OCDE (2017-05-25), « Examen du cadre public de promotion et de commercialisation du tourisme », *Études de l'OCDE sur le tourisme*, 2017/01, Éditions OCDE, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/0a5e0c94-fr>

Études de l'OCDE sur le tourisme
2017/01

Examen du cadre public de promotion et de commercialisation du tourisme

OCDE

Ce rapport est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

La publication de ce rapport a reçu l'approbation de Mme Lamia Kamal-Chaoui, Directrice du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, le développement local et le tourisme.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Ce rapport et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Ce rapport a été déclassifié sous la responsabilité du Comité du tourisme sous la référence CFE/TOU(2015)3/FINAL.

© OCDE 2017 Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle et vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org.

À PROPOS DE L'OCDE

L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire regroupant 35 pays membres qui fait participer à ses travaux un nombre croissant de pays non membres de toutes les régions du monde. La principale mission de l'OCDE aujourd'hui est d'aider les gouvernements à oeuvrer ensemble à la réalisation d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. À travers son réseau de 250 groupes de travail et comités spécialisés, l'OCDE est un forum où les gouvernements peuvent comparer leurs expériences de l'action publique, rechercher des solutions à des problèmes communs, identifier les bonnes pratiques et coordonner les politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

À PROPOS DU COMITÉ DU TOURISME

Ce rapport a été préparé par le centre pour l'entrepreneuriat, les PME, le développement local et le tourisme de l'OCDE dans le cadre du programme de travail du comité du tourisme. Créé en 1948, le Comité du tourisme est le forum de l'OCDE chargé de partager et d'observer les politiques et les changements structurels qui affectent le développement du tourisme national et international.

Répondre aux grands défis auxquels est confronté le secteur du tourisme et réaliser tout le potentiel économique du tourisme sont deux axes qui nécessitent une approche intégrée et plurielle de l'élaboration des politiques du tourisme à de nombreux niveaux et dans bien des secteurs de gouvernement. Dans ce contexte, les pays membres de l'OCDE ne voient que des avantages à coopérer pour relever les enjeux économiques et les défis du développement durable et de l'emploi, et promouvoir la performance des politiques du tourisme, ainsi que l'évaluation, l'innovation et la libéralisation dans le secteur du tourisme. Il apparaît par ailleurs crucial de coopérer plus étroitement avec les grandes économies émergentes pour renforcer l'impact de ces travaux. Le site web du comité du tourisme (www.oecd.org/fr/cfe/tourisme/) fournit des informations détaillées quant aux activités de l'OCDE sur le tourisme.

REMERCIEMENTS

Peter Haxton et Taekyeong Jung ont coordonné et dirigé la rédaction de ce rapport, sous la direction d'Alain Dupeyras, chef de l'unité de tourisme de l'OCDE, et avec le soutien de David Adam (expert attaché au Secrétariat).

Ce rapport a bénéficié d'importantes contributions de 16 pays: Afrique du Sud, Australie, Danemark, Estonie, Finlande, France, Islande, Israël, Italie, Lettonie, Philippines, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède.

VistiDenmark a co-organisé le séminaire de l'OCDE sur la commercialisation et la promotion du tourisme en juin 2016 permettant un dialogue en profondeur entre les administrations nationales et les prescripteurs sur les politiques et les analyses émanant d'études de cas de certains pays.

TABLE DES MATIÈRES

Synthèse et messages clés à l'intention des pouvoirs publics	7
Vers de nouveaux modèles à l'appui d'une commercialisation et d'une promotion efficaces du tourisme	11
Des mécanismes de financement à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme	12
Des sources de financement nouvelles et variées	12
Impôts, droits et frais liés au tourisme	14
Cibler les touristes et les marchés à fort potentiel.....	15
Identifier de nouvelles possibilités de partenariat à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme	19
Renforcer les partenariats traditionnels	19
Partenariats transfrontaliers	20
De nouvelles stratégies pour les médias numériques.....	23
Identifier de nouvelles possibilités de partenariats numériques	24
Mesurer l'impact des campagnes numériques et des médias sociaux.....	27
Des structures de gouvernance en évolution à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme	31
Améliorer la coordination	31
Rationalisation et intégration.....	35
References.....	39
Encadrés	
Encadré 1. VisitBritain – Cofinancement de la campagne GREAT	13
Encadré 2. VisitSweden AB – un partenariat public-privé	14
Encadré 3. Les États baltes : donner la priorité aux marchés longue distance.....	17
Encadré 4. Partenariats transfrontaliers	20
Encadré 4. Partenariats transfrontaliers (suite)	21
Encadré 5. Turismo de Portugal : une stratégie 100 % numérique.....	24
Encadré 6. Canada - Les médias sociaux et le programme Voyages génération Y	25
Encadré 7. VisitDenmark et Airbnb - « Come and Be part of it »	26
Encadré 8. VisitDenmark : la signification et l'utilité des indicateurs relatifs aux médias sociaux.....	28
Encadré 9. L'Office national du tourisme allemand.....	33
Encadré 10. Atout France	34
Encadré 11. Destination Canada – Mettre en œuvre une approche intégrée à l'échelle de l'ensemble de l'administration	34
Encadré 12. NBTC - HollandCity.....	35
Encadré 13. La rationalisation et l'intégration à l'appui de l'innovation	36

Synthèse et messages clés à l'intention des pouvoirs publics

Le contexte dans lequel interviennent les secteurs du tourisme des pays du monde entier ne cesse de se durcir. Les perspectives de croissance économique mondiale se sont récemment assombries, pour s'établir à environ 3 % en 2015, bien en-dessous de la moyenne à long terme. Un nouveau fléchissement subi dans les économies de marché émergentes pèse en outre sur l'activité et les échanges mondiaux et la faible croissance de l'investissement et de la productivité freine l'élan de la reprise dans les économies avancées. En dépit de ce ralentissement de l'économie mondiale, le tourisme affiche une croissance remarquable et apporte une contribution non négligeable à de nombreuses économies nationales.

Nombre de pays poursuivent leurs initiatives d'assainissement des finances publiques, ce qui les oblige à agir à la fois au niveau des dépenses et à celui des recettes, et à procéder à des arbitrages entre différents objectifs de l'action publique, notamment en termes de croissance à court et long termes et d'équité. Cette situation, qui se traduit par une pression accrue sur le secteur du tourisme et les infrastructures d'appui, mais aussi sur les enveloppes allouées à : i) la commercialisation et la promotion ; ii) la fourniture des services et structures nécessaires pour satisfaire aux besoins des touristes ; iii) la sûreté et la sécurité des visiteurs ; et iv) la protection des environnements naturels, particulièrement attrayants sur le plan touristique, a conduit les autorités à mettre davantage l'accent sur la reddition de comptes et l'évaluation des performances, à recentrer leur action sur les marchés d'origine ou les marchés de niche cibles, et à mettre en place des dispositifs de financement coopératif à l'appui de la commercialisation et du développement touristiques.

L'essor de l'économie touristique se heurte à des difficultés liées non seulement à la situation économique mondiale, à la baisse des budgets, aux taux de change fluctuants, à la menace terroriste et aux risques sanitaires, mais aussi à des bouleversements économiques et technologiques tendanciels plus profonds, sources de turbulences supplémentaires sur le marché. Le tourisme, à l'instar de bien d'autres secteurs, connaît une vague de bouleversements numériques qui menacent de restructurer certains modèles économiques traditionnels et d'en rendre d'autres obsolètes. Ainsi, le développement rapide des plateformes entre pairs et d'usage partagé crée de nouveaux marchés dans les domaines des transports, de l'hébergement et du voyage. Si ces évolutions offrent aux autorités différentes possibilités de repenser la manière dont les touristes découvrent leur pays et dont la population peut tirer parti d'une participation à l'économie collaborative, elles créent également des difficultés pour les opérateurs en place et soulèvent des questions d'ordre plus général dans des domaines tels que la protection des consommateurs, la fiscalité et la réglementation.

Les gouvernements doivent trouver les structures et les politiques adaptées pour promouvoir le secteur et mettre à profit les perspectives qu'il offre. Plusieurs pays étudient donc de nouveaux modèles, notamment des stratégies numériques, permettant de relier la politique du tourisme, la commercialisation du tourisme et le développement des produits (en améliorant l'intégration verticale des politiques touristiques et des stratégies de commercialisation, par exemple). Les structures et administrations nationales et régionales du tourisme doivent s'adapter à cette nouvelle donne et à ces enjeux inédits, afin de mettre en place des politiques et des programmes qui stimuleront la demande de manière efficiente et efficace en étroite coopération avec le secteur.

Ce rapport présente les résultats et les pratiques d'une sélection de pays en matière de commercialisation et de promotion du tourisme, qui émanent de recherches documentaires et d'un atelier sur la commercialisation et la promotion organisé par l'OCDE à Copenhague en juin 2016 et co-animé par *VisitDenmark*. Cet atelier a rassemblé des dirigeants et spécialistes de 14 pays (Afrique du Sud, Australie, Danemark, Estonie, Finlande, France, Islande, Israël, Italie, Lettonie, Pologne, Portugal, Slovaquie et

Suède), ainsi que des représentants de la Commission européenne du tourisme et d'Airbnb, dans le but d'engager un dialogue approfondi sur l'action à mener et d'analyser des études de cas nationales ciblées.

Le rapport examine certains des défis auxquels sont actuellement confrontées les autorités publiques responsables de la commercialisation et de la promotion du tourisme, ainsi que les perspectives offertes dans ce domaine, pour ce qui est de la recherche de nouvelles sources de financement, des possibilités de partenariat, des stratégies de promotion et des systèmes de gouvernance. Les études de cas sur les pays offrent des exemples d'initiatives prises par les pouvoirs publics et les entreprises pour relever ces défis. Une sélection de messages clés à l'intention des pouvoirs publics est mise en exergue ci-dessous :

Sources de financement

- Le cofinancement est une approche adoptée dans un nombre croissant de pays et pourrait rencontrer un écho encore plus large à mesure que les sources de financement s'amenuisent et que le secteur prend la mesure de l'évolution du contexte économique et de la flexibilité et des avantages qu'elle peut offrir.
- Le recours à un partenaire commercial pour accroître la portée et l'engagement du public ciblé en ayant recours à des canaux de commercialisation traditionnels peut permettre d'atteindre l'objectif de commercialisation d'une destination de manière plus efficiente et exhaustive qu'avec la seule intervention du secteur public. Il convient donc de démontrer plus clairement la portée, l'impact et l'efficacité des contributions en nature et de faire en sorte que les avantages en nature soient mieux reconnus comme une forme pertinente de rentabilité des investissements.

Possibilités de partenariat

- Les acteurs du secteur du tourisme qui nouent de nouveaux partenariats peuvent avoir certaines attentes liées aux avantages que leur confère leur appartenance à des organismes de gestion des destinations (OGD) ou à des partenariats touristiques. Toute la difficulté est de mettre au point une offre structurée qui puisse associer de nouveaux membres et faire bénéficier les partenaires existants de nouveaux avantages. Il est essentiel de disposer du personnel doté de la palette de compétences adaptée pour définir des associations commerciales avec des partenaires (en d'autres termes, il importe de comprendre et d'analyser ce que les entreprises sont susceptibles de pouvoir financer, de leur soumettre les demandes sous une forme idoine, et de convertir ces demandes en financements).
- La mise au point de modèles de partenariat avec le secteur privé est un processus coûteux. Cultiver les relations, gérer les attentes et assurer l'harmonisation des objectifs demande un temps et une énergie considérables. Son impact sur les offices nationaux du tourisme (ONT) et les OGD est tel qu'une plus grande souplesse est souvent nécessaire pour pouvoir atteindre les objectifs visés, et en ce qui concerne les modes de gouvernance.
- Les partenariats transfrontières reposent sur l'élaboration d'objectifs et de priorités de commercialisation communs, et ce, le plus rapidement et le plus tôt possible dans le processus de développement. Des initiatives développées suivant un processus descendant risquent de ne pas obtenir l'adhésion de tous lors de leur mise en œuvre : des incitations communes doivent impérativement être prévues pour favoriser le développement des partenariats.
- Les plateformes numériques offrent des perspectives nouvelles en matière de partenariat et d'accès nouveaux au marché, à des coûts moindres que ceux des méthodes de commercialisation traditionnelles. Toutefois, procéder à des adaptations structurelles pour mettre en œuvre cette

approche exige attention et concentration afin de veiller à ce que le personnel soit doté de la palette de compétences nécessaire et que des méthodologies d'évaluation permettant de rendre compte de la rentabilité des investissements soient en place.

Stratégies de promotion

- Les stratégies numériques peuvent donner rapidement des résultats positifs en termes d'économies, même si le maniement des médias sociaux peut s'avérer fastidieux. Leur réussite sur le long terme nécessite d'investir dans une stratégie numérique et dans les compétences du personnel afin de garantir une rentabilité maximum des investissements. Cette approche doit s'accompagner impérativement d'une stratégie de partenariat visant à nouer des relations avec les agences de voyage en ligne et avec des partenaires commerciaux qui disposent de voies d'accès reconnues au marché.
- Dans les marchés offrant un potentiel de croissance de longue durée, cultiver les relations entre les gouvernements, les ONT et les agences de voyage individuelles/en ligne pour faire en sorte que les promesses de volume du tourisme se concrétisent sur le long terme peut prendre du temps. Toutefois, sur le court terme, ces marchés à forte croissance, tels que la Chine, la Russie ou l'Inde, devraient produire des touristes plus dépensiers.
- Les études de marché sur la perception des marques ou la demande des consommateurs sont indispensables pour veiller à ce que les activités de commercialisation soient convenablement ciblées et optimisent les perspectives offertes par le territoire concerné.

Dispositifs de gouvernance

- Le processus de rationalisation des organismes du secteur public doit déboucher sur l'instauration d'instances adaptées à leurs objectifs et d'une démarche plus intégrée et coordonnée entre les ONT, les OGD et le secteur privé, et libérer ainsi un plus vaste potentiel de ressources.
- La coordination entre de multiples partenaires verticaux et horizontaux requiert des mécanismes d'approbation bien définis et solides, liés au financement, afin de promouvoir la coordination et la définition d'objectifs communs. Une stratégie et une vision énoncées clairement sont également essentielles pour permettre aux partenaires de comprendre quels sont les rôles et responsabilités de chacun.
- Les plateformes collaboratives offrent des débouchés non négligeables aux ONT, auxquels elles posent également des défis de taille, à mesure que les consommateurs se tournent vers ces outils. Les politiques de la réglementation ont en effet souvent un temps de retard sur la tendance. C'est aux ONT de plaider en faveur d'une réglementation claire et proportionnée, qui leur permette de travailler avec de nouveaux partenaires tout en conservant leurs partenaires existants.

Vers de nouveaux modèles à l'appui d'une commercialisation et d'une promotion efficaces du tourisme

Dans de nombreux pays, les activités de promotion et de commercialisation du tourisme ne sont pas épargnées par la contraction des crédits publics. Elles continuent en outre d'être mises à mal par un marché mondial très concurrentiel, les nouveaux modes de gouvernance et la montée en puissance des plateformes de médias sociaux. Les autorités sont en quête de nouveaux modèles de commercialisation du tourisme pour atténuer les pressions sur les financements publics, et de nombreux pays cherchent à encourager une plus forte participation collaborative ou sectorielle.

Soucieux d'optimiser la valeur et l'impact des opérations internationales de commercialisation, certains pays ont regroupé des organismes nationaux responsables de ces activités dans plusieurs secteurs de l'économie, tels que le commerce, le tourisme et les entreprises. D'autres ont choisi de cibler plus précisément certains marchés d'origine ou de niche, et la plupart font une plus grande place aux stratégies numériques.

L'essor des technologies numériques et des médias sociaux est à la fois source de difficultés et de débouchés pour les organismes et entreprises touristiques nationaux et régionaux. Les touristes sont de plus en plus connectés à Internet : ils font appel à de nombreuses applications mobiles liées au tourisme, consultent les plateformes d'information, de transport et de réservation en ligne en temps réel (agences de voyages, compagnies aériennes, services ferroviaires, location de véhicules, Uber, etc.) et utilisent les réseaux sociaux pour examiner, évaluer et réserver des logements, (Airbnb, TripAdvisor), des restaurants (thefork, MyTable, OpenTable) et d'autres services touristiques.

Ces évolutions du comportement et des attentes des consommateurs en rapport avec l'économie numérique appellent un recentrage massif sur les modes de commercialisation et de promotion numériques, mais aussi sur le renforcement des capacités et le développement de produits. Diverses mesures sont en cours d'élaboration pour traiter ces problèmes à mesure qu'ils surgissent. Une importance croissante est ainsi donnée aux campagnes numériques menées sur les réseaux sociaux (par le biais des réseaux en ligne ou mobiles), en complément et à l'appui des campagnes de promotion déployées à l'échelon international, afin également de cibler plus efficacement les principaux marchés d'origine.

De nombreux pays reconnaissent par ailleurs qu'ils doivent renforcer les capacités de leurs prestataires de services touristiques, notamment celles des PME, et mettent au point des mesures visant à faciliter l'adoption et l'application de pratiques de commercialisation numérique et le recours aux médias et réseaux sociaux. La Commission européenne prend actuellement des mesures pour mieux faire connaître le tourisme numérique en i) renforçant les compétences numériques des PME du tourisme ; ii) intégrant les petites entreprises à la chaîne de valeur numérique, et ; iii) stimulant le potentiel d'innovation reposant sur les TIC des PME du tourisme et en donnant les moyens aux chefs d'entreprise du secteur de pratiquer la commercialisation en ligne.

L'essor rapide du tourisme dans des pays comme l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, la Fédération de Russie, l'Inde et l'Indonésie reflète le déplacement du centre de gravité économique mondial vers les économies émergentes et modifie les caractéristiques des flux et de la demande de voyages. Cette évolution appelle de nouvelles compétences en matière de commercialisation et de service à la clientèle, et un développement approprié de produits. De nombreux gouvernements continuent donc d'aligner leurs stratégies de commercialisation et leurs politiques de visas et de transport aérien pour stimuler la croissance émanant de ces grandes économies touristiques émergentes.

Des mécanismes de financement à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme

Le financement de la promotion et de la commercialisation du tourisme doit être envisagé dans le contexte d'une baisse des budgets émanant des sources nationales/publiques traditionnelles de financement. Ces pressions en faveur d'économies budgétaires se retrouvent dans de nombreux pays Membres de l'OCDE et pays partenaires. Les responsables de la commercialisation et de la promotion aux niveaux national, régional et des villes sont en quête de sources de financement nouvelles et variées pour accroître les budgets, à associer à une panoplie de politiques et d'approches innovantes visant à réaliser des gains d'efficacité.

Chaque mesure s'accompagne de difficultés et de solutions spécifiques et l'expérience des autres pays Membres de l'OCDE et de ses pays partenaires peut être une source utile d'enseignements. Toutefois, qu'elles aient pour objectif d'innover ou d'améliorer l'efficacité, les solutions numériques sont une composante de plus en plus omniprésente des panoplies de mesures prises par les pouvoirs publics. Cette évolution sensible de la nature du marché remet en cause les modèles économiques des prestataires touristiques traditionnels. Si l'arrivée de nouveaux bailleurs potentiels offre des perspectives non négligeables pour remédier à l'insuffisance des budgets et réaliser des gains d'efficacité par rapport aux campagnes de commercialisation traditionnelles, il reste encore à déterminer quelles sont les approches les plus efficaces.

Des sources de financement nouvelles et variées

Les acteurs qui interviennent dans la politique du tourisme perçoivent clairement la fonction de coordination assurée par le secteur public en cas de défaillance du marché. Cette fonction peut être plus difficile à appréhender par le secteur privé, en particulier si la question du financement relève traditionnellement des acteurs publics. Dans un contexte de baisse des financements, les organisations du secteur public ont sans doute intérêt à mobiliser les acteurs du secteur privé et à les informer des possibilités qui s'offrent à eux de contribuer directement ou en nature aux initiatives de commercialisation qui offrent des avantages mutuels évidents. La solution du cofinancement pourrait rencontrer un écho plus large, à mesure que les sources de financement s'amenuisent et que le secteur prend la mesure de l'évolution du contexte économique.

Le cofinancement est une approche adoptée dans un nombre croissant de pays. Au Royaume-Uni, par exemple, *VisitBritain* est co-financé par des subventions publiques. En 2015-16, ces subventions se sont élevées à 19.6 millions GBP et comprenaient des dotations destinées à financer les activités de commercialisation et de relations publiques menées à l'échelon international par *VisitBritain*, allouées sous réserve d'une contrepartie du secteur privé (encadré 1).

L'opération « *GREAT Britain, You're Invited* » fait partie d'une campagne globale axée sur la marque du pays. Ciblée sur les principaux facteurs qui motivent les voyages en Grande-Bretagne (à savoir la culture, le patrimoine et la campagne), auxquels viennent s'ajouter d'autres éléments moteurs du tourisme (tels que les achats, la gastronomie, le sport, l'aventure, la musique et les affaires), la campagne *GREAT* a pour objectif de faire connaître les attraits du pays aux nouveaux visiteurs et d'entretenir l'intérêt de ceux qui y reviennent (pour les loisirs et les affaires) en le présentant comme une destination de premier plan. *VisitBritain* a mis au point différentes initiatives en s'appuyant sur des cofinancements émanant de parrainages et de partenariats avec les médias instaurés, par exemple, pour coïncider avec la sortie de films importants (la campagne « *Bond is GREAT* », était ainsi destinée à promouvoir le tourisme au Royaume-Uni à travers le monde en même temps que le film « *Skyfall* ») et/ou en tirant parti des avantages en termes de promotion d'une association avec des manifestations emblématiques tels que les championnats de tennis de Wimbledon.

Encadré 1. *VisitBritain* – Cofinancement de la campagne *GREAT*

Lancée en 2012 pour tirer parti de l'attention mondiale suscitée par les Jeux olympiques et paralympiques de Londres, la campagne « *GREAT* » axée sur la marque territoriale de la Grande-Bretagne avait pour objectif stratégique d'inciter le monde à porter un autre regard sur le Royaume-Uni afin d'encourager davantage de personnes à le visiter, y étudier, investir et faire des affaires.

La campagne *GREAT* dispose d'un budget annuel de 60 millions GBP pour la période 2015-16 à 2020 (les années précédentes, le budget annuel se situait entre 30 millions GBP et 46.5 millions GBP). Ce budget comprend des financements directs du Trésor et des contributions équivalentes des services gouvernementaux participant à la campagne (y compris le *Department for Culture, Media and Sport*, qui est responsable du tourisme). Les dotations allouées au volet consacré au tourisme sont versées chaque année par le comité chargé du programme *GREAT* sur la base des résultats passés, des remontées d'informations des clients et des possibilités spécifiques offertes par le marché (et se montent généralement à 15-20 millions GBP par an). En sa qualité de principal partenaire opérationnel pour le tourisme, *VisitBritain* est responsable de la gestion financière et de la gouvernance des financements alloués dans le cadre de *GREAT* dans le cadre de ses mécanismes de fonctionnement habituels. De plus, *VisitBritain* se procure des financements (aide en espèces ou en nature) auprès de partenaires du secteur privé afin d'étendre la portée de ses activités de commercialisation du tourisme (4.8 millions GBP ont ainsi été obtenus auprès du secteur privé en 2014-15).

Les activités de promotion du tourisme menées à l'échelon international dans le cadre de la campagne *GREAT* ont déjà rapporté 600 millions GBP à l'économie britannique sous la forme de dépenses supplémentaires des visiteurs. *GREAT* est un partenariat intégré innovant déployé à l'échelle de l'administration britannique. La collaboration étroite avec les services gouvernementaux de l'éducation, du commerce, de l'investissement et de la diplomatie extérieure a permis aux initiatives touristiques britanniques de bénéficier d'un soutien non négligeable pour conquérir des marchés internationaux nouveaux et variés.

Tourism Australia est un organisme de commercialisation fonctionnant en partenariat. Il perçoit environ 150 millions AUD de l'administration fédérale, une somme complétée par 60 millions AUD provenant de partenaires tels que des entreprises privées et les organismes touristiques des États et Territoires. Au nombre de ses initiatives récentes figurent : i) une campagne menée en partenariat avec *Tourism & Events Queensland* et Air Canada pour tirer profit d'un nouveau service aérien proposé à l'année par Air Canada entre Vancouver et Brisbane dans le but d'accroître le nombre de passagers de loisirs entre le Canada et le Queensland sur la compagnie et d'augmenter les dépenses des visiteurs d'une année sur l'autre, et ; ii) une campagne menée en partenariat avec *Tourism Victoria* et Etihad Airways pour mettre en avant l'opération *Restaurant Australia* dans le contexte de la campagne « *There's Nothing Like Australia* » et pour la faire connaître auprès des consommateurs français (voir les études de cas complètes aux pages 24 et 25).

Aux États-Unis, le programme *Visa Waiver* alloue, aux opérations de commercialisation et de promotion sur les marchés stratégiques, une enveloppe financière équivalente à l'abondement de partenaires habilités du secteur privé. Une autre structure public-privé, adoptée par certains offices nationaux du tourisme (ONT) et organismes de gestion des destinations (OGD), prévoit un financement partiel par le secteur du tourisme, qui profite alors des campagnes de promotion et de commercialisation nationales et régionales. *VisitSweden AB* est une entreprise détenue conjointement par l'État et *Svensk Turism*, une organisation professionnelle comptant environ 170 membres. Cette dernière perçoit un financement de base du secteur public qui n'est versé qu'en contrepartie d'un cofinancement de 50 % (encadré 2).

Encadré 2. VisitSweden AB – un partenariat public-privé

En 2015, *VisitSweden AB* a perçu 140 millions SEK de l'État et près de 115 millions SEK du secteur pour des activités de promotion. Conçu au niveau national, son modèle de partenariat a été mis au point en coopération avec les destinations et les régions de Suède, en vue d'établir des objectifs, des budgets, des groupes cibles et des priorités stratégiques relatives aux marchés définis en commun.

VisitSweden donne la priorité aux activités de commercialisation sur douze marchés internationaux : l'Allemagne, la Chine, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grande Bretagne, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas et la Russie. L'entreprise assure la promotion de la Suède en tant que destination touristique à l'étranger en partenariat avec le secteur du tourisme.

Le partenariat est matérialisé juridiquement par des « plans directeurs » dans lesquels les budgets, les marchés et les activités sont définis d'un commun accord par les différentes parties. Le modèle précise les différentes tâches/les différents rôles incombant aux divers organismes et détenteurs de produits du secteur des voyages à l'aide de son compte satellite du tourisme. Les projets sont gérés par *VisitSweden* en coopération avec des organisations régionales représentant les produits locaux, ce qui permet au partenariat d'englober la quasi-totalité du secteur suédois du tourisme, et d'aider des produits touristiques suédois emblématiques de moindre envergure à conquérir des marchés internationaux qu'ils n'auraient pas eu les moyens d'atteindre seuls.

Le modèle du partenariat a évolué ; il ne vise plus exclusivement à augmenter le volume des budgets de commercialisation mais porte davantage sur une mise en adéquation de l'offre et de la demande et sur les mesures visant à cibler le public approprié. La révolution numérique a rendu les « gros budgets » moins indispensables. Un budget même modeste peut avoir un fort impact si l'on dispose des connaissances adéquates sur le public cible et sur ses raisons de voyager.

Impôts, droits et frais liés au tourisme

À l'instar des autres secteurs, celui du tourisme est soumis à une série d'impôts, de droits et de frais spécifiques qui peuvent constituer pour l'État une source de financement lui permettant de concourir à l'investissement public en faveur du développement, de la commercialisation et de la promotion du tourisme. Ces frais sont toutefois souvent source d'inquiétude pour le secteur, qui redoute leur impact sur l'attrait et la compétitivité des destinations, et l'absence apparente de lien précis avec le coût de la prestation de service. Le secteur souhaiterait ainsi qu'il y ait un rapport plus étroit entre les recettes tirées du tourisme et l'utilisation qui en est faite.

Au nombre des exemples de rapport clair et étroit entre les impôts prélevés, les droits, les frais, et la commercialisation et la promotion du tourisme, citons la *Corporation for Travel Promotion* (CTP), créée en 2010 et qui opère sous le nom de *Brand USA*. Cette société à but non lucratif est chargée de promouvoir les États-Unis comme destination touristique de choix et d'informer les visiteurs internationaux des modifications et améliorations apportées aux politiques et formalités d'entrée et de sortie du territoire. Le *National Travel and Tourism Office* est l'organisme officiel qui assure la liaison entre l'administration et *Brand USA*. Celle-ci est financée par un pourcentage des droits perçus sur l'*Electronic System for Travel Authorization* (ESTA), dont s'acquittent les voyageurs internationaux se rendant aux États-Unis depuis des pays participant au programme d'exemption de visas, *Visa Waiver Program* (VWP). La société se voit allouer chaque année une somme pouvant atteindre 100 millions USD pour équilibrer les contributions du secteur privé, au titre des activités de commercialisation et de promotion sur les marchés stratégiques. Le secteur privé verse pour sa part une contribution 100 % équivalente, dont la part en nature ne doit pas excéder 70 %. Les activités de *Brand USA* sont financées jusqu'à la fin de 2020. Pour donner une image et une représentation positives des États-Unis en tant que destination touristique, la société a entrepris pour la première fois de mener ses campagnes de commercialisation directement auprès des consommateurs, sur les 10 marchés stratégiques qui représentent 75 % des entrées touristiques.

Au Mexique, un permis d'immigration (taxe imposée aux voyageurs non immigrants) a été instauré en 1999 pour les personnes qui entrent dans le pays à des fins touristiques. Tous les visiteurs étrangers venant au Mexique doivent s'en acquitter, à l'exception de ceux qui entrent dans le pays par voie terrestre et y séjournent moins de sept jours. Les recettes de ces droits sont utilisées pour promouvoir le tourisme au Mexique, 80 % (contre 50 % en 2002 et 70 % en 2006) étant alloués au Conseil de promotion touristique du Mexique, qui est chargé de la promotion du tourisme au niveau national et international.

Les recettes des jeux de hasard offrent une source de financement potentielle, via les taxes auxquelles ils sont soumis. Le budget total de *Turismo de Portugal* s'est élevé à 252.4 millions EUR en 2015, dont 38.6 % provenant de taxes spéciales sur les jeux de hasard. Le *Tourism Promotion Board* philippin, tire pour sa part pratiquement 50 % de son budget de fonctionnement de cette même source.

Aux Philippines, le ministère du Tourisme coopère avec la *Philippine Convention & Visitors Corporation* pour mener les activités de commercialisation du tourisme par l'intermédiaire du *Tourism Promotions Board* (TPB). Le TPB perçoit une contribution annuelle de l'État, ainsi que 25 % des recettes découlant de la participation de 50 % que détient ce dernier dans la *Philippine Amusement and Gaming Corporation* (PAGC), et de diverses taxes, ainsi que des recettes des ventes hors taxe. En 2014, l'enveloppe de financement globale de 27.7 millions USD du TPB était composée de subventions de l'État de 10.9 millions USD, de 13.3 millions USD provenant de la PAGC (représentant près de 50 % du budget de fonctionnement de cette dernière) et de 3.2 millions USD des ventes hors taxe.

Toutefois, la taxe sur les chambres d'hôtel est l'exemple le plus répandu de taxation indirecte spécifique au tourisme dans le monde entier. Généralement conçue comme une taxe sur les séjours dans les établissements hôteliers, son montant peut correspondre à un pourcentage du prix, ou à une unité par nuit spécifique. Les recettes provenant de cette forme de taxation sont parfois affectées au financement de campagnes publicitaires sur une destination ou de projets visant à améliorer la qualité des activités touristiques ou à préserver l'environnement. De telles initiatives appellent une vision stratégique à long terme, non seulement pour développer les recettes, mais aussi pour veiller à ce que la priorité soit donnée à la destination et à ce que l'investissement soit orienté vers elle afin de créer un cercle vertueux de rendement en hausse et de renforcement de la marque.

La croissance récente et continue de l'économie collaborative a aussi une incidence sur le plan fiscal, en particulier lorsque les taxes spécifiques au tourisme (telles que les taxes hôtelières ou de nuitée) sont dédiées à la commercialisation et à la promotion et peuvent être lésées par l'essor des services entre pairs. Les décisions et mesures d'application prises par les autorités risquent soit d'exercer des pressions sur l'assiette fiscale traditionnelle, si les services passent dans le secteur informel où le civisme fiscal est moindre, soit d'augmenter l'assiette fiscale, par exemple si les taxes hôtelières ou de nuitée sont également perçues sur les séjours effectués dans le cadre d'un hébergement entre particuliers.

Les questions de réglementation et de fiscalité se situent souvent en dehors de la sphère de responsabilité immédiate des organismes chargés de la politique, de la commercialisation et de la promotion du tourisme, en tant qu'agents d'exécution. Toutefois, il est évident que ces organismes ont un rôle à jouer en appréhendant les marchés émergents et les cadres d'action qui influent sur leur capacité à exercer leurs activités, et en travaillant avec les responsables de l'élaboration de la réglementation et les décideurs pour veiller au maintien des niveaux de financement globaux et identifier de nouvelles sources pouvant contribuer à la gamme de financements et à stimuler la croissance.

Cibler les touristes et les marchés à fort potentiel

Face à une enveloppe de financement qui pourrait s'amenuiser, il est impératif de déterminer les activités prioritaires. Toutefois, dans un marché mondial du tourisme qui évolue rapidement, la définition

de priorités n'est pas forcément synonyme de baisse de la rentabilité des investissements. Lors de la sélection des marchés prioritaires, il est possible de privilégier ceux qui offrent la possibilité d'un rendement plus élevé, c'est-à-dire d'une hausse des dépenses des touristes. Par exemple, si les touristes chinois ne représentent toujours qu'une petite proportion des entrées mondiales de touristes dans des pays tels que la France ou le Royaume-Uni, leur nombre est en augmentation, et ils font partie de ceux dont les dépenses sont les plus élevées. La Chine est en effet le pays dont les ressortissants affichent les dépenses touristiques les plus élevées au monde. Si l'on en croit ces tendances, le marché des touristes chinois est appelé à se développer à long terme, c'est pourquoi il faudra sans doute que l'action publique cesse de privilégier les marchés qui fournissaient jusqu'à présent l'essentiel des effectifs de visiteurs.

Privilégier les touristes dépensiers et accepter une baisse du nombre des entrées est profitable pour les destinations, car les pressions sur l'infrastructure physique et sur l'environnement naturel s'en trouveront probablement réduites, ce qui permettra de contribuer à la lutte contre des problèmes environnementaux de plus grande envergure. Cette approche peut également avoir des effets positifs à plus long terme sur la « marque » et avoir pour effet de rallier le soutien des communautés locales en faveur du tourisme. L'une des retombées favorables en termes de « marque » est liée à la perception qu'une destination offre une expérience « authentique » aux visiteurs, au lieu d'être jugée beaucoup trop touristique par les touristes et les résidents, un problème auquel sont de plus en plus confrontées certaines destinations citadines populaires telles que Barcelone (The Economist, 2015).

En plus de cibler certains marchés stratégiques, certains pays ont d'ores et déjà recentré leur action en développant et en faisant la promotion de marchés correspondant à des centres d'intérêt spécifiques tels que les lieux de tournage de films. Le succès du film « Le Seigneur des anneaux » permet depuis quinze ans à *Tourism New Zealand* de promouvoir le pays comme la patrie de la Terre du Milieu. De même, aux Pays-Bas, l'Office néerlandais du tourisme et des congrès mise beaucoup sur le tourisme lié aux congrès pour optimiser les atouts qu'offre la proximité entre les villes du pays. L'Allemagne a dédié des fonds spécifiques aux marchés chinois et brésilien, reconnaissant leur potentiel de croissance à long terme, tandis qu'une initiative transfrontalière de longue date entre les États baltes de Lettonie, d'Estonie et de Lituanie privilégie depuis quelques années les activités de commercialisation conjointes sur les marchés stratégiques longue distance (encadré 3).

Les études de marché sont indispensables à la réussite de ce type d'approche car, comme le montre l'exemple de l'Estonie, comprendre les motivations et le comportement des visiteurs peut être déterminant pour stimuler la demande. En 2014, l'Office estonien du tourisme, en coopération avec le secteur et les organismes touristiques régionaux, a élaboré pour les marchés cibles les plus prometteurs en termes de recettes touristiques des stratégies de commercialisation communes qui définissent les rôles des différents acteurs, planifient les opérations conjointes et fixent les engagements financiers et les budgets pour une période de deux ans. La formulation de ces stratégies reposait sur une étude des marchés cibles, de l'offre de produits et de l'image de l'Estonie en tant que destination touristique. Ces stratégies prévoient un plan d'action pour la gestion de la demande dans les marchés cibles et prennent en compte les intérêts de l'État, des destinations et des opérateurs. Les stratégies reposant sur le marché sont établies sous réserve que les organismes et opérateurs intéressés par des opérations de commercialisation sur ces marchés soient suffisamment nombreux.

Encadré 3. Les États baltes : donner la priorité aux marchés longue distance

La Lettonie, l'Estonie et la Lituanie, également connues sous le nom d'États baltes, coopèrent activement dans le domaine du tourisme depuis plus de 10 ans, dans le but d'atteindre divers objectifs communs, tels que :

1. la promotion de la région de la Baltique comme une seule et même destination touristique ;
2. le développement d'une offre touristique commune ;
3. l'amélioration de la qualité des services touristiques ;
4. la collecte d'informations statistiques ; et
5. la participation à des organisations internationales de tourisme.

Les activités de commercialisation communes couvertes par cet accord ciblaient initialement les marchés européens tels que l'Allemagne et la Scandinavie. Toutefois, au cours des cinq dernières années, elles se sont recentrées sur des marchés longue distance stratégiques – États-Unis, Chine et Japon. Cette décision a été prise après un réexamen des objectifs communs. La Lettonie, la Lituanie et l'Estonie sont de petites destinations touristiques qui, prises individuellement, ne sont pas connues des marchés longue distance. Il est par conséquent plus efficace de mutualiser les ressources pour promouvoir les États baltes comme une seule et même destination dans ces marchés longue distance plutôt qu'en tant que destinations individuelles, comme ils le sont déjà sur les marchés européens, où ils bénéficient d'une plus grande notoriété. Les cinq dernières années de coopération active entre les États baltes ont eu des résultats positifs, y compris la création de nouveaux circuits à forfait couvrant les trois pays participants et une augmentation des arrivées en provenance de marchés longue distance, en particulier de Chine et du Japon :

- Estonie – Chine +326 % ; Japon +216 % ; États-Unis +115 %
- Lettonie – Chine +563 % ; Japon +297 % ; et États-Unis +74 %
- Lituanie – Chine +189 % ; Japon +176 % ; et États-Unis +68 %

La Commission européenne du tourisme (CET) fait la promotion de l'Europe en tant que destination touristique dans les marchés tiers. Sa mission est de renforcer le développement durable de l'Europe en tant que destination touristique et d'accroître sa compétitivité, en recueillant et partageant des connaissances entre les membres, et en créant une plateforme de commercialisation professionnelle pour la promotion des pays membres dans les marchés étrangers. L'une de ses trois compétences – recherche, commercialisation et sensibilisation – concerne la réalisation d'études de marché afin de promouvoir et de commercialiser la « Destination Europe ». Les activités de recherche de la CET visent à aider ses membres en leur fournissant les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre l'environnement économique, déceler les possibilités de croissance et formuler des stratégies de promotion ciblées.

Identifier de nouvelles possibilités de partenariat à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme

Les stratégies efficaces de promotion et de commercialisation du tourisme sont fondées sur le partenariat. Les activités de commercialisation d'une destination touristique, de par leur nature même, ne donnent de résultats que si elles associent de multiples intervenants autour de l'élaboration d'une proposition commune. Pour atteindre ce but, de nombreux pays ont créé des partenariats public-privé pour garantir que les campagnes de commercialisation tiennent compte de l'opinion du secteur mais souvent aussi pour veiller à ce que les organismes ayant pour mission de commercialiser les destinations jouent le jeu du marché, fassent preuve de flexibilité et soient capables de réagir rapidement et efficacement face aux évolutions du marché. En adoptant cette stratégie, les ONT font du renforcement de la coopération l'affaire de tous. L'Office national du tourisme allemand est parvenu à instaurer une hausse annuelle du nombre de visiteurs internationaux séjournant plus de 24 heures de 5.1 % pendant cinq années consécutives. Il fonctionne sous la forme d'un partenariat conclu entre 72 membres du secteur et 12 partenaires stratégiques.

Renforcer les partenariats traditionnels

Partout dans le monde, les activités économiques, touristiques et commerciales affluent de plus en plus dans les villes et dans les économies des régions urbaines. Cette tendance est amplifiée par le fait que les courts séjours dans les villes sont le segment du marché international des voyages de loisirs qui affiche la croissance la plus rapide, les Européens, Asiatiques, Nord et Sud-Américains se rendant dans des destinations attractives dans des pays avoisinants et aussi outre-mer. La part des séjours dans les villes s'est envolée de 82 % entre 2007 et 2014 pour atteindre 22 % de l'ensemble des vacances, d'après les chiffres du *World Travel Monitor*.

Certains pays comme les Pays-Bas ont mis sur pied une stratégie de partenariat globale en réponse à cette tendance. *NBTC Holland Marketing* s'appuie sur un modèle de partenariat public-privé pour favoriser la coopération nécessaire à l'organisation de ses activités de commercialisation, une démarche qui permet à différents partenaires de mettre en commun leurs budgets et autres investissements autour d'un même objectif ou intérêt. En partenariat avec des acteurs nationaux et internationaux, *NBTC Holland Marketing* s'emploie à développer plus avant et à mettre en œuvre la stratégie de marque et de commercialisation des Pays-Bas, qui fait passer les centres d'intérêt avant les lieux et dans laquelle le concept *HollandCity* joue un rôle clé. Ce concept présente la destination Hollande comme une seule ville, associant et reliant entre eux des thèmes et domaines d'intérêt. De cette manière, les ressources dont disposent les Pays-Bas sont pleinement utilisées.

Pour des pays tels que la Suède, cette tendance a imposé une plus grande coordination et la détermination de partenariats prioritaires entre les acteurs privés et publics à tous les niveaux. Tout au long de 2014, *Svensk Turism* a analysé sa stratégie nationale, avant de lancer un processus national de consultation des acteurs, dans le cadre duquel les autorités nationales, régionales et locales, les organismes professionnels et les entreprises de tourisme peuvent se rencontrer, faire connaître les perspectives qu'offre le secteur du tourisme et examiner les défis posés par la poursuite de son développement et les possibilités offertes dans ce domaine. La Grèce a mis au point des partenariats fructueux entre les autorités locales, les régions et les municipalités ; toutefois, toutes les autorités publiques ont l'obligation d'obtenir une autorisation préalable auprès de l'Office national hellénique du tourisme pour mener leurs activités de promotion, afin d'harmoniser les campagnes avec la stratégie globale de promotion du pays.

En 2003, le Portugal a inauguré un accord de partenariat entre *Turismo de Portugal* et le secteur privé pour promouvoir ses destinations régionales sur les marchés internationaux. La promotion du tourisme a

Identifier de nouvelles possibilités de partenariat à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme

ainsi été sous-traitée à des agences de promotion privées, dans le cadre d'un partenariat public-privé qui associait des organismes publics régionaux (municipalités, universités) et le secteur privé.

Partenariats transfrontaliers

La dimension des partenariats transcende souvent les territoires nationaux et les compétences politiques traditionnels. À mesure que le marché du tourisme mondial se développe et que de nouveaux consommateurs y font leur entrée, il est possible que la notoriété des marques repose plus sur des représentations régionales générales que sur des perceptions spécifiques à un pays ou à une ville. Cette caractéristique de la mondialisation remet en question les approches traditionnelles reposant sur l'« intérêt national » et pousse les pays à chercher à instaurer des partenariats régionaux et internationaux pour améliorer la compétitivité.

Dans le cadre de sa stratégie de promotion de la marque Europe, la CET classe les destinations de voyage par région. Elle assure la promotion commerciale et la publicité auprès des consommateurs en misant beaucoup sur la commercialisation numérique, et développe des plateformes de promotion en capitalisant sur les économies d'échelle et sur la marque « Europe », en particulier dans certains marchés étrangers – États-Unis, Canada, Chine et Brésil. En 2016, la CET a inauguré un programme de membres associés, accessible à des entités privées et aux acteurs universitaires. Ce programme porte actuellement sur les relations publiques et la promotion, et donne aux membres associés la possibilité de coopérer de manière ponctuelle dans le cadre d'activités de commercialisation et de recherche. L'approche supranationale adoptée par la CET offre aux destinations européennes qui cherchent à implanter leur marque sur de nouveaux marchés un moyen d'accroître leurs initiatives transfrontalières.

En-dehors des activités de la CET, une coopération transfrontalière s'instaure souvent entre des pays européens de plus petite taille qui ont un intérêt commun ou lorsque les perceptions internationales renvoient à un niveau régional supérieur, les pays nordiques ou d'Europe de l'Est, comme dans le cas de la coopération entre les pays d'Europe centrale et orientale dans le cadre du groupe de Visegrad, ou de *Visit Arctic Europe*, une coopération entre les opérateurs touristiques de Laponie norvégienne, suédoise et finlandaise (encadré 4).

Encadré 4. Partenariats transfrontaliers

Coopération entre les pays du groupe de Visegrad - Créée en 2002, cette initiative réunit des pays d'Europe centrale et orientale (PECO), à savoir la Hongrie, la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie, autour d'une plateforme de coopération dont le but est de promouvoir des produits touristiques communs sur des marchés longue distance tels que la Chine, la Russie, le Japon, l'Inde et les États-Unis. Les travaux de recherche semblent indiquer que les visiteurs longue distance originaires notamment de ces pays visitent en général plus d'un pays au cours des mêmes vacances.

L'initiative *Discover Central Europe* est axée sur la coopération horizontale au niveau national entre les quatre organismes touristiques du groupe de Visegrad. Elle tire parti du potentiel qu'offre la région en termes de notoriété de marque par rapport à une seule identité nationale et vise non seulement à promouvoir mais aussi à commercialiser les produits touristiques régionaux sur des marchés choisis. Elle repose sur une collaboration étroite avec le secteur des voyages de chacun des pays participants, et associe des prestataires de services de voyage locaux tels que des voyagistes et des hôteliers. Elle organise en outre des tournées de présentation destinées aux professionnels, des programmes de formation en ligne et des voyages d'étude pour les voyagistes locaux et les nouveaux voyagistes. Les quatre ONT versent des contributions financières et les participants sont invités à s'acquitter de frais modiques à l'occasion de certains événements. Les ONT cherchent désormais à étendre ce partenariat afin d'y associer des compagnies aériennes. Toutes les activités conjointes sont médiatisées avec le slogan promotionnel : « *European Quartet – One melody* » et sous la marque « *Discover Central Europe* ».

Encadré 4. Partenariats transfrontaliers (suite)

Visit Arctic Europe - Les pays d'Europe arctique sont tous confrontés à la même difficulté, à savoir la petite taille de leurs entreprises de tourisme et le caractère limité des capacités de commercialisation de nombre de ces micro-entreprises. Le problème de la saisonnalité est en outre amplifié dans la région arctique. Des saisons touristiques de courte durée ne sont pas favorables à la viabilité des investissements et de l'emploi. Toutefois, le décalage entre les hautes saisons des pays de la région arctique est intéressant car il permet de lisser les fluctuations saisonnières lorsque les pays qui la constituent sont considérés comme un tout et non comme trois pays distincts. Dans le nord de la Norvège, par exemple, l'été est la saison touristique, tandis qu'en Laponie finlandaise et suédoise, c'est en hiver que les touristes sont les plus nombreux.

En mutualisant les ressources il est donc possible de donner plus de visibilité et de notoriété aux attractions communes de la région, au lieu d'essayer de différencier la Laponie finlandaise, la Laponie suédoise et le nord de la Norvège auprès des marchés émetteurs. La grande majorité des visiteurs potentiels considèrent le Nord comme un tout et il est donc logique de le commercialiser ainsi.

Dans ces conditions, l'Office du tourisme de la Laponie finlandaise, l'Office du tourisme de la Laponie suédoise et l'Office du tourisme de la Norvège septentrionale se sont regroupés pour créer le projet *Visit Arctic Europe* (VAE). Le principal bailleur de fonds du projet est le programme européen *Interreg Nord*, aux côtés des prestataires du secteur public de la région, ainsi que des entreprises membres. Le projet court jusqu'à la fin de l'année 2017. En coopération avec des partenaires de premier plan et 90 entreprises de tourisme de la région, VAE est en train de créer une destination touristique arctique commune. Son objectif est de commercialiser des voyages transfrontaliers à forfait en coopération avec des voyagistes internationaux dans l'optique d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité des PME du nord de la Scandinavie. Il est à cette fin impératif de constituer des réseaux transfrontaliers et d'améliorer l'accessibilité à la région et en son sein (Posio, 2016).

De nouvelles stratégies pour les médias numériques

Les partenariats avec les médias sont l'approche traditionnellement utilisée pour promouvoir l'image d'un pays avec des partenaires qui jouissent souvent d'une influence internationale du fait de leur présence mondiale. Mais avec l'explosion des médias sociaux et la multiplication des médias numériques, la communication et l'influence ne dépendent plus de l'infrastructure établie. L'évolution du paysage médiatique impose la recherche de nouvelles formes de partenariats avec les médias et la conception de stratégies médiatiques.

La numérisation de l'économie représente à la fois des défis et des possibilités pour le secteur touristique, et en particulier pour les organismes responsables de la commercialisation des destinations. La diffusion des technologies numériques dans la vie moderne et l'utilisation croissante d'Internet et des appareils mobiles par les touristes pour choisir des destinations et acheter des produits touristiques poussent les organismes de tourisme à adopter de nouvelles stratégies faisant appel aux médias numériques. L'enjeu commun auquel font face nombre, voire la totalité, des acteurs responsables de la commercialisation du tourisme consiste à trouver le moyen de diffuser auprès des bonnes personnes, au moment idoine, le message qui leur correspond.

L'innovation technologique a profondément modifié les secteurs de la publicité et de la commercialisation. La capacité d'atteindre des publics mondiaux à moindre frais est démontrée quotidiennement par la prolifération des campagnes virales dans les médias sociaux (les campagnes *The Best Job in the World* de *Tourism Queensland*, *Inspired by Iceland*, par exemple), la commercialisation en ligne à moindre coût (le programme *Voyages génération Y* de Destination Canada, par exemple), et les plateformes d'économie collaborative/entre pairs. Les conséquences à long terme pour le secteur du tourisme de nombre de ces innovations ne sont pas encore bien connues à ce jour, mais du point de vue du financement et de l'efficacité, elles offrent une autre solution intéressante, en particulier pour les pays qui sont confrontés à des réductions budgétaires drastiques.

De ce fait, de nombreux ONT investissent massivement dans l'amélioration et l'actualisation de leurs méthodes et stratégies de commercialisation, beaucoup plaçant le numérique au cœur de leur méthodologie. Par exemple, *VisitDenmark*, Destination Canada et *NBTC Holland Marketing* s'efforcent de nouer de nouveaux partenariats avec des voyagistes en ligne et des plateformes numériques telles qu'Airbnb, tandis que *Visit Portugal* a adopté une démarche 100 % numérique pour toutes ses activités de commercialisation (encadré 5).

La Turquie est un autre pays qui s'est activement lancé dans une stratégie numérique. Le ministère turc de la Culture et du Tourisme est très présent dans les médias sociaux à travers sa campagne « *Turkey Home* » depuis 2014. Cette campagne lui a permis d'augmenter le nombre de ses abonnés sur Facebook, qui est passé à environ 5 millions, et de créer son propre contenu vidéo. Elle a également bénéficié du concours des pages YouTube, Twitter, Pinterest, Vine, Instagram, LinkedIn et Google+ de *Turkey Home*, qui totalisent 8.7 milliards de vues, 2.3 milliards d'accès, 502 millions d'interactions et 6.5 millions d'abonnés depuis son lancement.

Encadré 5. Turismo de Portugal : une stratégie 100 % numérique

Turismo de Portugal est chargé de la promotion du Portugal sur la scène internationale. La transformation numérique de sa stratégie de commercialisation était inévitable, en particulier dans une période de difficulté extrême due à une réduction de plus de 30 % de son budget en 2011.

Dans ces circonstances, le recentrage sur une approche 100 % numérique a été considéré comme la meilleure solution, car elle permettait d'améliorer la segmentation, le ciblage, la portée et l'efficacité des activités, favorisait une évaluation plus efficace, ainsi que le recours à la narration et au dialogue avec les consommateurs. Pour résumer, il a été estimé que cette démarche, moins coûteuse que les méthodes de commercialisation traditionnelles, n'en débouchait pas moins sur une rentabilité des investissements équivalente.

Une stratégie numérique démocratise l'accès pour le consommateur, ce qui permet aux marchés et budgets plus modestes d'étendre leur emprise. Dans le cas de *Turismo de Portugal*, le recours au numérique lui a permis d'étendre son impact avec un budget réduit. Pour ce faire, *Turismo de Portugal* s'est assuré une forte présence dans les médias sociaux sur plusieurs plateformes sociales : YouTube, Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter et Weibo (dans 12 langues différentes), en y nouant des dialogues.

L'un des avantages de la commercialisation numérique a trait à la possibilité qu'elle offre d'évaluer plus directement la rentabilité des investissements. L'ensemble des plateformes de *Visit Portugal* bénéficie aujourd'hui d'une meilleure exposition, avec des investissements environ 50 % moins élevés qu'en 2011. Il est en effet indéniable que les investissements dans les plateformes numériques et l'augmentation de la portée et des recettes sont directement liés. Ainsi sur Facebook, le nombre de *fans* est passé de 160 000 à plus de 1.2 million en 2015. Au cours de la première année de mise en œuvre de la stratégie, les visites sur le site *visitportugal.com* ont augmenté de 92.5 %, ce qui correspond pratiquement à une multiplication par deux du nombre de visiteurs quotidiens. Sur YouTube, les vues ont plus que doublé. Pour ce qui est des résultats entre 2011 et 2015, les séjours de plus de 24 heures ont augmenté de 24.1 % et les recettes de 39.5 %.

Identifier de nouvelles possibilités de partenariats numériques

La croissance et le développement de l'économie collaborative a eu un impact considérable sur tous les aspects du secteur touristique : l'hébergement, les transports, la restauration et l'expérience touristique sont tous en train d'évoluer pour tenir compte des nouvelles technologies numériques et des nouveaux acteurs. Les partenariats vont devoir eux aussi s'adapter pour refléter le rôle et l'importance de ces nouveaux acteurs dans la commercialisation de nos destinations. Ces changements offrent une nouvelle occasion de redynamiser les partenariats et de mobiliser de nouvelles sources de financement potentielles. Les partenariats touristiques traditionnellement formés entre hôteliers, compagnies aériennes et revendeurs sont en train d'évoluer, les nouveaux acteurs ayant tendance à opter pour un « recentrage numérique ». Avec l'essor de l'économie entre pairs - ou économie collaborative- on assiste au développement rapide d'entreprises telles qu'Airbnb et Uber. À mesure qu'elles poursuivent leur croissance, la question se pose de savoir quelles sont leurs attentes et leurs stratégies en matière de pénétration du marché, et de la façon dont les ONT peuvent collaborer avec elles autour d'un partage des bénéfices et d'une production de recettes communs.

Une multitude de nouveaux acteurs ont par ailleurs fait leur entrée sur le marché, des applications de conciergerie aux sites de réservation de dernière minute, tandis que d'autres, tels que les sites fonctionnant suivant le principe de l'évaluation par les pairs, continuent d'évoluer. TripAdvisor, par exemple, qui était au départ une plateforme uniquement dédiée à l'évaluation, a évolué et intègre désormais une fonctionnalité de réservation. Avec l'introduction d'outils tels que *Flight Finder* et *Hotel Finder* dans le moteur de recherche Google et dans Google Maps, le secteur cherche à riposter et à donner corps à de nouveaux partenariats. Dans une étude récente menée sur les tendances dans le tourisme, Google a révélé qu'au cours de l'année passée les taux de conversion ont augmenté de 88 % sur les sites mobiles (Geveller & Heckmann, 2015).

Si l'on considère la croissance rapide d'applications telles que Instagram et l'étendue de sa communauté en ligne, on peut penser que les grands gagnants de l'ère numérique seront probablement les outils qui sont à la fois mobiles et visuels (Galloway, 2014). À mesure que croît la popularité du « contenu touristique » sur les plateformes numériques telles que YouTube (Crowel *et. al.*, 2014), Vimeo et Instagram, ces dernières et d'autres nouveaux venus ont besoin de volumes significatifs de contenu et cherchent à nouer des partenariats pour stimuler l'activité (encadré 6).

Encadré 6. Canada - Les médias sociaux et le programme Voyages génération Y

Destination Canada a entrepris d'associer le secteur touristique canadien dans son ensemble à la mise en œuvre d'un programme intitulé « Voyages génération Y » à l'occasion du 150^e anniversaire du Canada en 2017.

Les jeunes de la génération Y représentent plus de 20 % du marché mondial du voyage. Ils dépensent autant que les autres voyageurs longue distance et constituent le segment du secteur qui connaît la croissance la plus rapide. Ils sortent des sentiers battus et soutiennent des entreprises locales plus petites. Ce sont des acteurs influents et des créateurs de tendances qui utilisent les médias sociaux régulièrement pour partager leurs expériences touristiques et contribuer à la découverte de nouvelles « destinations en vogue ».

En coopération avec des partenaires territoriaux et provinciaux de la commercialisation du tourisme, ainsi qu'avec des acteurs de premier plan du secteur du voyage et des marques de mode renommées, le programme Voyages génération Y a pour but de mettre en œuvre un plan pluriannuel de vente, de commercialisation et de communication pour inciter les jeunes voyageurs canadiens et internationaux à explorer le Canada. En mettant à profit les médias sociaux (Instagram, Facebook, Pinterest, Twitter et YouTube, par exemple), Destination Canada cherche à renforcer la notoriété du Canada et l'envie de visiter le pays, en étant présent sur les plateformes d'échanges entre voyageurs et en alimentant les conversations en diffusant du contenu.

La campagne prévoit le lancement, en 2016, d'une plateforme numérique mettant en avant les 150 meilleures expériences canadiennes vues à travers les yeux de personnalités influentes de premier plan sur les réseaux sociaux et propose des promotions et des offres exclusives limitées dans le temps. En 2016-2017, la campagne s'élargira à l'international pour promouvoir les voyages au Canada sur des marchés internationaux tels que les États-Unis et le Royaume-Uni. Les partenaires du secteur touristique auront recours au passeport Canada 150 pour vendre leurs produits aux jeunes de la génération Y et leur faire parvenir des offres spéciales, y compris un programme de fidélisation. La campagne insufflera jeunesse et enthousiasme à la marque touristique du Canada et donnera aux jeunes de la génération Y de vraies bonnes occasions de voyager (Destination Canada, 2016).

NBTC Holland Marketing travaille en collaboration étroite avec des agences de voyage en ligne, lesquelles font partie de ses plus importants partenaires contributeurs. Cela fait maintenant de nombreuses années - 2008 - que NBTC a conclu un partenariat avec Expedia. Au-delà de cette coopération, NBTC mène également des campagnes conjointes avec KAYAK, Booking.com, Skyscanner, Orbitz, lastminute.com, et bien d'autres. Une initiative récente menée en partenariat avec Expedia a consisté à orchestrer sur une période de six semaines en 2015 une campagne accrocheuse auprès de la communauté sociale, qui ciblait les voyageurs au Royaume-Uni, en France et en Allemagne. NBTC et Expedia ont utilisé le mécanisme « *Flock to Unlock* » (partager pour débloquent) de Twitter, qui incite les abonnés à partager le message en *tweetant* et *re-tweetant* pour débloquent du contenu exclusif ou des avantages. Dans ce cas précis, le défi consistait pour les utilisateurs à *tweet* et *re-tweet* collectivement le hashtag #VanGogh2015 pour gagner des coups de pinceau permettant de faire apparaître six œuvres d'art célèbres de Van Gogh, afin de remporter un voyage aux Pays-Bas. Durant la campagne, le nombre de personnes touchées par des *tweets* a atteint 2.2 millions et le nombre d'actions réalisées a dépassé les 22 000. La caractéristique intéressante de la relation entre NBTC et Expedia, a trait au fait qu'elle permet non seulement aux Pays-Bas d'enrichir leur portefeuille de produits à l'échelle internationale, mais, tout aussi important, elle contribue financièrement à leur promotion en termes de notoriété et de positionnement.

La croissance rapide enregistrée ces dernières années par l'économie entre pairs ou collaborative a débouché sur de nouveaux services et de nouvelles possibilités de rendre les expériences locales encore plus accessibles aux touristes. *VisitDenmark* est constamment en quête de manières innovantes de travailler avec les nouveaux venus dans le secteur du tourisme, et estime que la multiplication des partenariats avec des prestataires numériques tels qu'Airbnb peut permettre de développer de nouveaux moyens d'atteindre les consommateurs et de nouvelles relations avec eux (encadré 7).

Encadré 7. *VisitDenmark* et Airbnb - « *Come and Be part of it* »

VisitDenmark a conscience que les touristes d'aujourd'hui sont à la recherche d'expériences authentiques et qu'ils veulent aller au plus près de la population locale. Dans cette optique, sa stratégie de marque pour le Danemark repose sur la promesse « *Come and Be part of it* ».

La croissance rapide enregistrée ces dernières années par l'économie entre pairs ou collaborative a débouché sur de nouveaux services et de nouvelles possibilités de rendre les expériences locales encore plus accessibles aux touristes. *VisitDenmark* est constamment en quête de manières innovantes de travailler avec les nouveaux venus dans le secteur du tourisme, et estime que la multiplication des partenariats avec des prestataires de services peut permettre de développer de nouveaux moyens d'atteindre les consommateurs et de nouvelles relations avec ces derniers. Il travaille actuellement avec Airbnb sur plusieurs initiatives ciblées : sur i) des possibilités de campagnes de commercialisation en partenariat spécifiques ; ii) la possibilité de doter les hôtes danois des outils nécessaires pour devenir de meilleurs ambassadeurs du Danemark dans leurs échanges avec leurs visiteurs ; et iii) un échange des connaissances et une analyse des clients de l'économie collaborative.

La première campagne de *VisitDenmark* avec Airbnb a eu lieu début 2016. Il s'agissait d'une campagne de marque commune centrée sur le film « *The Danish Girl* » dont les résultats ont été supérieurs aux données de référence, quels que soient les paramètres considérés. Une autre initiative a consisté en une collaboration dans le cadre d'une manifestation consacrée aux hôtes danois d'Airbnb, dont le principal objectif était le partage de connaissances sur les touristes utilisant les services de l'économie collaborative entre les partenaires participants – les autres partenaires étaient SnappCar, Cook With a Local, et certaines marques danoises locales.

Une coopération entre un ONT et un prestataire d'hébergement non traditionnel tel qu'Airbnb pourrait être jugée contestable par certaines parties prenantes. Toutefois, la mission de *VisitDenmark* est de faire connaître le Danemark et d'encourager les touristes à s'y rendre. L'organisme estime que pour y parvenir il faut être présent là où sont les touristes, et aujourd'hui, un nombre croissant de touristes internationaux envisagent ou choisissent d'utiliser des plateformes de partage.

Si des obstacles réglementaires demeurent dans ce domaine, l'expérience « authentique » proposée aux touristes constitue une amélioration qualitative et permet, par des partenariats, de mobiliser des financements supplémentaires, tout en œuvrant à la conception d'une expérience véritablement « locale ». Des services tels que les « *Hosted Walks* » d'Airbnb donnent la possibilité aux utilisateurs de visiter une ville et d'y vivre « comme un habitant », et permettent d'étendre les retombées positives du tourisme à des entreprises et des domaines nouveaux.

L'adoption de démarches axées sur le numérique et sur les médias sociaux soulève un certain nombre de problèmes. Si elles sont moins coûteuses, elles exigent des compétences spécifiques en création de contenu afin d'identifier et de cibler le public adéquat. Surtout, elles soulèvent également un ensemble complexe de questions ayant trait à la possibilité de mesurer et d'évaluer avec précision leur capacité à promouvoir la marque du pays. Reconnaissant combien il est important de mesurer avec rigueur et méthode la rentabilité des investissements, *Turismo de Portugal* a mis en place un système de renseignement destiné aux entreprises pour les aider à prendre des décisions concernant la définition et la mesure des résultats sous forme d'indicateurs économiques et numériques.

Mesurer l'impact des campagnes numériques et des médias sociaux

Le recentrage numérique a de multiples répercussions sur le secteur du tourisme. Cette réorientation est en train de modifier la manière dont les ONT investissent dans les activités de commercialisation et les canaux de commercialisation qu'ils privilégient. Mais pour créer des stratégies de commercialisation efficaces, il est clairement nécessaire de mettre au point des méthodes d'évaluation permettant de démontrer le lien qui existe entre l'investissement et les retombées économiques.

Comme le soulignent plusieurs études de cas, les pays ont recours à différents grands indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de leurs activités de commercialisation numérique, tels que l'augmentation des connexions aux plateformes des campagnes (pages d'accueil), la portée des médias sociaux, le nombre de participants à un jeu-concours dans les médias sociaux, le nombre de fans sur différentes plateformes de médias sociaux, les interactions ou l'*engagement* en rapport avec la campagne, ainsi que les taux de conversion. Les ONT doivent être en mesure de démontrer de quelle manière une campagne réussie sur les médias sociaux se traduit en succès touristique, ou comment, par exemple, une campagne Facebook fructueuse débouche sur une hausse du nombre des touristes ou des dépenses consenties par ces derniers.

De multiples outils d'analyse des médias sociaux permettent de déterminer dans quelle mesure les utilisateurs interagissent avec du « contenu ». Facebook, Twitter et Google Analytics proposent tous des outils d'analyse d'activité très complets qui les renseignent de manière approfondie sur l'augmentation du nombre d'utilisateurs et l'étendue de leurs interactions avec chaque contenu particulier. Grâce à ces outils, il est possible de mesurer le nombre d'abonnés acquis au fil du temps, la portée des *posts*, c'est-à-dire la portée de chaque *post* pris individuellement, ainsi que le nombre de personnes susceptibles de réagir à un post ou même de le voir. Il est toutefois encore difficile de traduire ces informations en une perspective « macroéconomique » nécessaire pour évaluer l'essor de l'économie touristique dans son ensemble.

Ces outils d'analyse et techniques de mesure pourraient être associés à des indicateurs plus généraux dans le cadre de la conception de campagnes spécifiques sur les médias sociaux assorties à des offres et des conversions sur site. Les « taux de clics » et les « objectifs de conversion » qui orientent les visiteurs sur des offres d'attractions spécifiques sont, de par leur nature, facilement traçables et sont la preuve la plus directe de la réorientation des visiteurs vers une offre ou un avantage hôtelier spécifique. Travailler de concert avec le secteur du tourisme et le secteur hôtelier pour retracer le parcours des utilisateurs depuis le premier point où ils ont eu connaissance de la destination jusqu'au point de vente peut permettre de se faire une idée du pouvoir et de l'influence du média social utilisé.

Aux États-Unis, l'adaptation et le perfectionnement de l'offre de produits a abouti à la mise au point d'une approche « personnalisée » basée sur le « comportement en matière de clics ». Les sites Internet VisitTheUSA.com de Brand USA sont conçus de manière modulaire, ce qui permet d'activer ou de désactiver certaines fonctionnalités, et de modifier facilement l'ordre des pages. Des filtres permettent de trouver plus facilement le contenu recherché. Toute augmentation des interactions par le biais des médias sociaux indique aux prestataires que leur contenu a atteint son but et suscité l'intérêt, ce qui leur permet de créer de nouvelles réponses personnalisées, alors que les utilisateurs continuent d'interagir avec le contenu.

S'il est vrai qu'une campagne de marque de grande envergure menée via des médias sociaux est moins susceptible de fournir des preuves directes de son impact que des méthodes d'analyse de campagne spécifiques, il n'en existe pas moins une forte possibilité de corrélation entre l'utilisation des médias sociaux et l'impact économique si, comme dans le cas du Portugal, les investissements ont été massivement réorientés des méthodes de commercialisation traditionnelles vers les médias numériques et sociaux, et que les indicateurs du tourisme ont fait état d'une augmentation correspondante. Le nombre de fans sur Facebook est ainsi passé de 160 000 (nationaux à 75 %) en 2011 à plus de 1.2 million en 2015

(internationaux à 75 %). Au cours de la première année de mise en œuvre de la stratégie, les visites sur le site visitportugal.com ont augmenté de 92.5 %, ce qui correspond pratiquement à une multiplication par deux du nombre de visiteurs quotidiens, et sur YouTube, les vues ont plus que doublé. Par ailleurs, les résultats montrent qu'entre 2011 et 2015 les séjours de plus de 24 heures ont augmenté de 24.1 % et les recettes de 39.5 %. Le Portugal reconnaît qu'il doit maintenant investir dans les outils d'analyse d'activité dans le cadre du suivi numérique, afin de pouvoir croiser les données issues de méthodes traditionnelles et les données numériques. L'objectif pour les trois prochaines années est de mesurer et d'analyser ces indicateurs, la priorité devant être donnée à l'évaluation du « coût de vente », c'est-à-dire des dépenses engagées dans la création de chaque produit destiné aux médias sociaux.

Encadré 8. *VisitDenmark* : la signification et l'utilité des indicateurs relatifs aux médias sociaux

Pour *VisitDenmark*, la valeur ajoutée la plus notable des indicateurs relatifs aux médias sociaux à ce stade a trait à leur capacité à permettre une meilleure évaluation de la rentabilité et de l'efficacité de ses dépenses de commercialisation. La nature numérique des médias sociaux permet de suivre les actions réalisées par les consommateurs en réaction à une campagne de manière plus approfondie qu'avec les méthodes traditionnelles telles que les supports imprimés ou la publicité. Avec les médias sociaux, il est possible non seulement d'évaluer la portée totale de la campagne (c'est-à-dire le nombre d'individus qui l'ont vue), mais aussi de mesurer l'intérêt des individus pour la campagne et leur réponse face à celle-ci. Cet aspect est considéré comme particulièrement utile puisqu'il offre la possibilité d'adapter et de façonner les campagnes à mesure qu'elles se déploient, afin d'en accroître tant l'efficacité que les chances de réussite.

Le modèle utilisé par *VisitDenmark* assure le suivi de l'efficacité de la commercialisation dans trois domaines principaux : l'exposition, la notoriété et la préférence. Avec un vecteur de commercialisation classique tel qu'une publicité imprimée, ces trois domaines se déclinent de la façon suivante :

- Exposition : lectorat (de la publication), Notoriété : reconnaissance (du message de la campagne), et Préférence : personnes susceptibles de voyager.

Le modèle axé sur les médias sociaux (Facebook, par exemple) se traduit de la manière suivante :

- Exposition : impressions, Notoriété : visites ou clics, Préférence : personnes réalisant des actions.

VisitDenmark peut ainsi mesurer pour chaque titre le rendement des dépenses en termes de commercialisation et comparer l'efficacité des critères classiques. Lors d'une analyse récente, l'organisme a constaté qu'une série de campagnes dans les médias sociaux avaient donné de meilleurs résultats que les données de référence dans 2 campagnes sur 4 et des résultats équivalents aux données de référence dans 2 campagnes sur 4.

VisitDenmark souligne également que les campagnes menées dans les médias sociaux sont utiles parce qu'elles favorisent la conclusion de partenariats avec le secteur privé. La capacité à suivre et à mesurer la portée est loin d'être négligeable pour un partenaire du secteur privé tel qu'une compagnie aérienne, qui a lui-même pour objectif d'évaluer la capacité de ses campagnes à atteindre les consommateurs et à leur faire réaliser des actions. Pour le secteur privé, ce qui pose problème c'est la capacité à quantifier la contribution en nature d'un partenaire à une campagne. Il est peu probable que ces partenaires du secteur privé recueillent des données sur la valeur ajoutée des canaux de commercialisation puisqu'ils font partie intégrante de leur infrastructure de commercialisation. Il faut donc que l'ONT procède à une évaluation indépendante pour déterminer la rentabilité des dépenses et démontrer que le partenaire privé peut correspondre à ses objectifs de cofinancement. *VisitDenmark* s'est employé à quantifier la portée de ses activités de commercialisation en travaillant avec des entreprises tierces de vente dans les médias afin de déterminer les coûts de campagnes offrant une portée de niveau équivalent.

Pour ce qui est de la valeur qu'auront à l'avenir les campagnes dans les médias sociaux, *VisitDenmark* note que la saisie de données et les recherches en ligne seront probablement amenées à occuper une place importante dans l'évaluation des campagnes de commercialisation. Si les méthodes sont encore balbutiantes, une simple corrélation entre l'« histoire » que raconte une campagne et la capacité de sociétés de recherches en ligne telles que Google à suivre les recherches effectuées sur une période donnée offre des perspectives intéressantes, dans un contexte où les méthodes de collecte de données numériques sont de plus en plus pointues.

Les méthodes d'évaluation traditionnelles peuvent toutefois tout de même servir à comprendre l'impact des stratégies de commercialisation numérique actuelles. Les enquêtes longitudinales qui s'intéressent à l'expérience et au comportement d'un échantillon de visiteurs peuvent être conçues pour inclure des caractéristiques spécifiques au suivi de l'utilisation des médias sociaux et à sa relation supposée avec les décisions et actions des utilisateurs finals. S'il est vrai que ces méthodes mettront inévitablement du temps à donner des résultats, elles s'avéreront probablement très utiles pour déterminer de manière détaillée et pointue l'efficacité et la pertinence des médias sociaux. En dépit de leur utilité, les enquêtes auprès des visiteurs et les méthodes qualitatives exigent des ressources et doivent être menées sur une longue période pour apporter une valeur ajoutée. C'est sur le long terme que l'on pourra se faire une idée plus précise de leur capacité à démontrer l'efficacité des médias sociaux.

Les indicateurs relatifs aux médias sociaux n'en sont qu'à leurs débuts et de ce fait des travaux supplémentaires sont nécessaires pour pouvoir établir des corrélations directes avec des indicateurs macroéconomiques tels que la hausse du nombre des visiteurs ou des dépenses consenties par ces derniers. *VisitDenmark* est en passe d'adopter les médias sociaux comme outils de commercialisation. Notons qu'il tient à souligner qu'il le considère comme un « autre » moyen de commercialisation : une solution complémentaire plutôt qu'une solution de rechange, et qu'il convient de l'appréhender et de l'évaluer comme telle (encadré 8).

Des structures de gouvernance en évolution à l'appui de la commercialisation et de la promotion du tourisme

Il existe de multiples structures de gouvernance propices à la mise en place d'activités fructueuses de commercialisation du tourisme. Cette section étudie les obstacles en matière de gouvernance et de compétences auxquels se heurtent les pays lorsqu'ils cherchent à élaborer et à mettre en œuvre des politiques touristiques efficaces à l'appui de la commercialisation et de la promotion.

L'étude de la question de la gouvernance a pour but de mettre en évidence les modèles qui associent judicieusement la commercialisation du tourisme à la politique et au développement de produits, et s'intéresse plus particulièrement à ceux qui facilitent la coopération entre les régions, les villes et l'industrie. Il est important de noter que les structures de gouvernance sont d'une grande diversité, des plus centralisées aux plus décentralisées, et qu'il est possible de dégager des enseignements des deux approches en vigueur.

Pour relever les défis inhérents au tourisme, il convient de créer des systèmes et des méthodes de gouvernance efficaces permettant de définir des stratégies, et de les mettre en œuvre pour améliorer la compétitivité et veiller au développement durable du tourisme. L'OCDE a défini les principes d'une bonne gouvernance suivants : i) imputabilité, ii) transparence, iii) efficacité et efficacie, iv) réactivité, v) vision claire de l'avenir, et vi) application des règles de droit. Outre ces concepts génériques, la nature transversale du tourisme exige la prise en compte :

- d'une approche intégrée à l'échelle de l'ensemble de l'administration : intégration de l'élaboration de la politique aux niveaux horizontal et vertical
- de la capacité des organisations et des individus à élaborer et mettre en œuvre la politique.

Le rôle de l'échelon central est essentiel dans la mise au point d'une politique du tourisme efficace et cohérente. Or, les pouvoirs publics doivent relever de nombreux défis liés au morcellement institutionnel et territorial et aux difficultés de coordination entre les différents niveaux d'administration, et entre les pouvoirs publics et le secteur privé. Les pouvoirs publics et les ONT rencontrent les mêmes problèmes lorsqu'ils collaborent avec des organismes responsables de la commercialisation et de la promotion des régions et des villes autour de la mise en œuvre de stratégies de commercialisation à l'échelle nationale.

L'importance croissante de la ville comme destination pose également des défis de gouvernance et de coordination. Si les villes ont toujours attiré les touristes, les taux d'urbanisation croissants, la multiplication des vols court-courriers à bas coût et l'augmentation des escapades citadines amènent les ONT et les OGD à tenir compte de la manière dont ils gèrent la relation avec et entre les marques nationales, les marques régionales et les marques des villes et à veiller à ce que les structures appropriées soient en place pour attirer et répartir les touristes de la manière la plus efficace possible et faire en sorte que les expériences qu'ils vivent correspondent à leur attentes, ou les surpassent.

Le tourisme étant un secteur transversal, quels mécanismes les pays ont-ils mis en place pour assurer l'adoption d'une vision commune de la mise en œuvre ? Existe-t-il des conceptions stratégiques efficaces de la coopération ? Quels sont les mécanismes disponibles pour assurer la coordination ?

Améliorer la coordination

Une commercialisation efficace du tourisme passe impérativement par des mesures visant à encourager la coopération et la coordination entre les ONT, les organismes touristiques des États/Provinces et les OGD. Au nombre des mécanismes dont disposent les pays pour instaurer une coopération entre les

organismes concernés figurent notamment des mécanismes juridiques (par exemple, la loi sur le tourisme du Danemark) et des stratégies touristiques et/ou de commercialisation à long terme (sur le modèle de celles mises en œuvre en Allemagne et au Canada).

Trouver une méthodologie adaptée pour améliorer la coopération est indispensable à la réussite des stratégies touristiques. La compatibilité avec les pratiques de travail et les traditions locales contribuera à assurer sa réussite. En Autriche, aux termes de la Constitution fédérale, les affaires touristiques relèvent de la compétence législative et exécutive des neuf *Länder* (États fédérés). Néanmoins, étant donné la nature transversale du secteur, ce dernier est également régi par les lois fédérales et européennes. Au niveau national, la politique du tourisme dépend du ministère fédéral des Sciences, de la Recherche et de l'Économie. Du fait de cette structure de gouvernance plurilatérale, les mécanismes juridiques n'assurent pas à eux seuls la coordination. En 2010, le ministère a inauguré une stratégie touristique destinée à assurer une coordination étroite et stratégique des questions liées au secteur. Cette stratégie renforce en particulier la coordination entre l'échelon national et les échelons régionaux, qui sont très impliqués dans le Groupe stratégique, l'organe responsable de la coordination et de l'approbation des plans en matière de tourisme.

Des mécanismes juridiques et de coordination équivalents ont été mis en place au Danemark. La première loi danoise sur le tourisme est entrée en vigueur le 1er janvier 2015. Cette législation a été instaurée dans le but d'améliorer la gouvernance de la commercialisation et de la promotion financées sur fonds publics, et pour assurer une rentabilité plus élevée à cet investissement public, grâce à une meilleure coordination aux échelons national, régional et local. Le Forum national danois du tourisme, dont le rôle principal est de diriger et de coordonner la promotion publique du tourisme danois, a ainsi été créé. Il est constitué d'un président issu du ministère des Entreprises et de la Croissance, et de sept autres personnes : le président du conseil d'administration de *VisitDenmark* ; deux membres de *Danish Regions*, l'un d'eux étant le vice-président ; un membre de *Local Government Denmark* ; deux membres représentant le secteur du tourisme, et un chercheur spécialisé dans le tourisme.

En 2003, le Portugal a mis en place un conseil stratégique pour la promotion du tourisme (CEPT) - un accord de partenariat entre *Turismo de Portugal* et le secteur privé, portant sur la promotion des destinations régionales sur les marchés internationaux. Le CEPT se réunit deux fois par an pour examiner les orientations stratégiques, les plans et les budgets pour la promotion du tourisme national et régional. Il est présidé par le Secrétaire d'État au Tourisme et regroupe des représentants de *Turismo de Portugal*, de la confédération du tourisme portugais (qui représente le secteur privé) et les sept organismes régionaux chargés de la promotion du tourisme – Porto et le Nord, le centre du Portugal, Lisbonne, l'Alentejo, l'Algarve, Madère et les Açores. Les plans de promotion sont pluriannuels, s'articulent avec la stratégie nationale et peuvent être révisés chaque année pour tenir compte de l'évolution de la politique du tourisme. Ils sont financés par *Turismo de Portugal* (4/6 du budget total), les régions (1/6) et le secteur privé (1/6).

En Allemagne, les 16 *Länder* sont chargés du développement, de l'orientation et de la promotion du tourisme. Au niveau des *Länder*, la conception des politiques du tourisme, l'application de ces dernières et la mise à disposition de l'enveloppe budgétaire nécessaire incombent aux ministères des *Länder* responsables du tourisme. Le Comité conjoint du tourisme État-*Länder* se réunit deux fois par an, ce qui favorise l'échange d'informations et la coordination des mesures intéressant plus d'un *Land*. Au sein des autorités allemandes, c'est le ministre fédéral des Affaires économiques et de l'Énergie qui est le premier responsable de la politique du tourisme. Le Commissaire fédéral aux nouveaux États fédéraux (*Länder*), aux PME et au Tourisme est chargé de la coordination de la politique du tourisme tant au sein de l'administration fédérale qu'auprès du Parlement allemand (*Bundestag*), en particulier avec la Commission du tourisme (encadré 9).

Encadré 9. L'Office national du tourisme allemand

L'Office national du tourisme allemand (GNTB) est chargé de la commercialisation du tourisme à l'étranger (création d'image, mise au point de produits et de stratégies, ventes, études de marché et relations publiques). Il positionne l'Allemagne dans le monde comme une destination de vacances, d'affaires ou de visites aux parents et aux amis. Conformément à ses statuts, l'Office national du tourisme allemand met en œuvre diverses mesures et activités dans le but d'atteindre deux objectifs principaux :

1. promouvoir le tourisme à destination de l'Allemagne, et
2. poursuivre le développement de l'image positive des destinations de voyage allemandes dans d'autres pays,

ce qui consiste également à promouvoir l'art et la culture allemands ainsi que d'autres valeurs sociales à l'étranger. L'Office national du tourisme allemand œuvre non seulement en faveur du concept de compréhension entre les pays du monde entier, mais aussi de la notion de patrimoine et d'histoire, et en particulier des coutumes et des traditions. Il tient également compte des aspects environnementaux dans le domaine du tourisme.

L'Office opère pour le compte du ministère fédéral des Affaires économiques et de l'Énergie dont il reçoit l'essentiel de son financement, tel que le prévoit une décision du Parlement allemand (*Bundestag*). Doté de plus de 30 agences dans le monde entier, il travaille en étroite collaboration avec les organismes de commercialisation du tourisme des 16 *Länder* et coopère à l'échelle internationale avec les chambres de commerce allemandes, la Division responsable des expositions commerciales à l'étranger du ministère fédéral des Affaires économiques et de l'Énergie et l'AUMA, la Fédération allemande des salons et foires.

Atout France a été créée en 2009 pour améliorer la coordination entre les différentes parties prenantes. Née de la fusion d'ODIT France et de la Maison de la France, il s'agit d'un groupement d'intérêt économique (GIE), une structure de droit privé fréquemment utilisée à des fins de coopération à long terme entre le secteur public et le secteur privé. Atout France fonctionne suivant un modèle inédit de partenariat public-privé et son organisation et sa structure budgétaire sont également optimisées pour mettre à profit cette caractéristique (encadré 10).

Ces processus de coordination ont sans doute leurs propres contraintes bureaucratiques mais en renforçant la communication et la compréhension, ils peuvent améliorer l'offre de produits et l'efficacité. Ils favorisent une meilleure sensibilisation aux objectifs de « marque » communs dans les multiples organisations et permettent de mettre en évidence et d'éliminer les chevauchements. Dans le cas du Canada, l'adoption d'une approche de la coordination à l'échelle de l'ensemble de l'administration a permis de mettre en lumière des possibilités de regrouper certains bureaux chargés de la commercialisation à l'étranger, et de reformuler la stratégie pour les marchés cibles (encadré 11).

Encadré 10. Atout France

Atout France compte plus de 1 200 membres, y compris plus de 450 partenaires publics. La cotisation moyenne est modérée (le montant total des cotisations s'est élevé à 2.2 millions EUR en 2015), mais le grand nombre de membres témoigne de la bonne représentation d'Atout France dans un secteur composé d'acteurs très différents.

Le conseil d'administration de l'agence comprend 30 membres, nommés pour 3 ans (renouvelables), répartis de la manière suivante :

- 6 représentants de l'État ;
- 8 représentants des fédérations, syndicats et associations de tourisme ;
- 4 représentants des adhérents, élus par chacun des quatre collèges de l'Assemblée générale ;
- 12 personnalités qualifiées, personnes physiques ou dirigeants de personnes morales, nommées par le ministre chargé du Tourisme.

Le ministère de l'Économie et le ministère des Affaires étrangères assurent la supervision d'Atout France et participent à tous les conseils. De plus, des réunions de suivi sont organisées régulièrement entre la direction d'Atout France et les départements des deux ministères responsables de sa supervision.

Atout France fonctionne suivant un modèle inédit de partenariat public-privé (PPP) : la moitié de son financement provient de la subvention pour charge de service public, tandis que l'autre moitié émane de différents partenaires (autorités locales, entreprises, etc.). Les recettes totales en 2015 se sont élevées à 70.9 millions EUR. Outre la subvention pour charge de service public (29.1 millions EUR), cette somme inclut les services (33.4 millions EUR), les subventions publiques liées à des services spécifiques (1.2 million EUR) et les cotisations (2.2 millions EUR). La somme de ces trois dernières composantes représente, en 2015, environ 52 % des recettes totales.

Encadré 11. Destination Canada – Mettre en œuvre une approche intégrée à l'échelle de l'ensemble de l'administration

En 2011, soucieuse de recentrer et de coordonner les activités de commercialisation du tourisme menées par les organismes nationaux et régionaux la Commission canadienne du Tourisme (CCT) (maintenant Destination Canada) a remanié son modèle économique pour l'articuler avec la Stratégie fédérale en matière de tourisme. L'objectif était de mettre en œuvre une démarche intégrée à l'échelle de l'ensemble de l'administration, en vue de permettre au gouvernement fédéral de jouer un plus grand rôle à titre de véritable partenaire du secteur et d'autres échelons administratifs, en appui à un secteur du tourisme compétitif à l'échelle internationale (Canadian Tourism Commission [Destination Canada], 2011).

Dans le cadre de ce processus, le modèle économique de la CCT a réorienté l'investissement vers les marchés émetteurs internationaux longue distance offrant un rendement élevé ; ce faisant, les activités de publicité auprès des consommateurs et de développement des échanges ont été cédées aux organismes de commercialisation régionaux, dont beaucoup investissaient déjà aux États-Unis, optimisant ainsi les ressources existantes. Ainsi, cinq bureaux internationaux ont été fermés, une structure en étoile régionale a été mise en place et des possibilités de partage de locaux avec des organismes de commercialisation régionaux visant à réduire les dépenses dans certains marchés internationaux ont été étudiées, afin de dégager des ressources destinées à être réinjectées dans la commercialisation.

Rationalisation et intégration

De nombreuses structures interviennent dans les initiatives de promotion à l'étranger : les organismes chargés de l'investissement étranger, de la promotion des exportations et des activités visant à attirer des talents qui, souvent, opèrent tous au niveau national, régional et local. Il y a lieu de favoriser l'efficacité en associant des services partagés et des campagnes communes ou des initiatives de promotion de marques génériques qui commercialisent la destination comme un tout. S'agissant de la commercialisation au niveau des villes, les organismes s'adressent de plus en plus aux touristes et aux investisseurs par le biais de plateformes de marques intégrées sur le thème de la qualité de vie. Les Pays-Bas ont amené la stratégie centrée sur la ville à sa conclusion logique, reconnaissant que leur offre touristique nationale repose sur plusieurs petites villes incontournables, et se présentent désormais sous le slogan *HollandCity* (encadré 12).

Encadré 12. NBTC - HollandCity

En 2011, *NBTC Holland Marketing* a subi une réduction budgétaire significative de 40 % et s'est de ce fait retrouvé devant la nécessité impérieuse de trouver en urgence des approches rationalisées et intégrées en matière d'initiatives de commercialisation. Une démarche de partenariat public-privé plus affirmée a été adoptée, qui a demandé aux OGD d'acquiescer une plus grande autonomie par rapport au ministère. Elle impliquait en effet de passer plus de temps à travailler avec les partenaires pour harmoniser les objectifs et générer des recettes. Une relation de travail solide entre *NBTC Holland Marketing* et le ministère des Affaires économiques et une bonne compréhension des rôles de chacun est nécessaire pour que les objectifs et la stratégie de marque et de commercialisation « *HollandCity* » soient approuvés rapidement.

Le ministère a approuvé les objectifs et les moyens relatifs à la promotion et à la commercialisation de la destination Pays-Bas pour les années 2016-2020. Outre des contacts informels réguliers, Les progrès accomplis sont examinés et contrôlés au moyen de contacts informels réguliers, mais également deux fois par an dans un cadre formel. Cette approche a favorisé l'instauration d'une collaboration plus étroite et plus efficace avec le secteur privé et en particulier avec les agences de voyage en ligne, qui font partie des plus importants partenaires contributeurs.

On observe dans des pays du nord de l'Europe où, dans le cas de la Finlande et de l'Islande, des baisses de financements et une crise extérieure ont donné lieu à des restructurations, la mise en place d'autres stratégies d'intégration. En 2014, le gouvernement finlandais a supprimé l'Office national du tourisme en tant qu'organisme indépendant et a intégré ses fonctions à Finpro, l'organisme majoritairement financé sur fonds publics qui est responsable des exportations et de l'investissement direct étranger. La création de fonctions partagées permet d'obtenir des gains d'efficacité et de partager les expériences en matière d'internationalisation. En 2007, les autorités portugaises sont convenues que la réforme de la gouvernance était un bon moyen de favoriser le changement face aux nouveaux défis posés notamment par une saisonnalité élevée et de faibles taux d'occupation. Ainsi, cinq organismes dotés de compétences en matière de politique du tourisme (réglementation, commercialisation, investissement, formation et jeux de hasard) ont été fusionnés en une seule autorité nationale du tourisme, *Turismo de Portugal I.P.*, qui bénéficie ainsi d'un point de vue et de connaissances sans pareil sur les différents aspects de l'offre et de la demande. Cette rationalisation a permis de mettre sur pied des politiques intégrées et de garantir la cohérence et à la visibilité des mesures prises.

Dans bien des cas le processus de rationalisation a débouché sur des campagnes innovantes - comme dans le cas des campagnes de commercialisation thématiques de l'Islande - et sur une intégration renforcée avec le secteur privé du fait de l'importance accrue donnée aux objectifs communs en matière de marque, comme en témoigne le développement de la commercialisation en commun de destinations en France (encadré 13).

Encadré 13. La rationalisation et l'intégration à l'appui de l'innovation

Islande – *Promote Iceland* a été créé en 2010 pour renforcer l'image et la réputation de l'Islande, améliorer la position concurrentielle des initiatives islandaises sur les marchés étrangers et attirer des investissements et des touristes étrangers dans le pays. *Inspired by Iceland*, la marque globale du tourisme islandais, a été inaugurée en avril 2010, pour contrer les effets négatifs de l'éruption du volcan Eyjafjallajökull.

Pour négocier cette crise, une initiative public-privé a été mise sur pied par les autorités islandaises, la ville de Reykjavík, Icelandair, Landsbankinn, l'Association islandaise du tourisme et 100 entreprises du secteur du voyage, du commerce et des services. Il s'agissait de la première collaboration entre tous les acteurs du secteur touristique islandais, dans le cadre d'une démarche de commercialisation intégrée. Son principal message n'était pas uniquement ciblé sur la nature, mais mettait également en avant la culture, l'économie et la population. L'idée était susciter des témoignages positifs sur l'Islande, de constituer un réseau de fans qui diffuseraient des nouvelles et des messages positifs sur l'ensemble des médias sociaux et de mener des activités de relations publiques dans une optique de commercialisation intégrée, délivrant le même message sur tous les marchés. Cette approche s'est avérée concluante. Malgré les retombées négatives de l'éruption volcanique, les chiffres du tourisme ont augmenté de 0.6% en 2010.

Depuis 2011, l'initiative *Inspired by Iceland* a été déployée sur les marchés européens, nord-américains et nordiques, sous la forme de campagnes associant la publicité traditionnelle, les médias numériques et les relations publiques traditionnelles et numériques, y compris dans les médias radio et télédiffusés, imprimés et en ligne. Un budget annuel d'environ 2 millions EUR constitué de fonds publics et privés est alloué à des campagnes de commercialisation thématiques spécifiques. Les campagnes telles que « *Honorary Islander* » en 2011-12, ou « *Ask Gudmundur* » en 2015, ont beaucoup misé sur la participation d'Islandais au programme, mettant en avant une image d'intimité et de convivialité, et ont été coordonnées avec des médias sociaux de premier plan. La campagne *Ask Gudmundur* a généré 425 millions d'impressions médias, plus de 45 000 contributions d'utilisateurs, 679 articles dans les médias, une augmentation de 38.6 % de l'intérêt pour l'Islande entre les groupes exposés et les groupes de contrôle, et les personnes ayant été exposées à la campagne ont fait 164 % de recherches sur l'Islande en plus sur Google, et ce, sur tous les principaux marchés.

France – Atout France développe des « contrats de destination » pour mobiliser des soutiens publics (intégration verticale) et privés, portant à la fois sur la création ou la consolidation d'offres touristiques existantes et à forte visibilité, et sur la conception d'une marque de destination attrayante de notoriété internationale.

L'effet du pays d'origine est un phénomène bien connu, selon lequel l'association positive ou négative de la marque d'un produit à une marque territoriale peut déterminer la réussite d'une exportation. Un partenariat solide entre une marque de produit et une marque territoriale a donc une très forte probabilité de générer un intérêt touristique. Cet intérêt mutuel peut engendrer des bénéfices non négligeables en particulier lorsque les marques territoriales peuvent tirer parti du rayonnement de marques de luxe mondialement connues. Ayant pour objectif de développer 20 contrats de destination, la France s'emploie par exemple à mieux exploiter la réputation de la marque de la région Champagne et de la vallée de la Loire pour stimuler le tourisme. Intégrant tout un éventail de partenaires issus de multiples régions, cette approche peut mobiliser les financements de vastes budgets de commercialisation axée sur le consommateur et améliorer l'attrait global du pays en mettant en valeur la richesse et l'ampleur de l'offre touristique nationale.

L'un des exemples récents de contrats de destination porte sur la destination « Normandie – Paris Île-de-France : Destination Impressionnisme ». Les Comités régionaux du tourisme de Normandie et d'Île-de-France, l'État français et Atout France ont mis à profit la possibilité de capitaliser sur la popularité mondiale de l'impressionnisme et ont uni leurs forces et mutualisé leurs ressources pour structurer et renforcer l'offre touristique autour de ce thème. Le contrat « Destination Impressionnisme », qui regroupe plus de 50 partenaires publics et privés, est original de par son contenu et ses objectifs qui sont : i) structurer une offre touristique spécifiquement centrée sur un thème plutôt que sur une zone géographique ; et ii) utiliser un nom de marque pour rendre l'offre tangible et visible. Au nombre des avancées réalisées jusqu'à présent figurent : i) la mobilisation de partenaires publics et privés de premier plan, ii) le lancement d'études de marques et d'une offre stratégique, iii) la création d'une boîte à outils commune pour la commercialisation (film, documentation et répertoire des sites impressionnistes, ainsi que des compagnies de théâtre proposant un spectacle ou une prestation portant sur un thème lié à l'impressionnisme), iv) la publication du « Guide du Routard » sur les destinations impressionnistes, et v) le déploiement de campagnes de promotion d'envergure sur les marchés étrangers tels que les États-Unis, le Japon et la Pologne.

Au Royaume-Uni, la campagne *GREAT Britain* associe avec succès les actions de promotion internationale de *VisitBritain* (tourisme), du ministère du Commerce international (exportations et investissement étranger), du *British Council* (éducation) et du *Foreign and Commonwealth Office* (diplomatie). La marque GREAT est utilisée actuellement par 21 services et organismes gouvernementaux au total et la campagne est déployée dans 144 pays et génère 80-100 activités et programmes chaque mois. La stratégie globale de la campagne est gérée par un comité présidé par un ministre de premier plan et auquel participent tous les directeurs exécutifs et responsables de haut niveau chargés de la mise en œuvre de la campagne GREAT (dont le directeur exécutif de *VisitBritain*). Une petite équipe située au 10 Downing Street est chargée de la coordination stratégique de GREAT, du financement de la campagne, de la gouvernance, de l'évaluation et de la préservation de la qualité de la marque.

References

Crowel, H., Gribben, H., & Loo, J., (2014), “Travel Content Takes Off on YouTube”, article in ‘think with Google’, August 2014, www.thinkwithgoogle.com/articles/travel-content-takes-off-on-youtube.html.

Canadian Tourism Commission [Destination Canada], (2011), “Canada’s Federal Tourism Strategy: Welcoming the World”, [www.ic.gc.ca/eic/site/034.nsf/vwapj/Canadas_Federal_Tourism_Strategy-eng.pdf/\\$file/Canadas_Federal_Tourism_Strategy-eng.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/034.nsf/vwapj/Canadas_Federal_Tourism_Strategy-eng.pdf/$file/Canadas_Federal_Tourism_Strategy-eng.pdf) (accessed on 13 January, 2017).

Destination Canada (2016), 2016-2020 Corporate Plan Summary – Seizing the Winning Conditions for Canada, www.destinationcanada.com.

Posio, R., (2016), “Visit Arctic Europe – Making cross-border cooperation”, article by Project Director, Visit Arctic Europe, in LinkedIn Pulse, 21 June 2016, www.linkedin.com/pulse/visit-arctic-europe-making-cross-border-cooperation-rauno-posio.

Galloway, S., (2014), “Winners & Losers in a Digital Age”, article in ‘Online Marketing Blog’, 10 June, 2014, www.duncanjonesnz.com/winners-and-losers-in-a-digital-age/.

Gevelber, L., & Heckmann, O., (2015), “Travel Trends: 4 Mobile Moments Changing the Consumer Journey”, article in ‘think with Google’, November 2015, www.thinkwithgoogle.com/articles/travel-trends-4-mobile-moments-changing-consumer-journey.html.

The Economist (2015), “Tourism in Barcelona – Nobody goes there any more, it's too crowded”, article in Gulliver Business Travel, 9 June 2015, www.economist.com/blogs/gulliver/2015/06/tourism-barcelona.