

STV **FST**



Schweizer Tourismus-Verband
Fédération suisse du tourisme
Federazione svizzera del turismo
Federaziun svizra dal turissem



12 thèses pour l'avenir du tourisme de montagne



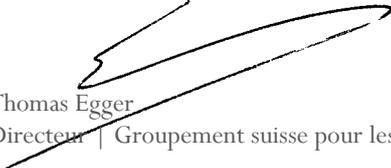
Les 12 thèses

- 1. Coopérations:** Les destinations touristiques des régions de montagne ne sont pas viables sans coopérations
- 2. Compétitivité:** Des conditions de concurrence équitables renforcent la compétitivité
- 3. Conception de l'offre:** Une offre valable pendant toute l'année assure la création de valeur touristique
- 4. Numérisation:** La numérisation ne doit pas demeurer un simple slogan
- 5. Mobilité:** Le développement du tourisme de montagne est tributaire de la qualité des voies de communication
- 6. Synergies:** Les approches transversales favorisent les relations gagnant-gagnant (win-win)
- 7. Outils de promotion:** Une focalisation sur les projets et le renouvellement de l'offre est nécessaire
- 8. Infrastructures:** Les investissements publics requièrent des stratégies de développement globales
- 9. Prise de conscience touristique:** La population peut contribuer de manière décisive au développement touristique
- 10. Marché du travail et formation:** L'ancrage du tourisme dans le système de formation et les modèles d'emploi innovants renforcent le marché de l'emploi touristique
- 11. Durabilité:** L'engagement en faveur du développement durable assure l'avenir du tourisme de montagne
- 12. Cadre réglementaire:** L'élimination de charges administratives baisse les coûts des entreprises touristiques

Préface

La Suisse est un pays de tourisme par excellence. Ses nombreux atouts en font l'une des destinations les plus attrayantes pour les voyageurs du monde entier. Parmi ceux-ci, citons notamment la forte densité des sites d'intérêt touristique, la diversité des paysages, villes et monuments culturels, l'efficacité du réseau de transport et la stabilité politique. Il n'est dès lors pas surprenant que la Suisse occupe régulièrement une position de pointe dans les classements internationaux relatifs à l'attractivité des destinations touristiques. Avec des recettes à l'exportation de près de seize milliards de francs (2016), le tourisme reste l'un des secteurs d'exportation les plus importants du pays. Cependant, une vision plus nuancée du développement touristique fait apparaître une image moins positive. Par rapport aux pays voisins, l'évolution du secteur est peu dynamique. La part du tourisme dans la production économique globale de la Suisse et le nombre d'employés diminuent depuis des années. Cette tendance négative affecte principalement le tourisme de montagne qui, dans une perspective à long terme, a perdu beaucoup de terrain. Il est donc évident que le tourisme de montagne, pour continuer de jouer son rôle de moteur économique des régions de montagne, doit urgemment se repositionner. Les solutions susceptibles d'améliorer la situation du tourisme de montagne sont connues; le présent document en résume quelques-unes, à titre d'exemple. C'est surtout le secteur du tourisme lui-même qui doit prendre l'initiative pour mettre en œuvre les mesures nécessaires. Pour cela, il peut compter sur l'appui des acteurs du développement régional. Les milieux politiques doivent, eux aussi, soutenir activement le processus de transformation du tourisme de montagne. En fin de compte, il n'est possible d'inverser la tendance que si ces différents acteurs collaborent étroitement. Une chose est sûre: pour faire avancer le tourisme de montagne, il ne suffit pas de se lamenter. Les potentiels pour permettre un nouvel essor du tourisme de montagne ne manquent pas. Il s'agit maintenant de les utiliser et d'en tirer le meilleur parti!


Barbara Gisi
Directrice | Fédération suisse du tourisme


Thomas Egger
Directeur | Groupement suisse pour les régions de montagne



Barbara Gisi est depuis juillet 2013 directrice de la Fédération suisse du tourisme.



Thomas Egger est depuis 2002 directeur du SAB et depuis 2017 conseiller national pour le canton du Valais.

Table des matières

Préface	3
Management Summary français	5
Management Summary allemand	6
Management Summary italien	7
Introduction	8
Objectifs du document	8
Précisions rédactionnelles	8
Définition «Tourisme de montagne»	9
Situation du tourisme de montagne	9
Les 12 thèses	13
1) Coopérations: Les destinations touristiques des régions de montagne ne sont pas viables sans coopérations	13
2) Compétitivité: Des conditions de concurrence équitables renforcent la compétitivité	15
3) Conception de l'offre: Une offre valable pendant toute l'année assure la création de valeur touristique	17
4) Numérisation: La numérisation ne doit pas demeurer un simple slogan	19
5) Mobilité: Le développement du tourisme de montagne est tributaire de la qualité des voies de communication	21
6) Synergies: Les approches transversales favorisent les relations gagnant-gagnant (win-win)	23
7) Outils de promotion: Une focalisation sur les projets et le renouvellement de l'offre est nécessaire	25
8) Infrastructures: Les investissements publics requièrent des stratégies de développement globales	27
9) Prise de conscience touristique: La population peut contribuer de manière décisive au développement touristique	29
10) Marché du travail et formation: L'ancrage du tourisme dans le système de formation et les modèles d'emploi innovants renforcent le marché de l'emploi touristique	31
11) Durabilité: L'engagement en faveur du développement durable assure l'avenir du tourisme de montagne	33
12) Cadre réglementaire: L'élimination de charges administratives baisse les coûts des entreprises touristiques	35
Perspectives	37
Bibliographie	39

Management Summary

Le tourisme de montagne fait depuis des années face à des défis considérables. Ces difficultés découlent en particulier de la forte baisse de la demande durant la saison d'hiver, du faible taux d'occupation des destinations en moyenne annuelle et du recul du nombre d'hôtes provenant des marchés européens traditionnels. A cela s'ajoutent la compétitivité insuffisante au niveau des prix, le succès croissant des séjours en ville et des destinations lointaines, ainsi que des défis à long terme tels que le réchauffement climatique et le changement démographique. Malgré de nombreux projets novateurs et l'engagement important des entreprises touristiques, organisations et individus, les perspectives d'avenir du tourisme de montagne restent incertaines.

Pour les régions de montagne, le tourisme représente un secteur stratégique trop important au niveau économique pour faillir («too big to fail»). Si sa situation continue de se dégrader, tout le tissu économique des régions de montagne risque de disparaître et, avec lui, les moyens de subsistance de la population. Pour éviter un tel scénario, il est indispensable que les acteurs politiques soutiennent activement les changements structurels en cours. Conjointement avec le secteur touristique, la population et les milieux scientifiques, la politique est appelée à créer des conditions cadres qui permettent au tourisme de montagne de retrouver le chemin de la prospérité. A cet égard, l'adoption de la nouvelle stratégie touristique par le Conseil fédéral en novembre 2017 constitue un premier pas dans la bonne direction. Pour la Fédération suisse du tourisme (FST) et le Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB), les priorités définies dans cette stratégie comportent des éléments positifs, notamment la coordination renforcée de la politique touristique, le cadre réglementaire favorable au tourisme, ainsi que les mesures prévues pour renforcer le marché du travail dans le secteur du tourisme et l'attractivité de l'offre. Cependant, la stratégie touristique tient insuffisamment compte des défis particuliers du tourisme dans les régions de montagne. Pour réussir, la politique touristique doit adopter une approche différenciée et proposer des solutions adaptées aux problèmes spécifiques du tourisme dans les régions de montagne. Il est donc nécessaire de concrétiser la stratégie touristique dans cette perspective. Les douze thèses élaborées dans le présent document peuvent servir de base pour cette tâche:

1. **Coopérations:** Les destinations touristiques des régions de montagne ne sont pas viables sans coopérations
2. **Compétitivité:** Des conditions de concurrence équitables renforcent la compétitivité
3. **Conception de l'offre:** Une offre valable pendant toute l'année assure la création de valeur touristique
4. **Numérisation:** La numérisation ne doit pas demeurer un simple slogan
5. **Mobilité:** Le développement du tourisme de montagne est tributaire de la qualité des voies de communication
6. **Synergies:** Les approches transversales favorisent les relations gagnant-gagnant (win-win)
7. **Outils de promotion:** Une focalisation sur les projets et le renouvellement de l'offre est nécessaire
8. **Infrastructures:** Les investissements publics requièrent des stratégies de développement globales
9. **Prise de conscience touristique:** La population peut contribuer de manière décisive au développement touristique
10. **Marché du travail et formation:** L'ancrage du tourisme dans le système de formation et les modèles d'emploi innovants renforcent le marché de l'emploi touristique
11. **Durabilité:** L'engagement en faveur du développement durable assure l'avenir du tourisme de montagne
12. **Cadre réglementaire:** L'élimination de charges administratives baisse les coûts des entreprises touristiques

L'amélioration de la gouvernance au sein du système touristique est une condition de base pour engager et mener à bien les processus de changement nécessaires. Dans ce but, il est primordial de renforcer et de professionnaliser à tous les niveaux les interfaces entre le secteur du tourisme, la politique, les milieux scientifiques et la population. Sur cette base, les acteurs du système touristique sont appelés à mettre en œuvre conjointement les adaptations structurelles et à générer les innovations indispensables à l'essor du tourisme de montagne.

Management Summary

Der Tourismus in den Berggebieten steht seit Jahren vor grossen Herausforderungen. Seine Schwierigkeiten ergeben sich insbesondere aus dem markanten Nachfragerückgang während der Wintersaison, der geringen Auslastung der Destinationen im jährlichen Durchschnitt und dem Gästerückgang aus den traditionellen europäischen Nahmärkten. Dazu kommen die unzureichende preisliche Wettbewerbsfähigkeit, die wachsende Beliebtheit von Fern- und Städtereisen sowie langfristige Herausforderungen wie die Klima-erwärmung und der demografische Wandel. Trotz zahlreicher neuer, innovativer Ansätze und des grossen Engagements von touristischen Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen bleiben die langfristigen Entwicklungsperspektiven des Bergtourismus ungewiss.

Der Tourismus stellt für die Berggebiete einen strategischen Wirtschaftssektor dar und ist deswegen «too big to fail». Ein weiterer Rückgang würde dazu führen, dass die wirtschaftliche Basis in den Berggebieten wegbricht und damit auch die Existenzgrundlage der Bevölkerung gefährdet ist. Ein solches Szenario kann nur abgewendet werden, wenn die Politik den laufenden Wandel aktiv begleitet und gemeinsam mit der Branche, der Bevölkerung und der Wissenschaft die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schafft, damit der Bergtourismus wieder prosperieren kann. Mit der Verabschiedung seiner neuen Tourismusstrategie im November 2017 machte der Bundesrat einen ersten Schritt in die richtige Richtung. Der Schweizer Tourismus-Verband (STV) und die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) erkennen in der Prioritätensetzung positive Ansätze, insbesondere in Bezug auf die stärkere Koordination der Tourismuspolitik, das tourismusfreundliche Regulierungsumfeld, die Massnahmen zur Stärkung des touristischen Arbeitsmarktes sowie zur Steigerung der Attraktivität des touristischen Angebots. Allerdings trägt die Tourismusstrategie der Sonderstellung und den besonderen Herausforderungen des Tourismus in den Berggebieten zu wenig Rechnung. Die Tourismuspolitik kann nur erfolgreich sein, wenn sie einen differenzierten Ansatz verfolgt und Lösungsansätze für die spezifischen Probleme des Tourismus in den Berggebieten entwickelt. Die Strategie muss daher unter diesem Blickwinkel konkretisiert werden. Die zwölf Thesen, die in diesem Dokument vorgestellt werden, können dafür als Grundlage dienen:

1. **Kooperationen:** Ohne Kooperationen sind die Tourismusdestinationen im Berggebiet nicht überlebensfähig
2. **Preisliche Wettbewerbsfähigkeit:** Gleich lange Spiesse steigern die preisliche Wettbewerbsfähigkeit
3. **Angebotsgestaltung:** Ein ganzjähriges Angebot sichert die touristische Wertschöpfung
4. **Digitalisierung:** Digitalisierung darf nicht ein Schlagwort bleiben
5. **Mobilität:** Der Bergtourismus ist auf eine ausgezeichnete Verkehrserschliessung angewiesen
6. **Synergien:** Sektorübergreifende Ansätze schaffen eine Win-win-Situation
7. **Förderinstrumente:** Ein stärkerer Fokus der Förderinstrumente auf Projekte und Angebotsgestaltung ist notwendig
8. **Infrastrukturen:** Öffentliche Investitionen bedürfen übergeordneter Entwicklungsstrategien
9. **Tourismusbewusstsein:** Die Bevölkerung leistet einen entscheidenden Beitrag an die Tourismusentwicklung
10. **Touristischer Arbeitsmarkt:** Eine bessere Verankerung des Tourismus im Bildungssystem und innovative Beschäftigungsmodelle stärken den touristischen Arbeitsmarkt
11. **Nachhaltigkeit:** Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sichert die Zukunft des Bergtourismus
12. **Regulierungen:** Der Abbau administrativer Lasten senkt den Kostensockel der Tourismusunternehmen

Die Verbesserung der Governance im Tourismussystem stellt eine Grundvoraussetzung dar, damit die nötigen Veränderungsprozesse eingeleitet und erfolgreich umgesetzt werden können. Dazu müssen die Schnittstellen zwischen Branche, Politik, Wissenschaft und Bevölkerung auf allen Stufen gestärkt und professionalisiert werden. Ausgehend von dieser Grundlage sind die Akteure der Tourismusbranche aufgerufen, gemeinsam strukturelle Verbesserungen vorzunehmen und die für die Zukunft des Tourismus in den Berggebieten unerlässliche Innovation zu generieren.

Management Summary

Il turismo di montagna affronta da anni delle sfide considerevoli. Queste difficoltà derivano in particolare dal forte calo della domanda durante la stagione invernale, dal basso tasso di occupazione delle destinazioni sulla media annuale e dalla diminuzione del numero di ospiti provenienti dai mercati europei tradizionali. A questo si aggiunge la competitività insufficiente a livello dei prezzi, il successo crescente dei soggiorni in città e delle destinazioni lontane, oltre alle sfide a lungo termine come il riscaldamento climatico e i cambiamenti demografici. Malgrado numerosi progetti innovativi e il grande impegno delle imprese turistiche, delle organizzazioni e dei singoli, le prospettive future del turismo di montagna restano incerte.

Per le regioni di montagna, il turismo rappresenta un settore strategico troppo importante a livello economico per fallire («too big to fail»). Se la sua situazione continuasse a degradarsi, tutto il tessuto economico delle regioni di montagna rischierebbe di scomparire e, con lui, i mezzi di sussistenza della popolazione. Per evitare un tale scenario, è indispensabile che gli attori politici sostengano attivamente i cambiamenti strutturali in corso. Insieme al settore turistico, la popolazione e i settori scientifici, la politica è chiamata a creare delle condizioni quadro che permettano al turismo di montagna di ritrovare il cammino della prosperità. A questo proposito, l'adozione della nuova strategia turistica da parte del Consiglio federale a novembre 2017 rappresenta un primo passo nella buona direzione. Per la Federazione svizzera del turismo (FST) e il Gruppo svizzero per le regioni di montagna (SAB), le priorità definite in questa strategia comportano degli elementi positivi, in particolare un coordinamento rafforzato della politica turistica, del quadro normativo favorevole al turismo, oltre alle misure previste per rafforzare il mercato del lavoro nel settore del turismo e dell'attrattiva dell'offerta. Tuttavia, la strategia turistica non tiene sufficientemente conto delle sfide particolari del turismo nelle regioni di montagna. Per avere successo, la politica turistica deve adottare un approccio differenziato e proporre delle soluzioni adatte ai problemi specifici del turismo nelle regioni di montagna. È quindi necessario concretizzare la strategia turistica in questa prospettiva. Le dodici tesi elaborate nel presente documento possono servire come base per questo obiettivo:

1. **Cooperazione:** Le destinazioni turistiche delle regioni di montagna non sono sopravvivibili senza cooperazione
2. **Competitività:** Delle condizioni di concorrenza equa rafforzano la competitività
3. **Progettazione dell'offerta:** Un'offerta valida lungo tutto l'arco dell'anno assicura la creazione del valore turistico
4. **Digitalizzazione:** La digitalizzazione non deve restare un semplice slogan
5. **Mobilità:** Lo sviluppo del turismo di montagna dipende dalla qualità delle vie di comunicazione
6. **Sinergie:** Gli approcci trasversali favoriscono le relazioni favorevoli per tutti (win-win)
7. **Strumenti di promozione:** È necessaria una focalizzazione sui progetti e rinnovare l'offerta
8. **Infrastrutture:** Gli investimenti pubblici richiedono delle strategie di sviluppo globali
9. **Presa di coscienza turistica:** La popolazione può contribuire in maniera decisiva allo sviluppo turistico
10. **Mercato del lavoro e formazione:** L'ancoraggio del turismo nel sistema di formazione e i modelli d'impiego innovativi rafforzano il mercato degli impieghi nel turismo
11. **Sostenibilità:** L'impegno a favore dello sviluppo durevole assicura l'avvenire del turismo di montagna
12. **Quadro normativo:** L'eliminazione degli oneri amministrativi abbassa i costi delle imprese turistiche

Il miglioramento della governance all'interno del sistema turistico è una condizione di base per migliorare e portare a termine i processi di cambiamento necessari. A questo scopo, è essenziale rafforzare e professionalizzare a tutti i livelli, le interfacce tra il settore del turismo, la politica, i settori scientifici e la popolazione. Su questa base, gli attori del sistema turistico sono chiamati ad attuare congiuntamente gli adattamenti strutturali e a generare le innovazioni indispensabili allo sviluppo del turismo di montagna.

Introduction

Peu de secteurs de l'économie suisse se caractérisent par d'aussi petites structures que le tourisme. Dans les régions de montagne, les villages, hôtels et restaurants, les attractions touristiques et les remontées mécaniques semblent tous être en concurrence directe les uns avec les autres. Du point de vue économique, cette situation a une certaine logique. Cependant, les conséquences qui résultent d'une telle approche compétitive et de l'absence de coopérations peuvent être dévastatrices pour un secteur aussi diversifié et structuré à petite échelle que le tourisme. Même si les entreprises et les destinations sont responsables de leur propre rentabilité, il existe souvent une relation de dépendance avec d'autres acteurs. A cela s'ajoutent des défis climatiques et démographiques sur lesquels les acteurs touristiques n'ont aucune ou très peu d'emprise. Par ailleurs, en raison de l'évolution rapide de la numérisation et de l'apparition d'un marché globalisé, il est de plus en plus difficile pour les petites entreprises et destinations de se positionner sur un marché qui, même s'il est en croissance, se caractérise par une offre excédentaire. Néanmoins, cette évolution offre également des opportunités. Pour que le tourisme de montagne puisse exploiter son potentiel et retrouver la prospérité, un changement de mentalité est indispensable.

Coopérations, numérisation, petites structures – au cours des dernières années, tous ces aspects ont été discutés à maintes reprises en lien avec les difficultés du tourisme de montagne. Malgré cela, l'on ne constate que peu de développements positifs. Cela s'explique notamment par le fait que le problème des petites structures n'a pas été abordé jusqu'ici avec suffisamment de détermination. De plus, les conditions-cadres ne permettent pas d'offensive efficace en matière de numérisation et la sensibilisation des différents acteurs reste insuffisante. Pour résoudre ces problèmes et bien d'autres, il est essentiel de clarifier en premier lieu la question de la gouvernance. La nouvelle stratégie touristique du Conseil fédéral, publiée en novembre 2017, tient compte des problèmes évoqués ci-dessus et représente donc un premier pas dans la bonne direction. La Fédération suisse du tourisme (FST) et le Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB) saluent l'engagement du Conseil fédéral en faveur du tourisme. Il convient à présent de mettre en œuvre la stratégie de manière rapide et efficace et de tenir compte de la situation particulière des régions de montagne. C'est dans ce contexte que le présent document de position a été élaboré. Il se base notamment sur la stratégie touristique du Conseil fédéral, le document de position de la FST concernant le tourisme de montagne (2015) et la feuille de route pour la redécouverte du tourisme alpin du SAB (2013).

Objectifs du document

A l'aide de douze thèses, le document de position attire l'attention sur les défis particuliers du tourisme dans les régions de montagne et propose des solutions constructives. Il s'appuie sur les travaux existants et renvoie, à titre d'illustration, à des projets déjà implémentés ou en voie de réalisation. Les mesures proposées s'adressent au secteur du tourisme et aux milieux politiques, tandis que les exemples concrets sont destinés à stimuler la réflexion.

Précisions rédactionnelles

Les thèses sont présentées selon une structure analogue. La première partie est chaque fois consacrée à l'analyse des principaux problèmes qui se posent au tourisme de montagne. La deuxième partie esquisse des pistes de solution et la troisième propose des mesures de mise en œuvre. Dans la mesure du possible, les actions suggérées ont été illustrées à l'aide de projets concrets, un exemple par thèse étant expliqué plus en détail en guise d'exemple de bonne pratique. Les exemples mentionnés visent à appuyer les analyses développées et à inciter les acteurs du tourisme à s'en inspirer. En raison de la nature transversale du tourisme, les chevauchements thématiques sont nombreux. Par conséquent, certains aspects sont abordés plusieurs fois. Afin d'éviter de trop nombreux recoupements, le texte fait souvent référence aux chapitres qui exposent le sujet en question plus en détail.

Définition «Tourisme de montagne»

Le présent document de position se réfère au tourisme dans les régions de montagne, c'est-à-dire dans les Alpes et dans l'Arc jurassien. Une définition universellement acceptée de ces espaces, plus particulièrement en lien avec le tourisme de montagne, n'existe pas. Dans le cas présent, les différentes divisions et typologies spatiales utilisées par l'Office fédéral de la statistique n'offrent pas un cadre d'analyse adéquat, car elles ont été développées en lien avec d'autres thèmes ou questions. La définition des régions dans la nouvelle politique régionale (NPR) et celle des régions de montagne européennes sont elles aussi basées sur des critères peu adaptés à la problématique de ce document. Il a donc été décidé de recourir à une définition ad hoc, qui se réfère à la fois à la topographie et à la structure économique.

Par conséquent, le terme «tourisme de montagne» se réfère topographiquement à des zones situées dans les espaces alpins et dans l'Arc jurassien, qui se caractérisent généralement par une structure de terrain élevée et escarpée. Pour distinguer ces espaces des zones rurales, l'on peut se référer à leur altitude, qui est d'environ 1000 mètres au-dessus du niveau de la mer. Toutefois, cette délimitation n'est pas utilisée en termes absolus. Il n'est en effet pas possible de séparer, sur le plan fonctionnel, les fonds de vallée situés à une altitude moins élevée, tels que la vallée du Rhône en Valais et certaines parties de la vallée du Rhin, des zones touristiques en montagne.

En termes de structure économique, il convient de tenir compte de la valeur ajoutée brute directe et indirecte générée par le tourisme, ainsi que de l'emploi global dans le secteur du tourisme (équivalents temps plein, ETP). Le présent document se focalise sur les régions des Alpes et du Jura qui disposent d'une infrastructure touristique développée (remontées mécaniques, hôtels, gastronomie, etc.) et dépendent fortement de ce secteur économique.

Fig. 1: La partie supérieure de la Suisse (espaces au-dessus de 1080 mètres d'altitude)

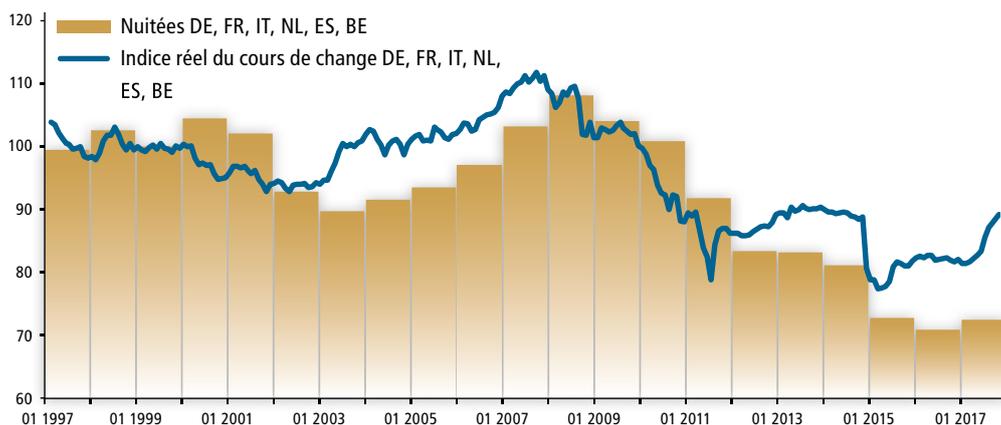


Source: Office fédéral de la statistique

Situation du tourisme de montagne

Lorsque les chiffres des nuitées pour 2017 ont été rendus publics, les acteurs du tourisme ont manifesté un grand optimisme. Les médias ont souvent parlé, et parlent encore aujourd'hui, d'un inversement de la tendance et de «chiffres records». Bien que cette évolution soit réjouissante du point de vue économique, de telles appréciations sont prématurées. La demande touristique dépend de nombreux facteurs, dont certains sont très fragiles et connaissent des fluctuations importantes d'une année à l'autre. La saison hivernale 2017/18 a été l'une des plus enneigées des dernières décennies, ce qui a eu un impact évident sur les statistiques. En outre, le franc suisse s'est affaibli en 2017 par rapport à l'euro et l'économie mondiale en général a renoué avec la croissance. Le graphique ci-dessous illustre à travers l'exemple de la fluctuation des taux de change l'influence de ces facteurs sur l'évolution des nuitées.

Fig. 2 : Evolution du taux de change et des nuitées (indexation 1999 = 100)

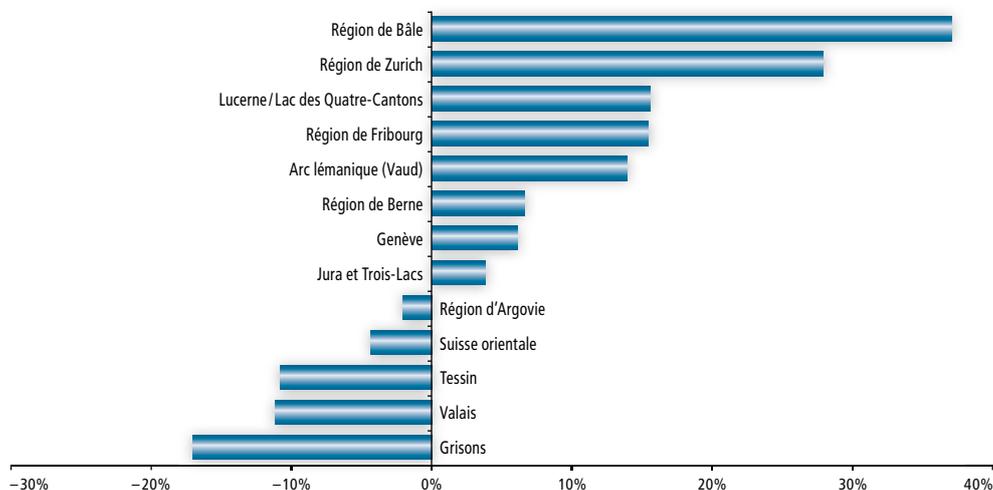


Source: BNS/OFS (données), hotelleriesuisse (graphique)

Le taux de change a une influence évidente et décisive sur la demande touristique étrangère, car l'appréciation du franc suisse rend les vacances en Suisse plus chères pour les hôtes étrangers. Cependant, elle a également un impact sur la demande des clients nationaux, qui sont amenés à réserver de plus en plus souvent des vacances à l'étranger. En 2015, le franc suisse s'est fortement apprécié par rapport à l'euro en raison de la suppression du taux plancher, ce qui a entraîné une baisse du nombre de touristes provenant de la zone euro. Le graphique met en évidence le fait que le nombre de nuitées d'hôtes étrangers en Suisse évolue, avec un certain décalage, de manière parallèle au développement du taux de change¹.

Pour évaluer de manière réaliste le développement du secteur du tourisme, il n'est pas pertinent d'analyser les statistiques d'une année ou d'une saison de manière isolée. Les conclusions basées sur une période d'analyse trop courte sont souvent trompeuses. En effet, si le nombre de nuitées dans les villes n'a cessé d'augmenter au cours des dix dernières années, une baisse de l'ordre d'un pourcentage à deux chiffres a été enregistrée dans les régions touristiques alpines (fig. 3).

Fig. 3: Variation en pourcentage des nuitées 2007–2017 (cumulé)

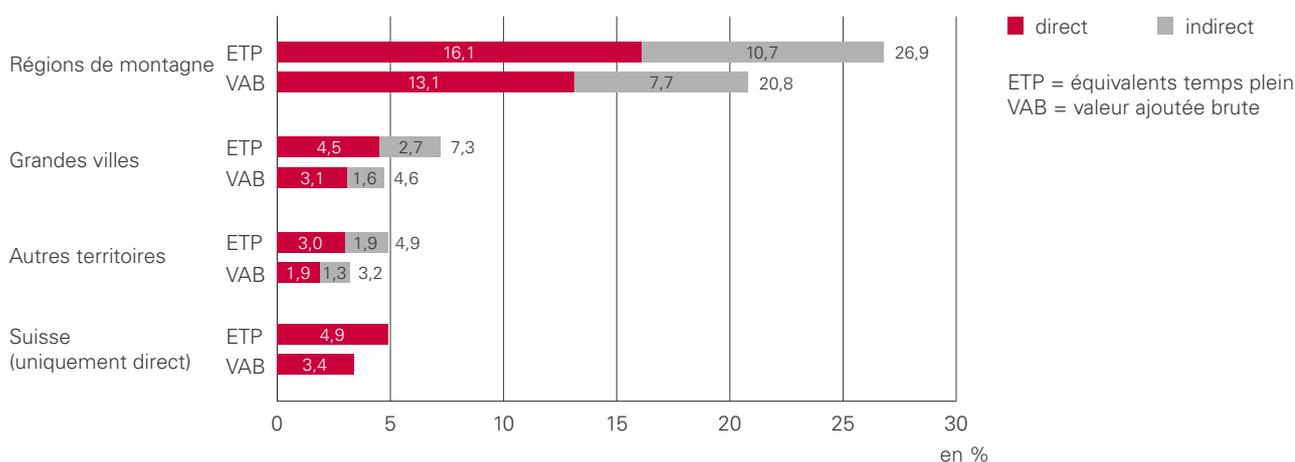


Source: Office fédéral de la statistique (Statistique de l'hébergement touristique)

¹ hotelleriesuisse, L'hôtellerie en Suisse – chiffres et faits. Edition 2018. Berne, 2018, p. 23 sq.

Le graphique fait ressortir des différences manifestes entre les plus importantes régions de montagne (Grisons, Valais, Oberland bernois, Tessin) et les grandes villes (Bâle, Zurich, Genève) concernant l'évolution des nuitées. Il faut par ailleurs tenir compte du fait que le tourisme représente dans les régions de montagne une part considérablement plus élevée de la valeur ajoutée brute globale que dans les villes qui, elles, se caractérisent par un tissu économique plus diversifié. La figure 4 montre l'importance du tourisme selon les régions. Dans les régions de montagne, le tourisme représente environ 27% (16% directement) de l'emploi total et 21% (13% directement) de la valeur ajoutée brute totale. Par rapport aux grandes villes (7,3% et 4,6% respectivement) et aux autres régions de la Suisse (4,9% et 3,2% respectivement), les régions de montagne ont donc une dépendance beaucoup plus forte à l'égard du tourisme².

Fig. 4: Part du tourisme dans l'emploi (ETP) et la valeur ajoutée brute (VAB) dans les zones étudiées et en Suisse (direct uniquement), 2015



Source: Estimations Rütter Soceco

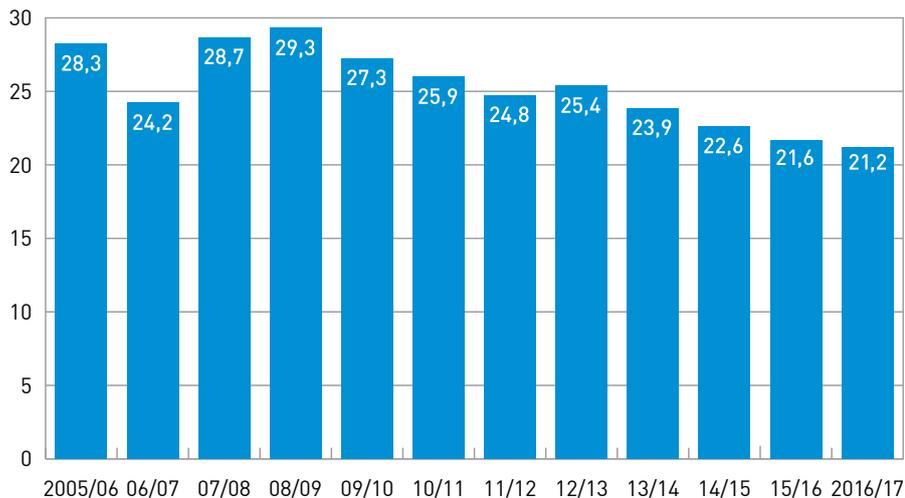
Ces chiffres mettent en évidence l'importance du tourisme pour les régions de montagne. De nombreux secteurs sont concernés. Outre les prestataires classiques de services touristiques (hébergement, restauration, remontées mécaniques, etc.), les prestataires de services tels que le commerce de détail (33,3%), l'industrie de la construction (9,4%) ainsi que l'industrie et les arts et métiers (6,2%) fournissent également des services touristiques. Si le tourisme des régions de montagne est en mauvais état, le tissu économique de ces espaces s'en trouvera affaibli dans son ensemble. Il ne s'agit par conséquent pas seulement d'une question de politique en matière de tourisme, mais plus largement d'une question économique globale et, en fin de compte, d'un sujet d'importance nationale qui doit être pris au sérieux³.

En outre, la création de valeur reste dans de nombreuses régions alpines fortement saisonnière. Certaines destinations génèrent de la valeur ajoutée presque exclusivement en hiver. Dans ces régions, les sports de neige apparaissent comme un facteur économique déterminant. Malheureusement, l'époque où le ski était le sport populaire par excellence est révolue. Comme le montre le graphique ci-dessous, le nombre de journées-ski a fortement diminué au cours des dix dernières années (fig. 5).

² Rütter Heinz, Rütter-Fischbacher Ursula, Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung im ländlichen und alpinen Tourismus. Rütter Soceco, pour le compte de la FST. Rüslikon, 2016, p. 6.

³ Ibidem, p. 6.

Fig. 5: Evolution de la fréquentation hivernale des stations suisses, en millions (journées-ski)



Source: Remontées mécaniques suisses, bilan de la saison 2016/2017

La saison hivernale 2016/17 a totalisé 21,2 millions de journées-ski, poursuivant ainsi le ralentissement amorcé dès l'hiver 2008/09 et interrompu seulement en 2012/13. Le nombre d'entrées a encore diminué de 1,9% par rapport à la saison précédente et est inférieur de 10,2% à la moyenne quinquennale. Ce niveau est le plus bas des vingt-cinq dernières années⁴.

La situation actuelle et les perspectives d'avenir du tourisme de montagne se présentent donc comme difficiles et complexes, de sorte qu'il est urgent d'agir. Les milieux politiques et les acteurs du secteur du tourisme sont appelés à relever ce défi et à prendre des mesures pour assurer l'avenir économique des régions de montagne. Les douze thèses présentées dans ce document de position identifient les enjeux les plus importants et suggèrent des pistes de solution et des mesures concrètes.

⁴ Vanat, Laurent, Bilan de la saison 2016/2017. Remontées mécaniques suisses. Berne, 2017, p. 8.

Les 12 thèses

1) Coopérations: Les destinations touristiques des régions de montagne ne sont pas viables sans coopérations

Les petites structures entravent le développement touristique

En raison de la petitesse et de la fragmentation des structures du secteur du tourisme, de nombreux entrepreneurs, qu'il s'agisse d'hôteliers, de restaurateurs ou d'opérateurs des remontées mécaniques, éprouvent des difficultés à assurer un fonctionnement économiquement rentable. De nombreux petits et très petits hôtels, téléphériques et bureaux de tourisme locaux se disputent les clients sur différents marchés, souvent sans positionnement clair et sans marketing professionnel. La baisse de la demande de ces dernières années a conduit à une situation où un nombre important de ces entreprises et destinations ne disposent plus de moyens financiers suffisants; souvent, le soutien financier du secteur public ou de mécènes privés se révèle indispensable pour éviter leur faillite.

Dans d'autres secteurs de l'économie, un effondrement aussi massif de la demande pendant plusieurs années aurait nécessairement entraîné un assainissement des structures et une rationalisation des capacités. Une telle évolution conduirait in fine à un renforcement des acteurs capables de survivre dans les conditions économiques actuelles. Cependant, la survie de nombreuses destinations touristiques dépend directement de quelques hôtels ou remontées mécaniques et, par conséquent, d'investissements financiers supplémentaires. De telles interventions peuvent sauver temporairement les destinations concernées et être inévitables d'un point de vue local, mais elles ne sont souvent pas viables à long terme⁵. Pour résoudre ce problème, il est indispensable de développer des coopérations. La majorité des coopérations existantes a vu le jour en raison d'un manque de ressources financières, dans une situation d'urgence. Or, des coopérations «forcées» selon ce modèle sont souvent vouées à l'échec à long terme. En effet, pour qu'une coopération puisse réussir, il est nécessaire de disposer d'un concept entrepreneurial solide et d'une stratégie de développement orientée vers l'avenir, mise en œuvre sous l'impulsion d'une direction compétente. Actuellement, la disposition des acteurs du tourisme à coopérer reste insuffisante; la plupart d'entre eux agissent de manière individuelle, alors qu'ils font partie, dans la réalité, d'une chaîne de services dans une région.

Les destinations touristiques des régions de montagne ne sont pas viables sans coopérations

Le Conseil fédéral considère, lui aussi, les petites structures de l'industrie du tourisme comme problématiques. Dans sa nouvelle stratégie touristique, il a par conséquent identifié la coordination, la coopération et la promotion de l'esprit d'entreprise comme des champs d'action prioritaires. Les coopérations, tant horizontales que verticales, permettent aux entreprises nouvelles et existantes de saisir des opportunités économiques et de réaliser des gains de productivité⁶. Dans les régions structurellement les plus faibles, le regroupement d'entreprises est une condition de base pour améliorer la situation économique. Il convient d'investir les ressources ainsi libérées dans le recrutement de spécialistes bien formés, notamment dans les domaines de la gestion d'entreprise et du marketing, cruciaux pour la compétitivité sur le marché. La disposition des acteurs à coopérer doit être renforcée pour que les coopérations puissent à l'avenir être développées de manière proactive, et non par nécessité dans une situation d'urgence. Cela nécessite d'une part une sensibilisation des acteurs et, de l'autre, un changement d'attitude au sein du secteur du tourisme. Les coopérations réussies sont des processus de longue haleine; ils requièrent un concept solide, implémenté par étapes successives. Un aspect central de ce processus est une communication ouverte et transparente entre les acteurs. L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de coopération, ainsi que la coordination de toutes les parties concernées, devraient idéalement être placées sous la direction d'une personnalité expérimentée du terrain.

⁵ Crédit Suisse, La neige fraîche va-t-elle sauver le tourisme d'hiver? CS Monitor Suisse, 12/2017, p. 15.

⁶ Par une intégration horizontale, on entend dans ce contexte la collaboration de prestataires appartenant au même domaine d'activité (p. ex. l'hôtellerie). L'intégration verticale désigne la collaboration de prestataires appartenant à des secteurs différents (p. ex. les collaborations qui associent hôtels et remontées mécaniques, restaurants, magasins de sport, les entreprises de transport, etc.).

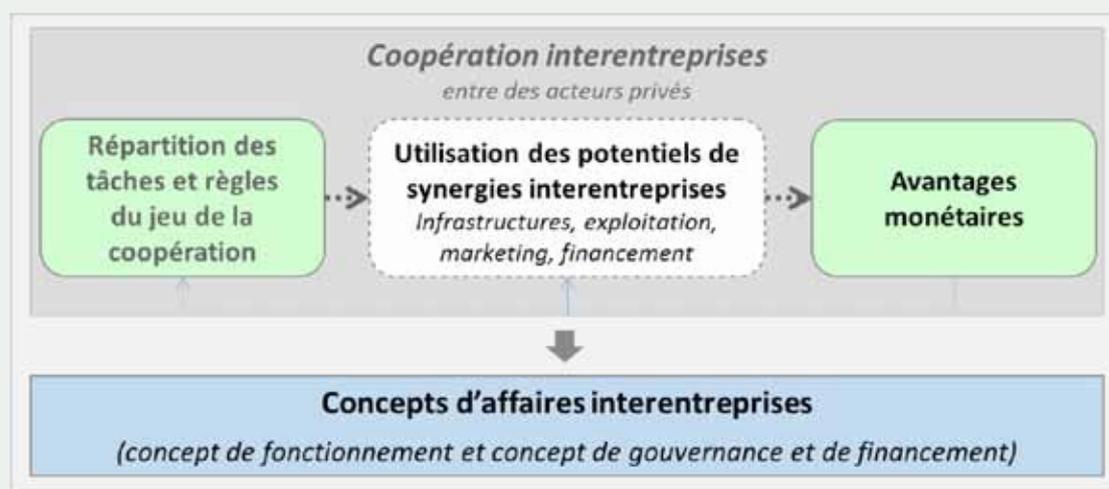
Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer Innotour et la NPR (▶ thèse 7) - Orienter les outils de promotion vers les besoins structurels (▶ thèse 7) - Mesures de sensibilisation aux niveaux communal et cantonal afin d’encourager les coopérations 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet Innotour: Un tourisme alpin compétitif grâce aux coopérations
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de co-entreprises pour unir les forces et exploiter les synergies - Mise en œuvre de mesures de sensibilisation et d’une plus grande coordination par les régions touristiques - Implémentation de projets innovants 	<ul style="list-style-type: none"> - Flims Laax Falera Management AG - Valais/Wallis Promotion - Weisse Arena, partage des ressources humaines (▶ thèse 10)

Exemple de bonne pratique

Projet Innotour: Renforcer la compétitivité grâce aux coopérations. Mise en œuvre réussie de concepts interentreprises dans le tourisme alpin

En janvier 2018, le SAB a publié avec la HES-SO Valais et Conim SA une nouvelle étude sur les coopérations dans le tourisme alpin. Sur la base des trois régions pilotes Glaris Sud (GL), Leventina (TI) et Vallée d’Illiez (VS), l’étude illustre les mécanismes d’une collaboration interentreprise réussie. Le rapport du projet se focalise sur la plus-value monétaire engendrée par les coopérations. A partir d’une analyse comparative de coopérations déjà existantes, des projets de coopérations interentreprises ont été réalisés dans les trois régions pilotes.



Le projet entend servir de guide pratique pour les futurs projets de coopération et constitue en même temps un exemple de bonne pratique.

www.sab.ch/fr/prestations/developpement-regional/parc-val-dilliez.html

2) Compétitivité: Des conditions de concurrence équitables renforcent la compétitivité

Les prix élevés nuisent à la compétitivité

L'image de la Suisse comme un «îlot de cherté» au cœur de l'Europe n'est pas un cliché. Il ressort de nombreux classements internationaux que les prix élevés en Suisse nuisent à la compétitivité. Dans le Travel & Tourism Competitiveness Report, publié tous les deux ans par le Forum économique mondial, la Suisse occupe depuis des années régulièrement la dernière place dans la catégorie de la compétitivité des prix⁷. Comme il est logique, cette situation se répercute sur le nombre d'arrivées et de nuitées. Les prix élevés ont un effet dissuasif notamment pour les clients européens, qui représentent le segment le plus important des touristes en Suisse. De plus, les clients provenant de ces pays réagissent de manière particulièrement sensible aux fluctuations monétaires. Selon une estimation du CSS Monitor 2017, une dévaluation de dix pour cent de l'euro par rapport au franc suisse se traduit par une diminution de neuf pour cent du nombre de nuitées des hôtes allemands au cours des mois suivants⁸.

En même temps, la Suisse est connue dans le monde entier pour la qualité de ses produits et services. On retrouve un niveau élevé de qualité également dans le tourisme, par exemple dans l'excellent réseau de transports publics et les services dans les domaines de la gastronomie et de l'hôtellerie. Cette qualité a naturellement son prix. Toutefois, pour que les clients soient prêts à payer des prix plus élevés, il est primordial que la qualité se retrouve à tous les échelons de la chaîne de service touristique et qu'elle soit mise en valeur comme un aspect essentiel de l'image de marque.

Souvent, le niveau élevé des prix en Suisse est justifié par les coûts importants engendrés par les salaires et les infrastructures. Cette appréciation n'est pas totalement dénuée de fondement. Cependant, la situation s'explique également par les augmentations abusives de prix que certains producteurs, qui en plus dominent le marché, appliquent aux produits importés en Suisse. Dans un souci de rentabilité, les entrepreneurs suisses sont alors obligés d'augmenter les prix afin d'obtenir des marges suffisantes. Tant que les conditions-cadres au niveau politiques ne sont pas adaptées, en particulier la loi sur les cartels, les prestataires de services touristiques ont peu de marge de manœuvre en la matière.

Le tourisme de montagne a besoin de conditions de concurrence équitables

Pour réussir, la Suisse ne doit pas devenir une destination pour les petits budgets. Le secteur du luxe reste un fleuron du tourisme suisse. Il n'est dès lors pas nécessaire que les destinations haut de gamme comme Zermatt ou St. Moritz ajustent leur politique en matière de prix. Même en dehors du secteur du luxe, des prix plus élevés sont parfois justifiés si les produits ou services sont d'une qualité exceptionnelle. Cependant, pour attirer les clients, il est indispensable de mettre en valeur la qualité et de la rendre visible moyennant des mesures de marketing adéquates (► thèse 3, conception de l'offre). En même temps, des alternatives doivent être promues à l'intention des voyageurs qui disposent d'un petit budget.

Il appartient en premier lieu aux responsables politiques d'améliorer la compétitivité des prix et d'établir des conditions de concurrence équitables. La loi sur les cartels doit être adaptée afin d'éliminer les obstacles au commerce. Cela permettra d'augmenter les marges des prestataires de services touristiques et d'effectuer les investissements nécessaires dans l'innovation, le marketing et la qualité. Dans les régions alpines qui dépendent fortement du tourisme, le soutien financier des collectivités publiques est indispensable, notamment pour renouveler les infrastructures de base du secteur du tourisme (► thèse 8, infrastructures).

Enfin, la numérisation des processus de gestion offre elle aussi la possibilité d'accroître la compétitivité des prix et la productivité (► thèse 4, numérisation).

⁷ World Economic Forum, Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. WEF. Genf, 2017.

⁸ Crédit Suisse, La neige fraîche va-t-elle sauver le tourisme d'hiver? CS Monitor Suisse, 12/2017, p. 9.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Révision de la loi sur les cartels pour réduire les obstacles au commerce (initiative parlementaire Altherr) - Créer des conditions de concurrence équitables 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation des art. 4 al. 2 et art. 7 al. 1 de la loi sur les cartels - Adoption de la motion Bischof
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir et commercialiser des produits d'un niveau élevé de qualité en mettant en valeur leur caractère régional et la production artisanale - Créer des modèles de prix innovants et promouvoir les offres forfaitaires au lieu des produits isolés - Tirer profit de la numérisation (▶ thèse 4) - Compléter l'offre par des offres forfaitaires avantageuses pour familles et classes (par exemple pour les camps de ski) - Exploiter le potentiel de synergies grâce aux coopérations (▶ thèse 1) 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% Val Poschiavo - Top Cycling Tours - Dynamic Pricing, Sharing Economy - Initiative sports de neige (GoSnow.ch)

Exemple de bonne pratique

Top Cycling Tours



En collaboration avec Eurotrek, Suisse Tourisme propose sur son site myswitzerland.com neuf circuits pour cyclistes sous la forme d'offres forfaitaires. L'offre comprend trois nuitées avec petits déjeuners dans des hôtels adaptés aux vélos, le transport des bagages pendant le parcours, ainsi que des informations précises sur l'itinéraire. La mise en commun des services proposés par les différents prestataires associés à l'offre réduit les coûts et augmente le confort des clients. Grâce à une demande plus élevée, la compétitivité des prix est renforcée.

www.myswitzerland.com/fr-ch/seminaire/convenient-bike-offers.html

3) Conception de l'offre: Une offre valable pendant toute l'année assure la création de valeur touristique

Les offres du tourisme de montagne se limitent à l'hiver et à l'été

Malgré la renommée internationale des Alpes suisses, le tourisme des régions de montagne se trouve depuis des années en récession. Cette situation s'explique notamment par le caractère fortement saisonnier du secteur. Grâce surtout à la forte croissance de la clientèle provenant de l'Asie, certaines destinations ont été en mesure d'augmenter considérablement le chiffre d'affaires généré durant la saison estivale, à l'image du Jungfrauojoch, du Pilatus, du Titlis et du Rigi. Dans la plupart des cas, le tourisme estival n'a toutefois pas compensé le déclin des sports d'hiver⁹. Quant aux villes comme Zurich, Genève ou Bâle, elles sont depuis longtemps des destinations prisées tout au long de l'année.

Les acteurs du tourisme de montagne se focalisent encore trop souvent sur les catégories révolues de la haute et basse saison. En conséquence, le marketing privilégie le tourisme d'été et d'hiver et le développement de produits s'est limité depuis longtemps aux offres classiques de la randonnée et du ski. De nombreux acteurs ne sont pas suffisamment conscients du fait que l'extension de l'offre sur toute l'année est dans de nombreux cas une mesure urgente et vitale. Le changement climatique entraîne en effet des hivers de plus en plus courts et moins enneigés, et des étés de plus en plus chauds et secs. Enfin, les nouvelles possibilités offertes par la numérisation en matière de conception de l'offre, concernant notamment les forfaits et les expériences ciblées selon les intérêts individuels, sont encore trop peu utilisées.

Les régions de montagne ont le potentiel de devenir des destinations prisées toute l'année

Pour relancer le tourisme de montagne, il est nécessaire de concevoir et de commercialiser de nouveaux produits innovants, capables de transformer les Alpes et l'Arc jurassien en une destination touristique attrayante au printemps et à l'automne. Ces régions ont beaucoup plus à offrir que les sports de neige en hiver et les randonnées en été. Pour ne citer que quelques possibilités, l'on peut évoquer le tourisme œnologique, l'agrotourisme ainsi que le tourisme culturel, de santé et des affaires. L'offre est riche et ne se limite aucunement à une seule saison. Pour que les régions touristiques en montagne puissent devenir des destinations attrayantes tout au long de l'année, un changement de mentalité au sein du secteur est indispensable. A cet égard, la coopération et la communication entre les prestataires touristiques d'une région sont d'une importance cruciale. Les restaurants, hôtels et installations sportives et culturelles se trouvent dans une situation d'interdépendance et doivent impérativement coordonner leurs horaires d'ouverture annuels. Une fois de plus, les coopérations se révèlent décisives (▶ thèse 1, coopérations).

La diversité de l'offre doit se trouver au cœur des efforts pris en matière de marketing. Il est également nécessaire d'élargir la gamme des produits, en y intégrant de nouveaux produits adaptés à différents segments de clientèle, et de ne pas négliger la prospection de nouveaux marchés cibles. La classe moyenne se développe dans le monde entier et les voyages deviennent de moins en moins chers. Il convient dès lors d'anticiper les besoins futurs et de développer une offre diversifiée. Dans un avenir proche, par exemple, il se peut que de plus en plus de voyageurs appartenant à la classe moyenne des pays africains souhaitent visiter la Suisse. Afin d'influencer les comportements en matière de déplacement touristique des nouveaux publics cibles, il convient d'adapter l'offre et de promouvoir les montagnes suisses comme une destination préférée.

⁹ Crédit Suisse, La neige fraîche va-t-elle sauver le tourisme d'hiver? CS Monitor Suisse, 12/2017, p. 14.

Mesures

Mesures	Exemples
Politique <ul style="list-style-type: none"> - Révision des critères d'attribution des moyens de promotion, en tenant davantage compte de la conception de l'offre (▶ thèse 7) - Renonciation à des réductions budgétaires dans le domaine du tourisme - Mesures de sensibilisation et d'information au sujet du changement climatique, par exemple par l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport «Coup de projecteur sur le climat suisse» de Proclim et des Académies suisses des sciences
Secteur du tourisme <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la Suisse en tant que destination attrayante pendant toute l'année - Développer de nouveaux marchés - Améliorer le marketing à l'aide des nouveaux outils numériques (▶ thèse 5) - Elaborer de nouveaux produits - Exploiter le potentiel de la numérisation pour améliorer la commodité pour les clients lors du développement de nouveaux produits (▶ thèse 5) - Elargir l'initiative «Enjoy Switzerland» de Suisse Tourisme - Coordination et coopération entre les acteurs, notamment en lien avec les horaires d'ouverture annuels (▶ thèse 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne d'automne de Suisse Tourisme - L'œnotourisme par Valais/Wallis Promotion - L'œnotourisme par Valais/Wallis Promotion - Association «Graubünden VIVA» - Hôtels organisés selon le «self check system» (SCS) - Partage de ressources humaines

Exemple de bonne pratique

Campagne d'automne de Suisse Tourisme «Réveille tes sens»

A côté de ses campagnes efficaces et bien connues d'été et d'hiver, Suisse Tourisme lancera cette année une nouvelle campagne d'automne. L'objectif est d'éliminer la distinction entre les catégories de la haute et basse saison et de positionner l'automne comme une saison indépendante et forte. Il s'agit d'un premier pas vers la commercialisation de la Suisse en tant que destination attractive tout au long de l'année. La variété des couleurs de l'automne, la cuisine saisonnière, les coutumes traditionnelles et les activités en extérieur se trouvent au cœur de la campagne.

www.myswitzerland.com/fr-ch/vacances-automne.html



4) Numérisation: La numérisation ne doit pas demeurer un simple slogan

Les régions de montagne n'ont pas les mêmes avantages que les villes

Le Conseil fédéral a défini, à juste titre, la numérisation comme l'un des quatre objectifs principaux de sa nouvelle stratégie touristique. Les processus de gestion et le comportement des clients ont rarement changé aussi rapidement qu'au cours des derniers dix ans. La numérisation, outre les nouvelles possibilités qu'elle offre dans les domaines du marketing, de la politique des prix et des réservations, est susceptible d'améliorer et de simplifier les processus de gestion de base, augmentant ainsi l'efficacité et réduisant les coûts. Toutefois, la transition numérique n'est pas un processus simple; longue et coûteuse, elle ne peut réussir que si certaines conditions sont remplies. En particulier, la numérisation requiert un excellent réseau internet à très haut débit. Dans les régions périphériques, une telle infrastructure n'est souvent pas disponible ou elle l'est à un niveau insuffisant. En outre, la disponibilité de spécialistes qualifiés et le transfert de connaissances sont des conditions indispensables pour mettre en œuvre et implémenter les processus numériques. La protection des données représente, elle aussi, un défi. A l'ère de la numérisation, les données sont d'une importance cruciale. Elles permettent de proposer aux clients des offres sur mesure et d'optimiser la convivialité des outils informatiques. De l'autre côté, les dispositions légales en matière de protection des données imposent aux entreprises touristiques de nouvelles exigences parfois complexes.

La numérisation offre de nombreux potentiels

Afin de tirer parti des possibilités offertes par la numérisation, il convient d'utiliser les nouvelles technologies dans un esprit de collaboration et de développer des projets novateurs. En même temps, il est nécessaire de sensibiliser les acteurs du secteur du tourisme. Pour implémenter avec succès des processus de gestion numériques, notamment en matière de marketing, de conception de l'offre ou de statistiques, l'échange de bonnes pratiques et la collaboration étroite entre tous les acteurs sont indispensables. La mise en place de processus de gestion numériques permet une augmentation de la productivité qui a un effet positif sur la compétitivité des destinations touristiques (▶ thèse 2, compétitivité).

Pour réussir la transition numérique, la disponibilité dans les régions périphériques d'un réseau internet à très haut débit (5G), correspondant aux besoins des PME et des hôtels, est indispensable.

Il est nécessaire d'orienter le marketing vers les expériences du client et de proposer des offres forfaitaires. Lors de la réservation, la facilité et l'intuitivité de l'utilisation sont souvent décisives. Les acteurs mondiaux tels que Google, booking.com et Airbnb sont en constante évolution et offrent à leurs clients des options de réservation complètes. Pour ne pas perdre de la clientèle à ces prestataires, les acteurs du tourisme de montagne sont appelés à développer des solutions innovantes répondant à leurs besoins spécifiques. Cela suppose la disponibilité d'un nombre suffisant de spécialistes bien formés et l'encouragement des start-up. Des spécialistes bien formés sont également nécessaires dans les domaines de la gestion et de la protection des données. Enfin, il est important de renforcer les compétences numériques dans les systèmes de formation.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du service universel et révision de la loi sur les télécommunications - Mise en place du réseau de téléphonie mobile 5G - Promotion des start-up - Meilleure prise en considération des compétences numériques dans le système de formation - Mise en place d'une académie numérique du degré supérieur - Elimination de réglementations susceptibles de freiner l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Motion Candinas - Garantir dans toutes les régions un débit de transmission de 100 MB/s jusqu'en 2021 - Innosuisse
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des coopérations et exploiter des synergies (utiliser de manière coopérative des solutions informatiques existantes au lieu de développer de nouveaux logiciels) (▶ thèse 2) - Elaborer et commercialiser de nouveaux produits - Saisir les opportunités du marketing numérique de manière équitable, en évitant la formation de monopoles - Renforcer les compétences digitales dans le système de formation (▶ thèse 11) 	<ul style="list-style-type: none"> - Weisse Arena - mia Engiadina - Développer le parcours des clients («customer journey»), proposer des offres forfaitaires attractives au lieu de produits isolés - Mise en place d'une E-Academy

Exemple de bonne pratique

mia Engiadina

Le projet «mia Engiadina» vise à tirer le meilleur parti des possibilités offertes par la numérisation et de créer dans les régions périphériques les mêmes conditions-cadres et opportunités que dans les villes. La direction du projet formule cet objectif dans les termes suivants: «Grâce à la numérisation, il n'y aura à l'avenir plus de régions périphériques.»

Le projet repose entièrement sur les coopérations et l'exploitation des synergies. Il est prévu de créer à différents endroits des centres névralgiques («mountain hubs») qui mettent à disposition des utilisateurs les équipements informatiques les plus performants et sont appelés à devenir des lieux de rencontre. La création d'un marché virtuel doit fournir aux PME locales de nouvelles possibilités pour mettre en vente leurs services et produits. Dans ce but, une plateforme en ligne commune sera mise en place. Afin de susciter l'attention du public et augmenter l'adhésion au projet, des mesures de marketing sont mises en œuvre. Le développement du réseau en fibre optique apparaît comme une condition préalable à la réussite de ce projet pionnier et d'autres projets analogues.

www.miaengiadina.ch



5) Mobilité: Le développement du tourisme de montagne est tributaire de la qualité des voies de communication

Le voyage en montagne est plus compliqué que celui vers les destinations concurrentes

En termes de mobilité et de desserte, les régions touristiques des Alpes et de l'Arc jurassien se trouvent dans une situation quelque peu paradoxale. D'une part, elles sont situées au centre de l'Europe, à proximité des principaux marchés européens. D'autre part, le voyage en montagne est souvent plus compliqué que celui vers les destinations lointaines et les séjours en ville, qui représentent depuis des années un secteur en forte croissance. En conséquence, malgré une excellente infrastructure de transport en comparaison internationale, le tourisme de montagne, pour des raisons pratiques, n'exploite pas pleinement son potentiel. A côté des aspects organisationnels liés au voyage, les coûts sont également responsables de cette situation. Le succès croissant des séjours en ville, des vacances balnéaires et des croisières s'explique notamment par le fait que le prix global du voyage et de l'hébergement est indiqué de manière transparente, par un seul prestataire. En revanche, lors des vacances en montagne, les frais de voyage et d'hébergement sont, dans la plupart des cas, facturés séparément. En hiver, il faut en plus acheter les forfaits de ski. La tendance actuelle consistant à proposer les voyages et les hébergements de plus en plus via les mêmes plateformes internet risque de marginaliser encore plus les destinations touristiques des régions de montagne (▶ thèse 4, numérisation).

L'offre touristique doit inclure le déplacement

La proximité géographique et la densité du réseau de transport représentent pour le tourisme de montagne un atout majeur qu'il y aurait lieu d'exploiter davantage. Afin de tirer parti de cette situation, une meilleure coordination de la chaîne de transport vers les régions de montagne, de nouvelles liaisons internationales directes et des offres innovantes en matière de transport de bagages sont nécessaires. En même temps, les destinations touristiques sont appelées à faciliter aux hôtes le voyage en montagne. A l'avenir, les vacances en montagne ne devraient plus commencer à l'arrivée à destination, mais au départ du lieu de résidence. En plus de la plus grande commodité, une telle approche valorise l'offre touristique. Sur le plan du marketing, la qualité internationalement reconnue de prestataires tels que les CFF et les chemins de fer privés, ainsi que l'atout d'un voyage peu polluant, respectueux du climat, représentent un avantage supplémentaire. Il est également possible de mettre en valeur les itinéraires panoramiques attrayants et le patrimoine ferroviaire, le trajet étant tout aussi important que la destination. Enfin, cette approche est susceptible d'ouvrir la voie à de nouvelles collaborations entre le tourisme de montagne et le tourisme des villes.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation systématique de l'impact sur les Alpes et l'Arc jurassien de nouveaux projets de développement de l'infrastructure de transport - Offre de transport d'une même qualité dans les régions de montagne que sur le plateau - Mise en place de nouvelles liaisons internationales directes et meilleur raccordement des régions de montagne aux aéroports internationaux - Meilleures dessertes à l'intérieur de l'espace alpin et de l'Arc jurassien - Collaboration internationale renforcée dans le transport de voyageurs, à l'exemple du trafic de marchandises 	<ul style="list-style-type: none"> - Liaisons ICE et TGV directes vers les régions touristiques alpines - Nouvelles liaisons de bus entre Lucerne et Coire et l'aéroport de Zurich - Bus alpin
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration entre les prestataires du secteur du tourisme et les entreprises de transports (CFF, chemins de fer privés et opérateurs de transport par autobus) - Elaboration et commercialisation d'offres forfaitaires - Promotion ciblée du voyage en tant qu'élément essentiel de l'offre touristique - Mise en place de nouveaux services pour le transport des bagages 	<ul style="list-style-type: none"> - Snow'n'Rail - Offres forfaitaires de Suisse Tourisme pour cyclistes - Chemins de fer rhétiques en tant qu'élément essentiel de l'image touristique du canton des Grisons - Voyages panoramiques - WinterCard Gold Saas Fee - Transport gratuit des bagages Flims-Laax-Falera

Exemple de bonne pratique

Bus alpin

Conjointement avec CarPostal, le SAB, le CAS (Club alpin suisse) et l'ATE (Association transport et environnement) ont lancé en 2006 le projet «Bus alpin». Celui-ci vise à assurer à l'échelle nationale une desserte adéquate en transports publics des régions périphériques qui disposent d'un potentiel touristique. Récemment, l'Union des transports publics et le réseau des parcs suisses se sont également associés au projet. Une stratégie nationale a été mise en œuvre pour résoudre le problème de l'accessibilité insuffisante des régions touristiques périphériques qui, en raison de leur faible population, ne remplissent pas les critères du financement des transports régionaux. La plateforme nationale coordonne et promeut les activités des partenaires régionaux dans les Alpes et l'Arc jurassien. Actuellement, le «Bus alpin» transporte environ 35 000 passagers par année, dont la plupart sont des touristes de randonnée. L'amélioration de l'accessibilité en transports publics a permis de renforcer le potentiel touristique des quinze régions membres du projet. Au niveau régional, le «Bus alpin» engendre une création de valeur ajoutée supplémentaire d'environ deux millions de francs suisses par an.

www.busalpin.ch/fr



6) Synergies: Les approches transversales favorisent les relations gagnant-gagnant (win-win)

Les synergies entre le tourisme et d'autres secteurs ne sont pas suffisamment exploitées

Dans les régions de montagne, il existe un grand potentiel de coopération entre le tourisme et des secteurs avoisinants comme l'agriculture, la santé et l'industrie. Le secteur de l'énergie, la protection du climat, la prévention des risques naturels, la culture et l'éducation disposent également de nombreux points de contact avec le tourisme. Comme l'offre touristique se concentre le plus souvent sur les produits classiques d'été et d'hiver, le potentiel de synergie avec d'autres domaines n'est pas suffisamment exploité à l'heure actuelle¹⁰. L'absence d'approches transversales est en partie responsable du positionnement peu diversifié de l'offre touristique et, par conséquent, de la vulnérabilité du secteur. Elle a également un impact négatif sur la sensibilisation de la population au tourisme. La politique ne tient pas non plus suffisamment compte de la nature transversale du tourisme et des nombreux liens qu'il entretient avec d'autres secteurs. D'une part, cela est dû aux choix structurels et organisationnels au sein des administrations publiques à tous les niveaux. D'autre part, le manque de coopération témoigne d'une compréhension insuffisante des exigences d'une politique touristique tournée vers l'avenir.

Les approches transversales renforcent le tourisme de montagne

Les approches transversales renforcent le tourisme de montagne et élargissent l'offre touristique. Il appartient tant aux acteurs du secteur touristique qu'aux milieux politiques de contribuer à une meilleure exploitation des potentiels de synergie existants. Sur le plan politique, une réorganisation institutionnelle de la politique touristique, basée sur une meilleure prise en compte du caractère transversal du sujet, s'impose aux niveaux communal, régional, cantonal et fédéral. Cela signifie que, sur le plan organisationnel, une plus grande attention doit être accordée aux interfaces entre la politique du tourisme et d'autres domaines politiques pertinents, telles que les politiques agricole et énergétique. Dans les régions touristiques, il convient d'élaborer des projets concrets. L'agriculture, la santé et l'éducation sont des partenaires naturels et indispensables pour soutenir le développement touristique. Les approches transversales créent ici une situation gagnant-gagnant qui profite à la prospérité économique des régions de montagne de manière globale, grâce à la mise en réseau de différentes chaînes de valeur ajoutée. Un potentiel encore inexploité existe également dans les domaines de la protection du climat et de la prévention des risques naturels (► thèse 11, durabilité).

¹⁰ Crédit Suisse, La neige fraîche va-t-elle sauver le tourisme d'hiver? CS Monitor Suisse, 12/2017, p. 13 sq.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Création au niveau fédéral d'un organe de coordination relatif au tourisme - Prise en compte des enjeux touristiques lors de l'élaboration de projets législatifs et réglementaires - Stratégie de la Confédération pour les espaces ruraux et les régions de montagne comme point de départ d'une meilleure coordination transversale - Encouragement de l'agrotourisme dans le cadre de la politique agricole - Renforcement du dialogue entre la politique et le secteur du tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration SECO – OFAG - Renforcement du Forum Tourisme Suisse
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Formations internes et formation continue - Dialogue avec des partenaires locaux et régionaux - Elaboration de projets communs dans le cadre du marketing et de la conception de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> - Région énergétique Goms - Produits régionaux certifiés «Alpinavera» - Projet «Ticino. Una vacanza di film»

Exemple de bonne pratique

Tourisme de santé dans la région du parc national

Dans le cadre du projet NRP «Nationalparkregion-Gesundheitsregion», un groupe de travail issu de la Basse-Engadine et du Val Müstair a développé de nouvelles offres dans le domaine du tourisme de santé. Prenant appui sur une structure intersectorielle, cette initiative réunissait les acteurs les plus importants des secteurs de la santé et du tourisme. L'offre touristique qui a été conçue repose sur les synergies régionales et concerne, entre autres, les domaines du tourisme de randonnée, les vacances de santé, les soins, la réadaptation et la formation. La collaboration entre le tourisme et le secteur de la santé permet d'atteindre de nouveaux segments de clientèle et augmente ainsi la demande touristique dans la région du parc national. Le modèle de coopération intersectorielle ne profite pas uniquement aux hôtes, mais aussi à la population locale, qui bénéficie de meilleurs services dans le domaine de la santé.

regiosuisse.ch/fr/projects/seco/660/nationalparkregion-gesundheitsregion-nrp-projekt-von-2011-bis-2015



Engadin Scuol
Nationalparkregion

7) Outils de promotion: Une focalisation sur les projets et le renouvellement de l'offre est nécessaire

Les outils de promotion ne répondent pas aux besoins actuels

Afin de soutenir le tourisme de montagne, la Confédération a mis en place diverses mesures de promotion. Il s'agit notamment du programme d'impulsion créé dans le cadre de la politique touristique du SECO, de la contribution fédérale à l'organisation de marketing Suisse Tourisme, du soutien à la Société suisse de crédit hôtelier (SCH), de la nouvelle politique régionale (NPR) et du programme Innotour. Ces instruments contribuent à ce que le tourisme de montagne, malgré les conditions-cadres difficiles, puisse maintenir sa présence sur les marchés internationaux et mettre en œuvre les transformations structurelles nécessaires. Cependant, ils ne tiennent pas suffisamment compte des défis actuels. Au niveau fédéral, un accent important est mis sur le marketing, alors que d'autres enjeux fondamentaux, tels que le renouvellement des infrastructures, des produits et des structures, ne sont pas suffisamment pris en compte. De façon analogue, la politique des cantons en matière de tourisme se concentre souvent sur les mesures de marketing.

Une plus grande focalisation sur les projets et la conception de l'offre est nécessaire

Il est réjouissant de constater que le Conseil fédéral confirme dans sa stratégie touristique l'importance des principaux outils de promotion du tourisme. Cependant, un repositionnement de ces instruments s'avère nécessaire. A côté du marketing et de l'esprit d'entreprise, il est essentiel de soutenir de manière conséquente les processus destinés à développer et à positionner de nouvelles offres touristiques, en privilégiant pour cela une approche par projet. Une telle approche permet de renforcer la coopération entre les acteurs du secteur du tourisme et d'améliorer le positionnement de l'offre sur le marché (► thèse 1, coopérations). Par ailleurs, il est nécessaire de prévoir des moyens supplémentaires pour Innotour et la NPR afin de soutenir le processus de transformation en cours. Dans le contexte économique actuellement difficile, un tel renforcement s'impose pour permettre au tourisme de montagne de mettre en œuvre les transformations structurelles indispensables à son repositionnement et à sa compétitivité à long terme.

Compte tenu de l'importance centrale de la numérisation pour la compétitivité et les perspectives d'avenir du tourisme des régions de montagne, il est souhaitable que les outils de promotion prennent également en compte les besoins en matière de transfert de connaissances et de conseils, en lien notamment avec l'implémentation de nouveaux modèles de gestion (► thèse 4, numérisation). En outre, les initiatives pour promouvoir les sports de neige, à travers notamment l'encouragement des camps de skis et d'autres programmes destinés aux enfants et aux jeunes, restent importants pour assurer la demande à long terme (► thèse 3, conception de l'offre).

Parallèlement à la réorientation de la politique de promotion du tourisme, il est nécessaire de faciliter l'accès des entreprises touristiques aux instruments de soutien. A cet égard, la création d'un «guichet unique»¹¹, ainsi qu'une meilleure information sur les mesures de soutien disponibles, relèvent d'une importance particulière. Enfin, il convient d'améliorer la coordination des outils de promotion mis en place aux différents niveaux politiques.

¹¹ Un guichet unique est un portail administratif ou commercial en ligne regroupant les services proposés par une administration ou une entreprise. Il s'agit d'un dispositif clé des stratégies mises en œuvre en matière de cyberadministration.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens financiers supplémentaires au niveau fédéral pour Innotour et la NPR - Réduction des charges administratives concernant les instruments de promotion - Augmentation au niveau cantonal des moyens destinés à la conception de l'offre - Capital-risque pour les jeunes entrepreneurs et les projets novateurs - Offre de soutien en matière de transfert de connaissances et de conseils - Accès facilité aux crédits bancaires pour les petites et moyennes entreprises touristiques et évaluation de modèles de financement hybrides (participation aux bénéfiques au lieu du paiement d'intérêts) - Maintien d'un taux TVA réduit pour certains secteurs du tourisme - Mise en place d'un «guichet unique» pour faciliter l'accès aux instruments de promotion de la politique du tourisme - Amélioration de la coordination des instruments de promotion de la politique du tourisme - Encouragement des camps de ski et d'autres programmes susceptibles d'assurer la demande à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux spécial de TVA applicable à l'hébergement - Initiative sports de neige (Gosnow.ch)
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Conception de l'offre basée sur une approche par projet - Développement de stratégies complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand Tour of Switzerland

Exemple de bonne pratique

«Grand Tour of Switzerland»



Le «Grand Tour of Switzerland» illustre de manière exemplaire une innovation touristique réussie basée sur une approche par projet. Consistant en un voyage de 1600 kilomètres pour les voyageurs individuels à travers la Suisse, le projet a été conçu grâce aux moyens alloués entre 2012 et 2015 dans le cadre d'Innotour. Sur le plan national, une plateforme commune a été mise en place pour coordonner, en étroite collaboration avec Suisse Tourisme et le secteur du tourisme, la représentation des intérêts, la conception de l'offre et la promotion de la demande. Le «Grand Tour of Switzerland» apparaît aujourd'hui comme une pièce maîtresse du positionnement de la Suisse en tant que destination pour les voyages de découverte en voiture. Durant la saison estivale 2016, le «Grand Tour of Switzerland» a généré entre 290 000 et 360 000 nuitées supplémentaires dans le secteur hôtelier et dans la parahôtellerie. Des travaux sont actuellement en cours pour établir, selon ce même modèle, un «Grand Train Tour of Switzerland».

www.grandtour.myswitzerland.com

8) Infrastructures: Les investissements publics requièrent des stratégies de développement globales

Une amélioration de l'offre requiert un renouvellement des infrastructures

Les hôtels, les remontées mécaniques et d'autres infrastructures clés du tourisme de montagne requièrent des investissements importants en capitaux. En raison du mauvais niveau de rendement, des faibles marges et de la sous-utilisation des capacités disponibles au cours de ces dernières années, de nombreuses entreprises ne disposent aujourd'hui pas des fonds nécessaires pour renouveler leurs installations. Il en résulte que les infrastructures, notamment celles des petites stations, ne répondent plus aux standards que les clients associent habituellement à la Suisse. Face à cette situation, les pouvoirs publics sont souvent amenés à intervenir financièrement afin d'assurer le renouvellement des infrastructures et d'améliorer l'offre¹². Cependant, les interventions de ce type répondent rarement à un plan de développement global. En raison du manque de coordination et de la priorité accordée aux intérêts locaux, la durabilité des investissements n'est pas garantie.

Les investissements publics requièrent des stratégies globales

Dans les régions de montagne, le tourisme est souvent un élément indispensable du tissu économique régional. Il est donc dans l'intérêt public de maintenir dans ces espaces des infrastructures touristiques de qualité, telles que des hôtels et des remontées mécaniques. Contrairement à la pratique actuelle, une approche par projet devrait prévaloir lors des décisions d'investissement (► thèse 7, outils de promotion). Concrètement, cela signifie que le développement d'un produit innovant et prometteur, avec un positionnement clair sur le marché, doit être une étape préalable au renouvellement des infrastructures. Par ailleurs, afin d'assurer la cohérence des mesures de soutien et d'éviter des surcapacités, des stratégies de développement globales sont nécessaires. Les intérêts locaux ont leur justification et doivent être intégrés dans les processus décisionnels; cependant, ils ne devraient pas être le seul facteur déterminant. Des fonds cantonaux d'infrastructure, avec des critères d'attribution clairs, sont un moyen adéquat de renouveler les infrastructures clés du tourisme sur la base d'une planification globale. Une telle approche est également susceptible de favoriser la coopération entre les acteurs et le développement d'offres touristiques complémentaires (► thèse 1, coopérations). Sur le plan fédéral, il convient de renforcer les instruments qui contribuent au renouvellement des infrastructures clés du secteur du tourisme. En outre, les critères de soutien de la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) doivent être revus et, si cela s'avère nécessaire, élargis.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Elargissement du champ d'activité de la Société suisse de crédit hôtelier moyennant une adaptation des critères de promotion et une augmentation des ressources - Mise en place de fonds cantonaux ou d'autres organes disposant de critères d'attribution clairs pour financer les infrastructures clés du tourisme - Elaboration de plans de développement cantonaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds d'infrastructure du canton de Glaris - Alpes vaudoises - Stratégie touristique des remontées mécaniques du canton de Glaris
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur positionnement de l'offre sur le marché - Diversification et approches complémentaires - Collaboration des destinations avec les organes chargés de la planification stratégique au niveau cantonal 	<ul style="list-style-type: none"> - Alpes vaudoises - Glaris Sud

¹² Lingg Andreas, Finanzierung von Infrastrukturanlagen durch die öffentliche Hand. Beispiel kommunaler Bergbahnfinanzierung, Université de Berne, Centre for Regional Economic Development, 2016.

Exemple de bonne pratique

«Alpes vaudoises 2020»

Le projet «Alpes vaudoises 2020» est un exemple particulièrement parlant d'une approche qui combine les investissements publics dans les infrastructures clés du tourisme avec un plan de développement global. A l'instar de nombreuses autres destinations touristiques alpines, les stations de ski des Alpes vaudoises sont confrontées à des défis importants, notamment en raison du renouvellement indispensable des installations et de l'offre, de la dégradation progressive des conditions d'enneigement et de la situation difficile au niveau des recettes. Sous le patronage de la «Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises», les communes concernées se sont accordées avec les remontées mécaniques et les organisations touristiques sur une stratégie de développement à long terme pour l'ensemble de la région, basée sur les collaborations et les offres complémentaires. Cette approche concertée fait suite à la décision du canton de Vaud de conditionner l'octroi de subventions aux remontées mécaniques à une étroite collaboration entre les communes en ce qui concerne le développement de l'offre touristique. La stratégie «Alpes vaudoises 2020» prévoit des investissements du canton à hauteur d'environ 46 millions de francs dans l'infrastructure des stations alpines entre 2016 et 2023.

www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-leconomie-de-linnovation-et-du-sport-deis/service-de-la-promotion-economique-et-du-commerce-speco/unite-economie-regionale/politique-touristique/alpes-vaudoises-2020

9) Prise de conscience touristique: La population peut contribuer de manière décisive au développement touristique

La prise de conscience touristique reste peu développée

Malgré la forte dépendance des régions de montagne à l'égard du tourisme, la population locale assume rarement un rôle actif dans le développement touristique. De manière générale, la prise de conscience touristique et l'identification avec le secteur restent, elles aussi, peu développées. D'une part, cette situation résulte de l'histoire florissante du tourisme de montagne qui a connu pendant des années une forte demande et une croissance régulière des recettes, au point que son succès semblait aller en quelque sorte de soi. D'autre part, le secteur du tourisme est confronté à un problème d'image, en raison notamment des salaires, inférieurs à ceux d'autres secteurs, et des conditions de travail parfois difficiles. Une proportion importante des salariés du secteur sont d'origine étrangère, tandis que les locaux préfèrent d'autres domaines d'activité (► thèse 10, marché du travail et formation). Le manque d'intérêt de la population pour le tourisme et ses besoins hypothèquent les perspectives d'avenir du secteur. De plus, cette situation nuit à la qualité de l'offre touristique et des contacts entre les habitants et les hôtes.

La population doit devenir un acteur clé du développement touristique

Le tourisme de montagne ne peut retrouver la prospérité que si la conscience du tourisme est renforcée et les habitants des régions de montagne deviennent les principaux acteurs du développement touristique. Sans une plus grande implication des populations locales, dont l'avenir économique est étroitement lié au développement touristique, un changement durable de tendance reste illusoire. En tant que pilier central de l'économie régionale des cantons de montagne, le tourisme doit figurer dans les programmes scolaires du degré primaire (► thèse 10, marché du travail touristique et formation). Les manifestations destinées au grand public, les forums, le bénévolat des jeunes et les projets participatifs sont autant de moyens d'impliquer plus étroitement la population locale dans le développement du tourisme et de promouvoir l'identification avec le secteur.

Dans ce même contexte, il est important de renforcer le rôle des habitants dans l'accueil des touristes et de créer de nouvelles possibilités de contact entre les hôtes et la population. A cet égard, les réseaux sociaux et les applications innovantes ouvrent de nouvelles possibilités. Les outils informatiques permettent à tous les habitants des régions de montagne d'accueillir des visiteurs, d'enrichir l'offre et de transmettre des informations. Le contact direct avec la population est un élément important de l'expérience touristique, susceptible de fidéliser les clients à long terme. Enfin, les propriétaires des résidences secondaires peuvent eux aussi contribuer à mieux exploiter le potentiel touristique des régions de montagne.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte du tourisme dans les programmes scolaires des cantons de montagne - Mesures de sensibilisation et campagnes d'information 	
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de forums de dialogue et de lieux d'échange - Cycles de manifestations dans les régions touristiques - Campagnes publicitaires - Projets participatifs - Bénévolats de jeunes dans les projets touristiques - Projets associant les écoles et le secteur du tourisme - Présence accrue de la main d'œuvre indigène dans le marché de l'emploi touristique - Implication des propriétaires de résidences secondaires dans le développement touristique - Promotion des métiers du tourisme dans les écoles - Implication de la population indigène dans la conception de l'offre touristique - Encouragement des contacts entre la population indigène et les hôtes à l'aide des réseaux sociaux et d'application novatrices 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil du tourisme du canton des Grisons - Journée de ski à Zermatt du collège «Spiritus Sanctus» de Brigue - Label SAB «Commune de montagne – la jeunesse, notre avenir» - Volontaires montagne - «Le tourisme va à l'école», HEP VS - Association «Netzwerk Hasliberg» - Plateforme Dzin, canton de Fribourg

Exemple de bonne pratique

Plateforme Dzin



L'Union fribourgeoise du tourisme a mis en place en 2017 la plateforme de tourisme participatif «Dzin». «Dzin» offre à chaque habitant de la région de Fribourg la possibilité de créer un profil et de mettre en ligne sa propre offre touristique, en décrivant son activité et en indiquant le prix et la disponibilité. La plateforme met l'hôte en contact direct avec les prestataires locaux et favorise ainsi la prise de conscience touristique dans la région. Il sert aussi à promouvoir les traditions régionales.

www.dzin.ch/fr

10) Marché du travail et formation: L'ancrage du tourisme dans le système de formation et les modèles d'emploi innovants renforcent le marché de l'emploi touristique

Le marché de l'emploi touristique souffre d'un manque d'attractivité

En comparaison avec d'autres secteurs, le marché de l'emploi touristique est peu attractif. Particulièrement exposé, le tourisme des régions de montagne se caractérise par des horaires de travail irréguliers, des emplois saisonniers, un nombre réduit d'emplois à temps partiel et des salaires généralement peu élevés. Le manque de compétitivité du marché de l'emploi touristique entraîne une forte rotation du personnel et une migration des spécialistes qualifiés vers d'autres secteurs. Cette situation limite les possibilités de développer au sein du secteur un savoir-faire à long terme. En raison des rapports de travail à durée déterminée et de l'emploi saisonnier, il est peu attractif pour les employés d'investir dans une formation continue; les offres en la matière sont en plus restreintes. Au niveau du management, la faible attractivité du marché de l'emploi touristique peut avoir comme conséquence des déficits en matière de gestion et de planification stratégique, limitant ainsi le dynamisme et la capacité d'innovation des entreprises touristiques. A l'heure actuelle, le système éducatif ne tient pas suffisamment compte des besoins du marché de l'emploi touristique (▶ these 9, prise de conscience touristique). La formation dans le domaine du tourisme est généralement axée sur le marketing, alors que d'autres aspects essentiels, tels que la conception de l'offre, sont peu thématiques. De même, l'expertise unique de la Suisse dans de nombreuses disciplines liées au tourisme de montagne n'est pas suffisamment mise à profit.

Un meilleur ancrage du tourisme dans le système de formation est nécessaire

Des conditions de travail attrayantes et des employés bien formés sont la clé du succès du tourisme de montagne. La rotation des postes et l'échange de personnel entre les entreprises apparaissent comme des voies prometteuses pour offrir aux employés des perspectives de développement à long terme au sein du secteur du tourisme. Afin d'élargir les compétences professionnelles des employés et d'accroître leur motivation, il convient de lancer une offensive en matière de formation. Celle-ci devrait assurer, dans une perspective appliquée, une accessibilité optimale des mesures de formation et de perfectionnement dans le domaine du tourisme. Cela nécessite en premier lieu une collaboration plus étroite entre les acteurs du tourisme et les institutions de formation, ainsi que la mise en place de plateformes de formation appropriées. La création d'un établissement d'enseignement supérieur interdisciplinaire («Université alpine»), disposant dans les régions de montagne de plusieurs sites, permettrait de tirer parti, dans une perspective touristique, de l'expertise suisse dans des domaines tels que la prévention des risques naturels et la glaciologie (▶ thèse 6, synergies). Etant donné que des mesures de ce type sont susceptibles de profiter à long terme également au secteur public, celui-ci devrait les soutenir financièrement.

Au niveau du management, il existe également de nombreuses opportunités pour développer et renforcer les compétences, notamment un mentorat ou accompagnement proposé à l'échelle régionale par des entrepreneurs expérimentés, de même que l'échange de bonnes pratiques. La disponibilité de capital-risque et des prix d'innovation attrayants sont un moyen d'attirer les jeunes entrepreneurs talentueux vers le tourisme de montagne. Des prestations complémentaires sont susceptibles de réduire l'écart salarial par rapport à d'autres secteurs économiques. Enfin, il est nécessaire que le tourisme de montagne dispose de conditions-cadres favorables pour engager de la main d'œuvre étrangère.

Mesures

Mesures	Exemples
Politique <ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux projets dans le domaine de la formation de base et de la formation continue - Augmentation des moyens financiers destinés aux mesures concernant le marché de travail - Elargissement de la possibilité de réduire les horaires de travail aux contrats à durée déterminée (révision LACI) - Conditions-cadres favorables à l'emploi de main d'œuvre étrangère dans les entreprises qui en dépendent (mise en œuvre de l'initiative contre «l'immigration de masse») - Augmentation des contributions fédérales aux cantons pour la formation professionnelle supérieure 	
Secteur du tourisme <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une université alpine interdisciplinaire pour tirer parti de l'expertise en matière de connaissances alpines dans une perspective touristique - Meilleure prise en considération de la conception de l'offre dans les formations touristiques - Collaboration renforcée entre les institutions de formation et les services cantonaux de l'emploi - Meilleure visibilité des métiers du tourisme (salon des métiers, cours d'initiation pour les jeunes en fin de scolarité, visites d'entreprises) - Mise en place de nouvelles offres de formation en collaboration avec les institutions de formation, ainsi que de nouvelles plateformes de développement professionnel - Mentorat et échanges de bonnes pratiques pour les cadres - Rotation du personnel et partage de ressources humaines au niveau des entreprises et des destinations - Collaborations entre les destinations urbaines et les régions de montagne - Meilleure intégration des indigènes dans le marché de travail touristique (▶ thèse 9) - Prestations en complément du salaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Project HTW Coire «L'hiver à la montagne, l'été au bord du lac»

Exemple de bonne pratique

«L'hiver à la montagne, l'été au bord du lac»

Conçu par la Hochschule für Technik und Wissenschaft Coire (HTW) en collaboration avec les associations faitières et les cantons des Grisons et du Tessin, le projet «L'hiver à la montagne, l'été au bord du lac» s'inspire des principes de l'économie du partage et les transpose dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il permet aux hôtels et restaurants qui connaissent une fluctuation saisonnière importante de la demande de mettre leurs offres en commun et de créer des emplois à l'année. De cette manière, les employés saisonniers disposent de perspectives d'emploi tout au long de l'année et les entreprises ont la possibilité de fidéliser leurs collaborateurs et collaboratrices qualifiés. Actuellement, les 22 hôtels et restaurants associés au projet proposent environ 800 emplois à l'année et plus de 1500 emplois saisonniers.

www.mitarbeiter-sharing.ch



11) Durabilité: L'engagement en faveur du développement durable assure l'avenir du tourisme de montagne

La Suisse est particulièrement affectée par le changement climatique

La Suisse est particulièrement exposée au changement climatique. Par rapport à la moyenne mondiale, il faut s'attendre dans l'espace alpin à un réchauffement deux fois plus élevé. Ces changements affecteront la Suisse en tant qu'espace naturel et culturel complexe à de multiples égards¹³. Il est d'autant plus important que la Suisse assume un rôle de pionnier en matière de développement durable (aux niveaux social, écologique et économique), et qu'elle fasse de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 de l'ONU, avec ses 17 objectifs pour le développement durable, une priorité absolue. Du point de vue du tourisme, les objectifs 8 (travail décent et croissance économique), 12 (consommation et production responsables) et 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs) sont particulièrement pertinents. Les régions de montagne disposent de précieux atouts pour relever ces défis, par exemple dans les domaines des énergies renouvelables, de la production alimentaire locale et de la conservation du patrimoine culturel et naturel. Cependant, la mise en œuvre efficace de projets en matière de développement durable est souvent compromise par les intérêts divergents des partenaires concernés (secteur du tourisme, protection de l'environnement et du patrimoine, agriculture, autorités, etc.). Des conflits de ce type étant rarement abordés de manière constructive, il est nécessaire d'améliorer la gouvernance et la coordination entre les acteurs.

La Suisse doit jouer un rôle précurseur en matière de développement durable

Il est important de veiller à ce que le patrimoine naturel et culturel, de même que les traditions locales, soient préservés dans les régions de montagne. Les murs de pierres sèches, les alpages, la nature intacte, les traditions telles que les montées à l'alpage et d'autres composantes du patrimoine naturel et culturel représentent dans une perspective touristique des atouts indéniables. Afin d'en tirer le meilleur parti, il est indispensable que les acteurs concernés collaborent étroitement et que les cantons et communes assument pleinement leur rôle de coordinateur pour éviter des conflits d'intérêt.

De façon analogue, il convient de mettre en valeur les paysages naturels intacts dont dispose la Suisse. En raison du développement rapide de la numérisation, qui affecte la vie quotidienne d'une grande majorité des personnes, de plus en plus de touristes sont désireux de couper quelques jours avec le mode de vie frénétique de la société digitale. A cet égard, il est prometteur de valoriser davantage la beauté et l'authenticité du patrimoine naturel suisse.

Au cours des dernières années, le développement durable est devenu une question de plus en plus importante pour la jeune génération. Le tourisme peut exploiter ce potentiel s'il est capable de développer de nouveaux produits destinés de manière ciblée à ce segment de clientèle. A l'avenir, l'écotourisme, l'agrotourisme et le tourisme médical gagneront de plus en plus en importance. Les spécialités locales et régionales, cultivées selon les principes du développement durable, permettent de créer un lien de proximité avec la nature qui est souvent très apprécié par les visiteurs. La «désintoxication numérique» est elle aussi appelée à jouer un rôle croissant, en particulier pour la génération qui a grandi dans le monde numérique. Les régions de montagne de la Suisse sont idéalement placées pour répondre aux besoins de cette clientèle.

Pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 et freiner le réchauffement climatique, il est indispensable d'investir dans de nouvelles technologies innovantes. De nombreuses approches novatrices existent pour ouvrir aux destinations touristiques la voie vers un avenir plus durable. Pour n'en citer que deux, l'on peut se référer aux canons à neige efficaces en énergie et à l'utilisation exclusive d'énergies renouvelables pour les remontées mécaniques. La sensibilisation de la population au développement durable et l'ancrage de ce sujet dans le système de formation sont essentiels pour réussir le tournant vers un tourisme plus durable (► thèse 9, prise de conscience touristique).

¹³ Académies suisses des sciences, Coup de projecteur sur le climat suisse. Etats des lieux et perspectives. Swiss Academies Report 11, 2016.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien financier initial pour encourager des projets novateurs - Implémentation de l'Agenda 2030, avec une attention particulière aux objectifs 8, 12 et 17 - Les cantons et les communes doivent assumer la coordination et proposer des réglementations adéquates 	<ul style="list-style-type: none"> - Télési solaire Tenna, co-financé par plusieurs communes - Participation du SECO au réseau «Tourism for Sustainable Development Goals (SDGs)»
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrage de la notion de développement durable dans les entreprises touristiques - Utilisation par les prestataires gastronomiques de produits régionaux issus d'une production durable - Sensibilisation des touristes par les hôtels - Utilisation de technologies novatrices et efficaces sur le plan énergétique par les opérateurs de remontées mécaniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Auberges de Jeunesse Suisses - Association «Graubünden VIVA» - Campagnes de sensibilisation et d'information d'hotelleriesuisse (par exemple hôtel Watt) - Télési solaire Tenna

Exemple de bonne pratique

Auberges de Jeunesse Suisses

Les auberges de Jeunesse Suisses ont placé la durabilité écologique, économique et sociale au cœur de leur stratégie. Les bâtiments classés sont restaurés, dans la mesure du possible, selon le standard Minergie, à l'aide de matériaux durables. Une attention particulière est portée aux accès, qui sont libres d'obstacles. Au niveau gastronomique, les auberges proposent principalement des produits régionaux et locaux.

www.youthhostel.ch/fr



12) Cadre réglementaire: L'élimination de charges administratives baisse les coûts des entreprises touristiques

Les charges administratives entraînent des coûts supplémentaires

Les charges administratives sont en partie responsables de la compétitivité insuffisante et du niveau notoirement élevé des coûts des entreprises touristiques. Un nombre important de ces charges sont liées à des réglementations qui ne tiennent pas suffisamment compte des exigences spécifiques de l'environnement touristique. Dans le domaine des remontées mécaniques, les procédures d'autorisation pour l'extension ou le renouvellement des infrastructures sont longues et complexes. Les exigences découlant des dispositions légales en matière d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement impliquent, elles aussi, une charge de travail importante pour les entreprises, notamment en lien avec les examens préalables requis. En raison d'une mise en œuvre encore insuffisante de la stratégie numérique au sein des administrations, il n'est à l'heure actuelle pas possible de traiter ces processus électroniquement. Des problèmes analogues existent dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, où les charges administratives résultent, par exemple, de la complexité des réglementations énergétiques et de l'application de la législation sur le temps de travail.

L'élimination de charges administratives renforce le tourisme de montagne

Seule une réduction conséquente des charges administratives permet au tourisme de montagne d'accroître sa compétitivité. Pour l'industrie hôtelière, une législation du temps de travail plus flexible, en adéquation avec les exigences spécifiques de l'environnement touristique, un moratoire sur les coûts énergétiques, ainsi que la réduction des taxes et des coûts réglementaires dans les domaines de la comptabilité, des audits, de l'hygiène, de la sécurité, du droit de construction et du droit d'auteur, sont particulièrement importants. Quant aux remontées mécaniques, elles ont besoin de voir simplifier et alléger les procédures administratives selon le principe du «guichet unique», d'avoir un meilleur accès aux informations sur les dispositions légales en matière d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement, et de consacrer moins de temps aux contrôles périodiques de leurs installations exigées par les autorités. Ces mesures sont susceptibles de réduire le niveau des coûts des remontées mécaniques et d'augmenter leur compétitivité.

A côté de l'allègement du cadre réglementaire, il convient de tenir davantage compte des exigences particulières du tourisme de montagne dans les processus législatifs. Dans ce but, il est indispensable de développer une meilleure compréhension de l'environnement touristique au sein des organes administratifs compétents et d'assurer une plus grande coordination entre les différents domaines politiques. Une telle approche permettra d'analyser à un stade précoce les effets de nouvelles législations sur le tourisme, par exemple dans les domaines de la politique énergétique et de l'aménagement du territoire.

Mesures

	Mesures	Exemples
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Élimination conséquente de réglementations en tenant compte des besoins des entreprises touristiques - Prise en considération de l'environnement touristique lors de l'élaboration de nouvelles législations et de l'évaluation de l'impact - Amélioration de la collaboration transversale au sein de l'administration fédérale - Échanges réguliers avec les acteurs touristiques - Flexibilisation de la législation du temps de travail (loi sur le travail) - Mise en place d'un «guichet unique» - Mise en œuvre efficace des contrôles de sécurité périodiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des charges administratives pour les remontées mécaniques - Libération partielle pour les engins de damage de l'impôt sur les huiles minérales
Secteur du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring par les associations faitières - Coordination et échanges avec l'administration fédérale 	

Exemple de bonne pratique

Révision de l'ordonnance relative à la loi sur la durée du travail

En 2016, le parlement a adopté la révision de la loi sur le temps de travail des personnes travaillant dans les entreprises de transports publics. L'objectif principal des modifications apportées était d'adapter les dispositions légales aux développements économiques et sociaux. En raison de cette révision, il a également été nécessaire d'adapter l'ordonnance relative à la loi sur la durée du travail. Dans son projet, le Conseil fédéral a tenu compte des exigences particulières liées à l'environnement touristique, en flexibilisant les horaires de travail et les périodes de repos. Des dérogations ont été introduites pour les petites entreprises d'automobiles, les entreprises de transport à câbles, les chemins de fer à crémaillère et les entreprises de navigation. Ces dispositions répondent aux besoins spécifiques des entreprises de transport opérant dans les régions touristiques de montagne.

www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19720008/index.html

Perspectives

Renforcer la gouvernance au sein du système touristique

Le tourisme de montagne occupe dans le paysage touristique suisse une place particulière, tant du point de vue des défis auxquels il est confronté que de celui des pistes de solutions envisageables. Alors que le tourisme des villes, grâce à son offre diversifiée et à sa relative indépendance à l'égard des fluctuations conjoncturelles, connaît depuis des années des taux de croissance élevés, le tourisme de montagne, ancien fleuron du tourisme suisse, ne cesse de perdre du terrain. Malgré la stabilisation récente de la demande, un renversement durable de tendance n'est pas en vue. Compte tenu d'évolutions à long terme comme la baisse de la demande pour les sports d'hiver, le changement démographique et le réchauffement climatique, il paraît peu probable à l'heure actuelle que le tourisme puisse redevenir le moteur économique des régions de montagne sans que des réformes en profondeur ne soient engagées.

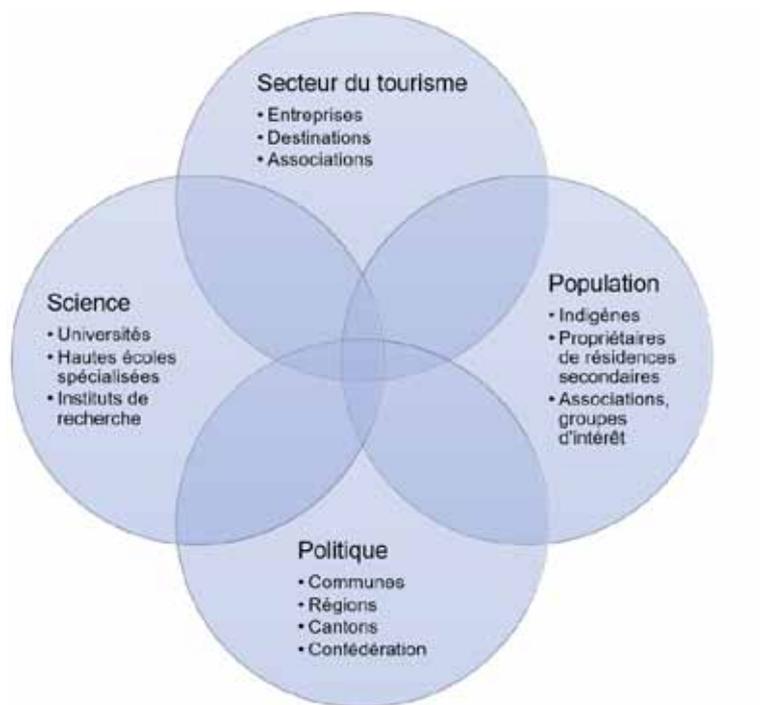
Dans ce contexte, il est essentiel que la politique et le secteur du tourisme tiennent davantage compte de la position particulière du tourisme de montagne et développent des mesures adaptées à ses défis spécifiques. La mise en place au niveau fédéral d'un nouvel organe de coordination consacré au tourisme, réunissant les acteurs touristiques et les représentants de la Confédération et des cantons, apparaît à cet égard comme une condition institutionnelle indispensable. Sous la forme d'une «task force», cet organe est appelé à œuvrer de manière conséquente en faveur d'une meilleure prise en compte des besoins du tourisme de montagne dans la politique touristique et les domaines politiques avoisinants, ainsi que d'améliorer les conditions-cadres. De façon analogue, il est nécessaire que la stratégie touristique de la Confédération accorde plus d'attention aux besoins spécifiques du tourisme de montagne et que les mesures prévues en matière de politique du tourisme soient précisées en conséquence.

Compte tenu de la situation difficile du tourisme de montagne, les acteurs touristiques, les associations faitières et les milieux scientifiques se sont efforcés au cours des dernières années d'identifier des solutions potentielles. En ce qui concerne la mise en œuvre des mesures proposées, la question de la gouvernance au sein du système touristique est d'une importance décisive. Il est difficile d'assurer la prospérité future du tourisme de montagne si la gouvernance n'est pas améliorée. Dans les années à venir, cette question est donc cruciale pour tous les acteurs concernés.

Au sein du secteur du tourisme, la complexité des structures et la fragmentation des responsabilités constituent un obstacle majeur à la mise en œuvre des processus d'innovation. Souvent, on constate également une absence de mécanisme qui permettrait, en cas de conflit, de concilier les intérêts divergents en faveur d'une stratégie de développement globale. Pour remédier à ce problème structurel, il est urgent de prêter plus d'attention aux interfaces entre les principaux acteurs du système touristique, à savoir le secteur du tourisme, les milieux politiques, les milieux scientifiques et la population. La professionnalisation des interfaces, ainsi que la définition de processus de collaboration clairs, constituent des étapes préalables indispensables pour renforcer la gouvernance, mettre en œuvre les améliorations structurelles nécessaires et générer de l'innovation. La collaboration entre le secteur du tourisme, la population, les milieux politiques et les milieux scientifiques correspond à un modèle souvent utilisé de développement régional (modèle de la quadruple hélice).

Le modèle part du constat qu'une interaction entre les différents acteurs d'un système, au-delà des frontières fonctionnelles et organisationnelles, est nécessaire pour mener à bien un processus d'innovation. Lors de la mise en œuvre des projets, la collaboration devrait aboutir à des formes d'action hybrides, c'est-à-dire portées de manière concertée par l'ensemble des acteurs. Si l'on applique cette approche au système du tourisme, cela signifie que l'attention doit être portée, de manière prioritaire, sur les interfaces entre les acteurs concernés, selon le modèle représenté dans le graphique ci-dessous. À côté des décideurs politiques, des acteurs du secteur du tourisme et des milieux scientifiques, la population représente une composante essentielle du système; elle peut contribuer de manière décisive au succès d'un processus de changement, à condition que des canaux de communication et des plateformes de dialogue soient disponibles.

Modèle de la quadruple hélice
Système du tourisme



Source: graphique élaboré par nos soins

Il appartient désormais à l'ensemble des acteurs d'œuvrer conjointement à l'implémentation des mesures proposées dans le présent document de position, ainsi que de celles issues d'autres contributions au débat sur l'avenir du tourisme de montagne, en s'inspirant du modèle de collaboration ci-dessus. La FST et le SAB continueront de s'engager pour que les approches esquissées soient concrétisées au niveau politique, dans l'intérêt d'un tourisme fort dans l'espace alpin et dans l'Arc jurassien. En même temps, les deux organisations s'efforceront de sensibiliser les acteurs du secteur du tourisme et de l'opinion publique aux besoins du tourisme de montagne. De cette façon, elles entendent contribuer à renforcer le tourisme de montagne et à ouvrir, après des années de stagnation, de nouvelles perspectives à ce secteur décisif pour l'avenir des régions de montagne.

Bibliographie

Académies suisses des sciences, *Coup de projecteur sur le climat suisse. Etats des lieux et perspectives*. Swiss Academies Report 11. Berne, 2016.

Crédit Suisse, *La neige fraîche va-t-elle sauver le tourisme d'hiver?* CS Monitor Suisse, 12/2017.

hotelleriesuisse, *L'hôtellerie en Suisse – chiffres et faits. Edition 2018*. Berne, 2018.

Là-haut sur la montagne. 5 conférences-ateliers pour secouer le tourisme valaisan, Altitude 1400. 2017.

Forum économique mondial, *Travel and Tourism Competitiveness Report 2017*. Genève, 2017.

Lingg Andreas, *Finanzierung von Infrastrukturanlagen durch die öffentliche Hand. Beispiel kommunaler Bergbahnfinanzierung*, Université de Berne, Centre for Regional Economic Development, 2016.

Müller-Jentsch Daniel, *Un avenir économique pour les régions de montagne. Stratégies pour les Alpes et l'Arc jurassien*. Avenir Suisse, Zurich, 2017.

Remontées mécaniques suisses, *Bilan de la saison 2016/2017*. Berne, 2017.

Rütter Heinz, Rütter-Fischbacher Ursula, *Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung im ländlichen und alpinen Tourismus*. Rütter Sococo, pour le compte de la FST. Rüschlikon, 2016.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, *Administrative Lasten im Berggebiet*. Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. Berne, 2017.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, *Eine Road-Map zur Wiederentdeckung des alpinen Tourismus*, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. Berne, 2013.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, *Erfolgsmodelle in den Berggebieten und den ländlichen Räumen*. Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete. Berne, 2017.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, HES-SO Valais et Institut Tourisme, *Renforcer la compétitivité grâce aux coopérations. Mise en œuvre réussie de concepts d'entreprises interaffaires dans le tourisme alpin*, Berne, 2018.

Schweizer Tourismus-Verband, *Positionspapier Alpiner Tourismus*. Schweizer Tourismus-Verband. Berne, 2016.

Stratégie touristique de la Confédération, Conseil fédéral. Berne, 2017.

Tourismusrat Graubünden, *Weissbuch für den Bündner Tourismus*, Tourismusrat Graubünden. Coire, 2017.

Impressum

Editeur

Fédération suisse du tourisme
Finkenhubelweg 11
3012 Berne

Groupement suisse pour les régions de montagne
Seilerstrasse 4
3001 Berne

Auteurs

Robert Zenhäusern, collaborateur scientifique
Fédération suisse du tourisme

Thomas Kadelbach, collaborateur scientifique
Groupement suisse pour les régions de montagne

Mise en page

Béatrice Herrmann, responsable communication technique
Fédération suisse du tourisme

Image de couverture

Lac noir, Boris Baldinger

Impression

KOPRINT SA, Alpnach Dorf

Berne, juillet 2018