montagne en association pour cette dernière avec la Compagnie des Alpes et les banques locales. Le Fonds Tourisme Social Investissement réunit des investisseurs désireux de contribuer à la rénovation des actifs du tourisme associatif et familial – Caisse des Dépôts, Agence nationale pour les Chèques-Vacances, Ircantec et Crédit Coopératif. La Foncière Rénovation Montagne quant à elle travaille à l'acquisition, à la réhabilitation et à la remise sur le marché d'appartements en copropriété considérés comme des « lits froids » ; elle intervient au travers de structures de l'économie mixte pour porter des projets touristiques structurants et aux côtés des collectivités, en lien avec un opérateur exploitant.

La Banque des Territoires n'est pas un investisseur au sens traditionnel du terme. Sa vocation et son fonctionnement diffèrent de ceux des acteurs de marché qui lèvent des fonds auprès des souscripteurs et attendent un retour à court terme de l'ordre de 5 à 8 ans avec des exigences de rendement immédiat. Ceci conditionne grandement la nature des actifs et des opérations éligibles à leurs interventions. Au contraire, la Banque des Territoires opère avec ses fonds propres issus des résultats annuels du groupe Caisse des Dépôts. Cette ressource propre lui permet de mener sa mission de création d'activité sur les territoires, ici au travers du tourisme. La nature de ses ressources lui permet d'intervenir sur des opérations plus complexes, en partie en relation avec les collectivités, ou de plus long terme.

## Confronter le tourisme aux nouveaux enjeux

La Banque des Territoires, dont l'un des deux piliers stratégiques est la cohésion sociale et territoriale, a clairement pris la mesure du tourisme en matière

d'externalités positives pour les territoires. En effet, quel autre secteur d'activité, pris dans toutes ses composantes, dispose d'une telle capacité à créer de l'activité partout en France ?

Communiquer sur l'importance du secteur pour l'économie, sur son attractivité nationale, sur les retombées pour tous les territoires, reste impératif pour que se poursuive la mobilisation des décideurs et pour faire face aux enjeux auxquels le tourisme reste confronté. Accélérée par la crise sanitaire avec une redécouverte des destinations de proximité comme échappatoire aux zones urbaines et conditionnée à un bon accès à internet pour le développement du télétravail, la tendance aux séjours tout au long de l'année se confirme. L'étalement des saisons est bénéfique aux entreprises du tourisme et aux territoires périphériques, mais est aussi lié aux conditions financières des ménages. En complément, la transformation des comportements et les nouvelles exigences de la clientèle définissent de nouveaux standards d'hébergements, sur la base de :

- Un budget ajusté : si depuis 2008, et plus encore depuis la crise sanitaire, une partie de la classe moyenne a tendance à décrocher économiquement, la course à la bonne affaire concerne toutes les populations, même les plus aisées. Pour autant, la recherche de qualité ne se dément pas, si celle-ci est élevée et prouvée, les consommateurs sont prêts à mettre le prix.
- La participation du consommateur : la société du CO « collaborative » marque le triomphe des solutions en réseau. Les particuliers prennent le réflexe de donner leurs avis, ils n'hésitent plus à court-circuiter les acteurs traditionnels et à proposer leurs propres solutions. De plus en plus de Français veulent reprendre le contrôle de leur consommation et n'hésitent plus à faire les choses par eux-mêmes.
- Une exigence de fluidité : progrès technique oblige, l'impatience s'est généralisée. On refuse de plus en plus d'attendre, on rejette de plus en plus la complexité. La demande d'immédiateté dans la relation client est un grand enjeu des 10 prochaines années. Une véritable bataille s'est enclenchée, dont les futurs vainqueurs sont ceux qui sauront apporter à leur clientèle un véritable sentiment de fluidité.
- La demande d'intervention humaine : soucieux de simplifier leur vie quotidienne, les Français se tournent de plus en plus vers le e-commerce et les services dématérialisés. Mais ils restent tout autant attachés, sinon plus, au contact humain. L'enjeu est de répondre à la demande de simplicité tout en apportant les bénéfices d'une présence humaine dans le conseil et la proximité.
- Une exigence de confort et de commodité : à la maison comme dans les lieux où l'on est amené à passer du temps (restaurants, hébergements, cafés...), les éléments de confort sont de plus en plus qualitatifs et continuent de se démocratiser. Une tendance liée à la valorisation croissante de la sphère privée et à la quête de bien-être qui imprègne désormais tous les secteurs de la vie.

Ainsi quatre tendances de fond bouleversent les standards de l'offre touristique :

- un mouvement d'hybridation s'opère, rendant les hébergements multifonctionnels et multi services réunissant au sein d'un même lieu plusieurs concepts inspirés par l'hôtellerie elle-même ou par d'autres acteurs tels que le *retail* ou la restauration ;
- cette hybridation va souvent de pair avec un phénomène de « premiumisation » : décoration, technologie, art, service, activités sont des leviers pour offrir aux voyageurs une expérience dépassant la simple nuitée ;
- les nouveaux concepts favorisent plus que jamais une ouverture au local, permettant aux clients d'interagir avec leur environnement et de bénéficier tant de la culture que des ressources locales : cette ouverture se traduit également par le déploiement d'espaces de vie accessibles à la population locale ;
- enfin, on observe une évolution des codes services vers moins de formalisme contribuant à créer les conditions d'une expérience plus authentique et d'une relation client plus chaleureuse.

La Banque des Territoires encourage l'évolution des concepts afin de dynamiser le secteur, de le renforcer sur les temps longs des opérations immobilières en l'incitant à intégrer au mieux les nouvelles attentes des clientèles domestiques et internationales en perpétuelle évolution. La crise sanitaire a redistribué les cartes sur de nombreux aspects. Le télétravail a ainsi ouvert des voies nouvelles pour le secteur touristique – étalement et fréquence de consommation – favorisant l'essor de destinations jugées jusque-là secondaires mais qui apparaissent désormais attractives car moins fréquentées, plus « naturelles », plus authentiques. À condition cependant que ces nouvelles destinations disposent de services de qualité dont certains sont incontournables comme l'accès aux canaux du numérique.

## Vers un tourisme vert

L'accompagnement des collectivités dans les enjeux de l'adaptation de leurs territoires aux changements climatiques est essentiel pour l'activité touristique, que ce soit sur le littoral, avec l'évolution du trait de côte qui nécessite de s'intéresser désormais au tourisme rétro-littoral, ou à la montagne avec l'évolution d'un tourisme quatre saisons.

L'emprise du développement durable et la sobriété foncière viennent impacter les stratégies de développement des entreprises du secteur. La loi Climat et Résilience de 2022 fixe en effet un objectif de zéro artificialisation nette en 2050. Cet objectif qui s'impose à tous les développements immobiliers et toutes les destinations est à considérer avec plus de sensibilité encore pour les territoires touristiques où la relation aux espaces naturels est consubstantielle du produit touristique, surtout dans le contexte post-crise sanitaire. À défaut de disposer de foncier vierge à bâtir, il convient d'identifier des immeubles d'activités, pas forcément d'origine touristique, éligibles à une opéra-

tion de reconversion. L'avenir est donc aux opérateurs créatifs, capables d'investiguer de nouveaux produits à développer dans des bâtiments existants, quitte à compenser les possibles contraintes de surface par des services de qualité, afin de créer une expérience différenciant satisfaisante.

Face à ces évolutions fortes, et pour pouvoir intervenir, la Banque des Territoires est particulièrement attentive aux acteurs du secteur qui misent sur une meilleure intégration du numérique et du développement durable. L'intégration d'une signature environnementale la plus exigeante qui soit pour l'immobilier adapté aux situations – créations ou rénovations –, mais aussi un label qualifiant l'exploitation, devient un impératif, que valident les usagers finaux, de plus en plus attentifs au moment de choisir leurs hébergements. La Banque des Territoires intègre ces critères extra-financiers dans son évaluation des projets au même titre que les critères de rendement.

## Le nécessaire accompagnement de la rénovation de l'immobilier des stations de montagne

Les effets du changement climatique, déjà ressentis sur les différentes stations de montagne, nous obligent à réinterroger les modèles de développement des territoires. La prise en compte des enjeux écologiques et sociaux sera déterminante pour permettre la résilience de ces destinations touristiques.

Sur la thématique immobilière, la Banque des Territoires a notamment l'ambition de poursuivre ses actions pour la rénovation du parc de lits touristiques, au regard des enjeux de sobriété foncière et de zéro artificialisation nette.

Par ailleurs, près de 90 % des lits touristiques en station de montagne sont détenus par des propriétaires individuels, majoritairement en copropriété, et sont à 75 % identifiés comme « passoires thermiques » (avec une étiquette énergétique E, F ou G). Depuis 2018, la Banque des Territoires intervient sur ces enjeux par le financement de deux programmes pilotés par Atout France, dans le cadre de France Tourisme Ingénierie (FTI) :

- un bilan sur la « réhabilitation de l'immobilier de loisir et la transition énergétique » a été publié en 2020 sur la base d'analyses menées sur un échantillon de 10 stations de montagne et 3 du littoral entre 2018 et 2020 ;
- une expérimentation opérationnelle pour la « rénovation des stations de montagne » est menée sur 25 destinations lauréates depuis 2022 et a permis de développer des méthodes et outils d'intervention pour mettre en œuvre une double rénovation touristique et énergétique des copropriétés. Le porté à connaissance de ces outils en 2025 vise à créer une mobilisation collective des acteurs de la montagne autour de ces enjeux et la multiplication de propositions opérationnelles.

Dans la complémentarité de ces programmes d'ingénierie, la Banque des Territoires expérimente, depuis le début de l'année 2025, l'étude de projets de remembrement de copropriété, en lien avec les opérateurs exploitants.

## Les enjeux environnementaux pour le secteur du thermalisme

Le défi sociétal doit être au cœur des stratégies des acteurs du thermalisme, notamment sur la transition écologique et énergétique. Les établissements thermaux tendent à davantage intégrer les défis environnementaux, notamment sur le volet énergétique avec une hausse de 32 % d'initiatives d'optimisation des consommations. Ces actions sont aussi à mettre en rapport avec la très forte hausse des coûts énergétiques observée en 2022 pouvant donner lieu à des investissements dédiés (équipements plus performants, récupération des calories des eaux thermales...) ou sur des actions de gestion comme la réduction de température ou une réorganisation des plannings. Un autre enjeu qui reste à appréhender est celui de la gestion de la ressource en eau qui constitue un sujet stratégique pour les acteurs de la filière. Même si les besoins en eau des cures thermales représentent un total inférieur à 16 millions de m<sup>3</sup> annuels, ce qui ne représente que 0,053 % des prélèvements d'eaux souterraines, avec une origine profonde des eaux pompées qui n'a que peu à voir avec la situation des nappes phréatiques, et que l'eau thermique est généralement non potable et ne vient donc pas en concurrence avec l'eau potable, le changement climatique va impacter le thermalisme : l'eau minérale destinée à des fins thérapeutiques, ou eau thermique, a pour origine la pluie et ces enjeux doivent désormais être une priorité.

## Conclusion

En conclusion, afin de favoriser un meilleur accompagnement des acteurs du tourisme dans toute leur diversité, partout en France, confrontés à des évolutions et des enjeux toujours plus nombreux et rapides, il convient de constamment mettre en avant l'importance du secteur dans l'économie française et pour tous les territoires. Il faut toutefois l'assortir du juste commentaire sur les caractéristiques du secteur – à savoir des investissements souvent importants, une rentabilité à long terme nécessitant des modalités d'intervention adaptées – qui doit par ailleurs répondre aux nouveaux modes de consommation touristique et aux enjeux d'adaptation au changement climatique.

## Bibliographie

Sociovision : Quel hébergement touristique pour demain ?  
Prospective de l'hébergement touristique à l'horizon 2022, étude financée par la Banque des Territoires.



# Répondre aux tensions de recrutement dans le secteur du tourisme

Par Julien BESANÇON

Responsable du département Grands comptes et Acteurs économiques, direction France Travail Pro, France Travail

Christine DOUCEMENT

Chargée de relations partenariales, direction France Travail Pro, France Travail

Et Frédéric LAINÉ

Adjoint du responsable du département Observatoire de l'emploi à la direction des Statistiques, Études et Évaluation de France Travail

Le secteur du tourisme, pilier de l'économie française, a été durement touché par la crise du Covid-19, mais connaît une reprise depuis 2021, soutenue par des mesures gouvernementales. Cette relance s'accompagne d'une hausse des besoins en main-d'œuvre et de fortes tensions de recrutement, notamment dans l'hôtellerie-restauration, les métiers de bouche et le transport, alors que de nombreux salariés ont quitté le secteur. France Travail, opérateur public de l'emploi, joue un rôle central pour répondre à ces défis : il accompagne les demandeurs d'emploi, soutient les employeurs et développe des stratégies sectorielles pour attirer et former de nouveaux candidats. Les difficultés de recrutement s'expliquent par des conditions de travail contraignantes, un manque de main-d'œuvre qualifiée, un fort *turn-over* et la saisonnalité de nombreux emplois. Pour y remédier, France Travail multiplie les actions : immersions professionnelles, *job dating*, dispositifs de formation adaptés, et partenariats innovants comme « Les restaurants éphémères ». L'accent est également mis sur l'accompagnement des saisonniers, la mobilité et le logement, afin de sécuriser les parcours professionnels et répondre durablement aux besoins du secteur.

## Introduction

Le tourisme, secteur économique majeur de l'économie française, qui représentait en 2019 près de 8 % de son PIB et pas moins de 2 millions d'emplois directs et indirects, a été fortement touché par l'épidémie de Covid-19. Après une période de forte récession en 2020, marquée par des fermetures temporaires, le secteur a commencé à montrer des signes de reprise dès 2021. Les mesures de soutien gouvernementales, telles que le chômage partiel et les aides financières, ont permis de maintenir une partie des emplois. En 2022, avec la levée progressive des restrictions sanitaires, le secteur a connu une reprise notable des activités touristiques, entraînant une augmentation des besoins en main-d'œuvre mais aussi de fortes tensions de recrutement, de nombreux salariés ayant quitté le secteur.

Cet article présente l'évolution récente des besoins et des tensions de recrutement dans le secteur ainsi que les actions conduites par France Travail pour y répondre. En tant qu'opérateur du ministère en charge du travail et de l'emploi, France Travail est notamment

chargé d'accueillir, d'informer, d'orienter et d'accompagner les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel et de veiller à la continuité de leur parcours d'insertion. France Travail aide également les employeurs dans leurs recrutements, prospecte le marché du travail et a également pour mission de développer une expertise sur l'évolution des emplois et des qualifications. Pour accomplir ses missions, France Travail s'appuie sur son réseau de près de 900 agences de proximité, sur 55 000 collaborateurs et sur la coopération avec tous les autres acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation, au sein du Réseau pour l'emploi, qui réunit notamment l'État, les collectivités territoriales et les opérateurs spécialisés (Missions Locales, Cap Emploi).

## L'évolution des tensions de recrutement

Le secteur du tourisme est défini dans cet article par les secteurs et métiers dont une partie significative de l'acti-

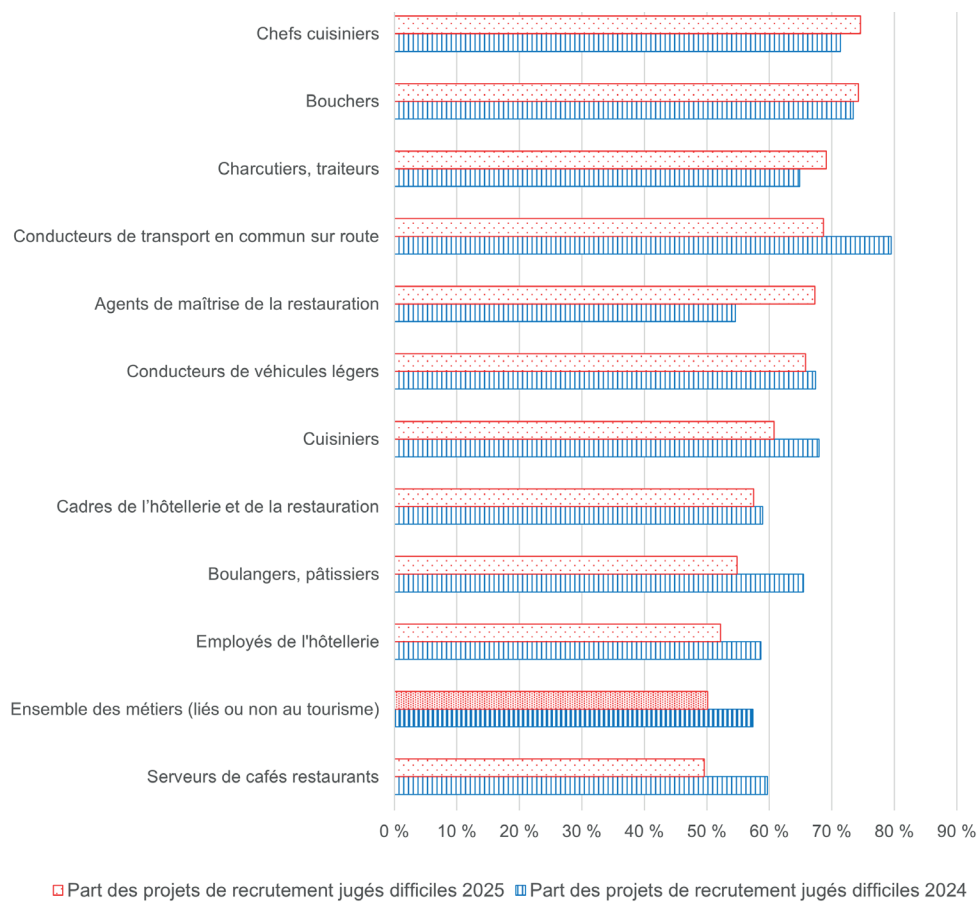


Figure 1 : Les métiers avec des difficultés de recrutement envisagées supérieures à la moyenne en 2024 ou en 2025 (Source : France Travail, enquêtes BMO 2024 et 2025).

tivité est dépendante du tourisme. En termes de secteurs, il s'agit de l'hébergement-restauration, des espaces de loisirs, des activités culturelles, des activités sportives et des domaines skiabiles, du transport de voyageurs, des voyagistes et d'une partie du commerce de détail. En termes de métiers, sont compris certains métiers du commerce de détail, les métiers de l'hôtellerie-restauration, du transport de voyageurs, de l'animation socio-culturelle ou sportive et des métiers artistiques.

**Des difficultés de recrutement pour la moitié des métiers du tourisme**

France Travail mesure chaque année les besoins et tensions de recrutement à travers son enquête « Besoin de main-d'œuvre », qui permet de mesurer l'évolution des besoins de recrutement et des difficultés que les employeurs pensent rencontrer pour les pourvoir.

Sans surprise, les volumes de recrutement restent élevés dans le secteur du tourisme : les serveurs de cafés-restaurants et les aides de cuisine et employés polyvalents de la restauration figurent en tête du top 10 des métiers les plus recherchés dans la dernière enquête de 2025.

Pour la moitié des métiers en lien avec le tourisme<sup>1</sup>, les difficultés de recrutement anticipées par les

<sup>1</sup> Ne sont analysés ici que les métiers comprenant un nombre significatif de projets d'embauche.

employeurs en 2024 ou 2025 sont supérieures à celles de l'ensemble des métiers (cf. Figure 1). Il s'agit de métiers de l'hôtellerie-restauration (employés de l'hôtellerie, serveurs de cafés-restaurants, agents de maîtrise de la restauration, cuisiniers, chefs cuisiniers, cadres de l'hôtellerie-restauration), des métiers de bouche (bouchers, charcutiers-traiteurs, boulangers-pâtisseries) et de métiers de conducteurs (conducteurs de véhicules légers, conducteurs de transports en commun sur route).

Ces difficultés de recrutement ne sont pas constantes dans le temps, elles évoluent au rythme de la conjoncture générale du marché du travail. Ainsi, au moment de la reprise post-Covid les difficultés ont été vives dans l'hébergement-restauration, une partie des salariés travaillant dans le secteur ayant changé de secteur d'activité (Bour *et al.*, 2025). On constate par contre une baisse des difficultés de recrutement en 2025 (Chartier *et al.*, 2025), celle-ci étant particulièrement accusée chez les serveurs, par exemple.

En revanche, les difficultés à recruter sont inférieures à la moyenne pour les métiers de l'accompagnement touristique (agents et hôtesses d'accompagnement, employés du tourisme et agents de billetterie des transports), les professionnels de l'animation socioculturelle ou sportive, les métiers de l'encadrement du commerce de détail et les vendeurs, les aides de cuisine et les métiers artistiques (artistes et professionnels du spectacle). La proportion de difficultés anticipées s'élevant à moins de 20 % dans ces derniers métiers.

Les facteurs explicatifs des difficultés de recrutement

Les données sur les tensions de recrutement produites par la Dares et France Travail permettent de mettre en évidence des facteurs susceptibles d'expliquer les tensions de recrutement (Ducatel *et al.*, 2025).

La grande majorité des métiers en prise avec le tourisme et rencontrant d'importantes difficultés de recrutement ont des conditions de travail contraignantes, si l'on considère les données de 2023 sur ce sujet. C'est le cas, par exemple, des cuisiniers et chefs cuisiniers ou des serveurs (cf. Tableau 1). L'intensité d'embauche est dans la plupart des cas élevée et le lien formation-emploi est fort pour les métiers de bouche, les cuisiniers et chefs cuisiniers. Il est au contraire ténu pour les serveurs de cafés restaurants, pour lesquels les personnes qui l'exercent viennent d'horizons très divers. Enfin, ces métiers se partagent entre des professions relativement attractives du point de vue du salaire et d'autres professions moins attractives, comme les employés de l'hôtellerie. Alors que les métiers faisant partie du top 30 des métiers les plus en tension souffrent d'un manque de main-d'œuvre disponible (Ducatel *et al.*, *op. cit.*), la majorité des métiers en prise avec le tourisme ne rencontrent pas ce problème (notamment ceux de l'hôtellerie-restauration). La tension de recrutement peut alors s'expliquer par un désajustement de compétences entre l'offre et la demande, ou peut être liée à un *turn-over* élevé, lui-même s'expliquant par l'importance des contrats courts ou par des conditions de travail contraignantes. Les employeurs de l'hébergement-restauration déclarent

d'ailleurs plus souvent que les candidats embauchés sont partis plus tôt que prévu ou souffrent d'un manque de motivation<sup>2</sup>.

Les employeurs peuvent également éprouver des difficultés à recruter des emplois saisonniers. Ces recrutements pour un temps limité peuvent en effet mobiliser une main-d'œuvre qui n'habite pas habituellement dans le bassin d'emploi et posent donc des questions de mobilité géographique et de logement près du lieu de travail. Deux tiers des métiers en prise avec le tourisme ont une part de projets saisonniers supérieure à la moyenne des métiers. Les plus concernés par ces recrutements saisonniers sont les agents et hôtesses d'accompagnement (89 % de projets saisonniers en 2025), les employés de l'hôtellerie (72 %), les employés du tourisme (69 %) et les serveurs de cafés-restaurants (65 %). Plus de la moitié des embauches de cuisiniers, professionnels de l'animation socioculturelle ou sportive ou agents de maîtrise de l'hôtellerie et de structures de loisirs sont également saisonnières.

Le tableau ci-dessus montre qu'en 2023, pour les cuisiniers, l'intensité d'embauche est élevée et les conditions de travail contraignantes (indicateurs à 5.2 en rouge). Le lien formation-emploi est assez important, il en est de même de la non-durabilité de l'emploi (les indicateurs sont à 4, en orange clair). Le métier est peu attractif par rapport à la rémunération salariale (indicateur de non attractivité salariale à 5.1 en orange foncé). L'inadéquation géographique entre offre et demande d'emploi est faible (indicateur à 2 en bleu clair) et l'indicateur de manque de main-d'œuvre disponible se situe à un niveau moyen (indicateur à 3 en blanc).

Tableau 1 : Les facteurs explicatifs potentiels des tensions en 2023 dans les métiers en prise avec le tourisme, Champ : France (hors Mayotte), 2023 (Source : France Travail – Dares, métiers en tension).

| Famille professionnelle                      | Intensité d'embauche | Manque de main d'œuvre disponible | Non-durabilité de l'emploi | Lien formation-emploi* | Conditions de travail contraignantes | Inadéquation géographique entre l'offre et la demande | Non-attractivité salariale |
|----------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| Conducteurs de véhicules légers              | 3                    | 2                                 | 2                          | 2                      | 4                                    | 4                                                     | 4                          |
| Conducteurs de transport en commun sur route | 3                    | 4                                 | 3                          | 1                      | 4                                    | 2                                                     | 3                          |
| Bouchers                                     | 4                    | 4                                 | 2                          | 5,2                    | 5,1                                  | 4                                                     | 4                          |
| Charcutiers, traiteurs                       | 4                    | 5,1                               | 3                          | 5,2                    | 4                                    | 5,2                                                   |                            |
| Boulangers, pâtisseries                      | 4                    | 3                                 | 2                          | 5,2                    | 5,2                                  | 2                                                     | 3                          |
| Cuisiniers                                   | 5,2                  | 3                                 | 4                          | 4                      | 5,2                                  | 2                                                     | 5,1                        |
| Chefs cuisiniers                             | 5,1                  | 3                                 | 2                          | 5,2                    | 5,2                                  | 2                                                     | 4                          |
| Employés de l'hôtellerie                     | 5,2                  | 2                                 | 5,2                        | 1                      | 3                                    | 2                                                     | 5,2                        |
| Serveurs de cafés restaurants                | 5,2                  | 2                                 | 4                          | 2                      | 5,2                                  | 1                                                     | 4                          |
| Agents de maîtrise de la restauration        | 4                    | 5,1                               | 1                          | 3                      | 5,2                                  | 4                                                     | 2                          |
| Cadres de l'hôtellerie et de la restauration | 4                    | 2                                 | 1                          | 3                      | 3                                    | 2                                                     | 1                          |

\* Une valeur élevée du lien formation d'emploi traduit des situations où les salariés exerçant le métier ont des spécialités de formation qui se restreignent à quelques spécialités ou sont spécifiques (c'est-à-dire qu'elles se démarquent des spécialités les plus courantes pour les personnes en emploi). La spécialité de formation est celle du plus haut niveau de diplôme obtenu.

<sup>2</sup> Résultats issus de l'enquête complémentaire Besoins de main-d'œuvre.

## Les actions conduites par France Travail

France Travail s'est mobilisé aux côtés des pouvoirs publics et des acteurs du secteur pour répondre à ces besoins et tensions de recrutement. Il a ainsi fait du tourisme, et notamment de l'hôtellerie-restauration et du transport, des secteurs prioritaires de son action dans le cadre du Plan de réduction des tensions de recrutement lancé par le Gouvernement en 2021. Ont ainsi été constitués en agence des viviers de demandeurs d'emploi afin de favoriser l'orientation systématique des candidats disposant des compétences attendues par les employeurs vers les métiers en tension du secteur.

France Travail a par ailleurs construit une stratégie sectorielle qui vise, à partir d'un diagnostic partagé avec les acteurs du secteur du tourisme (fédérations professionnelles, opérateur de compétences – OPCO et employeurs du secteur) à favoriser l'attractivité des métiers et faciliter l'orientation des candidats vers le secteur. Informations collectives permettant aux professionnels et aux employeurs de présenter leurs métiers et les voies de formation, visites d'entreprises, immersions professionnelles, actions innovantes de découverte des métiers par l'utilisation de casques de réalité virtuelles ou l'organisation d'*escape game*... sont autant d'actions développées dans l'ensemble du réseau. Cette stratégie sectorielle a également pour objectif d'adapter l'offre de formation à destination des demandeurs d'emploi et de renforcer la mobilisation de tous les leviers et dispositifs permettant de faciliter les recrutements, par exemple à travers des *job dating* innovants fondés sur la pratique sportive (Les Stades vers l'emploi).

Cette action a été encore approfondie avec le lancement de France Travail Pro en octobre 2024 qui vise à faire de l'opérateur le partenaire RH incontournable des employeurs en France. Dans tous les secteurs particulièrement porteurs d'emploi comme celui du tourisme, France Travail déploie des objectifs ambitieux : une démarche d'aller-vers pour contacter les employeurs de manière proactive, notamment les TPE-PME, à travers la mise en place de *task force* territoriales avec les Missions Locales, les Cap Emploi et les conseils départementaux, des services plus accessibles et simplifiés et la réduction des délais de recrutement.

Les conseillers France Travail Pro ont pour mission d'aller à la rencontre des employeurs de leur territoire, de mieux analyser leurs besoins en amont du processus de recrutement et de proposer les outils adaptés à chaque situation, tels que :

- la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) qui grâce à une immersion dans l'entreprise permet de promouvoir les métiers, les conditions de travail auprès des demandeurs d'emploi et donne aussi à l'employeur l'opportunité de sécuriser son recrutement en observant le candidat au sein de sa structure ;
- la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI), un dispositif de formation dans la période qui

précède l'embauche afin de renforcer l'adéquation des compétences avec les besoins de l'employeur ;

- la méthode de recrutement par simulation (MRS) qui au-delà du CV permet d'identifier les habiletés et permet de repérer des candidats sans diplôme ni expérience dans le métier.

Ils aident également l'employeur à trouver facilement les aides à l'embauche mobilisables qui correspondent à ses besoins.

En 2024, dans les métiers de l'hôtellerie, restauration, tourisme, loisirs et animation, 22 000 immersions ont ainsi été réalisées dans des établissements du secteur et 8 800 demandeurs d'emploi ont été évalués avec la MRS (46,5 % d'entre eux ont été embauchés). Celles-ci représentent 10 % des évaluations MRS tous secteurs confondus avec un taux d'embauche de 10 points supérieur à l'ensemble des secteurs. Par ailleurs, au cours des 12 derniers mois, environ 36 700 demandeurs d'emploi sont entrés en formation dont 10 500 en Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle, avec un taux d'accès à l'emploi en moyenne de 66,5 %.

France Travail s'est également très largement impliqué dans les actions mises en place dans le cadre du plan Destination France de reconquête et de transformation du tourisme lancé par le Gouvernement après l'épidémie de Covid, notamment pour la Semaine des métiers du Tourisme organisée par le ministère de l'Économie depuis 2023, avec un nombre croissant d'événements (800 en 2023, 1 750 en 2024 et plus de 2 000 en 2025).

Ces événements ont également lieu tout au long de l'année. Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, le nombre de manifestations entre 2022 (5 200) et 2024 (quasi 8 000) a connu une très forte progression (+ 50 %). Elles sont dédiées principalement à l'accompagnement des recrutements des entreprises (55 %) et à la promotion des métiers et des modalités de formation pour y accéder (45 %).

Dans ce cadre, France Travail a par exemple développé, avec la fédération professionnelle UMIH, « Les restaurants éphémères ». Via ce concept de recrutement immersif dans des activités de cuisine ou de service en salle, des candidats démontrent leurs compétences en situation de travail, observés par les restaurateurs recruteurs qui viennent déjeuner et les reçoivent ensuite en entretien. Cette expérience, qui répond à tous les objectifs de ce secteur – attractivité, recrutement, formation – recueille la satisfaction des candidats autant que des recruteurs et donne des résultats probants à court terme avec des recrutements directs (pour 30 % des candidats) autant que des immersions (20 %) et des entrées en formation (10 %). En 2024, un peu plus d'une soixantaine d'événements de ce type ont été menés avec l'ambition de développer cette modalité d'accompagnement des entreprises à l'occasion des recrutements saisonniers.

Dans le cadre du déploiement de la feuille de route sur l'emploi saisonnier mise en place par le ministère du Tourisme en 2023, France Travail a conduit l'expérimentation de réunions d'information destinées à sensibiliser entreprises et salariés aux enjeux de la continuité



des parcours professionnels des saisonniers. Afin de réduire les freins à l'emploi liés au logement, la plateforme Mes aides a intégré en juin 2023 une rubrique « Logement » recensant l'offre de locations dans les parcs publics, associatifs et sociaux à prix raisonnable destinée aux saisonniers. Un lien est établi entre les offres d'emploi saisonnier et ce service qui relaie également l'offre de partenaires comme Action Logement, les Crous ou les services de la Mutualité sociale agricole.

Un « challenge Saisonniers » réalisé en 2024 dans le cadre d'un partenariat avec l'Association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM) a également permis de faire ressortir un panel d'actions dont plusieurs ont été particulièrement « primées » par le partenaire.

Enfin, les actions de formation et de recrutement ont été particulièrement nombreuses pour répondre aux enjeux d'emploi pendant la période des JOP 2024, notamment en Île-de-France, afin de pourvoir les 150 000 postes nécessaires à l'organisation de l'événement. Ce sont près de 30 000 personnes qui ont ainsi été formées dans les secteurs de la sécurité, de l'hôtellerie-restauration, du transport ou encore du nettoyage, grâce à la mobilisation renforcée des équipes, en collaboration avec les services de l'État, de la préfecture et du conseil régional.

## Conclusion

L'action de France Travail, aux côtés de ses partenaires du Réseau pour l'emploi et des acteurs du secteur, a cherché à répondre aux besoins et tensions de recrutement persistants dans le secteur du tourisme. Si les tensions diminuent pour certains métiers avec l'évolution globale du marché du travail, elles restent à un niveau élevé, qui nécessite de poursuivre les actions engagées après l'épidémie de Covid-19. Cela passe par la mobilisation de l'ensemble des acteurs de

l'emploi, de la formation et de l'insertion réunis au sein du Réseau pour l'emploi en collaboration étroite avec les branches professionnelles et les acteurs du secteur, afin de répondre à l'ensemble des facteurs de tension, qu'ils relèvent du manque de candidats, de l'adaptation de l'offre de formation aux besoins des employeurs ou des conditions de travail et d'emploi.

## Bibliographie

BOUR R., FABRE M. & REMBALLA L. (2023), « Davantage de salariés ont changé d'entreprise en 2022 qu'avant la crise sanitaire », Emplois, chômage, revenus du Travail – Insee Références 2023.

DUCATEL V., VILLEDIEU P., CHARTIER F. & LAINÉ F. (2025), « Les tensions sur le marché du travail en 2023. Stabilisation à un niveau élevé », Dares résultats, n°16.

CHARTIER F., GAUMONT S. & LAINÉ F. (2025), « Enquête besoins en main-d'œuvre. Baisse des projets de recrutement et des difficultés de recrutement en 2025 », Éclairage et synthèses, n°84.

# Les instituts nationaux de tourisme. Un modèle français

Par Jean-René MORICE

Professeur des Universités en géographie

Directeur de l'ESTHUA – Institut national de tourisme – INNTO Angers

Président d'INNTO France – Instituts nationaux de tourisme

La formation en tourisme en France s'est construite progressivement au XX<sup>e</sup> siècle sous l'effet des mutations économiques et de la professionnalisation du secteur. L'offre de formation proposée par des écoles hôtelières s'est diversifiée, dès les années 1960, avec l'essor du BTS tourisme, l'implication des universités avec des *cursus* pluridisciplinaires orientés vers les besoins du terrain et l'appui de l'État. Le plan « Destination France » a impulsé la création de l'association INNTO France (2024), réseau des instituts nationaux de tourisme. Sa mission est, notamment, de renforcer la lisibilité et l'adaptation des formations, aux attentes des professionnels, en fédérant les établissements d'enseignement supérieur publics ayant une offre de formation significative en tourisme. INNTO France ambitionne de devenir un acteur stratégique pour faire face aux enjeux contemporains du secteur et contribuer à faire de la France la première destination mondiale de tourisme durable à l'horizon 2030.

## Introduction

La structuration de la formation supérieure en tourisme en France s'est construite de manière progressive, en réponse à des évolutions économiques, sociales et culturelles majeures. Si le tourisme, en tant que pratique sociale et secteur d'activité, connaît une croissance soutenue depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, son inscription dans le champ académique et institutionnel reste tardive, et longtemps cantonnée à des initiatives isolées. À l'origine intégrée aux formations d'hôtellerie-restauration ou de gestion et commerce, l'offre de formation touristique s'est transformée au fil des décennies, sous l'effet de plusieurs dynamiques : la professionnalisation croissante du secteur, la reconnaissance institutionnelle du tourisme comme levier économique national stratégique, et la volonté d'une partie du monde universitaire de faire émerger un véritable champ de savoirs pluridisciplinaires.

À travers une analyse rétrospective et diachronique, cet article vise à restituer les grandes étapes de cette évolution, depuis les premiers enseignements spécialisés du début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la création récente d'INNTO France, réseau national des instituts universitaires de tourisme.

L'histoire de la formation supérieure en tourisme n'a pas fait l'objet d'un intérêt marqué en France. Peu de publications questionnent encore le sujet. Ce n'est qu'à partir de la fin des années 1980 que l'on voit émerger les premières réflexions (Bonneau, 1985 et 1990 ; Vellas, 1998 ; Pattieu, 2011 ; Séraphin, 2012). En mettant en perspective les enjeux historiques, institutionnels et pédagogiques, il s'agit de montrer comment l'enseignement supérieur en tourisme est passé d'un statut

périphérique à celui d'un domaine de formation à part entière, doté de structures, de diplômes, de réseaux et d'objectifs spécifiques. Cette trajectoire éclaire non seulement la perception du secteur touristique, mais également les transformations de l'université française dans sa capacité à répondre aux attentes d'un marché du travail en évolution permanente. Plus largement, elle interroge les modalités d'articulation entre savoirs scientifiques, compétences professionnelles et besoins économiques dans un contexte mouvant aux transitions multiples.

## La formation supérieure en tourisme en France

La première moitié du XX<sup>e</sup> siècle est marquée par l'émergence du tourisme moderne (Boyer, 1996), alors même que l'enseignement spécialisé en tourisme est encore balbutiant. Il n'existe pas de *cursus* spécifiquement dédié au tourisme en tant que formation à part entière. Les rares enseignements en lien avec le tourisme sont intégrés à d'autres filières, principalement dans l'hôtellerie et le commerce. Les initiatives en matière de formation sont alors le fait d'acteurs locaux ou privés, souvent animés par une vision pragmatique et orientée vers les besoins concrets du marché. Il s'agit principalement d'écoles hôtelières (Séraphin, 2012). La première d'entre elles en Europe, l'actuelle École hôtelière de Lausanne (EHL), ouvre ses portes en Suisse en 1893 à Ouchy dans l'ancien Hôtel d'Angleterre. En France, il faut attendre le début du XX<sup>e</sup> siècle pour voir apparaître ce type d'établissement : l'école d'industrie hôtelière de Paris en 1910, Aix-les-Bains en 1911, Thonon-les-Bains en 1912, Nice en 1914, Vichy en

1916 (Cinotti, 2020). Ces écoles abordent des notions relatives à l'accueil et à la gestion des clientèles, à la pratique des langues vivantes, autant de compétences utiles dans un contexte touristique naissant. Le phénomène touche également les chambres consulaires offrant des formations ponctuelles et spécialisations dans des domaines connexes à l'activité touristique, à l'exemple de l'école Ferrandi créée en 1920 sous l'impulsion de la chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France. Toutes ces initiatives, bien que dispersées et peu coordonnées à l'échelle nationale, instaurent les premiers jalons d'une réflexion plus large sur la professionnalisation à venir des métiers du tourisme.

La seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle constitue un tournant fondamental dans l'histoire de la formation en tourisme en France. Dans le contexte de la reconstruction d'après-guerre, le tourisme connaît une expansion sans précédent. Porté par l'augmentation du pouvoir d'achat, la diffusion de l'automobile, l'allongement des congés payés (3 semaines en 1956, 4 en 1969, 5 en 1982) et les grandes politiques d'aménagement du territoire (stations intégrées de montagne et du littoral languedocien), le tourisme devient progressivement un point central de l'économie française (Violier, 2008). Cette transformation s'accompagne d'un besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée, qui va conduire à la création de formations spécialisées et à une intervention plus marquée de l'État. Peu de temps après la création en France en 1959 du titre de Brevet de technicien supérieur, la spécificité des métiers touristiques est ainsi reconnue avec la création du BTS tourisme en 1961. Ce diplôme technique vise à répondre aux besoins des agences de voyages, offices de tourisme, transporteurs et collectivités locales. Il s'inscrit dans une logique de formation intermédiaire, entre l'enseignement professionnel et les études universitaires. Parallèlement, les universités commencent à s'intéresser à la question du tourisme. Cela passe par la création en 1959 du Centre d'études touristiques (CET) à l'Université d'Aix-en-Provence et en 1961 par le Centre d'études supérieures du tourisme (CEST aujourd'hui IREST) à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Gravari-Barbas et Tiard, 2011). La formation privée n'est pas en reste, à l'image de l'École Tunon, d'abord à Monaco en 1964 puis à Montpellier en 1975, spécialisée dans les métiers de l'aérien, de l'hôtellerie, du luxe, de l'événementiel et de l'accueil. La période affiche une dynamique double : d'une part, l'émergence de formations très professionnalisantes, et d'autre part, une ouverture académique progressive, posant les bases d'une approche plus théorique et analytique du tourisme. En même temps, il est fréquent d'observer à cette époque que nombre de cadres et employés du tourisme ne sont pas diplômés en tourisme, mais ont acquis leur formation directement sur le terrain. Dans cette relativisation du diplôme, la qualité personnelle compte parfois davantage que le *cursus* suivi (Pattieu, 2011).

Les deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle marquent une accélération significative dans la structuration et la diversification des formations en tourisme en France. Ce mouvement s'inscrit dans un contexte de transformation du secteur : montée en puissance du tou-

risme international, élargissement des pratiques touristiques et apparition de nouveaux métiers dans les domaines de l'ingénierie touristique et du *marketing* territorial. Face à ces évolutions, l'offre de formation se diversifie tant dans ses formats que dans ses niveaux d'enseignement. Cela concerne tout particulièrement le champ universitaire, qui propose ainsi une poursuite d'études au Brevet de technicien supérieur, permettant une montée en compétences des diplômés pour une vision plus managériale. De plus en plus d'universités intègrent désormais des parcours dédiés à la gestion du tourisme. Ces formations s'appuient sur des disciplines comme la géographie, la sociologie, la gestion, l'économie ou le droit, et visent à former des cadres capables de concevoir, gérer et évaluer des projets touristiques à différentes échelles. La pluridisciplinarité devient un marqueur fort de l'enseignement en tourisme. C'est l'émergence dans les universités françaises de composantes consacrées exclusivement aux métiers du tourisme. Il peut être signalé le cas de l'Université d'Angers avec l'ESTHUA (Études supérieures de tourisme et d'hôtellerie de l'Université d'Angers) imaginée en 1982, combinant théorie universitaire, mise en situation professionnelle et coopération internationale (Morice, 2024). Conjointement à ce développement universitaire, de nombreux établissements privés font également leur apparition. Une première École Vatel ouvre à Paris en 1981, suivie en 1984 par celle de Lyon, qui devient le siège du groupe. Au même moment, est créée à Aix-en-Provence, l'ESCAET, école de commerce spécialisée en management du tourisme et des voyages ou encore l'École de Savignac, créée en 1988 autour des métiers de l'hôtellerie-restauration. En 1990, Paul Bocuse fonde à Lyon l'École supérieure des arts culinaires et de l'hôtellerie, renommée Institut Paul Bocuse en 2002, aujourd'hui Institut Lyfe (acronyme de Lyon for Excellence).

Ce développement à l'œuvre de l'enseignement du tourisme en France profite d'une forte implication des professionnels du tourisme dans la conception des formations. Les partenariats entre établissements d'enseignement, entreprises et collectivités se multiplient, à travers des stages, des projets tutorés et la participation d'intervenants issus du terrain. Cette dynamique est soutenue par des politiques publiques nationales et européennes (Léonardo, Socrates, Erasmus, Erasmus Mundus) qui favorisent la mobilité des étudiants et l'harmonisation des formations à l'échelle européenne. Cette montée en gamme des formations touristiques reflète une volonté claire : faire du tourisme un domaine d'expertise reconnu, reposant sur des compétences techniques, managériales, linguistiques et interculturelles. Le tourisme cesse alors d'être perçu comme une filière subsidiaire pour s'imposer comme un champ stratégique à part entière. Il en résulte une meilleure visibilité de l'enseignement du tourisme bénéficiant alors de réseaux dédiés à la promotion des diplômes et des structures académiques. Au niveau universitaire, c'est la création d'AsTRES (Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur) en 2010. Placée sous la présidence des universités membres, l'organisation se donne pour objectif de faire reconnaître l'importance des formations mais égale-

ment des recherches en tourisme dans les universités. Le constat d'alors est que le tourisme à l'université est insuffisamment mis en avant voire trop souvent mis à la marge. Si l'initiative a permis aux universités de se rapprocher sur le sujet du tourisme, la dynamique demeure modeste et souffre d'un manque de moyens et d'actions d'envergure. Les écoles privées lancent au lendemain de la crise Covid-19 l'association THTS (Top "French" Hospitality and Tourism Schools). L'État accompagne ce besoin de coordination et développe à compter de 2015 les Campus des Métiers et des Qualifications. Il s'agit de fédérer autour d'un secteur d'activité reconnu, tel le tourisme, dans une région académique, les institutions publiques, fédérations et établissements d'enseignement secondaire et supérieur. À cette même période, sous l'impulsion du ministère des Affaires étrangères, porteur d'un rapport qualifiant le tourisme de « trésor national », en relation avec les ministères de l'Économie, de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la recherche, la CFET (Conférence des Formations d'Excellence du Tourisme) est créée. L'action vise à renforcer la visibilité internationale des formations françaises publiques et privées dans les domaines de la gastronomie, de l'hôtellerie et du tourisme. Si l'offre de formation en tourisme en France paraît aujourd'hui massive, elle demeure encore toutefois très disparate, nécessitant un besoin d'accompagnement, de structuration et de certification (voir les Figures 1 et 2).

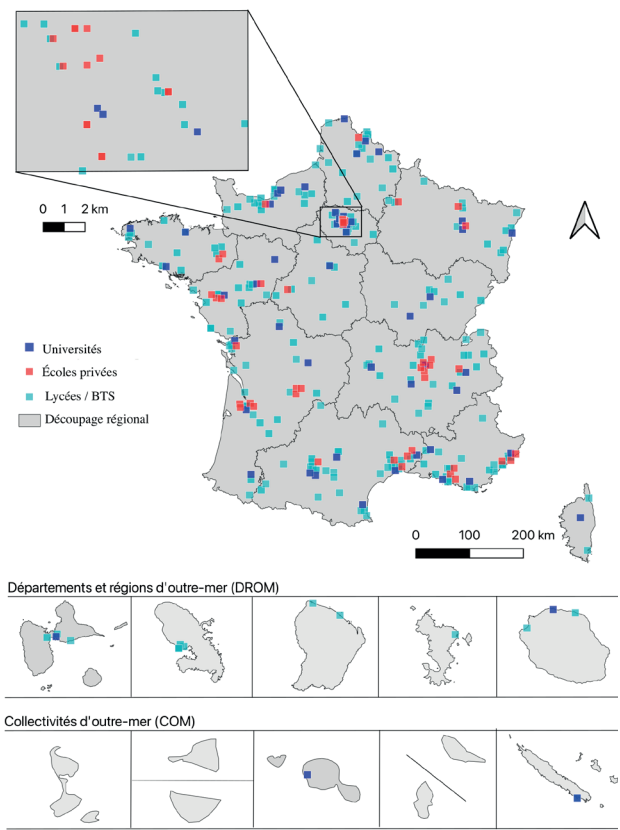


Figure 1 : Les établissements publics et privés d'enseignement supérieur en tourisme en France (Source : Site internet des établissements 2022/2023 – Concept et réalisation Y. Fadel, J.-R. Morice & J. Vincent, 2025).

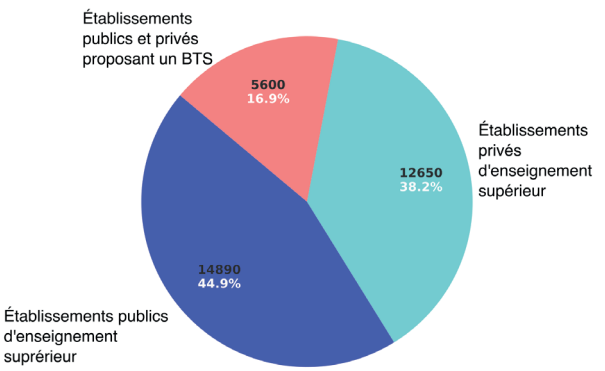


Figure 2 : Nombre d'étudiants par type d'établissement d'enseignement supérieur en tourisme en France (Source : Site internet des établissements 2022/2023 – Concept et réalisation Y. Fadel, J.-R. Morice & J. Vincent, 2025).

### Le tourisme dans les universités françaises

La formation universitaire en tourisme en France a connu une évolution progressive mais significative depuis les années 1980. La réforme LMD (Licence-Master-Doctorat) engagée en France, au milieu des années 2000, dans le cadre de l'harmonisation européenne de l'enseignement supérieur, a favorisé une offre universitaire, plus lisible et mieux adaptée, contribuant à son développement (cf. Figure 3). De nombreuses universités proposent aujourd'hui des parcours complets thématiques en tourisme du DEUST, licence, licence professionnelle au master et doctorat. Il existe ainsi en France depuis l'arrêté du 22 janvier 2014 la mention tourisme en master, et depuis 2021, au niveau de la licence pour les Universités d'Angers et de Toulouse - Jean Jaurès. Les formations continuent de se professionnaliser. L'alternance et les stages deviennent la norme. La pratique pédagogique associe à la pensée scientifique l'expérience empirique. L'objectif est à la fois d'apporter aux étudiants des savoirs, l'acquisition d'outils et de méthodes propres à leur permettre de développer une rigueur analytique, un esprit critique et distancié, mais aussi de les préparer à être opérationnels, aptes à décrypter les réalités du terrain, à développer dans un environnement professionnel futur et concurrentiel une autonomie, une agilité, une capacité à la prise de décision et au travail en équipe. Ce contact avec le monde professionnel intervient tant dans la création des formations que dans leur mise en œuvre. Au sein d'un même enseignement, il est fréquent de retrouver un universitaire et un intervenant professionnel de telle sorte que l'étudiant apprend à articuler l'aspect théorique et l'aspect pratique. La pluridisciplinarité est une autre dimension majeure de l'enseignement en tourisme préparant les étudiants à des métiers où les relations humaines tiennent une place centrale.

La dispense du tourisme à l'université présente une particularité. Ce sont les universitaires, et non les pouvoirs publics, qui ont pris l'initiative d'imaginer à l'université des formations spécialisées en tourisme. Tel fut le cas en 1959 avec l'économiste René Baretje à Aix-en-Provence



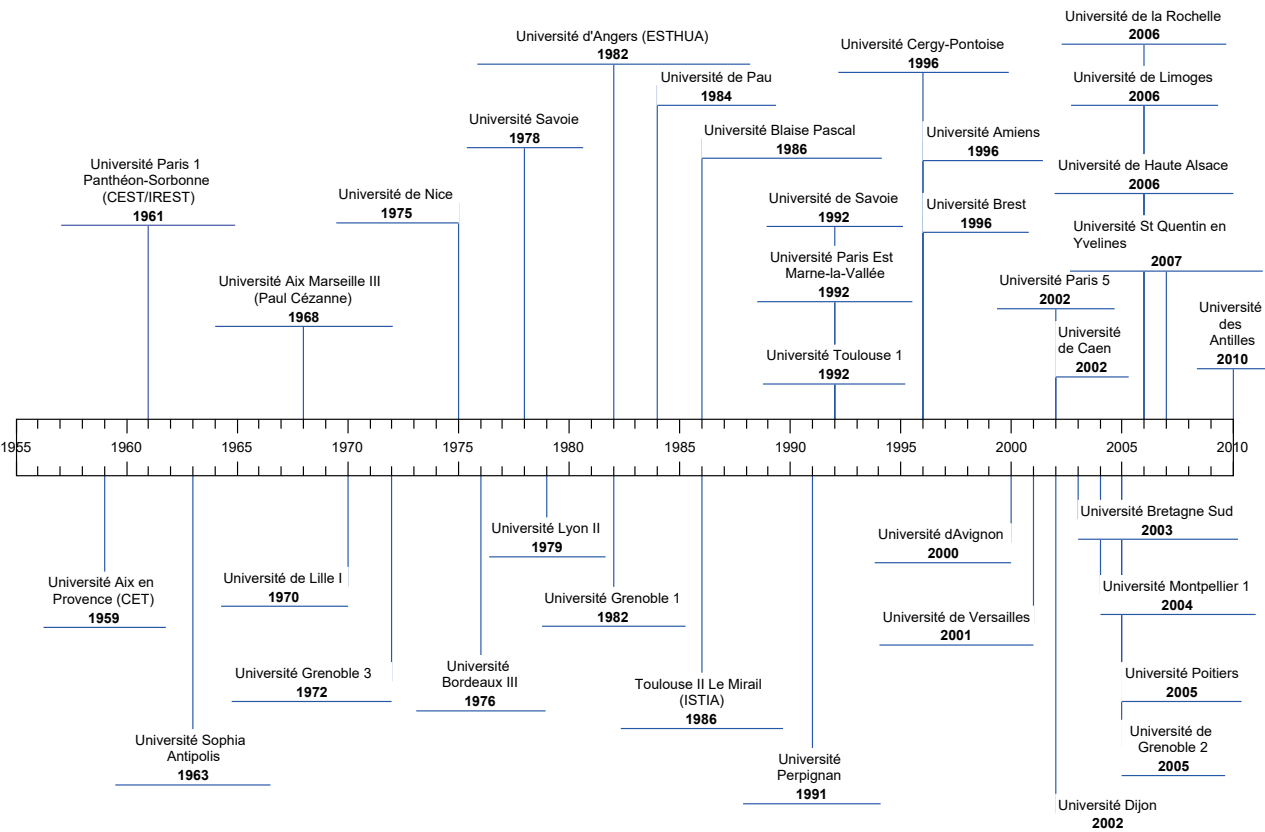


Figure 3 : Développement de la formation universitaire en tourisme en France : frise chronologique (Source : Bibliographie consultée – Concept et réalisation Y. Fadel, J.-R. Morice & J. Vincent, 2025).

ou encore les géographes Georges Chabot et Louis Burnet à Paris 1 Panthéon-Sorbonne en 1961. Ces deux universités sont assurément les pionnières du développement du tourisme à l'université. Plus tardivement, dans les années 1970, les universités de Nice, Grenoble, Lille, Bordeaux ou encore Lyon seront également très actives. L'originalité revient sans doute à Angers qui en 1982 sous la houlette du géographe Michel Bonneau développe une organisation qui aujourd'hui continue de faire référence avec 3 600 étudiants formés aux métiers du tourisme et de l'hospitalité. En créant à l'époque un département d'université spécifique au tourisme, Angers traduit une véritable stratégie d'établissement pour faciliter l'identification des formations tant à l'université qu'à l'extérieur (Bonneau, 1990). L'accroissement s'est donc construit dans le temps, de 1959 à 2010, marqué par deux grandes périodes d'expansion (voir les Figures 3 et 4). La première se situe au tournant des années 1980 correspondant à la croissance du tourisme en France et à la politique de décentralisation de 1982, porteuse de nouveautés pour le tourisme. La seconde phase concerne les années 2000, étape durant laquelle quinze universités incluent le tourisme. La décennie connaît alors une diversification géographique accrue, affichant l'accès à la formation universitaire en tourisme à l'ensemble du territoire français.

Cette affirmation du tourisme à l'université a bénéficié du soutien de l'État et de sa politique de diplomation. La publication à compter de 1977 d'arrêtés précisant les contenus et les modalités de délivrance de la licence et maîtrise de tourisme, de la maîtrise de sciences et techniques de tourisme constitue une étape importante

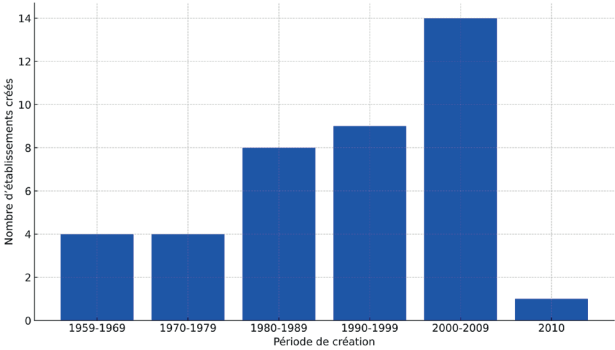


Figure 4 : Évolution de la formation universitaire en tourisme en France par décennie (Source : Concept et réalisation Y. Fadel, J.-R. Morice & J. Vincent, 2025).

de normalisation des études supérieures en tourisme en France. Au milieu des années 1980, un nouveau dispositif participe à cette reconnaissance croissante. Il s'agit du magistère de tourisme délivré à l'Université d'Angers dès 1986. D'autres universités suivront ensuite. Le magistère, diplôme à visée professionnelle et de recherche, est alors une formation universitaire sélective, créée en 1985. Couvrant une période de 3 ans de formation, le magistère s'adressait aux étudiants de fin de deuxième année de licence ou de classe préparatoire aux grandes écoles. L'admission se faisait sur dossier et selon des critères rigoureux, basés notamment sur l'excellence des résultats obtenus lors des deux premières années d'enseignement supérieur. En 1992, une nouvelle dynamique apparaît, celle des instituts universitaires professionnalisés (IUP), parcours et

composante de formation à caractère technologique et professionnel dans les universités françaises. La durée de préparation du diplôme était de quatre ans. Le dispositif a été supprimé en 2004 avec la mise en place en France, du système LMD (Licence-Master-Doctorat) à visibilité européenne. La licence et le master, actuellement en vigueur dans les universités françaises, préparés respectivement en trois et deux ans, ont pris la suite des anciens IUP. Toujours en lien avec la réforme LMD, la volonté de l'État est de répondre aux demandes de poursuite d'études des titulaires d'un BTS. Il est alors créé la licence professionnelle (arrêté du 17 novembre 1999), correspondant à une formation en un an, validant une troisième année de Licence, accessible aux étudiants de deuxième année de licence ou d'un BTS. Il est certain que le rôle de l'État dans la valorisation et la reconnaissance du tourisme dans les universités a été déterminant dans la mesure où, après expertise, l'État accorde l'habilitation donnant le droit aux universités d'ouvrir des parcours de formation.

La création d'INNTO France

Le tourisme juste avant la crise du Covid c'est 7,4 % du PIB, plus de 2 millions d'emplois directs et indirects, 89,4 millions de visiteurs internationaux, 170 milliards de recettes<sup>1</sup>. En 2020 la fréquentation touristique chute de 77 %, les pertes économiques sont estimées à 60 milliards, les professions concernées sont contraintes à un recours massif au chômage partiel et à des vagues de licenciements ou reconversions forcées. Les emplois saisonniers ont été particulièrement affectés. Cela entraîne un désengagement durable de certains des salariés, induisant une pénurie de main-d'œuvre à la reprise post-pandémique, les professionnels appelant à accroître l'attrait des carrières dans le tourisme et leur pérennisation. Face à l'ampleur de la crise et à ses conséquences économiques, sociales et territoriales, le gouvernement français lance en novembre 2021 un ambitieux plan de relance intitulé « Destination France ». Doté d'un budget de 1,9 milliard d'euros, ce plan vise à soutenir la transformation du tourisme en France, dans une logique de durabilité, d'innovation et de montée en gamme. Loin d'un simple mécanisme de compensation financière, l'action s'inscrit dans une perspective de refondation du modèle touristique français. Le plan prévoit 20 mesures articulées autour de 5 axes<sup>2</sup>. Il s'agit d'accélérer la transition écologique du secteur, de favoriser la digitalisation, d'améliorer la qualité de l'offre, de renforcer l'attractivité des territoires et de réinvestir dans les ressources humaines, via la valorisation des métiers et de la formation. Ce plan de reconquête constitue une réponse stratégique à une crise conjoncturelle, tout en anticipant les mutations structurelles du tourisme mondial. Dans le cadre du plan Destination France<sup>3</sup>,

lancé par le Gouvernement en 2021, l'ESTHUA de l'Université d'Angers s'est vu confier la création d'un réseau universitaire d'excellence en tourisme<sup>4</sup>.

L'action est passée par la constitution d'un *consortium* d'universités, placé sous la responsabilité de l'Université d'Angers, engageant cinq autres universités françaises, Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Gustave Eiffel, Toulouse-Jean Jaurès, Savoie Mont-Blanc et Côte d'Azur, formant chaque année plus de 6 000 étudiants. Cette mutualisation des ressources et des compétences vise, en collaboration avec les acteurs publics et professionnels du tourisme, à développer des solutions durables et résilientes pour le secteur. Parmi l'ensemble des chantiers portés par le *consortium*, la volonté de rendre plus lisible et visible l'offre de formations supérieures publiques en tourisme a constitué la priorité du réseau. Il est alors cherché à renforcer l'attractivité des formations en tourisme à l'université, souvent morcelées et peu articulées entre elles, et à accélérer l'adaptation des *cursus* aux besoins émergents, en matière d'environnement, de transition numérique, d'innovation touristique, ou encore de gestion de crise. L'objectif est bien de contribuer à la revalorisation des métiers du tourisme, en développant des parcours de formation mieux adaptés et en ouvrant des perspectives d'évolution de carrière plus attractives.

Dynamique directement issue de la mesure 3 du plan de relance « Destination France » et du *consortium* universitaire alors constitué, INNTO France est une association nationale créée en juillet 2024. Elle regroupe les INstituts Nationaux de TOurisme, au nombre de 5 à ce jour, de premier plan dans les domaines de la formation supérieure et de la recherche en tourisme (voir les Figures 5 et 6). L'association, en tant que structure de coordination, a pour mission de promouvoir et de faire rayonner à l'échelle nationale et internationale l'exper-

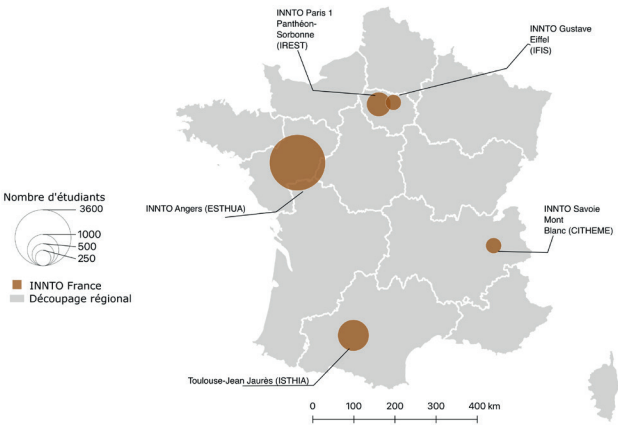


Figure 5 : Instituts nationaux de tourisme en France (Source : Concept et réalisation Y. Fadel, J.-R. Morice & J. Vincent, 2025).

<sup>1</sup> Atout France, bilan économique 2019.  
<sup>2</sup> Les ambitions de « Destination France » reposent sur 5 axes stratégiques : conquérir et reconquérir les talents, renforcer la résilience du secteur et soutenir la montée en qualité de l'offre, valoriser et développer les atouts touristiques français, répondre aux enjeux de transformation du secteur, promouvoir la destination France et consolider ses parts de marché.  
<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> La mesure 3 de l'axe 1 du plan, dédiée à l'attractivité des métiers du tourisme, entend créer un réseau d'excellence de formations en tourisme chargé de renforcer et de rendre attractives et visibles les formations du tourisme, en augmentant le nombre d'étudiants formés, et en positionnant la France au meilleur niveau international dans les sciences du tourisme. Ce plan soutient ainsi la formation en tourisme initiale et tout au long de la vie, en particulier sur les enjeux d'innovation, de transition écologique et numérique.



Figure 6 : Chiffres clé du réseau INTO France (janvier 2025) (Source : INTO).

tise universitaire française en matière de tourisme. Elle ambitionne de rassembler, à terme, toutes les universités souhaitant s'engager dans le développement académique du tourisme *via* la création d'instituts dotés du statut d'école ou d'institut interne aux universités (conformément à l'article L.713-9 du Code de l'éducation). Le modèle a pour inspiration le réseau d'IAE France – Les écoles universitaires de management, créé il y a 70 ans<sup>5</sup>. Actuellement, les membres d'INTO

France concentrent environ 40 % de l'offre universitaire française en tourisme, illustrant la centralité croissante de ce réseau dans la structuration du champ (cf. Figure 7). Sa vocation est de devenir un levier stratégique au service d'une politique nationale cohérente en matière de formation initiale et continue, de recherche, en lien étroit avec les besoins des acteurs professionnels du secteur. Dans un contexte marqué par des transitions climatiques, sociales et économiques majeures, le tourisme se transforme rapidement. INTO France et ses instituts nationaux de tourisme entendent répondre à ces mutations en fédérant l'excellence universitaire autour de projets afin de construire les compétences et les solutions nécessaires à un tourisme durable, résilient et compétitif à l'horizon 2030.

Conclusion

L'histoire de la formation supérieure en tourisme en France témoigne d'un processus de légitimation progressive. Ce processus, amorcé dès le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, a connu une accélération significative à partir des années 1980, sous l'effet conjugué de la montée en puissance du tourisme comme fait social

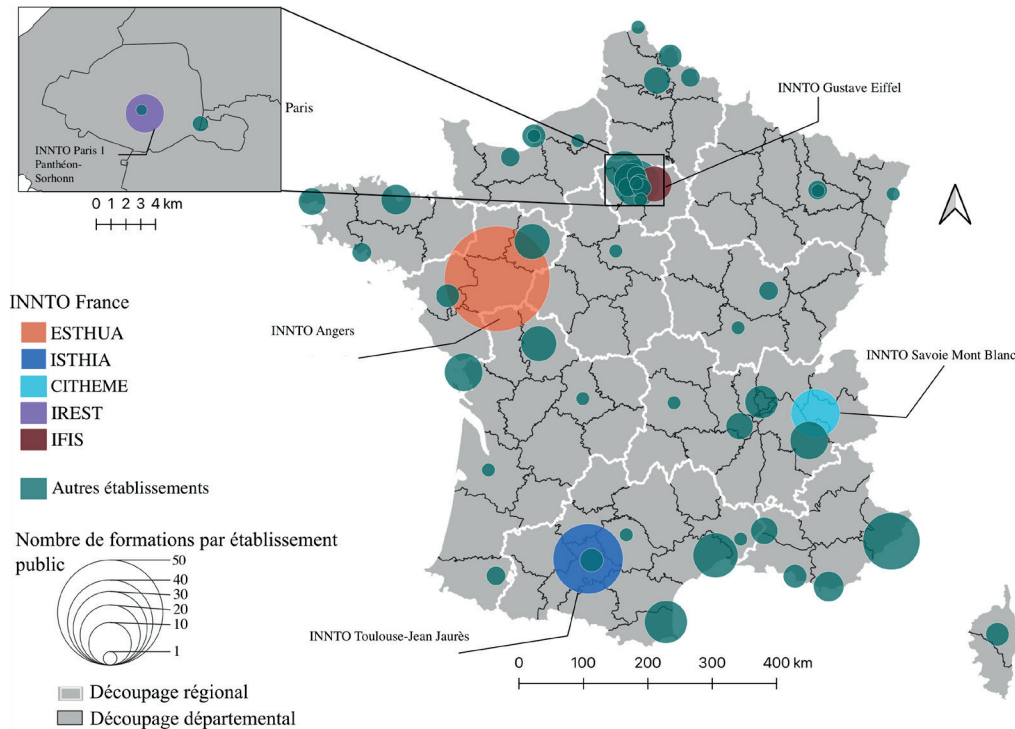


Figure 7 : Répartition des formations universitaires en tourisme en France (Source : Site internet des établissements 2022/2023 – Concept et réalisation Y. Fadel, J.-R. Morice & J. Vincent, 2025).

<sup>5</sup> L'origine des IAE remonte aux années 1950. À l'époque, en France, il n'existait pas de filière de gestion au sein de l'université. Aux États-Unis, en revanche, l'essor économique était alimenté par des ingénieurs et gestionnaires issus des *Business Schools* rattachées aux universités. En 1955, Gaston Berger, directeur de l'Enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale, souhaite renouveler l'enseignement supérieur et projeter une université ouverte sur l'entreprise en s'inspirant du modèle américain. Il crée ainsi les premiers IAE sous le nom de IPA (Instituts de Préparation aux Affaires). Le modèle a pour inspiration le réseau d'IAE France - écoles universitaires de management, créé il y a 70 ans. Aix-en-Provence, Bordeaux, Dijon, Rennes et Toulouse deviennent les premiers établissements de ce genre nouveau, offrant des filières de gestion internes aux universités, <https://www.iae-france.fr/>

global et de la professionnalisation croissante des parcours. La mise en place de diplômes dédiés, la création d'établissements et de formations spécialisées, ainsi que l'émergence de réseaux nationaux tels qu'INNT0 France, traduisent une volonté affirmée de faire du tourisme un champ académique reconnu, articulant recherche, formation initiale et continue, et coopération avec les acteurs du monde professionnel.

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a révélé la fragilité du secteur touristique, mais également son potentiel de résilience, à condition de s'appuyer sur une montée en compétences des talents et des professionnels et sur une réflexion sur les modèles de formation. C'est dans cette perspective que s'inscrit la création d'INNT0 France, catalyseur d'une stratégie nationale visant à rendre plus visible, plus lisible et plus cohérente l'offre universitaire dans ce domaine. En fédérant des établissements engagés dans la formation et la recherche en tourisme, cette initiative entend répondre aux défis contemporains – durabilité, innovation, attractivité – tout en consolidant une filière encore trop souvent perçue comme secondaire dans le paysage académique.

À l'horizon 2030, la formation supérieure en tourisme en France devra continuer de s'adapter aux mutations structurelles du secteur : digitalisation, transition écologique, évolution des attentes sociétales. Ce défi implique un renouvellement constant des pédagogies, des contenus et des formats, mais aussi un dialogue renforcé entre institutions académiques, acteurs publics et professionnels.

## Bibliographie

- BONNEAU M. (1985), « Formations touristiques, bilan et perspectives », *Revue Espaces*, n°75, Paris : Éditions Espaces.
- BONNEAU M. (1990), « Les formations supérieures en tourisme et en hôtellerie à l'université d'Angers », *Acta Universitatis Lodzianensis*, n°7, pp. 7-14.
- BOYER M. (1996), *L'invention du tourisme*, Gallimard, 160 p.
- CINOTTI Y. (2020), « Histoire de l'enseignement hôtelier », <https://shs.hal.science/halshs-02877466/document>
- ÉQUIPE MIT (2002), *Tourismes 1. Lieux communs*, Belin, 320 p.
- GRAVARI-BARBAS M. & TIARD M. (dir.) (2011), *Sous la Sorbonne, la plage ? IREST 1961-2011, 50 ans de passion*, IREST, 192 p.
- MORICE J.-R. (dir.) (2024), *ESTHUA. 40 ans d'aventure humaine*, Édition Espaces, 183 p.
- PATTIEU S. (2011), Les formations en tourisme en France, 1960-2010, *In* Gravari-Barbas Maria, Tiard Michel (dir.), *Sous la Sorbonne, la plage ? IREST 1961-2011, 50 ans de passion*, pp. 16-37
- SÉRAPHIN H. (2012), *L'Enseignement du tourisme en France et au Royaume-Uni. Histoire, comparaisons, analyses et perspectives*, Éditions Publibook, 520 p.
- VELLAS F. (1998), *La formation touristique*, Serdi édition, 130 p.
- VIOLIER P. (2008), *Tourisme et développement local*, Belin, 192 p.



# Les enjeux du développement et de la formation des équipes dans l'hôtellerie

Par Fabrice COLLET  
Président exécutif de B&B HOTELS

Le secteur de l'hôtellerie fait face à un défi majeur d'attractivité, exacerbé par la crise du Covid-19. Pour contrer cette tendance, B&B HOTELS mise sur sa singularité : un groupe en forte croissance offrant des parcours non linéaires et la possibilité de devenir son propre patron grâce au modèle de gérance mandat. B&B HOTELS mobilise activement ses salariés et hôteliers entrepreneurs pour présenter la marque et les métiers, mais aussi pour animer la B&B Académie, une formation en alternance combinant théorie et pratique au sein de ses hôtels. Ce programme vise à reproduire les réussites de ses hôteliers et cible notamment les jeunes issus de quartiers prioritaires. L'hôtellerie est en effet un moteur clé de création de valeur et d'emplois locaux. La promesse « employeur » de B&B HOTELS est particulièrement attractive car elle permet d'offrir des postes à tous niveaux de qualification, le tout avec la perspective de diriger un jour son propre *business*.

## Introduction : la formation et le développement, piliers clés pour l'hôtellerie de demain

Dans un secteur aussi dynamique et exigeant que l'hôtellerie, la qualité de service est la clef essentielle de la satisfaction des clients. La formation et le développement des équipes s'imposent donc comme des piliers fondamentaux. Au-delà d'une simple acquisition de compétences techniques, elle représente un investissement stratégique pour les établissements souhaitant se démarquer et prospérer dans un environnement concurrentiel.

### L'hôtellerie économique, une industrie en croissance continue, non délocalisable, durablement « consommatrice » de main-d'œuvre « peu qualifiée »

Le marché mondial du tourisme et de l'hôtellerie devrait croître de 3 % par an et atteindre 19 milliards de nuitées par an d'ici à 2030<sup>1</sup>. En Europe, le tourisme est un moteur de la croissance économique, soutenant plus de 20 millions d'emplois et bénéficiant à plus de 3 millions de petites et moyennes entreprises<sup>2</sup>.

En France, le marché est lui aussi amené à croître de façon pérenne. Ce développement sera particulièrement soutenu pour l'hôtellerie économique, qui devrait croître à un rythme annuel de 4-5 % d'ici à 2030, porté par une

demande des consommateurs pour des hébergements simples et accessibles<sup>3</sup>. Cette croissance va nécessiter la création de 10 000 emplois directs d'ici à 2030.

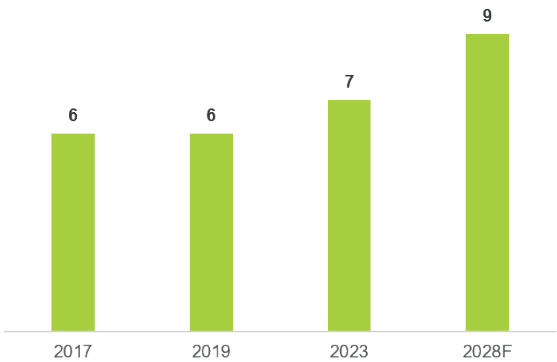


Figure 1 : Croissance du segment Hôtellerie Budget Éco France, en milliards d'euros (Source : Bain & Co).

### Le modèle B&B HOTELS, un modèle unique et performant

C'est dans ce segment en forte croissance que nous évoluons.

Chez B&B HOTELS notre mission est de nous concentrer sur les attentes essentielles des voyageurs tout en garantissant le meilleur prix. Nous calculons nos prix au plus juste sans jamais faire de compromis sur les services essentiels qui garantissent un séjour agréable : un lit confortable, un petit-déjeuner copieux, une expérience digitale fluide, un *design* moderne et un accueil chaleureux.

<sup>1</sup> McKinsey, The State of Tourism and Hospitality, 2024.

<sup>2</sup> Commissaire européen chargé des transports et du tourisme durables, Forum Économique Mondial, 2023.

<sup>3</sup> Bain & Co.

Depuis sa création à Brest en 1990, B&B HOTELS a connu une forte croissance en France mais aussi à l'international, et opère aujourd'hui 450 hôtels en France, et, au total, près de 900 hôtels dans plus de 17 pays. Depuis 10 ans, en Europe continentale, un tiers des ouvertures d'hôtels économiques sont faites par B&B HOTELS.

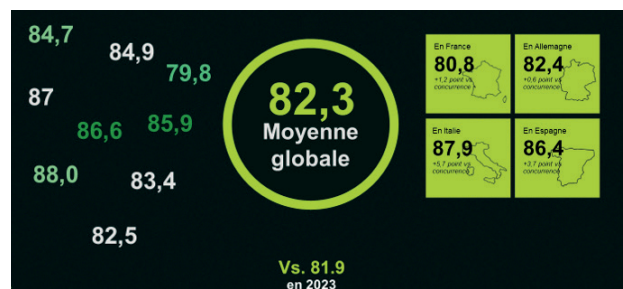


Figure 2 : Enquête de satisfaction des clients B&B HOTELS en 2024 (Source : TrustYou).

Cette très forte croissance a été rendue possible par un ADN agile et entrepreneurial et un modèle d'affaires reposant sur une combinaison unique et ultra performante :

- Nos hôtels sont gérés par des entrepreneurs, qui connaissent leurs clients et veillent personnellement à leur satisfaction. Souvent issus « de la base », ces entrepreneurs à succès sont des modèles pour notre jeunesse.
- Des hôtels loués sur de longues périodes (12 à 25 ans), où nous sommes seuls responsables des travaux d'entretien et de rénovation pour garantir qualité et évolution de notre produit dans le temps. La satisfaction de nos clients est notre boussole et atteint plus de 82,3 % fin 2024<sup>4</sup>.



Figure 3 : Bornes de self check-in (Source : B&B HOTELS).

<sup>4</sup> TrustYou.

Pour accompagner ce développement rapide, nos besoins en main-d'œuvre sont significatifs : nous avons près de 1 000 nouveaux postes à pourvoir chaque année.



Figure 4 : Hôtel Paris Porte des Lilas (Source : B&B HOTELS).



Figure 5 : Hôtel Milano Central Station (Source : B&B HOTELS).

### À la rencontre de nos hôteliers et équipes

Notre succès repose entièrement sur nos hôteliers entrepreneurs. Venant de tous les horizons socioculturels, géographiques, professionnels, nous avons autant de parcours différents que d'hôteliers ! Ils sont des exemples d'ascension sociale et ont su pallier l'absence de diplôme ou de formation particulière par d'excellentes qualités humaines et un sens inné du service client.

Voici quelques exemples, parmi des dizaines d'autres, de parcours chez B&B HOTELS.

Les parents de Rachid Azakri ont longtemps travaillé dans les mines du Nord de la France. Mais la fermeture des mines pousse sa famille à rentrer au Maroc. Rachid grandit donc près d'Agadir dans une zone rurale où il obtient une licence en hôtellerie. Après avoir travaillé comme réceptionniste dans un hôtel au Maroc, il arrive en France un visa tourisme en poche et trouve un emploi de valet de chambre grâce à un portefeuille retrouvé et rendu à son propriétaire qui, hasard des choses, était propriétaire d'un hôtel à Marne-la-Vallée. Il gravit progressivement les échelons puis découvre le modèle B&B lors d'une inauguration à Torcy. Aujourd'hui, avec sa femme, il est gérant de 6 établis-





Figure 6 : Présentation de l'équipe B&B Home Saint-Ouen-sur-Seine (Source : B&B HOTELS).

sements B&B HOTELS en Île-de-France et à Chartres, et emploie près de 50 personnes.

Saliha Lahnin, d'origine marocaine, arrive en France sans diplôme. Elle commence à travailler chez B&B HOTELS comme femme de chambre à mi-temps. Très investie et motivée, elle souhaite se former à la réception et demande à observer le travail de ses collègues après ses heures de travail. Après quelques mois, elle évolue vers un poste de réceptionniste. À 23 ans, elle est désormais assistante de direction, soutenue par son manager, et a entamé une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

## L'entrepreneuriat, un modèle puissant pour redonner de l'attrait aux métiers de l'hôtellerie

### Faire découvrir le potentiel de nos métiers et notre modèle unique

Comme dans toutes les entreprises, attirer les talents est devenu le nerf de la guerre. Mais pour le secteur de l'hôtellerie, ce défi est particulièrement criant depuis que le Covid a malmené l'image de nos métiers.

Entre 2020 et 2022, ce sont environ 20 % des employés du secteur en Europe qui ont quitté ces métiers selon l'HOTREC. En France, on estime que l'hôtellerie-restauration a perdu 200 000 travailleurs – soit 15 % des effectifs – entre 2020 et 2023 selon la Fédération Nationale des Métiers de l'Hôtellerie.

Notre premier défi réside donc dans l'information et l'attractivité, afin d'attirer les candidats dans un métier peu valorisé : des postes de service, au contact permanent des clients, loin des bureaux avec des horaires exigeants (24/7), où la polyvalence est de mise.

Mais avec des contreparties uniques et enthousiasmantes chez B&B HOTELS : faire partie d'un groupe en plein essor (près de 80 ouvertures par an en moyenne ces 5 dernières années), où l'on ne met personne dans les cases, et où vous pouvez devenir votre propre patron !

Pour attirer les futurs collaborateurs B&B HOTELS, nos salariés et entrepreneurs hôteliers sont régulièrement mobilisés dans des forums, conférences ou écoles afin de faire découvrir notre marque et nos métiers. Les exemples sont nombreux : Forum de l'Emploi dans notre B&B Home de Saint-Ouen où nous avons reçu, en collaboration avec des associations et entreprises de la ville, plus de 400 étudiants, le Forum Jeunes d'Avenir qui rassemble chaque année plusieurs dizaines de milliers de jeunes, la Semaine des métiers du tourisme orchestrée par la direction générale des Entreprises où nous avons ouvert les portes de nos hôtels à Paris et Lille pour près d'une centaine de candidats de tous âges, mais aussi les interventions régulières de nos collaborateurs ou hôteliers dans les écoles de Brest, Rouen, Goussainville et bien d'autres.

Nous allons continuer à amplifier nos actions de communication sur tous les canaux pour faire rayonner nos métiers. Nos hôteliers et leurs parcours sont nos meilleurs ambassadeurs !

### Attirer de nouveaux talents tout en jouant la carte de l'entrepreneuriat : plongée au cœur de nos valeurs

Chez B&B HOTELS, nous avons lancé en 2023 une nouvelle initiative de formation en alternance dans nos hôtels : la B&B Académie. Notre objectif est de combiner une formation diplômante avec une expérience pratique, pour reproduire les réussites exemplaires de





Figure 7 : Le Forum Emploi et Entrepreneuriat pour Toutes de la ville de Saint-Ouen le 13 février 2025 (Source : B&B HOTELS).

nos hôteliers, lesquels ont également participé au processus de recrutement.

Nous avons aujourd’hui 41 étudiants en première et deuxième année de BTS Tourisme, dont la moitié sont issus des quartiers prioritaires de la ville et étaient sortis depuis parfois plusieurs années des radars des systèmes d’éducation. Ils suivent une alternance comprenant 3 jours dans nos hôtels et 2 jours de cours, où ils apprennent les fondamentaux de l’accueil, de la relation client, ainsi que l’anglais et l’espagnol, le tout mis immédiatement en pratique. Nos équipes et nos hôteliers ont animé des sessions de formation sur l’IA, le *yield management*, les opérations et bien plus encore, afin de compléter leur parcours et les immerger dans l’esprit et la méthode B&B. Nos équipes prennent

beaucoup de plaisir à transmettre leur passion pour nos métiers !

La première promotion arrive bientôt à son terme et nous allons recruter plusieurs de ces jeunes dans nos hôtels.

Cette initiative a d’ores et déjà essaimé en dehors de France : nos équipes espagnoles viennent de lancer à leur tour une première cohorte en partenariat avec la Fondation Tomillo. Une vingtaine d’étudiants éloignés de l’emploi ont démarré en janvier dernier un parcours de 6 mois où ils alternent entre formation académique et plusieurs semaines de stage dans nos hôtels.

Dans les deux cas, l’objectif est le même : améliorer l’accessibilité à l’emploi des jeunes et constituer un



Figure 8 : B&B Academy Paris - ESG Tourisme : Session de bienvenue de la promo 2024-2025 (Source : B&B HOTELS).



vivier de talents pour nos hôteliers entrepreneurs. Une formule gagnant-gagnant ! Et qui illustre parfaitement nos valeurs d'entrepreneuriat et d'inclusion.

Voici quelques parcours d'étudiants qui étudient et accueillent nos clients.

Franck Tezang, 26 ans, est originaire du Cameroun. Il a d'abord étudié le transport et la logistique avant de tenter un master en *supply chain* en 2019-2020, sans succès. Avec son visa étudiant, il décide de venir en France seul et intègre notre B&B Académie, sa dernière chance d'obtenir un diplôme. Grâce à son alternance à l'hôtel B&B Bois-d'Arcy, il s'est découvert une vocation et est sur le point d'être recruté en CDI en tant qu'assistant de direction.

Fatou Diop, originaire du Sénégal, a déménagé en Italie dès son enfance, où elle a appris le français à l'école. Elle s'installe en France, laissant une partie de sa famille derrière elle. Bien qu'elle soit timide, sa rigueur et sa persévérance sont remarquables. Actuellement en BTS Tourisme en alternance dans notre hôtel B&B à Saint-Denis, elle s'engage aussi en service civique dans un centre social à Château-Landon, où elle anime des activités éducatives pour les jeunes. Elle envisage de poursuivre dans l'hôtellerie et aime beaucoup développer de nouvelles idées pour satisfaire les clients.

### Développer pour fidéliser, développer pour grandir

Nous ne nous arrêtons pas là. Nous investissons aussi tout au long du parcours de nos équipes pour les fidéliser, nous adapter aux évolutions de marché (arrivée de l'IA, nouvelles réglementations...) et répondre à nos enjeux de croissance.

Plusieurs dizaines de formations sont dispensées à nos équipes en présentiel ou en ligne, avec en moyenne 18 heures de formation par collaborateur par an. Depuis la sécurité et la conformité, en passant par l'anglais, la cybersécurité, la gestion de relations clients et la gestion des réclamations, nos équipes ont accès à un large panel de formations et d'opportunités de développement, rendant possible un apprentissage continu et de très beaux parcours.

Au-delà de ces formations continues destinées à entretenir la motivation mais aussi la qualité de service, nous avons décidé d'aller un cran plus loin. Nous avons lancé une version « expérimentée » de la B&B Académie : l'année dernière une vingtaine de réceptionnistes et adjoints de direction italiens ont rejoint notre première cohorte d'aspirants hôteliers entrepreneurs. Pendant 6 mois, ils ont eu accès à un programme de formation en ligne et en présentiel avec nos experts métiers pour leur permettre de sauter le pas et prendre la tête d'un hôtel. Une nouvelle promotion de 29 apprenants vient de démarrer et d'autres sont en préparation dans nos différents pays.

Enfin, chaque année nous mesurons aussi l'engagement de nos collaborateurs via notre enquête SpeakUp. En 2024, les résultats auprès de nos hôteliers entrepreneurs étaient extrêmement positifs, confortant la relation de confiance entre B&B et ses hôteliers : 84 %

ont une bonne perception de l'image et de la réputation de B&B HOTELS et 72 % recommanderaient B&B HOTELS à un pair.

### Conclusion : l'hôtellerie économique, un vecteur pour créer des emplois inclusifs, non délocalisables au service de la destination France

L'hôtellerie est un moteur essentiel pour la création d'emplois locaux, nécessairement ancrés dans le territoire et offrant une multitude d'opportunités professionnelles non délocalisables : réceptionnistes, cuisiniers, serveurs, femmes de chambre, agents de maintenance, et bien d'autres.

Cette diversité offre des perspectives d'emploi à un large éventail de profils, des jeunes diplômés aux travailleurs expérimentés.

Elle contribue ainsi au PIB et à l'emploi local. Au niveau français, selon l'Insee, en 2022, le produit intérieur brut direct du tourisme s'élevait à 94,4 milliards d'euros, représentant ainsi 3,6 % du PIB de la France.

Plus de 10 000 postes seront à pourvoir dans les 5 prochaines années dans notre segment, soutenu par la forte croissance.

Une opportunité considérable pour nos métiers, mais pas seulement. Au-delà de nos équipes, l'hôtellerie a un effet démultiplicateur : 1 emploi direct créé dans l'hôtellerie soutient 1,2 emploi supplémentaire<sup>5</sup>.

Chez B&B HOTELS, notre proposition de valeur « employeur », centrée sur l'entrepreneuriat et l'inclusion, est unique sur le marché et rend nos métiers très accessibles. Notre positionnement axé sur l'essentialité, nous permet, loin de certains codes à respecter dans d'autres segments plus haut de gamme, d'offrir des postes à tous niveaux de qualification, d'origine et de profils, et ce partout en France. Avec la perspective pour les collaborateurs de diriger un jour leur propre *business*. Un puissant levier de croissance pour l'emploi et la réussite sociale !

<sup>5</sup> Étude Utopies pour Accor.

# Comment les territoires concilient tourisme et aménités naturelles ?

Par Annabelle BOUTET

Cheffe du pôle Prospective Veille Innovation à l'Agence nationale de la Cohésion des territoires

Développer le tourisme et préserver les aménités naturelles des territoires sont-ils des objectifs inconciliables ? Afin de répondre à cette question, l'Agence nationale de la Cohésion des territoires a accompagné quatre intercommunalités en 2022-2023, dans le cadre de son offre d'ingénierie « Fabrique Prospective ». Cet accompagnement a permis aux acteurs du tourisme et de la biodiversité de chaque territoire de coconstruire une vision et un programme d'actions autour d'un objectif commun : un tourisme responsable, c'est-à-dire qui réduit au maximum son impact sur l'environnement.

Première destination touristique mondiale depuis plus de 40 ans selon l'Insee, la France bénéficie d'une attractivité importante de ses territoires, en grande partie liée à leur diversité et à leur richesse culturelle et paysagère (Insee, 2021).

Néanmoins, la capacité d'accueil touristique est largement concentrée dans les départements littoraux, en Auvergne-Rhône-Alpes et en Île-de-France. Le tourisme entraîne donc ponctuellement, dans certains territoires, de fortes variations de population, mesurées par le taux de fonction touristique<sup>1</sup>. Lors des pics de fréquentation touristique, la population présente sur ces territoires peut y être multipliée par plus de dix par rapport à la population résidente.

Or l'activité touristique exerce de fortes pressions sur les aménités naturelles des territoires, qu'il s'agisse des ressources (par exemple disponibilité et/ou qualité de l'eau) ou des milieux naturels (artificialisation des sols, forte fréquentation de sites fragiles, en particulier dans les espaces protégés). Le terme d'aménité est ici emprunté à l'anglais *amenity* qui signifie « agrément ». Pour l'économiste Magali Talandier, « les aménités sont une sorte de biens publics locaux non produits et pouvant être appréciés et consommés directement par les personnes » (Talandier, 2013). Or, les aménités naturelles sont un atout majeur pour un territoire touristique : en 2021, les citoyens de l'Union européenne déclaraient fonder leur décision de destination sur trois facteurs ayant à peu près le même poids : l'offre cultu-

## L'Agence nationale de la Cohésion des territoires (ANCT)

Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'ANCT aide les collectivités locales, en particulier les plus petites, à réaliser leurs projets. Pour cela, elle facilite l'accès à l'ingénierie et en met en œuvre les dispositifs de l'État pour la cohésion des territoires. Placée sous la tutelle des ministres chargés de l'Aménagement du territoire, de la Ruralité et de la Ville, l'ANCT bénéficie d'une tutelle administrative de la direction générale des Collectivités locales (DGCL) du ministère de l'Intérieur.

relle (44 %), le prix du voyage global (43 %) et l'environnement naturel de la destination (43 %) (European commission, 2021).

Par ailleurs, si la crise de la Covid-19 a fortement impacté l'économie du tourisme, elle a aussi mis en lumière de nouvelles aspirations chez les Français, telles que la réduction des déplacements internationaux, un besoin fort de nature suite aux confinements, et la fuite des lieux surfréquentés.

L'ensemble de ces éléments invitait à explorer les pistes d'une conciliation entre activité touristique et aménités naturelles dans les territoires, c'est-à-dire à identifier les modalités d'action pour développer un tourisme responsable, autrement dit un tourisme qui réduit au maximum son impact sur l'environnement.

Dans ce but, l'Agence nationale de la Cohésion des territoires (ANCT) a accompagné pendant un an quatre intercommunalités – la communauté de communes (CC) Cœur du Var (Var), la CC Cœur de Savoie (Savoie),

<sup>1</sup> Le taux de fonction touristique est le rapport entre la capacité en hébergements touristiques des communes (nombre de lits touristiques) et leur population résidente à l'année. Il s'agit d'un indicateur de pression touristique permettant de quantifier la multiplication théorique de la population en période d'afflux touristique. Un taux de fonction touristique égal à 100 signifie que le territoire dispose d'une capacité d'accueil de touristes équivalente à la population permanente, et est donc susceptible de doubler sa population, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2018-10/datalab-17-la-fonction-touristique-des-territoires...mars2017a.pdf>

la CC Lauragais Revel Sorèzois<sup>2</sup> (Haute-Garonne), la CC du Sud (Mayotte) – en déployant son offre d'ingénierie « Fabrique Prospective »<sup>3</sup>. Cofinancée par l'ANCT, la direction générale des Outre-mer (DGOM) et l'Office français de la biodiversité (OFB), cette Fabrique Prospective comportait trois axes de travail : les aménagements, services, équipements du tourisme responsable ; son modèle économique ; sa gouvernance. Les résultats de la démarche, dont l'animation a été confiée par l'ANCT au cabinet Voltere by Egis, sont synthétisés dans cet article et détaillés dans une publication en ligne (Agence nationale de la cohésion des territoires, 2023).

Mobilités décarbonées, écosystème d'acteurs, offres expérientielles

Les quatre intercommunalités accompagnées dans le cadre de la Fabrique Prospective reflétaient la diversité des territoires touristiques français et de leurs aménités naturelles :

- Cœur de Savoie regroupe 37 336 habitants et 41 communes. Située au pied de grands domaines alpins, la CC compte des aménités remarquables : les parcs naturels régionaux de Chartreuse et des Bauges, 5 sites Natura 2000, des lacs. Le tourisme est avant tout viticole (800 hectares de vignoble) : l'office de tourisme intercommunal travaille à l'animation du réseau d'une centaine de prestataires (vignerons, restaurateurs, etc.) réunis autour du label « Vignoble & découvertes » délivré en 2011 par Atout France. La proximité de la CC avec Chambéry rend le territoire attractif pour l'implantation d'industries, ce qui génère des tensions foncières voire un risque de banalisation du paysage.



Figure 1 : Cœur de Savoie (Source : Jérôme Hugot).

- Située entre d'importants pôles d'attraction estivaux (le Verdon, le Lavandou), la CC Cœur du Var réunit 43 908 habitants et 11 communes. Elle héberge la réserve naturelle nationale de la plaine des Maures (plus de 5 000 hectares) qui regroupe une biodiversité remarquable : la tortue d'Hermann, des fougères endémiques, l'ubac des Maures. Près de 64 % du territoire est couvert de forêts et milieux semi-naturels, ce qui génère une activité de tourisme sportif en pleine nature (randonnée, VTT, canoë-kayak). De plus, la CC compte un patrimoine religieux de renom : l'abbaye du Thoronet (XII<sup>e</sup> siècle), premier

site touristique du territoire (100 000 visiteurs par an) ainsi que quatre chapelles perchées.



Figure 2 : Abbaye du Thoronet (Source : Oti, Cœur du Var).

- La CC Lauragais Revel Sorèzois comprend 28 communes réunissant 21 588 habitants. Elle est riche d'aménités naturelles parmi lesquelles le parc naturel régional du Haut Languedoc, la Montagne noire, 6 espaces naturels sensibles, des rigoles, la rivière Le Sor. Le pôle touristique du territoire, qui attire nombre d'excursionnistes toulousains, est le lac de Saint-Ferréol, classé au patrimoine mondial de l'humanité de l'Unesco depuis 1996 en raison de son attrait paysager et de la prouesse technique qu'il représente en tant que réservoir d'eau pour le canal du Midi.



Figure 3 : Le lac de Saint-Ferréol (Source : J.-L. Sarda).

- Dans l'océan indien, la CC Sud Mayotte regroupe quatre communes dont les richesses naturelles sont emblématiques de l'île : lagon abritant une importante faune marine (baleines, tortues, raies, etc.), grande variété de plages et de biotopes (monts, forêts sèches, mangrove, îlots boisés), sites de ponte de tortues, mont Choungui (espèces endémiques), réserve marine de Saziley, forêt des crêtes du sud

<sup>2</sup> Cette CC s'intitule désormais « Aux sources du canal du midi ».  
<sup>3</sup> <https://anct.gouv.fr/programmes-dispositifs/fabriques-prospectives>



à Bandré, zone de conservation des oiseaux à Combani. Fleuron du tourisme local, la CC développe notamment le tourisme autour de savoir-faire traditionnels comme par exemple, la pêche « au djarifa ».



Figure 4 : Sud Mayotte (Source : Frédéric Ducarme).

Tout en ayant des caractéristiques variées, ces quatre territoires constatent à la fois les pressions sur leurs aménités naturelles (par exemple, déforestation, pollution, braconnage sur Sud Mayotte, foncier et paysage sur Cœur de Savoie) et des conflits d'usage liés à l'activité touristique (par exemple, ressource en eau et aménagement de sentiers sur Cœur du Var, déplacements autour du lac de Saint-Ferréol). D'où l'objectif poursuivi dans le cadre de la Fabrique Prospective d'identifier les leviers et les conditions de réussite d'un tourisme responsable.

Pour ce faire, dans chaque territoire, le cabinet Voltere by Egis a animé quatre journées de travail réunissant une vingtaine d'acteurs locaux (professionnels du tourisme, élus, associations naturalistes, services de l'État, etc.). En mobilisant des méthodes de prospective et d'intelligence collective, le cabinet a aidé les participants à coconstruire une vision à long terme du tourisme responsable sur leur territoire, à identifier leurs visiteurs cibles et à définir une vingtaine d'actions à mener à court terme. Tous ont convergé sur trois priorités :

- Proposer des solutions de mobilité décarbonées et connectées au paysage. Au-delà d'actions favorisant la marche (aménagement et entretien de sentiers ou parcs), le vélo (offre de location, parkings sécurisés) et le train, des idées d'action innovantes ont émergé comme la mise en service d'une liaison laka<sup>4</sup> ou laka à voile entre Bouéni et Sada pour la CC Sud Mayotte, ou la création d'un itinéraire équestre « les lacs de la Montagne noire » pour la CC du Lauragais.
- Diversifier et activer un écosystème d'acteurs engagés pour les aménités naturelles du territoire. Différentes pistes d'action ont visé ici à réunir commerçants, professionnels du tourisme, habitants, touristes, associations : mise en place d'une charte du

tourisme responsable et d'un *eductour*<sup>5</sup> sur Cœur du Var, ou la création d'une offre packagée<sup>6</sup> « activités nature » sur Cœur de Savoie.

- Développer des offres expérientielles et immersives en lien avec la nature, comme par exemple un *escape game* des vignes<sup>7</sup> sur Cœur de Savoie ou des week-end de « volontourisme » sur la CC Sud Mayotte.

## Six leviers d'action

Parallèlement à l'accompagnement des acteurs locaux, l'offre d'ingénierie « Fabrique Prospective » comprend quatre journées de travail entre élus des territoires accompagnés et acteurs nationaux. Ces échanges entre les élus des quatre intercommunalités et les représentants de l'Association nationale des Elus des territoires touristiques (Anett), ADN Tourisme, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'énergie (Ademe), Atout France, direction générale des Entreprises, DGOM, Aix-Marseille Université et l'OFB, ont permis de croiser les enjeux locaux et nationaux et d'identifier six leviers d'action mobilisables par toute intercommunalité souhaitant développer le tourisme responsable sur son territoire :

- créer un évènement fédérateur qui engage les forces vives du territoire : l'objectif est de mobiliser les habitants, les acteurs du tourisme, les acteurs de la biodiversité, les touristes autour de la valorisation d'une aménité naturelle du territoire ;
- produire une offre touristique responsable packagée. Il s'agit ici de regrouper en une seule offre plusieurs prestations qui valorisent et protègent les aménités naturelles ;
- co-écrire une charte locale du tourisme responsable, afin de constituer le socle d'un réseau d'acteurs locaux impliqués dans le tourisme responsable (par exemple, engagements réciproques sur les circuits courts, le recyclage et la diminution des déchets, les économies d'énergie et d'eau) ;
- lisser les pics de fréquentation, en organisant par exemple, à l'échelle du territoire, la répartition annuelle des évènements touristiques, la valorisation des sites touristiques moins connus, la mise en place de politiques tarifaires de stationnement ou d'entrée ;
- attirer et soutenir les opérateurs privés responsables, par exemple en facilitant les montages de dossiers

<sup>5</sup> Voyage à destination des professionnels du tourisme, ici pour les sensibiliser sur les aménités naturelles des territoires et leurs enjeux de protection.

<sup>6</sup> *Package* d'activités proposées ici par les associations locales, sportives ou naturalistes, à visée pédagogique.

<sup>7</sup> L'*escape game* s'effectuerait à travers le domaine des Granges longues et viserait à démocratiser le monde du vin, à initier une jeune clientèle, à fidéliser les clientèles et à favoriser l'attachement au domaine, mais aussi mettre en valeur son environnement (mont Granier), le métier de vigneron et l'histoire de la Savoie. Il comprendrait 1 h à 1 h 30 de jeux et 1 h de dégustation. L'entrée serait payante et des ventes pourraient s'effectuer à l'issue de la dégustation.

<sup>4</sup> Pirogue traditionnelle.



administratifs, l'orientation vers les personnes ressources, la diffusion d'information et la mise en réseau ;

- sensibiliser les professionnels du tourisme et les visiteurs aux enjeux liés à la biodiversité afin de renforcer leur exemplarité (par exemple, visite de sites exemplaires ou information régulière sur les zones de protection de la biodiversité afin que les pratiques touristiques s'adaptent en conséquence).

## Perspectives

La Fabrique Prospective a avant tout permis de relier les acteurs du tourisme et de la biodiversité de chaque territoire qui, généralement, travaillent selon des échelles géographiques, des temporalités et des référentiels d'action différents. Ces rapprochements se sont traduits par des visions partagées et des pistes d'action. L'approche en matière de tourisme responsable a plus globalement l'avantage de réinterroger l'ensemble des acteurs, des professionnels jusqu'aux visiteurs, c'est-à-dire l'offre et la demande.

## Bibliographie

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES (2023), « Le tourisme responsable pour valoriser les aménités naturelles des territoires », <https://anct.gouv.fr/ressources/comprendre-le-tourisme-responsable-pour-valoriser-les-amenites-naturelles-des>

EUROPEAN COMMISSION (2021), "Attitudes of Europeans towards tourism".

INSEE (2021), « La France et ses territoires », <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039893?sommaire=5040030>

TALANDIER M. (2013), « Mesurer l'impact des aménités naturelles, culturelles et environnementales sur le développement économique local », XLVI<sup>e</sup> Colloque de l'ASRDLF, <https://shs.hal.science/halshs-00579163/document>

# Du droit au voyage à l'expérience inclusive : repenser l'accessibilité touristique

Par Isabelle SAURAT

Déléguée Interministérielle à l'Accessibilité

L'accessibilité touristique constitue un enjeu majeur pour garantir à chacun le droit de participer pleinement à la vie sociale, culturelle et économique. En France, des dispositifs tels que les labels Tourisme & Handicap et Destination pour Tous structurent les efforts vers un tourisme plus accessible.

Toutefois, des obstacles persistent, notamment en matière d'accessibilité des infrastructures, de recueil de données et de numérique. Face à ces défis, des initiatives innovantes émergent : démarches territoriales exemplaires, solutions numériques accessibles, et montée en compétence des professionnels.

La délégation interministérielle à l'Accessibilité promeut une approche systémique fondée sur la conception universelle, la concertation avec les usagers, et la coordination des acteurs publics et privés. Dans la perspective de l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et de l'horizon Alpes 2030, il est essentiel de faire de l'accessibilité un levier de transformation durable du tourisme.

## Introduction

L'accessibilité dans le secteur du tourisme constitue un pilier essentiel d'une société inclusive, soucieuse de garantir à chacun, quels que soient ses besoins ou ses capacités, la possibilité de participer pleinement à la vie sociale, culturelle et économique. Appliquée au domaine touristique, l'accessibilité se définit comme la mise en œuvre de conditions permettant à toutes les personnes – y compris celles en situation de handicap, temporaire ou permanent – d'accéder sans obstacles aux infrastructures, services, transports, hébergements, activités culturelles et de loisirs.

Loin de se limiter à une problématique technique, l'accessibilité s'inscrit dans une logique plus large de qualité d'accueil et de respect des droits fondamentaux. Elle engage l'ensemble des acteurs du tourisme à repenser leurs offres et leurs dispositifs pour les rendre plus ouverts, plus lisibles et plus adaptables. En ce sens, elle représente un véritable levier de développement, permettant non seulement d'élargir la base de clientèle, mais aussi d'améliorer l'expérience globale des usagers. Une démarche inclusive bénéficie en effet à l'ensemble des publics : familles avec jeunes enfants, personnes âgées, personnes avec des limitations temporaires, ou encore touristes étrangers en situation d'orientation ou de compréhension difficile.

Le cadre législatif français pose des jalons clairs en matière d'accessibilité. La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a marqué un tournant majeur en imposant des obligations spécifiques aux établissements recevant du public (ERP),

incluant de nombreux sites touristiques. Plus récemment, l'ordonnance de septembre 2023, transposant la directive européenne relative à l'accessibilité numérique, est venue compléter ce dispositif en renforçant l'exigence d'accessibilité des services en ligne, qui occupent désormais une place centrale dans le parcours touristique – de la recherche d'informations à la réservation, en passant par l'interaction sur place.

Ainsi, penser l'accessibilité dans le tourisme revient à conjuguer engagement sociétal, respect des normes et opportunités économiques. Cette ambition collective nécessite une mobilisation durable, à la croisée des politiques publiques, de l'innovation technologique et des initiatives des acteurs de terrain.

## État des lieux de l'accessibilité dans le tourisme

En France, plusieurs initiatives ont été mises en place pour structurer la démarche du tourisme accessible, la rendre plus visible et en mesurer les progrès.

### Des initiatives motrices

Parmi ces initiatives, le label Tourisme & Handicap<sup>1</sup>, créé en 2001, et géré jusqu'en 2024 par l'association « Tourisme et Handicaps » occupe une place centrale. Il vise à garantir une information fiable, homogène et objective sur l'accessibilité des sites et équipements touristiques, pour les quatre grandes familles de handicaps : moteur, visuel, auditif et mental. Ce label,

<sup>1</sup> <https://www.atout-france.fr/fr/tourisme-et-handicap>

porté désormais par Atout France<sup>2</sup>, constitue un repère essentiel pour les personnes en situation de handicap dans la planification de leurs séjours. Il est attribué sur la base d'un cahier des charges rigoureux, après une évaluation par des experts, et peut être obtenu par des établissements tels que des musées, des hébergements, des restaurants ou encore des sites naturels. Aujourd'hui, plus de 5 300 sites et établissements touristiques sont labellisés.

En complément, le label Destination pour Tous<sup>3</sup>, plus récent, propose une approche territoriale de l'accessibilité. Déployé sous l'égide de la direction générale des Entreprises (DGE), ce label s'adresse aux collectivités qui souhaitent structurer une offre touristique accessible à l'échelle d'un territoire. Il prend en compte non seulement l'accessibilité des équipements et services touristiques, mais aussi celle des transports, des services de santé, de la culture, des loisirs ou encore de la communication. L'objectif est de construire une chaîne de déplacement et de services sans rupture, véritable condition d'une autonomie réelle pour les publics concernés.

### Une dynamique encore incomplète

Cependant, malgré ces démarches structurantes, l'accessibilité touristique reste confrontée à un certain nombre d'obstacles. Tout d'abord, le manque de données fiables et centralisées constitue un frein important. De nombreux usagers en situation de handicap rencontrent des difficultés, au moment de préparer leur voyage, à identifier en amont les établissements réellement accessibles, ou à évaluer si les aménagements proposés sont adaptés à leurs besoins spécifiques. La communication des informations d'accessibilité reste encore trop souvent incomplète, imprécise, ou dispersée sur différents canaux.

Par ailleurs, un grand nombre d'infrastructures touristiques, notamment dans les centres historiques, les espaces naturels ou les petites structures privées, demeurent inadaptées ou difficilement accessibles. Les contraintes architecturales, le coût des travaux, ou encore une méconnaissance des exigences réglementaires peuvent freiner la mise en conformité. Pour les professionnels, les aménagements nécessaires – qu'il s'agisse d'installer des rampes, d'adapter les sanitaires, de modifier les cheminements ou d'améliorer la signalétique – représentent souvent un investissement financier important, parfois perçu comme difficilement rentable, en particulier pour les petites structures ou en zones rurales.

Un autre défi majeur réside dans l'accessibilité numérique, devenue un maillon essentiel du parcours touristique. Aujourd'hui, la majorité des démarches liées au voyage – de la recherche d'un hébergement à la réservation d'un billet en passant par la consultation des avis ou des plans d'accès – se fait par des plateformes numériques. Si certains acteurs commencent à intégrer

de bonnes pratiques en matière de conception universelle et de conformité aux normes (comme le RGAA - Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité), de nombreux sites web ou applications mobiles restent encore inaccessibles aux personnes malvoyantes, malentendantes, ou présentant des troubles cognitifs. Or, sans accessibilité numérique, l'expérience touristique est compromise dès la phase de préparation du séjour, limitant considérablement l'autonomie des usagers.

L'état des lieux de l'accessibilité dans le tourisme révèle ainsi un paysage contrasté. Les initiatives institutionnelles et territoriales montrent une volonté réelle de transformation, mais les défis structurels, économiques et informationnels demeurent importants. Il est donc nécessaire de poursuivre les efforts en faveur d'une approche globale et intégrée de l'accessibilité, qui englobe à la fois l'aménagement physique des lieux, la qualité de l'information, la formation des personnels, et l'accessibilité des outils numériques.

## Bonnes pratiques et innovations pour un tourisme inclusif

Face aux enjeux multiples identifiés en matière d'accessibilité touristique, de nombreuses initiatives innovantes, portées tant par les collectivités que par les professionnels du secteur, témoignent de la dynamique positive engagée en faveur d'un tourisme plus inclusif. Qu'il s'agisse d'aménagements concrets, de solutions numériques ou de démarches de formation, ces bonnes pratiques montrent qu'un changement de paradigme est en cours : il ne s'agit plus simplement d'adapter *a posteriori* les infrastructures ou les services, mais bien de penser l'accessibilité comme un principe structurant, dès la conception des politiques et des offres touristiques.

### Des territoires exemplaires : des démarches inspirantes

Certaines destinations se distinguent aujourd'hui par la mise en œuvre de politiques ambitieuses et cohérentes en faveur de l'accessibilité. La ville de Dunkerque, par exemple, a été parmi les premières à obtenir le label Destination pour Tous, en structurant une offre touristique accessible sur l'ensemble de son territoire. Elle illustre comment une collectivité peut conjuguer attractivité touristique, inclusion et développement local.

Dans les Hautes-Pyrénées, la communauté de communes du Val d'Azun s'est récemment engagée dans la même dynamique, en initiant une démarche collective visant l'obtention du label. Le projet mobilise les élus, les gestionnaires d'équipements, les associations et les habitants autour d'un objectif commun : rendre accessible l'offre de nature et de montagne à tous les publics, y compris les personnes à mobilité réduite.

Dans le Pays basque, des associations locales se sont particulièrement investies pour rendre les plages accessibles, en installant des équipements adaptés (tapis d'accès, fauteuils hippocampes), en formant les sauve-

<sup>2</sup> <https://www.atout-france.fr/fr/tourisme-et-handicap>

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.fr/actualites/destination-pour-tous-version-actualisee-label-valorisant-inclusion-territoires>

teurs à l'accueil de personnes en situation de handicap et en organisant des animations inclusives. Aujourd'hui, huit plages du Pays basque sont désormais accessibles aux personnes en situation de handicap. Ces initiatives locales montrent que l'accessibilité ne relève pas uniquement de la norme ou de l'équipement, mais aussi de l'implication humaine et de la volonté d'agir en faveur d'un accueil universel.

Dans cette dynamique, la mise en accessibilité des forêts domaniales progresse également : en 2024, 95 sentiers accessibles ont été aménagés dans 75 forêts à travers 46 départements. À titre d'exemple, un sentier accessible a récemment été aménagé en forêt domaniale de Bercé (Sarthe), permettant aux personnes à mobilité réduite de découvrir un patrimoine forestier remarquable grâce à un parcours balisé, des aires de repos adaptées et des panneaux d'interprétation en braille et en relief.

### Outils numériques : l'innovation au service de l'autonomie

Le numérique constitue un levier majeur pour améliorer l'accessibilité du parcours touristique, depuis la préparation du voyage jusqu'à l'expérience sur place. Applications mobiles, sites *web* accessibles, guides interactifs, GPS adaptés, ou encore outils d'aide à la communication enrichissent les possibilités d'autonomie pour les personnes en situation de handicap, tout en facilitant la diffusion d'informations claires et actualisées pour tous.

À cet égard, les *hackathons* organisés autour de la donnée touristique ont permis de mettre en lumière des projets prometteurs, portés par des *startups* ou des collectifs d'acteurs publics et privés. Par exemple, la plateforme AccèsLibre<sup>4</sup> joue un rôle clé dans l'amélioration de l'accessibilité des établissements recevant du public. Collaborative et en données ouvertes, elle permet de recenser, structurer et partager des informations fiables sur l'accessibilité, aujourd'hui utilisées par de nombreuses applications. Avec plus de 566 000 lieux référencés et plus de 9 000 contributeurs, elle témoigne d'une dynamique collective forte. AccèsLibre répond ainsi à un double enjeu : offrir aux personnes en situation de handicap une information claire pour préparer leurs déplacements et permettre aux acteurs du tourisme de valoriser leurs efforts en matière d'accessibilité. Elle facilite ainsi la rencontre entre une offre inclusive et une demande souvent négligée, renforçant à la fois l'impact économique et sociétal du tourisme accessible.

### Vers une conception universelle du tourisme

La promotion d'un tourisme accessible s'appuie sur le principe fondamental de conception universelle : il ne s'agit plus uniquement d'adapter ponctuellement une offre existante, mais de concevoir, dès l'origine, des infrastructures, des services, des activités, des parcours et des interfaces qui soient utilisables par tous,

sans besoin d'adaptation ou de solution spécialisée. Ce changement de posture implique une évolution profonde des pratiques de conception architecturale, de *design* de services, de production de contenus numériques et d'organisation de l'accueil.

De plus en plus de structures touristiques intègrent cette logique dans leurs projets. Par exemple, le musée savoisien à Chambéry a ainsi engagé une refonte de son offre et de son espace d'accueil pour garantir une expérience fluide, sensorielle et inclusive pour tous les publics, en intégrant dès la phase de conception des outils de médiation accessibles et des parcours multisensoriels.

### Le rôle central des professionnels : former, sensibiliser, accueillir

Au-delà des infrastructures, l'accessibilité repose également sur la qualité de l'accueil et la capacité des professionnels du tourisme à interagir avec tous les publics. La formation et la sensibilisation des personnels sont donc des leviers essentiels pour renforcer l'inclusion.

Des actions concrètes sont menées en ce sens. L'office de tourisme de Châteaudun a récemment organisé des sessions de formation à destination de ses agents, incluant des modules pratiques sur l'accueil de personnes malvoyantes ou malentendantes. L'office de tourisme de Versailles s'est quant à lui distingué par des actions ciblées visant à renforcer les compétences en accessibilité de l'ensemble de ses personnels d'accueil, en lien avec des associations locales. Dans le secteur muséal, plusieurs établissements, notamment dans les Alpes et en région Rhône-Alpes, développent des formations spécifiques en lien avec l'accueil des publics en situation de handicap, allant de la langue des signes française (LSF) à la médiation sensorielle ou tactile.

Dans le domaine culturel, la salle de concert Le Quai M illustre cette dynamique inclusive. Elle est équipée de bandes de guidage podotactiles, de cartes de bar en FALC, de plans en braille et a été conçue avec l'expertise d'usagers en situation de handicap. Les personnes malentendantes peuvent y vivre la musique grâce à des gilets vibrants qui traduisent les rythmes en sensations.

En outre, les organisations professionnelles du tourisme, telles que les fédérations d'hôtellerie, les réseaux de guides ou les syndicats du secteur, ont un rôle structurant à jouer pour systématiser ces bonnes pratiques, les diffuser et les inscrire durablement dans les référentiels de compétences.

L'ensemble de ces initiatives illustre la richesse des solutions disponibles pour construire un tourisme véritablement inclusif, à la fois innovant, humain et durable. Mais elles rappellent également que l'accessibilité ne peut être pensée de manière isolée ou ponctuelle : elle doit s'inscrire dans une stratégie globale, portée collectivement et intégrée à toutes les étapes de la chaîne touristique. La délégation interministérielle à l'Accessibilité s'attache, à travers son action, à promouvoir cette approche systémique, en lien étroit avec les acteurs publics et privés, les territoires et les usagers.

<sup>4</sup> <https://acceslibre.beta.gouv.fr/>



## Perspectives et recommandations pour améliorer l'accessibilité dans le secteur touristique

Face aux constats établis, la délégation interministérielle à l'Accessibilité identifie plusieurs leviers d'action prioritaires pour renforcer l'accessibilité dans le domaine du tourisme et garantir à chacun une expérience de voyage pleinement inclusive. Ces orientations s'inscrivent dans une vision transversale de l'accessibilité, considérée non comme une adaptation ponctuelle, mais comme une composante structurelle de la qualité de l'offre touristique.

### Renforcer les infrastructures et l'organisation des mobilités accessibles

La priorité consiste à améliorer l'accessibilité des transports, qui constituent le socle de toute mobilité touristique. Si des avancées notables ont été réalisées sur les réseaux ferroviaires ou aériens, les liaisons locales et les transports en commun sur les territoires touristiques restent souvent peu accessibles, tant en milieu urbain qu'en zone rurale. Une meilleure articulation entre les différents modes de transport, combinée à des infrastructures adaptées et une information claire sur les services disponibles, est essentielle pour éviter les ruptures dans la chaîne de déplacement, assurer « les mobilités sans couture ». Cela implique également une coordination accrue entre les autorités organisatrices de mobilité, les collectivités territoriales et les opérateurs privés.

### Valoriser l'offre accessible et améliorer l'information pour tous

Parallèlement, la généralisation des labels et certifications d'accessibilité constitue un axe fort pour valoriser les établissements engagés dans une démarche inclusive et offrir aux usagers une lisibilité accrue de l'offre. Le déploiement renforcé des labels Tourisme & Handicap et Destination pour Tous, en particulier dans les zones peu couvertes à ce jour, doit être soutenu, notamment *via* des dispositifs d'accompagnement, de financement et de formation. Ces outils doivent par ailleurs évoluer pour mieux intégrer les nouveaux enjeux liés à l'accessibilité numérique, à la transition écologique et aux nouvelles formes de tourisme (tourisme durable, tourisme local, etc.).

La délégation réaffirme également l'importance d'une concertation étroite avec les personnes concernées et leurs représentants, qui doivent être pleinement associés à toutes les étapes de conception, d'évaluation et d'amélioration des dispositifs. Le recours aux groupes d'experts d'usage, rassemblant des personnes en situation de handicap aux profils variés, constitue une méthode éprouvée pour garantir la pertinence et l'efficacité des solutions mises en œuvre. Ces échanges favorisent une approche fondée sur l'expérience réelle des usagers et permettent d'identifier plus finement les besoins non couverts, les obstacles persistants ou les innovations possibles.

### Promouvoir une approche universelle et inclusive de l'accessibilité

Enfin, il est indispensable de promouvoir une approche globale et transversale de l'accessibilité, intégrant l'ensemble des types de handicaps : moteur, sensoriel (auditif et visuel), cognitif, psychique, mais aussi les limitations temporaires ou liées au vieillissement. Une telle approche suppose de sortir d'une vision segmentée pour intégrer l'accessibilité dans toutes les dimensions de l'offre touristique : architecture, signalétique, médiation culturelle, accueil humain, services en ligne, etc. L'objectif est de construire un environnement inclusif qui bénéficie à tous, dans une logique de conception universelle.

Ces recommandations invitent à envisager l'accessibilité touristique non plus comme une simple exigence normative mais comme un levier structurant de transformation. Il s'agit de faire émerger une culture partagée de l'inclusion où chaque acteur, public comme privé, contribue à une dynamique collective, cohérente et pérenne. Dans cette perspective, l'accessibilité devient un indicateur révélateur de la qualité globale de l'offre touristique, de sa capacité à innover, à s'adapter et à refléter les valeurs d'une société véritablement ouverte à toutes et à tous.

## Conclusion

L'accessibilité dans le tourisme dépasse la seule mise en conformité réglementaire : elle s'inscrit dans une vision globale de l'inclusion sociale, du respect des droits, et de l'amélioration de la qualité de l'accueil pour tous les publics. Les constats posés montrent un paysage en transformation, encore marqué par des disparités mais également riche d'initiatives locales, d'innovations technologiques et de dynamiques de formation. Les solutions proposées – du renforcement des labels à l'amélioration de l'accessibilité numérique, en passant par une meilleure coordination des transports et une information centralisée – visent à construire un environnement touristique sans rupture, pensé pour tous dès sa conception.

Cette ambition nécessite un engagement collectif fort, réunissant les pouvoirs publics, les acteurs du tourisme, les collectivités locales, les associations, et les usagers eux-mêmes. C'est dans cette mobilisation partagée que réside la clé d'un changement durable.

Un tourisme accessible n'est pas seulement une réponse à un impératif éthique : c'est également un levier d'attractivité, de compétitivité et de développement économique pour les territoires. Il répond aux attentes croissantes des visiteurs en quête d'expériences respectueuses, fluides et inclusives.

Dans la dynamique engagée par l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l'accessibilité doit devenir un pilier structurant pour les territoires accueillant les jeux d'Alpes 2030. Cet objectif stratégique est l'occasion d'inscrire durablement l'accessibilité au cœur des politiques touristiques, en s'appuyant sur une vision partagée et des actions concrètes. Il en va de la construction d'un tourisme réellement ouvert à tous, à la hauteur des enjeux d'une société inclusive et durable.

# L'accessibilité comme projet d'entreprise

Par Anne-Sophie BERAUD

SVP Group Diversity, Inclusion & Social Care, Accor

En 2024, l'accessibilité dans le secteur touristique français a connu une accélération majeure, portée par la dynamique des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris. Malgré la loi de 2005 qui visait l'accessibilité universelle, le bilan reste mitigé, avec de nombreux établissements encore non conformes. Toutefois, la société a évolué vers une vision plus inclusive, où l'accessibilité n'est plus perçue comme une contrainte mais comme un facteur d'excellence et d'innovation. Les entreprises, et notamment Accor, s'engagent désormais activement dans cette transformation en faisant de l'accessibilité un projet d'entreprise structuré autour de trois piliers : certification, formation et innovation.

Accor a ainsi généralisé la labellisation « Tourisme et Handicap », développé des formations immersives pour ses collaborateurs et lancé des innovations comme la "Smart Room", pensée pour tous les publics. Les solutions numériques et technologiques jouent aussi un rôle clé pour renforcer l'autonomie des clients. Cette stratégie vise à faire de l'accessibilité la nouvelle norme hospitalière, convaincue que la véritable hospitalité est celle qui s'adresse à tous, sans exception, et qu'elle constitue un levier de compétitivité et d'attractivité pour le secteur.

## 2024 : un double rendez-vous donné aux établissements et infrastructures accueillant du public

L'année 2024 était certes l'année des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris, invitant les Français à une prise de conscience accrue sur l'importance de l'accueil, et à un changement de regard sur le handicap. C'était aussi une nouvelle étape dans le calendrier de mise en conformité avec la loi de 2005, socle réglementaire du principe de l'accessibilité universelle.

### 2005-2025 : deux décennies de lente amélioration

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées est en effet le texte législatif fondateur ayant posé les bases de l'accessibilité universelle en France. Cette loi ambitieuse avait fixé un objectif radical : permettre aux personnes en situation de handicap d'accéder à tous les établissements recevant du public (ERP) – dont font partie les établissements hôteliers – sans distinction ni discrimination 10 ans plus tard.

Un « bâtiment ou aménagement accessible à tous » est ainsi défini comme « un bâtiment ou un aménagement qui dans des conditions normales de fonctionnement, permet à l'ensemble des personnes susceptibles d'y accéder avec la plus grande autonomie possible, de circuler, d'accéder aux locaux, d'utiliser les équipements, de se repérer, de s'orienter, de communiquer et de bénéficier des prestations en vue desquelles il a été

conçu, quelles que soient les capacités ou les limitations fonctionnelles motrices, sensorielles, cognitives, intellectuelles ou psychiques de ces personnes ».

Force est de constater que le calendrier de mise en application de la loi a été maintes fois retardé et qu'en dépit d'avancées majeures, le chemin parcouru à l'aune de l'année 2024 restait très largement insuffisant par rapport à l'ambition de départ. D'après un bilan présentant des chiffres clés relatifs à l'accessibilité publié par le ministère de l'Écologie en septembre 2022, près d'un million d'ERP étaient alors considérés « conformes » à la loi, c'est-à-dire entrés dans le dispositif d'un Agenda d'Accessibilité programmée (Ad'ap), tandis que la même proportion demeurait encore en dehors du dispositif.

### Une profonde et récente évolution sociétale

Les vingt dernières années ont par ailleurs vu une métamorphose profonde des attentes sociétales en matière d'accessibilité. Nous sommes passés d'une logique d'adaptation *a minima*, souvent perçue comme une contrainte réglementaire, à une vision holistique de l'inclusion, désormais considérée comme un prérequis à toute excellence opérationnelle.

Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs convergents. D'abord, la montée en puissance des mouvements associatifs et militants a donné une visibilité accrue aux enjeux d'accessibilité. Les personnes en situation de handicap se sont affirmées comme des acteurs légitimes de la définition même des normes d'inclusion.

Parallèlement, le vieillissement démographique a considérablement élargi le spectre des personnes concernées par les questions d'accessibilité. Ce qui était perçu comme un enjeu catégoriel est devenu un sujet transversal touchant potentiellement chaque individu au cours de sa vie. Les adaptations autrefois conçues pour une minorité révèlent désormais leur utilité pour une population bien plus large : parents avec poussettes, seniors en perte d'autonomie, ou même les voyageurs confrontés à la barrière de la langue.

Dans ce contexte profondément renouvelé, les grands acteurs économiques ne sont plus simplement invités à se conformer à des normes techniques, mais à devenir des architectes d'une nouvelle culture de l'hospitalité. L'inclusion n'est plus uniquement la responsabilité des pouvoirs publics et des associations, mais mobilise désormais activement les entreprises, comme en témoignent des initiatives telles que la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH). Cette transformation radicale de l'approche même de l'accessibilité ne vise plus à créer des parcours ségrégés ou des adaptations visibles, mais à concevoir des environnements universellement accessibles, où les adaptations s'intègrent naturellement dans le *design* général. Le concept de « *design* universel » remplace progressivement celui d'« accessibilité aux personnes handicapées », signalant une évolution sémantique révélatrice d'un changement profond de mentalité, comme l'ont permis d'expérimenter les infrastructures conçues spécialement pour les JOP de Paris 2024.

### Les JOP : un formidable accélérateur pour l'hospitalité inclusive

Les JOP de Paris 2024 ont fait bien plus que célébrer le sport. Ils ont fixé une ambition et un rendez-vous à tous les acteurs de l'hospitalité française, des infrastructures de transport aux hôtels, des agences de voyage aux restaurants : celle de bien accueillir tous les publics, quelle que soit leur langue, leur culture, leur pouvoir d'achat et leurs capacités physiques et cognitives.

Comme les sportifs de haut niveau qui se définissent un objectif de temps, de qualification ou de médaille, ces acteurs se sont mis en marche pour enclencher les transformations nécessaires afin d'offrir la meilleure expérience visiteur à tous les touristes français et étrangers accueillis en France durant l'événement, et notamment aux 350 000 visiteurs en situation de handicap attendus durant les JOP<sup>1</sup>.

Les JOP n'avaient pas vocation à être une fin en soi ni à provoquer des ajustements cosmétiques de mise en conformité avec les normes existantes pour améliorer temporairement l'accessibilité des lieux publics durant l'été 2024. Les JOP ont plutôt cristallisé l'impulsion d'une formidable dynamique visant à réinventer en profondeur l'expérience touristique dans le but de la rendre véritablement universelle.

<sup>1</sup> Accor (2024), « Accor : L'inclusion comme médaille d'or aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 », Tourisme Accessible.

## Bien accueillir tous les publics : la mission des acteurs du tourisme et le cœur de la promesse d'Accor

C'est en tout cas l'état d'esprit du groupe et celui aussi de tous nos partenaires avec qui nous collaborons pour inventer notre propre référentiel de l'accessibilité car, comme j'aime à le rappeler, « notre métier, c'est l'Humain ». Nous plaçons l'humain au cœur de tout ce que nous faisons, et nous ne pouvons évidemment pas prétendre bien accueillir nos clients si nous ne sommes pas capables de faire face à leurs spécificités et leurs différences. C'est un engagement moral que nous nous donnons, une cohérence éthique avec notre ADN et avec nos valeurs.

C'est aussi un enjeu commercial, qui vaut pour tous les secteurs au-delà de la seule industrie du tourisme. Les personnes porteuses d'une forme de handicap, quel qu'il soit, représentent 20 % de la population française<sup>2</sup>, et 1 milliard de personnes dans le monde, ce qui est loin d'être anecdotique.

Si l'on resserre sur les opportunités pour l'industrie du tourisme, deux chiffres intéressants sont à retenir. Un rapport de l'OCDE estime que le nombre de voyageurs en situation de handicap pourrait augmenter jusqu'à 39,4 % supplémentaires si les infrastructures d'accueil étaient améliorées<sup>3</sup>. La Banque mondiale, elle, chiffre à entre 15 et 20 % les pertes de parts de marchés touristiques dues à l'inaccessibilité des infrastructures. Ces chiffres se confirment lorsque l'on regarde du côté de nos voisins outre-Atlantique. Un rapport de 2024 de la Open Doors Organization, cité par la BBC, estime que les retombées économiques du tourisme accessible atteignaient, en 2019 déjà, près de 60 milliards de dollars aux États-Unis uniquement<sup>4</sup>, soit une augmentation de 339 % depuis 2015.

### Les trois piliers de notre démarche d'accessibilité

Accor est un *leader* mondial de l'hospitalité et le premier opérateur hôtelier en Europe. Fidèles à notre esprit pionnier, nous souhaitons devenir l'acteur le plus hospitalier du secteur et aller bien plus loin que la seule – et non moins complexe – mise en conformité avec nos obligations réglementaires. Après une concertation à l'échelle du groupe, impliquant des employés aux regards divers et complémentaires sur ces défis, nous avons défini trois piliers à notre action collective : la certification, la formation et l'innovation.

<sup>2</sup> Pour plus de détails voir : [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/PANORAMAS%20HANDICAP%20%C3%A9d.%202024\\_WEB%203.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/PANORAMAS%20HANDICAP%20%C3%A9d.%202024_WEB%203.pdf)

<sup>3</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, International Transport Forum (2017), "Economic benefits of improved accessibility to transport systems and the role of transport in fostering tourism for all", IFT Discussion Papers.

<sup>4</sup> Open Doors Organization (2024), "Research among adults with disabilities: travel and hospitality", 2024 Market Study.

### Une stratégie née de la concertation et fruit de l'intelligence collective

La réponse d'Accor à ces enjeux a été d'en faire un projet d'entreprise, le groupe ayant fait le choix d'une approche collaborative et systémique. Un groupe de travail unique a été constitué il y a déjà plusieurs années, brisant tous les silos traditionnels de l'entreprise.

Ce collectif rassemblait des profils aussi divers que complémentaires : des collaborateurs directement concernés par le handicap comme par exemple Hakim Arezki, collaborateur Accor et joueur médaillé d'or de cécifoot aux derniers Jeux Paralympiques ; des représentants issus de différents métiers et marques du groupe, des partenaires externes et des experts reconnus. Parmi ces derniers, Michaël Jeremiasz, figure emblématique du tennis handisport, a joué un rôle de conseil et de facilitateur.

Cette composition plurielle garantissait une approche basée sur l'intersection des expertises du groupe et des attentes spécifiques de ce segment de clientèle. L'objectif n'était pas de produire un énième guide ou un nouveau dispositif bureaucratique, mais de transformer en profondeur la culture d'entreprise.

### Auto-évaluation et labellisation

Nous avons fait le choix d'une labellisation « Tourisme et Handicap » la plus large possible de notre parc hôtelier pour deux raisons : partager un référentiel commun entre nos marques, d'une part, et simplifier le parcours client de nos visiteurs grâce à ce label facilement identifiable pour eux, d'autre part.

Ce label Tourisme et Handicap, créé en 2001 par l'association du même nom, est à la fois reconnu par la filière et par les touristes. Le label, désormais géré par Atout France, répond à quatre critères fondamentaux qui embrassent la totalité du spectre du handicap : auditif, mental, physique et visuel. Il implique de bien comprendre et d'anticiper les besoins spécifiques de chaque client en situation de handicap.

Avec plus de 500 hôtels labellisés ou en cours de labellisation « Tourisme et Handicap », soit un tiers de son parc hôtelier en France, notre groupe démontre une stratégie de mise à niveau ambitieuse. La remise du Trophée d'Or du tourisme accessible au groupe Accor en juin 2024 en est la récompense et vient accélérer encore cette transformation continue. L'objectif affiché est clair : couvrir la totalité des établissements français et déployer en parallèle ces pratiques à l'international.

### Le vécu de nos clients au cœur de notre dispositif de formation

Le programme de formation développé par Accor illustre parfaitement son approche de l'accessibilité et sa culture d'entreprise, en plaçant l'humain au centre. Loin des formations traditionnelles, le groupe a conçu un dispositif véritablement immersif et centré sur l'utilisateur (*user-centric*). Les modules *e-learning* ont été pensés comme de véritables expériences de sensibilisation. Plutôt que de simplement énoncer des recommandations, ils permettent aux collaborateurs de vivre

des parcours clients, de comprendre les difficultés rencontrées, de déconstruire leurs propres représentations à travers des vidéos, des témoignages, des mises en situation successives.

C'est en comprenant ce que vivent les personnes en situation de handicap que nos collaborateurs seront le plus à même de changer de regard et d'agir en conséquence pour devenir des acteurs de l'inclusion à part entière. La magie de la formation à l'accessibilité, c'est qu'elle ne requiert pas de compétences particulières en dehors des *soft skills* qui sont déjà au cœur de notre métier : l'écoute, l'empathie, l'attention, le sens du service et de l'adaptation.

### Innovation technologique : la "Smart Room", un concept design unique

Le concept de "Smart Room" illustre parfaitement la philosophie d'Accor : dépasser les normes pour réinventer l'expérience hôtelière. Ces chambres ne sont pas de simples adaptations techniques, mais de véritables espaces de vie pensés de manière holistique.

Les innovations sont nombreuses : penderies modulables, lits motorisés, portes coulissantes facilitant les déplacements, systèmes d'ouverture automatique. Mais l'élément le plus remarquable est peut-être la disparition de la segmentation traditionnelle entre chambres standard et chambres pour personnes à mobilité réduite.

Le *design* lui-même participe à cette philosophie inclusive. L'esthétique n'est pas sacrifiée sur l'autel de la fonctionnalité, mais réinventée pour créer des espaces à la fois élégants et adaptables.

### Solutions numériques : l'accessibilité augmentée

La stratégie d'Accor en matière de technologies d'accessibilité s'articule autour d'un principe fondamental : chaque solution répond à un besoin spécifique, et c'est leur complémentarité qui crée une expérience véritablement inclusive. Cette approche transforme la technologie, parfois perçue comme un facteur d'exclusion, en un puissant vecteur d'inclusion et d'autonomie.

Les innovations technologiques se multiplient : systèmes GPS internes aux hôtels permettant aux personnes déficientes visuelles de naviguer de manière autonome (Evelity) ; solutions d'intelligence artificielle pour l'identification d'objets (Oorion) ; balisage sonore facilitant la prise de repères, sont autant d'éléments permettant un meilleur accueil. Des solutions sont également déployées pour le handicap auditif avec des boucles magnétiques, réveils vibrants, alarmes visuelles ; ou bien pour le handicap cognitif avec le fauteuil à étreindre (OTO).



## Conclusion : l'accessibilité comme nouvelle norme hospitalière

Accor définit désormais une nouvelle norme d'excellence hospitalière où chaque client, indépendamment de ses capacités, peut vivre pleinement l'expérience de nos hôtels. Nos initiatives témoignent de notre conviction profonde : la véritable hospitalité est celle qui s'adresse à tous, sans exception.

Le chemin parcouru pousse le groupe à poursuivre cette transformation avec détermination. L'ambition est claire : faire de l'accessibilité universelle non pas une contrainte ou une option, mais le fondement même de notre promesse d'hospitalité.

## Bibliographie

GOUVERNEMENT FRANÇAIS (2022), « Bilan et chiffres clés de l'accessibilité – Septembre 2022 », Politique de l'accessibilité.

ACCOR (2024), « Accor : L'inclusion comme médaille d'or aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 », Tourisme Accessible.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, INTERNATIONAL TRANSPORT FORUM (2017), "Economic benefits of improved accessibility to transport systems and the role of transport in fostering tourism for all", IFT Discussion Papers.

OPEN DOORS ORGANIZATION (2024), "Research among adults with disabilities: travel and hospitality", 2024 Market Study.

# The new tourism

## Preface – Tourism and public action: a strategic lever at the crossroads of economic, influence and cohesion policies

**Nathalie Delattre**, Minister Delegate for Tourism

## Editorial – New tourism issues

**Christophe Strobel**, Deputy Director of Tourism at the Directorate General for Enterprise (DGE)

## Major trends in tourism worldwide and in France

### Tourism in France: developments, trends and economic impact

**David Levy**, Head of the Tourism Statistics Division in the Business Statistics Directorate at INSEE

Tourism takes many different forms, making it complex to measure and requiring multiple but complementary indicators. Official statistics are equipped with a wide range of sources to capture the entire field, which is constantly evolving. In 2024, France recorded 1.5 billion overnight stays: one third in collective accommodation such as hotels or campsites and two thirds in private rentals or with family and friends. The coast is the leading tourist destination, accounting for a third of all overnight stays in 2024.

Accommodation offered by private individuals via the main international platforms now represents a key segment of the tourist economy. With almost a quarter of all overnight stays in the European Union, France is a leading destination for this type of booking and accommodation. Along with Spain and the United States, France is one of the world's top destinations for foreign tourists.

The nationalities most represented in hotels are the United Kingdom, the United States and Germany, while in campsites it is the Netherlands, Germany and Belgium. Tourism accounted for 3.6% of France's GDP in 2022 and 7.6% of jobs.

### French tourism benefits from a mosaic of customer segments

**Philippe Maud'Hui**, Atout France

France is a world-renowned tourist destination, regularly topping the popularity surveys. However, in the country of paid vacations, domestic tourism remains of prime importance. Demand comes from a wide range of people, of all ages and economic backgrounds. For international customers, France presents the image of a destination with a rich heritage.

In addition to traditional vacation tourism, whether in the mountains or by the sea, France's tourism sector can rely on the development of high value-added industries that meet the changing demands and practices of today's market, and for which it presents undeniable advantages.

This article looks at the characteristics of demand by major customer segments and provides an assessment of certain tourism sectors in line with the changes observed.

## What do tourists expect?

### Major destinations and their images: Paris

**Corinne Menegaux**, Managing Director of Paris je t'aime - Office de tourisme, and **Thomas Deschamps**, Director of the Observatory, sustainable and accessible tourism at Paris je t'aime - Office de tourisme

Images of Paris have changed, particularly since the city became a tourist attraction. Some of the components of these images have changed more than others, and continue to do so. And there are as many perceptions of these images as there are tourists.

The recent urban evolution of Paris, combined with the transformation of tourist practices and the means of disseminating information, all contribute to offering tourists other representations rooted in a local reality that is more than just a fantasy.

### The challenges facing the events industry in the light of the legacy of the Olympic and Paralympic Games

**Olivier Ginon**, CEO of GL Events

The Paris 2024 Olympic and Paralympic Games represent a major opportunity for the sports, events and tourism industries in France. Beyond their economic impact, the Games aim to leave a lasting legacy, both tangible and intangible. Investment in infrastructure, technological innovation and the modernisation of sports venues will all help to make France more attractive as a region and help the industries concerned to move upmarket. Paris 2024 also stands out for its commitment to the ecological transition, with initiatives to reduce the carbon footprint and promote the circular economy, which serve as a benchmark for the organisation of future events. The Games are also a lever for encouraging the practice of sport, inclusion, diversity and equality, particularly through gender parity and accessibility for all. However, a number of challenges remain: ensuring sustainable funding, supporting the ecological transition of small structures and combating social inequalities. By capitalising on this momentum,

the sports and events industries can reinvent themselves, strengthen their social role and develop new synergies, making Paris 2024 a laboratory for the future of major international events.

### Tourism and gastronomy

**Thierry Marx**, Confederal President of the Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) and Michelin-starred chef

French gastronomy, much more than a culinary art form, is a genuine invitation to travel, a bridge between cultures and a universal language. A reflection of the region, it draws on the richness of its terroirs as well as outside influences to offer a unique experience, combining tradition and innovation. At a time when tourism is moving towards a quest for authenticity and slowness, gastronomy is becoming a major asset to the French economy, attracting millions of visitors every year. It promotes local products, preserves know-how and strengthens regional social ties.

However, the sector faces a number of challenges: environmental sustainability, accessibility, training for professionals and adapting to the modern expectations of travellers. With its creativity, excellence and audacity, French gastronomy must continue to evolve if it is to maintain its global reputation and offer memorable experiences to future generations of gourmet tourists.

### Tourism and heritage

**Sébastien Jacquot**, Senior Lecturer in Geography at the University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne

This article explores some of the issues and forms of the contemporary link between tourism and heritage. Firstly, it discusses the difficulty of establishing the nature of this relationship, based on visitor numbers that often neglect the origin of visitors or underestimate the importance of heritage in the reasons for their visit.

This relationship, which is often presented as conflictual by overtourism, can be thought of differently by revealing forms of participation or commitment on the part of visitors. In this way, they are contributing to a new territorial conception of heritage, which is not limited to supporting the creation of tourist destinations, but promotes forms of heritage networking through tourism.

### Religious events: the new grail of tourism?

**Marie-Hélène Chevrier**, Senior lecturer at the Institut Catholique de Paris

According to the sociologist Peter Berger (1999), while many studies emphasise the secularization of the contemporary world, it is "as furiously religious as it ever was" (1999). The proliferation of agencies specializing in the organization in pilgrimages and cultural trips with a religious focus, as well as the success of spiritual retreats show that religious motivation cannot be ignored as an incentive to travel. As a result, a specific offer is emerging, whose outlines and economic and territorial impacts need to be clarified.

### Major international sporting events

**Fabienne Bourdais**, Director of Sports

In recent years, France has established itself as one of the leading host countries for major international sporting events. Following the success of the Paris 2024 Olympic and Paralympic Games, which showcased French expertise, France is preparing to host more than 40 major international sporting events over the next few years.

These events are formidable vectors of attractiveness and societal and environmental transformation that the Ministry of Sport is supporting with the Interministerial Delegation for Major Sports Events.

### The economic challenges facing the "Palaces"

**Thierry Mailliez**, Senior Manager at In Extenso Tourism, Culture & Hospitality

A long-standing symbol of French excellence, the "Palace" has regained new vitality, buoyed by the dynamic growth of the "ultra-rich" clientele around the world. New generations and new source markets: the Palace has had to refresh its concepts and adapt its facilities and services to new customer expectations and practices. Turnover has thus grown, but excellence comes at a cost, and controlling costs (particularly the wage bill) remains a major challenge for the Palaces. However, they remain highly valued investments, both by international and domestic investors, particularly for their real estate value, linked to prime locations and buildings.

### Luxury & Tourism: when luxury brands become destinations

**Marc-Antoine Jamet**, General Secretary of LVMH

By multiplying touchpoints with travelers, the LVMH group simultaneously occupies three complementary roles that redefine the boundaries of tourism and luxury. First, as a creator of destinations, through its hospitality offerings, gastronomy, and traveling heritage exhibitions around the world, the Group does not merely participate in the tourism industry: it shapes it. LVMH integrates luxury into the daily experience of travel as a travel companion, from high-end luggage to travel editions and guides, and through its presence in transit areas and travel retail. Finally, LVMH capitalizes on inbound tourism to enhance its heritage in France. Paris, the capital of luxury and fashion, the reputation of "Made in France", the Champs-Élysées, and the department stores are key assets. But the regions are not left behind: Bordeaux, Cognac, and Champagne also become territories of expression for the Group, blending local heritage with tourist appeal. Through this triple strategy, LVMH does not simply follow tourism dynamics: it orchestrates them.

### EDF, France's leading industrial tourism company

**Christophe Bouneau**, Emeritus professor of economic history, coordinator of the RESET chair at the Bordeaux University Foundation and chairman of the EDF Group Foundation's Electricity and Energy History Committee, and **Xavier Delerue**, Head of the Heritage and Education Division of the EDF Communication Department and chairman of the Electropolis Museum

EDF is a major player in industrial tourism in France, with over 500,000 visitors expected by 2023. The company offers tours of its nuclear, hydroelectric, thermal, wind and solar power plants, as well as its research centres and science museums.

Industrial tourism in France has historic roots, notably with the International Exhibition of White Coal and Tourism in 1925. The construction of the first nuclear power station at Chinon, commissioned in June 1963, boosted interest in industrial tourism. EDF developed a policy of public communication and integration of its sites into the landscape in collaboration with architects and town planners.

Today, EDF offers a unique and diversified range of visits to nearly 130 sites, with guided tours, exhibitions and immersive experiences. The aim is to promote a more CO<sub>2</sub>-neutral model thanks to the energy mix, to transmit reliable scientific information, to encourage exchanges with the regions and to develop the public's interest in the industry and its professions.

### Trends in contemporary tourism at places of remembrance

**Anne Hertzog**, Senior lecturer in geography at CY Cergy Paris Université

Remembrance tourism: trends in contemporary tourism at places of remembrance around the world and in France

Memory tourism has been experiencing global growth since the 1990s, in the context of a "globalization of memory" and the expansion of tourism. In France, it is structured as a tourism sector supported by public authorities, which is reflected in the promotion and touristification of war sites and places of memory related to conflicts. This involves a wide range of actors with sometimes divergent interests, which sparks debates.

### Social tourism in 2025: facts and issues

**Alain Schmitt**, Managing Director of the French National Holiday Voucher Agency (ANCV)

A multi-faceted concept developed over the last century, social tourism lies at the intersection of the political, economic and social spheres. With a view to education and social mixing, it is both a tourism offer aimed at the greatest number of people, part of the social economy, and a way of helping vulnerable groups who are far from the mainstream to go on holiday. The economic model of social tourism operators is now being called into question, with the decline in social funding, the individualisation of tourist consumption patterns, the emer-

gence of competition, digital and ecological transformations, etc. However, the positive effects of holidays have been proven, and the challenges of French people not going on holiday are not diminishing. What is the current state and outlook for social tourism?

### Adapting to climate change

#### SNCF Connect & Tech, a tech player serving the development of sustainable mobility

**Anne Pruvot**, Managing Director of SNCF Connect & Tech

In a rapidly evolving mobility sector – marked by the liberalization of rail transport, the urgent need to decarbonized travel, the increasing complexity of transport pricing, and changes technologies and user behaviors – how can digital innovation be use to promote greater access to and adoption of sustainable modes of transport? How can we encourage the adoption of sustainable mobility: each individual choice contributing to the reduction of CO<sub>2</sub> emissions?

As a tech leader dedicated to enabling and expanding access to sustainable mobility for over 25 years, SNCF Connect & Tech is uniquely positioned, in this complex landscape, to address the challenges faced by a wide range of stakeholders – including regional transport authorities (AOMs), local governments, cities, transport operators, urban transport networks, and businesses – in order to develop and deliver solutions that not only respond to these evolving needs, but also help stakeholders seize the opportunities emerging from the ongoing transformation of the mobility sector.

#### The symbolic weight of winter sports in the transition of mid-mountain areas

**Hugues François and Emmanuelle George**, UnivGrenoble-Alpes, Inrae Lyon-Grenoble - Lessem

While mountain tourism developed early in the post-war period to meet the challenges of regional development, this model is now being severely challenged by climate change. In response to snow scarcity, various adaptation strategies have been adopted, focusing on two main objectives: on the one hand, to extend the winter sports model by making snowmaking more reliable, and on the other, to reduce the dependence of winter sports regions on ski tourism through diversification, both tourist and economic.

Mid-mountain areas are particularly exposed to the snow supply risk to ski tourism, a factor that has already limited the past expansion of the snow industry. Despite this context, resistance to change remains, as is the case in the Massif des Vosges, whose study illustrates the difficulties of thinking about the future outside the resort development pattern.



### **Cycle tourism: public and private players must join forces to make France the world's leading destination!**

**Julien Gauthier**, Member of the Union Sport & Cycle and Managing Director of CLS - Ski Company

As the world's leading tourist destination, France has everything it takes to become the leading destination for cycle tourism. Cycling offers a local experience, particularly in terms of the environment, that is accessible to all and generates local spin-offs. To achieve this objective, areas off the main routes need to be better identified, labelled and promoted. Structuring the sector, making cycles and roads safer, equipping and training riders are all levers that can be used. With a real political strategy and a joint public-private commitment, France can consolidate its position as a leader in cycle tourism, with economic, social and environmental benefits throughout the country.

### **From welcoming the public to forests to developing a tourism offer: the example of Forêts d'Exception®**

**Jérôme Buridant**, Chairman of the Comité national d'orientation du label Forêt d'Exception® and **Pauline Delord**, Head of the Forêt d'Exception mission at the Office national des forêts (ONF).

As a natural, open and free space, the forest is an ideal place for people to enjoy and recharge their batteries. Forests are first and foremost a recreational area, not a tourist destination in the strict sense of the term. However, as society's expectations of the forest rise, particularly as a place of welcome offering a direct link with nature, some areas are now highlighting the forest in their tourism offer. Among the forests managed by the Office National des Forêts (ONF), the 16 that have been awarded the Forêt d'Exception® label are undoubtedly among the areas where the forest's tourism ambitions are most fully developed. The aim of this label is to enhance multifunctionality, and therefore the reconciliation of tourism and leisure activities with heritage protection and forestry. The Forêt d'Exception® label provides a forum for dialogue and facilitates the involvement of local stakeholders in the challenges of local development and reconciling uses.

### **Sustainable tourism: Ademe's support between 2021 and 2024**

**Roselyne Forestier**, Head of Territories and Regional Action at ADEME

ADEME, deploys solutions for the ecological transition of companies and territories. In the tourism sector, between 2021 and 2024, ADEME has been entrusted with the deployment of several financial support schemes to help tourism enterprises in rural and peri-urban areas, to engage in more ecological and responsible practices. This article presents the results of the sustainable tourism fund for tourism, slow tourism and ecotourism. He also presents Destination France's Bicycle Tourism Development Scheme, which targets the development of tourist mobility in the territories.

### **Greenhouse gas emissions from the tourism sector in France: measuring to monitor the trajectory and take action!**

**Aude Andrup**, National Tourism Coordinator at ADEME

In France, tourism is a key sector for the economy (domestic tourism consumption reaches just over 7% of GDP) and represents 11% of greenhouse gas emissions (GHG), mainly due to transport to and from the place of stay (car and plane). Although these emissions decreased by around 16% between 2018 and 2022, this is mainly the result of cyclical effects (post-Covid health restrictions).

Transformative actions (particularly on transport via traffic moderation and modal shift) therefore remain necessary to maintain this downward trend, especially since at the same time, the sector has managed to restore its economic contribution. Priority areas of intervention have already been identified and numerous feedback experiences already provide examples to follow. Mobilization of all the stakeholders in the sector is necessary to amplify its ecological transition!

### **How can we sustainably manage visitor numbers to highly attractive heritage landscapes? The experience of the Grands Sites de France**

**Soline Archambault**, Managing Director of the Réseau des Grands Sites de France (RGSF)

Grands Sites de France are emblematic and very attractive landscapes protected by law. They aim to maintain a balance between preserving heritage values, local life and welcoming the public.

Management of tourist flows has been at the heart of the Grands Sites de France approach since the beginning of this national policy shared with local authorities.

To manage visitor flows, they implement long-term territorial projects, in consultation with local residents and stakeholders.

This management approach involves a cross-disciplinary strategy that combines levers of governance; flow monitoring; regulation; infrastructures; awareness-raising among professionals, residents and visitors; communication; sustainable tourism offers; promotion of eco-friendly alternative modes of discovery... The point is to minimize or even eliminate negative impacts of visitor flows.

Key to this strategy is the need to prevent the eviction of local residents and to ensure that tourism is socially acceptable.

### **What kind of tourism in the face of climate change?**

**Mathieu Daubon and Marie Guignon**, ADN Tourisme

Climate change affects the entire planet but manifests differently according to regions. It affects geography, biodiversity, infrastructures, human life and demography, as well as economic activities. Directly based on the principle of mobility, tourism takes a significant part

in greenhouse gas emissions. Nonetheless, it is also affected by climate change itself: extreme weather events have an impact on landscapes, influences lifestyles and tourist seasons.

Hence, mitigation actions are crucial, however adaptive actions are urgently needed from the entire service chain, either from public actors or from private ones to reduce negative impacts in the short and long term. The tourist offer must transform to be compatible with contemporary stakes and have an impact on the evolution of demand.

## Technological and economic issues

### France Tourisme Tech: a programme to structure and promote French travel tech

**Marie-Pierre Joubert**, Meriam Jawad and Jules Cariou, Directorate General for Enterprise

The tourism sector is a fertile ground for technological innovations, particularly digital innovations related to Artificial Intelligence. These innovations impact every stage of travel, benefiting both travellers and service providers. Travel tech encompasses companies that leverage these innovations to meet the needs of the tourism sector. However, this ecosystem faces challenges in visibility and funding, with few start-ups achieving significant scale. Across Europe, funding dynamics vary, but countries generally face similar challenges.

Launched in 2023 by the Directorate General for Companies, the France Tourisme Tech program supports travel tech start-ups through open innovation initiatives, advisory services, and promotion. The program fosters collaboration between start-ups, large corporations, and investors, with very positive initial results. The goal now is to establish these collaborations on a long-term basis and position tourism as a leading sector for technological innovations in Europe.

### Transforming Tourism and Transport with AI and Data Accessibility

**Charles Telitsine**, Managing Director of the EONA-X association and **Jonathan Huffstutler**, Marketing Director EONA-X

The France 2030 program supports future investments such as the EONA-X dataspace. Focusing on data and AI, and partnering with Atout France, the DGE, and private sector collaborators, we are building a data exchange and digital infrastructure for collaborations in the travel industry.

Tourism is marked by constant reinvention, driven by geopolitics and digital innovation. In an increasingly unstable context, EONA-X provides access to what previously were inaccessible private data and tools. Through smart contracts, we aim to enable trust and support the development of sovereign and performant AI. Mastering this data and tools for our travel sector will

enhance reactivity, resilience, and competitiveness of the world's first tourism destination: Europe.

We are at the heart of Europe's dual environmental and digital transition strategy. Europe remains the world's top tourist destination. To maintain this position and control our future, adapting to the new data and AI technological revolution is vital.

### The dynamics of the concentration of tourism companies

**Vangelis Panayotis**, Chairman and Managing Director of MKG Consulting

The concentration of tourism businesses is a natural phenomenon that only changes pace with the times. While it is in the nature of businesses to grow, organic growth is not always enough to achieve the critical mass that justifies new ambitions. The trend towards concentration is leading to the consolidation of entire sectors of the tourism industry, which are better equipped to face the challenges ahead. By contrast, we are seeing the strategic weakness of sectors that have not found the right players to effectively drive the desired consolidation.

When it comes to tourism, and hospitality in particular, the sector on which this paper will focus, the stakes are global and the players involved are aiming to make the world their playground. Consolidation is therefore the quickest way to achieve sufficient size to establish a global or regional footprint and engage in dialogue with partners, without being dominated by them. Concentration means giving ourselves the means to go on the offensive, and it is also the best defensive strategy against aggression.

As a sign of its strategic dimension, tourism has welcomed more and more funds and financial specialists in recent years to support a consolidation drive at European level.

### (Re)discovering France: the map and tourism practices

**Guillaume Mellier** and Laurent Toustou, Institut national de l'information géographique et forestière (IGN)

Maps are a means of mediating between citizens, the territory and public players. At a time of ecological transition and changes in tourism practices, maps must play their full role in rediscovering the land and all its riches. For several years now, the IGN has been changing the way it presents itself and the tools it makes available to the general public, tourists and public bodies alike, with the aim of democratising geographical information in the interests of sustainable and enlightened tourism. Its entire offering has been revamped, from paper maps to data-sharing infrastructures, including the Cartes IGN application launched in May 2024.

## Banque des Territoires, a key player in more innovative and sustainable tourism

**Stéphane Mauduit**, Investment Director of the Tourism, Heritage and Culture division of the Social and Territorial Cohesion department of Banque des Territoires

Caisse des Dépôts is a long-standing player in the tourism sector. Through its Banque des Territoires brand, it has reaffirmed its support for this sector, France's leading industry, and is now one of its main financiers. It has developed a strategy of assisting operators in the sector with their investments, particularly in property, thereby easing the burden of their development, while at the same time helping the sector to evolve in line with new trends that are overturning tourism standards and moving towards a more innovative, responsible and sustainable form of tourism.

## What human resources for tourism?

### Responding to recruitment tensions in the tourism sector

**Julien Besancon**, Head of the Key Accounts and Economic Players Department, France Travail Pro Directorate, France Travail, **Christine Doucement**, Partnership Relations Officer, France Travail Pro Directorate, France Travail, and **Frédéric Lainé**, Deputy Head of the Employment Observatory Department, Statistics, Studies and Evaluation Directorate, France Travail

The tourism sector, a pillar of the French economy, was hit hard by the Covid-19 crisis, but has been recovering since 2021, supported by government measures. This recovery has been accompanied by an increase in labour requirements and strong recruitment pressures, particularly in the hotel and catering, food and beverage and transport sectors, at a time when many employees have left the sector. France Travail, the public employment agency, plays a central role in meeting these challenges: it assists jobseekers, supports employers and develops sector strategies to attract and train new candidates. Recruitment difficulties are due to restrictive working conditions, a shortage of skilled labour, high staff turnover and the seasonal nature of many jobs. To remedy this, France Travail is stepping up its initiatives: work experience placements, job dating, tailored training schemes and innovative partnerships such as « Les restaurants éphémères ». Emphasis is also being placed on supporting seasonal workers, mobility and accommodation, in order to secure career paths and meet the sector's needs on a long-term basis.

### National tourism institutes. A French model

**Jean-René Morice**, University Professor of Geography; Director of ESTHUA - National Institute of Tourism - INNTO Angers; President of INNTO France - National Institutes of Tourism

Tourism training in France developed gradually in the 20<sup>th</sup> century as a result of economic change and

the professionalisation of the sector. From the 1960s onwards, the range of courses offered by hotel schools diversified with the development of the BTS in tourism, the involvement of universities with multi-disciplinary courses geared to the needs of the field and the support of the State.

The "Destination France" plan led to the creation of INNTO France (2024), a network of national tourism institutes. INNTO France's mission is to ensure that training courses are clearer and better adapted to the needs of the tourism industry, by bringing together public higher education establishments that offer significant training in tourism. INNTO France's ambition is to become a strategic player in meeting the challenges facing the sector today and helping to make France the world's leading destination for sustainable tourism by 2030.

### The challenges of team development and training in the hotel industry

**Fabrice Collet**, Executive Chairman of B&B Hôtels

The hotel sector is facing a major attractiveness challenge, exacerbated by the Covid-19 crisis. To counter this trend, B&B HOTELS is banking on its uniqueness: a fast-growing group offering non-linear career paths and the possibility of becoming one's own boss thanks to the mandate management model. B&B HOTELS actively mobilizes its employees and hotel entrepreneurs to present the brand and its positions, and also to run the B&B Académie, a work-study program combining theory and practice within its hotels.

This program aims to replicate the successes of its hoteliers, and is particularly targeted at young people from disadvantaged neighborhoods. The hotel industry is indeed a key driver of local value creation and employment. B&B HOTELS' employer promise is particularly attractive, as it offers positions at all levels of qualification, with the prospect of one day running one's own business.

## Tourism and housing

### How do regions reconcile tourism and natural amenities?

**Annabelle Boutet**, Head of the Foresight, Monitoring and Innovation Unit, Agence nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)

Are developing tourism and preserving natural amenities irreconcilable objectives? In order to answer this question, the Agence nationale de la Cohésion des territoires (French Agency for Territorial Cohesion) has provided support to four inter-municipalities in 2022-2023, as part of its "Fabrique Prospective" engineering offer. This support enabled the tourism and biodiversity players in each area to work together to build a vision and a programme of action around a common objective: responsible tourism, i.e. tourism that reduces its impact on the environment as much as possible.

### From the right to travel to an inclusive experience: rethinking tourist accessibility

**Isabelle Saurat**, Interministerial Delegate for Accessibility

Accessibility for tourists is a major challenge if we are to guarantee everyone the right to participate fully in social, cultural and economic life. In France, schemes such as the Tourisme & Handicap and Destination pour Tous labels are structuring efforts to make tourism more accessible.

However, obstacles persist, particularly in terms of infrastructure accessibility, data collection and digital technology. In the face of these challenges, innovative initiatives are emerging: exemplary territorial approaches, accessible digital solutions, and increasing the skills of professionals.

The Interministerial Delegation for Accessibility promotes a systemic approach based on universal design, consultation with users and coordination of public and private players. In view of the legacy of the Paris 2024 Olympic and Paralympic Games and the Alps 2030 horizon, it is essential to make accessibility a lever for the sustainable transformation of tourism.

### Accessibility as a corporate project

**Anne-Sophie Beraud**, SVP Group Diversity, Inclusion & Social Care, Accor

In 2024, accessibility in the French tourism sector has seen a major acceleration, driven by the momentum of the Paris Olympic and Paralympic Games. Despite the 2005 law, which aimed for universal accessibility, the situation remains mixed, with many establishments still not complying. However, society has moved towards a more inclusive vision, where accessibility is no longer seen as a constraint but as a factor of excellence and innovation. Companies, and Accor in particular, are now actively involved in this transformation by making accessibility a corporate project structured around three pillars: certification, training and innovation. In this way, Accor has extended its "Tourism and Disability" certification, developed immersive training for its employees and launched innovations such as the "Smart Room", designed for all types of visitor. Digital and technological solutions also play a key role in enhancing customer independence. The aim of this strategy is to make accessibility the new hospital standard, in the firm belief that true hospitality is that which is open to all, without exception, and that it is a lever for competitiveness and attractiveness for the sector.

Issue editor:

**Christophe Strobel**



# Ont contribué à ce numéro



D.R.

**Aude ANDRUP** est coordinatrice nationale Tourisme à l'ADEME. Elle structure et coordonne l'intervention de l'ADEME pour accompagner le secteur du tourisme dans sa transformation et sa transition écologique depuis 5 ans. Mobilité touristique, adaptation au changement climatique, trajectoire bas carbone, économie circulaire... autant de domaines sur

lesquels elle embarque les acteurs du tourisme en lien avec les experts de l'Agence.

Précédemment, elle a coordonné une mission relative à la structuration d'une politique de développement du tourisme durable en France, confiée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères à l'ADEME. Toujours au sein de cette structure, elle a également été responsable de l'Écolabel Européen, développant des liens de travail étroits avec la Commission européenne.



D.R.

**Soline ARCHAMBAULT** est titulaire d'une maîtrise en droit privé et d'un master en Administration internationale. Elle est d'abord responsable export au sein d'une entreprise britannique où elle anime un réseau international avant de se réorienter vers le monde de la culture et du patrimoine. Elle obtient en 2005 un master européen en Tourisme,

Culture et Environnement à la Sorbonne (IREST), et intègre le Réseau des Grands Sites de France (RGSF) en 2006. Au poste de responsable de la communication et des partenariats, elle participe pendant plus de 10 ans au développement du RGSF, avant d'en être nommée directrice en juillet 2018.



D.R.

**Anne-Sophie BÉRAUD** est diplômée de l'École supérieure de Commerce de Nice Sophia Antipolis. Elle intègre les équipes d'Accenture en 1999. Dès 2007, elle s'engage activement pour promouvoir la diversité et prend en charge le Programme Femmes d'Accenture en France. En 2016, elle rejoint Accor en tant que VP Diversity & Inclusion. Fin 2021,

elle est nommée SVP Diversity, Inclusion & Social Care Accor et dirige depuis 2023 le département Social Care & Impact (Diversité Équité Inclusion, Droits Humains, Solidarité) pour le groupe.

Anne-Sophie Béraud est également membre du conseil d'administration de l'AFMD (Association française des managers de la diversité) et co-présidente de la fondation Accor Heartist Solidarity.



D.R.

**Julien BESANÇON**, après une première partie de carrière consacrée à l'enseignement et à la recherche en sciences sociales en France et à l'étranger, est devenu Administrateur de l'État au ministère du Travail. Il est aujourd'hui responsable du département Grands comptes et Acteurs économiques, au sein de France Travail où il développe les partenariats et

les collaborations opérationnelles de l'opérateur avec les employeurs grands comptes et les secteurs professionnels pour répondre à leurs besoins de recrutement.



D.R.

**Christophe BOUNEAU**, ancien élève de l'École normale supérieure de Saint-Cloud et agrégé d'histoire, est Professeur émérite d'histoire économique à l'Université Bordeaux Montaigne. Ancien directeur de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, il est aujourd'hui président du Comité d'histoire de l'électricité et de l'énergie (CHEE) de la

Fondation groupe EDF et coordinateur de la Chaire RESET (Réseaux électriques et société(s) en transition(s)) de la Fondation Bordeaux Université.

Il a publié une vingtaine d'ouvrages sur l'histoire de l'innovation, de l'énergie, des transports et du tourisme. Il vient de publier avec F.M. Poupeau, *Histoire de la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (1934-2024) : 90 ans d'action de la FNCCR en faveur des services publics en réseaux dans les territoires*, Paris, Éditions de la FNCCR, 2024, 449 pages, et il dirige un essai rassemblant une quinzaine d'historiens européens de l'énergie, *Une nouvelle histoire de l'électrification en France et en Europe de la fin du XIX<sup>e</sup> au cœur du XXI<sup>e</sup> siècle*. Dans la fabrique de la transition énergétique, à paraître début 2026 aux Éditions le Bord de l'eau.



D.R.

**Fabienne BOURDAIS** est Administratrice de l'État. Après avoir exercé des responsabilités au niveau national et territorial au sein du ministère chargé des Sports, elle est depuis 2020 déléguée ministérielle à la lutte contre

les violences dans le sport. Nommée en juillet 2022 directrice des sports, elle a exercé les fonctions de déléguée ministérielle aux grands événements sportifs de décembre 2023 à octobre 2024.

**Annabelle BOUTET** est docteure en aménagement du territoire. Elle est cheffe du pôle Prospective Veille Innovation à l'Agence nationale de la cohésion des territoires depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Elle a auparavant été chargée de mission puis cheffe du bureau de la prospective et des études du Commissariat général à l'égalité des territoires de 2015 à 2019, et chargée de mission au Centre de ressources national du développement territorial (DATAR – Caisse des dépôts) de 2004 à 2014.



D.R.

**Jérôme BURIDANT** est professeur de Géographie à l'Université de Picardie Jules Verne (Amiens). Ses recherches, menées au sein de l'UMR EDYSAN, portent sur l'écologie historique des espaces forestiers. Depuis 2023, il préside le Comité national d'orientation du label Forêt d'Exception.



D.R.

**Jules CARIU** est diplômé du master in Management de l'ESCP, du double diplôme en Économie à l'ENS Paris-Saclay, ainsi que du master de Sciences économiques et sociales de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il occupe actuellement le poste de chargé de mission « Économie et Innovation » à la sous-direction du Tourisme au sein de la direction générale des Entreprises.

Fort de ses expériences en banque d'investissement et en fonds d'investissement, il développe une expertise particulière sur les dynamiques financières, notamment dans le secteur du tourisme. À ce titre, il a réalisé une étude intitulée « Étude et analyse des dynamiques des investissements financiers dans le secteur du tourisme » et travaille au développement du réseau de partenaires du programme France Tourisme Tech, une initiative d'innovation ouverte visant à favoriser le développement des *start-ups* de la *travel tech*.

Jules Cariou a également co-écrit le « Guide de croissance 2024 des *start-ups* de la *travel tech* » publié dans les collections de la DGE.

**Marie-Hélène CHEVRIER**, ancienne élève de l'École normale supérieure de Lyon, est agrégée et Docteur en Géographie, actuellement Maître de conférences à l'Institut Catholique de Paris, où elle enseigne dans différents parcours de licence et de master.



D.R.

Ses recherches, au sein de l'équipe « Médias, images et technologies » de l'Unité de Recherches Religion, Culture et Société (EA 7403) portent sur deux objets distincts : d'une part sur l'étude de la valeur spatiale et l'impact de la sécularisation sur l'espace, qui a notamment fait l'objet de sa thèse, publiée en 2020 dans la collection « Géographie et cultures »

de L'Harmattan sous le titre *Espaces sacrés, tourisme et sécularisation dans les lieux de culte catholiques*. D'autre part, elle étudie les liens entre territoires, tourisme et fiction, plus particulièrement à travers l'étude des *blockbusters* et productions mondialisées.

Elle est ainsi amenée à travailler régulièrement avec des chercheurs d'autres disciplines (musicologie, cinéma, sciences de l'information et communication) afin de développer une approche du tourisme prenant plus particulièrement en compte les nouveaux médias et modes de communication.



D.R.

**Fabrice COLLET** est président exécutif de B&B HOTELS depuis 2016, où il a également occupé le poste de directeur général entre 2016 et 2025. Il a rejoint B&B en 2012 en tant que directeur financier. Depuis 2016, B&B HOTELS a vu sa taille multipliée par trois, et pris une place significative de l'hôtellerie économique en Europe, avec près de 900 hôtels dans

17 pays. Avant de rejoindre B&B HOTELS, il a occupé plusieurs postes de direction au sein de grandes entreprises multinationales soutenues par des investisseurs privés, telles que Elis, Polyconcept ou encore Neopost.

Fabrice Collet est diplômé en économie et finance de l'École centrale de Paris.



© ADN Tourisme

**Mathieu DAUBON** travaille pour la fédération des organismes institutionnels depuis plus de 12 ans. Il est plus particulièrement chargé de la prospective et de la formation professionnelle. Avant cela, il a exercé plus de 10 ans sur le terrain avec plusieurs postes à responsabilité en Entre-deux-Mers (33) et dans le Vaucluse.

Sur le sujet prospectif, il anime une commission interne au réseau, composée d'une quinzaine de membres issus des différents organismes institutionnels du tourisme adhérents et qui tente d'imaginer l'évolution des structures et des métiers à moyen et long terme. La dernière étude sortie par la commission en 2023 « 4 scénarios pour l'avenir du tourisme » a projeté le réseau en 2033, à travers 4 scénarios d'évolution possibles.





D.R.

**Xavier DELERUE**, ancien élève de la SKEMA Business School à Lille, commence sa carrière en agence de publicité puis dans le secteur bancaire. Il entre chez EDF en 1997 en tant que Responsable communication de la centrale nucléaire de Paluel. Au fil des années, il occupe de nombreux postes au sein du groupe : Délégué communication de la

division Production Nucléaire, directeur communication au sein de la filiale TIRU, adjoint au délégué régional Haut-de-France.

En 2020, il crée et lance le réseau « EDF, c'est moi ! », un réseau de salariés ambassadeurs qui portent les messages du groupe auprès de ses parties prenantes internes et externes. Depuis 2021, il est chef du pôle Patrimoine et Pédagogie au sein de la direction Communication Groupe.



D.R.

**Pauline DELORD** est ingénieure forestier. Après un parcours en services déconcentrés de l'État, elle est en poste à l'Office national des forêts (ONF) depuis plus de 10 ans. Elle a tout d'abord travaillé sur la sylviculture du chêne sur le bassin ligérien, notamment sous l'angle de son adaptation au changement climatique. Elle est maintenant chargée de missions

Forêt d'Exception et territoires à la direction générale.



D.R.

**Thomas DESCHAMPS** est tombé dans la marmite de l'Observation en commençant sa carrière chez Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne, après des études d'économie du tourisme. Il a poursuivi son parcours de retour en France, en s'attachant à toujours mieux qualifier la fréquentation touristique. D'abord au niveau national chez Odit France

(le précurseur d'Atout France) puis pour Paris et son office de tourisme. En 25 ans, il aura pu constater l'évolution du tourisme, tant d'un point de vue sociétal qu'économique.



D.R.

**Christine DOUCEMENT** occupe actuellement les fonctions de chargée de développement des partenariats avec les entreprises et les fédérations au sein de France Travail. Diplômée de l'Université de Bordeaux, elle dispose de plus de 15 années d'expérience dans les domaines des ressources humaines en entreprises

et d'autant dans l'accompagnement des politiques de l'emploi. Son parcours, marqué par une expertise reconnue en matière de gestion des compétences et de dialogue avec les acteurs économiques, s'inscrit dans une logique de partenariat étroit avec les territoires. Elle contribue ainsi à la mise en œuvre de solutions innovantes au service de l'insertion professionnelle, notamment dans le secteur du tourisme.



D.R.

**Roselyne FORESTIER** est titulaire d'un master II en sociologie et d'une longue expérience en matière d'ingénierie de la formation, notamment en mathématiques et en sciences physiques. Elle est cheffe du service Territoires et Action régionale à l'ADEME, Agence de la Transition écologique. Le service

fort d'une quarantaine de personnes fait partie intégrante de la direction Exécutive des Territoires, qui regroupe l'ensemble des directions régionales de l'ADEME.

Il a vocation à construire avec les territoires des politiques publiques de transition écologique et porte notamment le Programme Territoire Engagé Transition Écologique, programme phare de l'ADEME pour accompagner les collectivités dans la planification de la transition de leur territoire. Il s'attache également à déployer avec les directions régionales des dispositifs incitatifs auprès des entreprises en vue de les aider à réaliser leur transition, c'est le cas du Fonds Tourisme Durable et du Dispositif Destination France, piloté au niveau central par le Service Territoires et Action régionale et déployé par les directions régionales de l'ADEME depuis 2021.



D.R.

**Hugues FRANÇOIS** est ingénieur de recherche à l'INRAE Lyon-Grenoble Auvergne-Rhône-Alpes au LESSEM (Laboratoire des ÉcoSytèmes et Sociétés En Montagne) et membre du groupe régional d'Expertise sur le Climat Alpes-Auvergne (GREC AA). Ses travaux de recherche en aménagement du territoire s'intéressent au développement touristique de la montagne dans le contexte du

changement climatique. L'évaluation de la fiabilité de l'enneigement des domaines skiables contribue à la caractérisation explicite des conséquences du changement climatique. Elle s'inscrit dans une perspective opérationnelle à l'origine du service climatique ClimSnow. En complément de cette approche focalisée sur le tourisme de ski, ses travaux s'intéressent plus largement aux questions d'adaptation dans une perspective territoriale de la diversification touristique et/ou économique. L'ensemble de ces recherches s'appuient et contribuent à alimenter la BD Stations, système

d'information dédié aux stations de sports d'hiver et à leurs territoires supports.



D.R.

**Julien GAUTHIER** est membre du conseil d'administration de l'UNION sport & cycle, syndicat professionnel des entreprises du sport, du cycle, des loisirs et des mobilités actives, et directeur général de CLS – Ski Company, une entreprise spécialisée dans le développement et la gestion de réseaux affiliés en montagne, propriétaire des marques SKISET, SKIMIUM et NETSKI.

Diplômé de l'Université Claude Bernard à Lyon, il a démarré sa vie professionnelle à Saint-Lary dans les Pyrénées, puis a rejoint l'entreprise SKISET en 2001, en charge des sélections de matériel et de l'animation du réseau, pour ensuite devenir directeur du développement, et directeur général de CLS – SKI COMPANY en 2024.

Au sein de l'UNION sport & cycle, Julien Gauthier est président de la commission Tourisme Sportif, qui a vocation à structurer la filière du tourisme sportif en France, de labéliser ses métiers, et de promouvoir ses activités auprès du grand public et des acteurs institutionnels.



D.R.

**Emmanuelle GEORGE** est chercheuse en économie territoriale à l'INRAE Grenoble, dans l'unité LESSEM (Laboratoire EcoSystèmes et Sociétés en Montagne). Ses travaux portent sur les stations de sports d'hiver, les territoires touristiques de montagne, et leurs évolutions dans le cadre du changement global. Elle s'intéresse en particulier, aux modalités de gouvernance

de ses stations, ainsi qu'aux processus de transition touristique et territoriale de ces stations et territoires en France (échelles du massif des Alpes et des stations vosgiennes) et à l'étranger (elle coordonne le projet TranStat, Interreg Espace Alpin sur les transitions des stations).



@ Alexandre Bagdassarian

**Olivier GINON**, étudiant en droit, crée en octobre 1978 Polygone.

Très vite, il oriente la société vers le monde des salons. Entouré d'une équipe fidèle, il double son chiffre d'affaires tous les ans, favorisant la création, l'esprit d'initiative, tout en s'assurant d'une gestion solide. Ainsi, Polygone se développe, par le biais de filiales, dans les régions françaises.

L'année 1989 marque le premier grand tournant de la société. C'est l'association avec Cré-Rossi, *leader* sur le marché français de la location de mobilier, qui donne naissance au groupe Générale Location, devenu GL events en 2003.

Olivier Ginon décide alors de se développer sur le marché parisien et par croissances externes successives devient un acteur de référence dans l'installation de salons en gagnant la confiance des principaux opérateurs. Les étapes suivantes le conduiront sur l'ensemble du marché de l'événementiel qui lui ouvrira les portes de l'international avec les grandes manifestations sportives : Coupes du Monde de Football, Coupes du Monde de Rugby, Jeux Olympiques et Paralympiques... Implanté dans 20 pays, le groupe se développe fortement au Brésil, en Chine tout en déployant l'ensemble de ses savoir-faire en Europe, au Moyen-Orient et au Japon.

Fort d'un état d'esprit entrepreneurial partagé, le groupe anticipe et accompagne les évolutions du marché de l'événementiel en œuvrant pour une filière toujours plus durable *via* une politique RSE volontariste. Également engagé en faveur de l'insertion, le groupe est signataire de pactes pour l'emploi et partenaire d'associations telles que Sport dans la ville.

Parallèlement, Olivier Ginon est nommé en 2015 vice-président du comité stratégique de la filière sport qui a pour vocation de favoriser le développement et le dynamisme de la filière sport en France.

Passionné de cuisine, de rugby (au travers du Lou notamment) et d'art contemporain, il est aussi un collectionneur avisé qui soutient de nombreux artistes.



© ADN Tourisme

**Marie GUIGNON** travaille pour la fédération ADN Tourisme depuis 6 ans. Elle est issue d'une formation en développement local du tourisme et a auparavant travaillé en fédération sportive pour l'accompagnement des collectivités dans le développement de la pratique du vélo dans les territoires, de l'aménagement urbain à la promotion de l'offre. Son

appétence pour les activités sportives extérieures, et notamment en montagne, accentue sa sensibilité environnementale. Ainsi, elle anime le sujet du tourisme responsable au sein du réseau afin de leur proposer de l'information et de la sensibilisation au sujet, des contenus techniques d'expertise et d'ingénierie ou encore pour partager la vision du réseau au national.

**Anne HERTZOG** est Maître de conférences de géographie à CY Cergy Paris Université, directrice du laboratoire PLACES, co-responsable du master Développement Culturel et Valorisation des Patrimoines au sein du département Lettres Sciences Humaines. Elle travaille sur les processus de patrimonialisation, le lien tourisme-mémoire et la géographie des musées. Ses recherches actuelles explorent le devenir des lieux



marqués par des massacres et des violences extrêmes et leur patrimonialisation contemporaine, notamment à partir du cas des « villages martyrs » en Europe et d'Oradour-sur-Glane en particulier. Elle développe également des recherches dans le champ des *post-conflict ecologies*. Elle travaille par ailleurs sur les espaces du militantisme social, politique et culturel dans différents contextes urbains et ruraux.



D.R.

### Jonathan HUFFSTUTLER

possède près de 20 ans d'expérience dans divers domaines du tourisme, ayant collaboré aussi bien au sein d'établissements publics (Château de Versailles, accessibilité handicap au MNHN, en charge des groupes à l'OT de Rueil-Malmaison...) et privés (service *marketing* de tour-opérateurs, guidage, production de classes de découvertes pour

Cap Monde...) en France et à l'international (Espagne, Estonie, Alaska). Par ailleurs, il s'implique depuis 2012 dans le mouvement international (non-marchand) des "Greeters", faisant la promotion des droits culturels et d'un tourisme plus humain. Il est actuellement le président de la fédération des "Greeters" de France. Cette expertise lui a permis de développer une vision approfondie et diversifiée du secteur.

Actuellement directeur *Marketing* de l'espace de données EONA-X, il a pour mission de faire croître l'écosystème et de faire évoluer l'offre de services. Il est aussi impliqué dans plusieurs projets européens majeurs ; notamment les efforts de communication et de dissémination du projet DEPLOYTOUR, visant à créer un Espace Européen Commun des Données Touristiques (ETDS). Il co-pilote également l'un des pilotes soutenant le tourisme d'affaires (MICE) en Île-de-France. De plus, il contribue au projet européen analogue dans la mobilité (deployEMDS) et œuvre pour l'interopérabilité des espaces de données et l'aboutissement de cas d'usages innovants.



D.R.

**Sébastien JACQUOT** est Maître de conférences en géographie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, membre de l'EA EIREST et associé à l'UMR PRODIG. Directeur de l'IREST depuis 2020, vice-président d'INNTO, il coordonne le parcours Développement et Aménagement Touristique des Territoires du master Tourisme. Ses recherches portent sur le patrimoine mondial,

le patrimoine métropolitain, le patrimoine immatériel et le tourisme, les réseaux sociaux touristiques, l'oénotourisme, et l'aménagement touristique. Il enquête également sur l'informalité dans une perspective transnationale. Il a mené des enquêtes au Chili, en Argentine, en Italie, au Royaume-Uni, en France.



D.R.

**Marc-Antoine JAMET** est secrétaire général de LVMH depuis 2001. Depuis 2003, il est aussi le directeur de l'immobilier du groupe et le président-directeur général du Jardin d'Acclimatation.

Depuis 2002, il est vice-président de la Fédération Française des Industries de la Parfumerie (FEBEA) et depuis 2011, président du pôle de compétitivité

« Cosmetic Valley ». Il est, depuis 2018, président du Cercle des Pierres d'Or, et président du Comité Champs-Élysées, depuis 2021.

Il est vice-président du Comité France-Chine et du Groupe de Dialogue économique de Haut Niveau avec la Chine, administrateur de la French-American Foundation, de la chambre de Commerce Franco-Japonaise, du comité industriel franco-indien.

Il est, depuis 2013, président du conseil d'administration du Centre National d'Enseignement à Distance (CNED), vice-président depuis 2023 de l'IRIS, et membre du conseil d'administration du Collège de France depuis 2022.

Marc-Antoine Jamet a aussi occupé plusieurs fonctions au sein de l'administration française. Auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des comptes, il a été directeur de cabinet du président de l'Assemblée nationale, de 1992 à 1993 et de 1997 à 2000 (Henri Emmanuelli, puis Laurent Fabius), puis conseiller spécial du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Laurent Fabius), de 2000 à 2001. Il a été membre du Haut Conseil de l'Intégration, entre 2009 et 2012.

Titulaire d'une licence de lettres et d'une maîtrise d'histoire de l'Université Paris-Sorbonne, il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'Administration.



D.R.

**Meriam JAWAD** est diplômée du Programme Grande École de l'EM Lyon et du master 2 Économie et Finance de l'Université Lumière – Lyon II, en collaboration avec les laboratoires de recherche GATE Lyon Saint-Étienne, COACTIS et CEFRA. Elle occupe actuellement le poste de chargée de mission « Innovation, numérique et données » à la sous-direction du Tourisme au sein de la direc-

tion générale des Entreprises. Forte d'une expérience en diplomatie économique à l'étranger, elle développe une expertise sur les dynamiques d'innovation et d'attractivité dans le secteur du tourisme. Elle coordonne le programme France Tourisme Tech, une initiative d'innovation ouverte visant à favoriser le développement des *start-ups* de la *travel tech*. Ses travaux portent également sur l'analyse des innovations émergentes appliquées au tourisme, ainsi que sur l'impact

de l'intelligence artificielle dans ce secteur. Elle a notamment co-écrit le « Guide de croissance 2024 des *start-ups* de la *travel tech* » publié dans les collections de la DGE.



D.R.

**Marie-Pierre JOUBERT** est directrice de projets « Innovation, Économie, Données » au sein de la sous-direction du Tourisme à la direction générale des Entreprises. Elle pilote le programme France Tourisme Tech, une initiative d'innovation ouverte visant à favoriser le développement des *start-ups* de la *travel tech*. Elle supervise également des projets dédiés à

l'amélioration de l'attractivité des métiers du tourisme ainsi que la mise en œuvre de la législation régissant la location des meublés de tourisme. Elle pilote la feuille de route de la donnée touristique, destinée à lever les obstacles à l'utilisation des données et à développer de nouveaux cas d'usage d'IA, afin de renforcer la compétitivité du tourisme français en Europe.

Marie-Pierre Joubert est diplômée de l'École polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE). Elle est titulaire d'un doctorat en Sciences Économiques de l'École d'Économie de Paris (PSE) et administratrice hors classe de l'Insee. Elle a travaillé pendant 10 ans à l'Insee sur des postes liés à l'analyse des territoires puis à la mise en œuvre d'innovations au sein de la statistique publique (modèles d'Intelligence artificielle, nouvelles sources de données).



D.R.

**Frédéric LAINÉ** est attaché statisticien principal et docteur en économie. Avant d'arriver à France Travail, Il a occupé différents postes dans le secteur public : Insee, service statistique du ministère de l'Emploi, observatoire régional emploi formation d'Île-de-France, France Stratégie. Les thèmes sur lesquels il travaille principalement à France Travail sont les nomenclatures de professions, l'analyse des métiers (profils des personnes recrutées, difficultés de recrutement, profils des demandeurs d'emploi...), les modes de recrutement, la relation formation-emploi, les compétences, les mobilités professionnelles et les tensions de recrutement.



D.R.

**David LEVY** est administrateur hors classe de l'Insee, diplômé de l'ENSAE et titulaire d'un DEA d'économie mathématique de l'Université Panthéon-Sorbonne.

Il est chef de la division Pilotage des statistiques du tourisme au sein de la direction des Statistiques d'entreprise de l'Insee depuis avril 2023.

Il était précédemment référent scientifique pour le département de l'action régionale. Auparavant, il a occupé des postes de chef de services en région à Lyon, Rennes et Marseille.



D.R.

**Thierry MAILLIEZ** est Senior manager au sein de l'équipe In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie depuis 2006. De formation hôtelière et touristique (Institut de Recherche et d'Études Supérieures du Tourisme – IREST, Paris 1 Panthéon-Sorbonne), il a participé à de nombreuses missions d'étude et de conseil depuis 30 ans, au sein de plu-

sieurs grands cabinets spécialisés. Il intervient, tant en France (métropole et territoires d'outre-mer) qu'à l'étranger (Europe, Afrique du Nord et Sub-saharienne, Moyen-Orient) sur des missions d'étude de marché et de faisabilité, d'évaluation d'actifs, de stratégies de développement touristique et hôtelier, de définition de concept... Il a également géré et développé, pendant plus de 15 ans, un observatoire statistique annuel des ratios de gestion dans l'hôtellerie, et écrit régulièrement des articles dans la presse professionnelle.



© Mathilde de l'Ecotais

**Thierry MARX**, chef parisien reconnu, s'est formé chez les Compagnons du Tour de France et auprès de grands chefs comme Claude Deline, Joël Robuchon et Alain Chapel. Ses voyages en Asie, particulièrement au Japon, ont nourri son parcours culinaire et martial.

Son talent est récompensé d'une première étoile Michelin en 1988 au Roc en Val (Tours), puis au Cheval Blanc (Nîmes). Il obtient deux étoiles en 1999 au Cordeillan-Bages (Médoc). Sa notoriété grandit avec les émissions « Top Chef » dès 2010 et « Master Chef » en 2022.

Défenseur d'une cuisine responsable conciliant tradition et innovation, il fonde en 2013 le Centre Français d'Innovation Culinaire avec Raphaël Haumont pour repenser l'alimentation face aux enjeux environnementaux et sanitaires.

Engagé pour l'insertion professionnelle, il crée en 2012 « Cuisine Mode d'Emploi(s) », formant gratuitement des personnes éloignées de l'emploi aux métiers de la restauration.

Son parcours entrepreneurial s'illustre par l'ouverture de restaurants prestigieux comme le Sur-Mesure au Mandarin Oriental Paris (2010), la Madame Brasserie

à la Tour Eiffel, et ONOR (2023), symbole de son engagement social et environnemental.

Thierry Marx défend une cuisine responsable, alliant plaisir et bien-être, qui ne connaît pas de conflit entre la tradition et l'innovation

En octobre 2022, il est élu président confédéral de l'UMIH, première organisation professionnelle de l'hôtellerie-restauration.



D.R.

**Philippe MAUD'HUI**, de formation économique et financière, est engagé dans le développement touristique depuis plus de 20 ans. Au sein d'Atout France, il pilote toutes les activités liées à l'observation, la stratégie, la qualité, l'innovation et le développement durable de l'offre. Dans ce cadre, il manage une équipe de 35 experts en *marketing*, statistiques, urbanisme, aménagement

et développement économique territorial, composée de fonctionnaires et de contractuels aux expériences très diversifiées.

Atout France est un opérateur de l'État chargé du développement touristique de la France. Son statut unique de GIE avec 1 250 adhérents publics et privés lui permet de conduire de nombreuses missions variées de promotion et de développement, au bénéfice des entreprises, des territoires et des fédérations. Le GIE est parfois sollicité pour apporter son expertise à des pays étrangers (Chine, Oman, Bénin...) ou *via* des contrats avec des institutions financières internationales.

Il a précédemment exercé des responsabilités de développement économique à l'agglomération de Montpellier, à la Chambre de commerce et d'industrie d'Avignon et de Vaucluse et sur la Côte d'Opale, à l'occasion de la création du Tunnel sous la Manche.

Le parcours professionnel touristique n'était pas du tout programmé, cela a été le fruit de rencontres avec des passionnés qui ont suscité des envies : d'abord en tant que volontaire du service national au Bénélux où un passionné touristique l'a convaincu qu'il était particulièrement stimulant de participer à la mutation d'un territoire, puis quelques années plus tard par un autre passionné, qui lui a proposé de structurer au sein de l'AFIT une équipe ingénierie en partenariat avec la Caisse des dépôts pour renforcer les dynamiques d'investissement touristique en France. Presque 25 ans plus tard, cette convention existe toujours.

**Stéphane MAUDUIT** est directeur d'investissements au sein du pôle Tourisme, Patrimoine et Culture du département Cohésion Sociale et Territoriale de la Banque des Territoires. Après de nombreuses années au sein de la Caisse des Dépôts en charge des investissements à destination des activités économiques des territoires notamment *via* les sociétés d'économies mixtes puis aux investissements dédiés à la transition



D.R.

écologique, depuis 2016 son parcours professionnel s'est orienté vers l'investissement sur le secteur du tourisme. En complément de son action en faveur des investissements immobiliers touristiques auprès des opérateurs exploitants privés, il intervient plus particulièrement sur le secteur du thermalisme mais aussi sur le tourisme social, en devenant directeur général du Fonds Tourisme Social Investissement.



D.R.

**Guillaume MELLIER** est directeur des programmes et de l'appui aux politiques publiques à l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN). Il programme et pilote l'offre de l'IGN et la réponse aux demandes des politiques publiques et des utilisateurs. Il a rejoint l'IGN en 2021, après avoir exercé plusieurs fonctions au sein de l'Autorité de

régulation des Communications électroniques et des Postes (Arcep) en matière de réseaux fixes, mobiles et internet, notamment de directeur « fibre, infrastructures et territoires », en charge de la régulation des réseaux cuivre et fibre, et des relations avec les territoires. Il avait auparavant exercé un premier poste au ministère du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, comme responsable d'une équipe nationale sur l'aménagement numérique des territoires. Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des Ponts et Chaussées, titulaire d'un master en Action publique.



D.R.

**Corinne MENEGAUX** est diplômée de l'École supérieure des Sciences économiques et commerciales (ESSEC - 1989). Elle est directrice générale de Paris je t'aime - Office de tourisme depuis 2018. Engagée pour un tourisme plus durable, elle s'attache à transformer et moderniser l'Office pour mieux s'adapter à l'évolution du comportement des visiteurs et

optimiser leurs expériences aux côtés des professionnels du secteur.

Elle possède une grande expérience de l'industrie des salons et de l'événementiel et a travaillé chez Reed Expositions (organisateur de salons mondiaux) en tant que directrice de division et membre du comité exécutif de 2012 à 2018.

Elle est passionnée par la gastronomie, les arts, la culture pop, l'entrepreneuriat et les sports.





D.R.

**Jean-René MORICE** est Professeur des Universités en géographie à l'Université d'Angers. Il est membre du laboratoire de recherche en sciences humaines et sociales, Eso Angers (UMR CNRS Espaces et sociétés 6590). Ses travaux et publications portent sur le patrimoine et le tourisme, et le concept d'infusion en géographie, questionnant les

notions de « tout-tourisme » et de « tout-patrimoine ». Vice-président de l'université d'Angers de 2012 à 2021, il dirige depuis 2021 l'ESTHUA, premier pôle européen d'enseignement supérieur et de recherche en tourisme (3 600 étudiants, 80 enseignants, enseignants-chercheurs, 51 formations).

Il est vice-président en France de la Conférence des formations d'excellence du tourisme (CFET), et directeur français de l'Institut conjoint des universités de Ningbo et d'Angers en Chine. De 2021 à 2024, il pilote dans le cadre du plan de relance Destination France un projet national, aboutissant en 2024 à la création d'INNTO France, réseau des instituts nationaux de tourisme, dont il est président.



D.R.

**Vanguelis PANAYOTIS** est un acteur reconnu du secteur Tourisme et Hospitality, et un observateur de premier plan de sa mutation.

Il est président et directeur général de MKG Consulting depuis 2017 et du média Hospitality On depuis 2020.

Il supervise le développement d'outils opérationnels et innovants, notamment dans le domaine de l'observation de l'activité du secteur touristique.

Observateur avisé des univers de l'hospitalité, il intervient régulièrement lors de conférences et événements pour apporter son éclairage d'expert sur les chiffres, tendances et perspectives du secteur. Il conseille également les principaux acteurs du tourisme et de l'investissement ainsi que des organisations publiques. Il fait notamment partie du *think tank* Together for EU Tourism pour la Commission européenne.

Il joue un rôle actif dans les discussions sur les principaux défis auxquels le tourisme sera confronté à l'avenir, en organisant et en animant des ateliers, et publie régulièrement des éditoriaux dans Hospitality On.

Il intervient régulièrement dans les organisations suivantes : Together for EU Tourism (T4T) pour la Commission européenne, Alliance France Tourisme, La Fabrique du Tourisme, ULI – Urban Land Institute, et RICS – Royal Institute Chartered Surveyors.

Il contribue à l'organisation des événements suivants : Hospitality Asset Forum à Paris, Hospitality Operator

Forum à Paris, Worldwide Hospitality Awards à Paris et Mipim Hospitality Workshop à Cannes.

Il est titulaire d'un Bachelor Degree in Hospitality and Tourism Management – Glion Hotel School, d'un Bachelor of Science Degree in International Hospitality Management – Wales University et est accrédité auprès de la Royal Institution of Chartered Surveyors.



© Magali Delporte

**Anne PRUVOT** est, depuis janvier 2021, directrice générale de SNCF Connect & Tech, la filiale digitale de SNCF Voyageurs. À ce titre, elle siège également au comité exécutif de SNCF Voyageurs. À la tête de l'entreprise, elle porte l'ambition de développer et valoriser ses deux grandes propositions de valeur : SNCF Connect, la marque BtoC, qui incarne la plateforme tout-en-un des mobilités durables à destination des voyageurs ; et Tesmo, la

marque BtoB/BtoG, qui s'adresse aux entreprises, collectivités et opérateurs, à travers ses activités d'édition de solutions de mobilité et de services numériques.

Elle s'appuie pour cela sur la feuille de route stratégique de l'entreprise. Son objectif : faire de SNCF Connect & Tech un acteur innovant et incontournable de la transformation digitale des mobilités, dans un marché en forte évolution. L'enjeu est double : faciliter l'accès aux mobilités durables pour tous, et contribuer à l'attractivité des territoires ainsi qu'au développement du tourisme en France.

Anne Pruvot débute sa carrière en 1995 chez Accenture, intervenant auprès de ses clients sur des sujets touchant au e-commerce, au *marketing* et à la distribution. Promue Managing Director en 2005, elle rejoint le comité exécutif d'Accenture France en 2010, en tant que responsable du secteur Produits, poste qu'elle occupera jusqu'en 2016. En 2017, elle rejoint Oliver Wyman en tant que Partner, chargée notamment de la transformation numérique pour les secteurs des transports et des services. Au cours de ses missions successives tant pour Accenture que pour Oliver Wyman, elle a accompagné à de nombreuses reprises les projets de la SNCF, du lancement du site Voyages-sncf.com à la définition de la feuille de route numérique du groupe SNCF.

Elle est également membre du conseil d'administration de la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad) depuis 2021, vice-présidente de l'Alliance France Tourisme depuis 2022, et membre du conseil d'administration de l'Agence Nationale des Chèques-Vacances (ANCV) depuis 2023.

**Isabelle SAURAT** est actuellement déléguée interministérielle à l'accessibilité, un poste stratégique créé en 2022 pour piloter et coordonner les politiques d'accessibilité physique et numérique dans l'ensemble des ministères. Sa mission couvre notamment l'accessibilité des bâtiments, l'accessibilité numérique et téléphonique.





D.R.

Ingénieure de formation, elle débute sa carrière dans le secteur privé, au sein d'IBM, avant d'intégrer l'École nationale d'Administration.

Elle poursuit sa trajectoire en tant que secrétaire générale du Syndicat des transports d'Île-de-France (aujourd'hui Île-de-France Mobilités), puis occupe divers postes à responsabilité dans les

domaines des finances, des ressources humaines, de l'immobilier de l'État et de la transformation numérique, aussi bien au ministère des Armées qu'à la Caisse des dépôts, ou encore à Matignon comme directrice des services administratifs et financiers des services du Premier ministre.

Promue conseillère maître à la Cour des comptes en 2015, elle rejoint ensuite le secteur privé, avant de revenir dans la sphère publique en tant que directrice de l'immobilier de l'État, puis secrétaire générale du ministère des Armées jusqu'en 2022.

Chevalière de la Légion d'honneur depuis 2012, elle est promue au grade d'officier de la Légion d'honneur en 2021. Son parcours riche et transversal fait d'elle une figure engagée au service de l'État et de l'inclusion.



D.R.

**Alain SCHMITT** est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris. Il est haut fonctionnaire, Ingénieur des mines. Son parcours dans l'administration de l'État l'a amené à exercer des fonctions de responsabilité dans les domaines de la compétitivité, de l'innovation et du développement des entreprises (chef du secteur concurrence au Secrétariat général des Affaires

européennes, chef du service de la Compétitivité, de l'Innovation et du Développement des entreprises au ministère de l'Économie), de l'Énergie (chef du service de l'Électricité au ministère de l'Économie) et de la Protection de l'environnement (chef du service régional de l'Environnement industriel d'Alsace, directeur général adjoint de l'Autorité de Sûreté nucléaire). Il a été membre du cabinet de Christine Lagarde, ministre de l'Économie. Il est directeur général de l'Agence nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV) depuis juin 2020.



© SIPA Vincent COLIN

**Christophe STROBEL** est sous-directeur du Tourisme à la direction générale des Entreprises au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. Ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan et de l'École nationale d'Administration, il est

professeur agrégé d'économie et de gestion. Il est l'auteur du livre « Le soutien public à l'innovation » paru auprès des Presses des mines.



D.R.

**Charles TELITSINE**, précédemment chef du département Stratégie IT & Innovation de la Direction des Systèmes d'Information du groupe ADP, a une carrière de 32 ans en tant que professionnel du transport et des systèmes d'information.

Après des postes à la direction des finances, il a été d'abord en charge de maîtrises d'ouvrage, notamment du développement immobilier d'ADP puis directeur d'un terminal de 20 millions de passagers à Paris-Orly et de son extension, avant de devenir CEO d'une filiale du groupe ADP, Hologarde, spécialiste des systèmes d'Integrated Air Mobilty (IAM) et anti-drones, à la pointe des technologies de détection civiles et militaires. Depuis 2024, il occupe le poste de directeur général de l'association EONA-X, le *data space* transport et tourisme, fondée par Air France/KLM, groupe ADP, l'Aéroport Marseille Provence, Amadeus, groupe Accor, groupe SNCF et Renault Group.



D.R.

**Laurent TOUSTOU** est chef du service de l'Offre et des Communs à l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN), où il coordonne la stratégie d'offre de l'établissement en données et services numériques, ainsi que la relation entre l'institut et les utilisateurs dans un objectif de favoriser une politique d'ouverture des données au service notamment des communs numériques. Avant

de rejoindre l'IGN en 2021, il a exercé plusieurs fonctions au sein de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep). Il y a notamment dirigé l'unité « Régulation par la *data* », coordonné les travaux numériques et environnementaux ou contribué aux réflexions concernant la régulation des acteurs du numériques et la neutralité de l'internet.

Formé à Sciences Po Toulouse et à l'Université Paris Dauphine, il est également intervenant régulier en milieu universitaire sur les questions de régulation, de numérique et de politiques publiques. Il s'intéresse particulièrement, à l'économie des plateformes et aux liens entre technologie et enjeux sociétaux tels que la transition écologique ou la démocratie.