

 2033,  
**C'EST  
DEMAIN !**

*Et si nous prenions 10 ans d'avance ?*

## **4 SCÉNARIOS**

POUR L'AVENIR  
DU TOURISME

*Adaptation, résilience  
& innovation*

# SOMMAIRE

■ Édito du Président

*p.3*

■ Flashback travaux prospectifs :  
les grandes étapes  
2020-2023

*p.4*

SCÉNARIO  
**1**  
*Changements  
immobiles*  
*p.6*

SCÉNARIO  
**2**  
*Régulation  
centralisée*  
*p.12*

SCÉNARIO  
**3**  
*Coopérations  
locales*  
*p.18*

SCÉNARIO  
**4**  
*Futurs  
libéraux*  
*p.24*

■ Synthèse  
des 4 scénarios

*p. 30*

Document édité par ADN Tourisme -  
septembre 2023

Rédaction :  
Commission Prospective d'ADN Tourisme

Création graphique :  
■ Agence signe DES temps

Crédits photos : Freepik - Istock -  
Unsplash - Pixabay - Shutterstock





# *Prenons un temps d'avance*

par François de CANSON, Président d'ADN Tourisme

**L**a période Covid l'a montré : le tourisme a toujours réussi à faire preuve de force, de résilience et d'agilité, même au plus fort de la crise et face à des situations inédites. Naturellement perméable aux tendances sociétales et aux fluctuations du contexte économique, social et géopolitique, il a toujours su également s'adapter aux aspirations des visiteurs, autant qu'à leurs problématiques. C'est pourquoi tester, innover et anticiper a été constamment au cœur des préoccupations des acteurs institutionnels qui, par nécessité et nature, doivent se réinventer continuellement.

***Développer une vision prospective de l'impact des grands enjeux actuels sur l'évolution des organisations constitue le préalable de tout accompagnement au changement.***

Dans cette perspective, il était essentiel qu'ADN Tourisme puisse s'emparer de ce sujet afin d'imaginer les futurs possibles, les métiers émergents et les nouvelles missions de nos adhérents.

La présente publication est le résultat d'un travail initié il y a 3 ans et qui doit beaucoup à l'engagement des membres de la Commission Prospective de la Fédération. Je tiens également à remercier l'ensemble de nos adhérents qui, lors des ateliers organisés à l'occasion des Rencontres de Dunkerque en 2022, ont permis aux différentes hypothèses prospectives élaborées d'être affinées et enrichies.

Il appartient à chacun et chacune de faire sien cette étude très complète, d'y repérer les éléments saillants qui peuvent constituer des axes de développement pertinents pour sa structure, son territoire et son activité. Et d'y trouver matière pour continuer à défendre la vision d'un tourisme positif, responsable et de qualité, ainsi que l'importance du rôle des organismes institutionnels dans les politiques publiques touristiques. C'est en tout cas, le souhait qu'au nom de l'ensemble du réseau je formule.

Bonne lecture !

# FLASHBACK TRAVAUX PROSPECTIFS

## LES GRANDES ÉTAPES 2020-2023

### *La prospective pour ADN Tourisme*

■ Depuis sa création en 2020, la prospective fait partie des grandes axes stratégiques de la Fédération, avec une double logique : mieux accompagner les adhérents dans l'évolution de leurs métiers et élaborer des outils méthodologiques et pratiques pour leur permettre de mieux travailler ensemble.

C'est dans cet esprit et dans la continuité des travaux anciennement entrepris par Offices de Tourisme de France que la **Commission Prospective** a été mise en place. Il s'agit d'une instance opérationnelle composée d'une quinzaine de membres représentant la diversité de notre réseau. Lieu de réflexion et d'échanges, elle travaille en transversalité avec les autres Commissions de la Fédération et est force de proposition auprès du Conseil d'administration.

**La présente publication est le fruit des travaux de cette Commission depuis 2020, travaux qui se sont articulés autour de trois étapes.**

**OBJET PROSPECTIF**  
**= cadrer**

DÉCEMBRE 2020 > SEPTEMBRE 2021

**VARIABLES**  
**= écouter et tester**

SEPTEMBRE 2021 > JUIN 2022

**SCÉNARIOS**  
**= se projeter**

SEPTEMBRE 2022 > SEPTEMBRE 2023

## OBJET PROSPECTIF

### *= cadrer*

La Commission Prospective d'ADN Tourisme a démarré ses travaux en définissant son objet prospectif. Pour cela, afin de "coller" au plus près des besoins du réseau, il était nécessaire de réaliser un état des lieux tenant compte des grandes tendances et ruptures du secteur.

**Lors du Congrès d'Agen en 2021, deux constats ont été faits :**

- La pandémie a eu un impact important sur l'ensemble des missions des organismes de tourisme, mais aussi sur leur évolution.
- La coopération au sein du réseau (mais aussi des écosystèmes territoriaux) n'est pas encore optimale et entraîne notamment une dispersion de moyens.

Ces constats ont abouti à la définition d'un objet prospectif précis : **" Comment les mutations des comportements touristiques vont impacter les organismes institutionnels de tourisme dans leurs écosystèmes à l'horizon 2033 "**.

### *Qu'est-ce que la prospective ?*

" C'est une démarche de réflexion sur l'avenir et d'exploration des futurs possibles qui vise à éclairer les décisions et les actions collectives en intégrant les enjeux du temps long. "

Source : Futuribles Qu'est-ce que " la prospective " ? (futuribles.com)



# VARIABLES

## = écouter et tester

La méthode suivie a ensuite permis de déterminer des "variables", considérées comme potentiellement impactantes mais incertaines (par exemple : le financement des organismes institutionnels du tourisme, l'éclosion de formes alternatives de tourisme, l'impact climatique, les pandémies à répétition, etc.).

**La Commission a ainsi défini 12 variables clefs déterminantes pour analyser les mutations futures du secteur touristique et de ses acteurs :**

1. L'impact de la conscience écologique sur les comportements
2. L'implication de la population dans le fait touristique
3. L'impact de l'évolution du rapport au travail
4. L'évolution du service public
5. L'évolution des comportements sociétaux
6. L'usage du temps libéré
7. La place de l'économie circulaire
8. L'impact des risques et des crises sur le tourisme et nos organisations
9. Les nouveaux acteurs du tourisme
10. Les conséquences de l'épuisement des ressources
11. L'évolution du tourisme de masse
12. Les impacts géopolitiques

L'objectif a été ensuite de proposer, pour chacune de ces variables, des **hypothèses prospectives tendancielles et contrastées**. Les adhérents d'ADN Tourisme ont été mis à contribution à l'occasion des Rencontres du Réseau de Dunkerque en 2022, pour **étudier l'évolution des organismes institutionnels de tourisme et de leur écosystème en fonction de ces hypothèses**. Les membres du réseau ont apporté leur expertise en s'exprimant notamment sur les impacts actuels vécus et ressentis de ces variables sur leurs organisations et sur les missions de leurs structures.

### *Les variables, c'est quoi ?*

Selon **Julie Rieg**, sociologue et prospectiviste indépendante, " les variables constituent les composantes pertinentes d'un système prospectif. Elles s'assimilent à des facteurs dont les dynamiques peuvent influencer l'évolution du système. Elles sont identifiées sur la base de méthodes de collecte d'information de différentes natures : étude documentaire, veille prospective, consultation d'expert(e)s... ".

# SCÉNARIOS

## = se projeter

Suite à ces différents travaux autour des variables et des hypothèses prospectives, la Commission Prospective a imaginé et élaboré 4 scénarios qui ont été dévoilés en septembre 2023 à l'occasion du Congrès d'ADN Tourisme en Vendée.

Les 4 scénarios se composent en un scénario tendanciel (tendances actuelles) et 3 scénarios contrastés (en rupture).

- **scénario 1** : " changements immobiles "
- **scénario 2** : " régulation centralisée "
- **scénario 3** : " coopérations locales "
- **scénario 4** : " futurs libéraux "

**Chaque scénario est composé de deux parties :**

- Une première partie qui décrit le **contexte mondial en 2033** avec ses implications dans différents domaines : rapport au travail, technologies, géopolitique, transition écologique, etc.
- Une seconde partie plus spécifiquement consacrée au **tourisme et à ses principales composantes** (transport, offre, métiers, etc.), avec un focus sur l'évolution des organismes institutionnels de tourisme.



### *Point de vue : Les scénarios prospectifs*

Selon **Michel Godet**, économiste et prospectiviste, ils « n'ont pas pour objet d'aider à la décision stratégique mais doivent constituer des supports propices à la projection des acteurs dans un environnement volontairement affecté par d'importantes modifications. »

Source : [http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres\\_textes\\_de\\_Ja\\_prospective/articles\\_futuribles/futuribles-71-9-methode-des-scenarios.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_Ja_prospective/articles_futuribles/futuribles-71-9-methode-des-scenarios.pdf)

Synthèse des scénarios pages 30, 31, 32 et 33.

**ET APRÈS ?** L'objectif est de proposer dans les prochains mois, en collaboration avec les animateurs de réseau territoriaux, un ensemble de ressources (webinaires, fiches pratiques, podcasts...) aux adhérents d'ADN Tourisme pour leur permettre de s'approprier la démarche prospective (notamment les scénarios) et ainsi adapter leurs missions et leurs actions aux exigences de demain.



SCÉNARIO  
1

# CHANGEMENTS IMMOBILES



## Le scénario 1 (tendanciel) *en bref*

- **Société** : des inégalités croissantes et un modèle démocratique de plus en plus minoritaire.
  - **Tourisme** : une activité résiliente mais qui continue à se développer malgré ses impacts environnementaux.
  - **Organismes institutionnels de tourisme** : un réseau à géométrie variable, avec de nombreux rapprochements transversaux ou territoriaux.
- 

# NOTRE MONDE EN 2033

LE MONDE ÉVOLUE, SE FRACTURE, ET EN MÊME TEMPS RIEN NE CHANGE FONDAMENTALEMENT...

C'est dans un contexte d'**INÉGALITÉS CROISSANTES** que vit la planète. Le modèle démocratique tel que nous le connaissons depuis l'après-guerre est de plus en plus minoritaire dans le monde. En Occident, les **MOUVEMENTS POPULISTES** sont toujours puissants, encouragés par les réseaux sociaux, dans un contexte où les médias ne jouent plus leur rôle historique de modération. **LE CHANGEMENT CLIMATIQUE** a des impacts de plus en plus forts.

■ **Le contexte géopolitique est toujours fluctuant.** Si les Etats-nations conservent leur souveraineté et gardent le contrôle sur les affaires internes, ils sont de plus en plus dépendants d'opérateurs économiques mondialisés.

■ **La société est très fracturée,** dans un contexte de communautarisme exacerbé et d'accroissement des inégalités sociales.

■ **La prise de conscience d'une indispensable écologie est la norme sociale.** Mais les pouvoirs publics continuent de ménager la chèvre et le chou, entre réalisme économique et demandes contradictoires de la société.

■ Le Web2, utilisant des **technologies basées sur des blockchains décentralisées** s'est largement développé, permettant de nouveaux modèles commerciaux et sociaux.

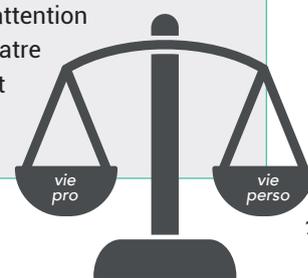
■ **Les prix du transport aérien ont explosé.** Les territoires d'Outre-Mer se retrouvent plus isolés de la métropole, malgré des compensations apportées par l'Etat. Le transport ferroviaire bénéficie depuis 10 ans d'un fort investissement public. Les mobilités, ainsi que l'électrique, sont devenues la norme. Le covoiturage, l'autopartage, la location de camping-cars entre particuliers, les vélos, ou scooters en libre-service se sont généralisés sur le territoire.

■ **Les collectivités décloisonnent leurs politiques et regroupent des services** en priorité pour l'optimisation des dépenses. La demande de service public de proximité est restée très forte au sein des populations locales. C'est ainsi que s'est développé le service public de la qualité de vie. Ce service comprend ainsi le tourisme mais plus largement les loisirs, les sports, la culture ainsi que la santé, les transports...

ZOOM

## *Le rapport au travail continue sa mue*

Les individus sont en quête permanente d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Si le travail existe, pour des raisons notamment économiques, la priorité reste la réalisation individuelle et l'attention à la famille. La semaine de quatre jours devient progressivement la nouvelle norme.



# LE TOURISME EN 2033

## LOISIRS DU QUOTIDIEN ET VOYAGE D'UNE VIE

Plus que jamais, le tourisme est une **ACTIVITÉ RÉSILIENTE** : à chaque sortie de crise, le tourisme repart et l'activité reprend lorsque l'outil de travail n'est pas endommagé. Par conséquent, les professionnels doivent ainsi **FAIRE PREUVE D'AGILITÉ ET S'ADAPTER RÉGULIÈREMENT**. Le tourisme continue à se développer malgré ses impacts environnementaux. Il subit néanmoins les effets du changement climatique qui **RÉORIENTE LES FLUX TOURISTIQUES** mais sans les remettre en cause.



### Réglementation des flux

L'acceptation du tourisme par les habitants passe par **une forte régulation des flux**.

L'accès à de nombreux sites est de plus en plus encadré. Les événements climatiques ont accéléré l'équation. En dix ans, la réglementation a largement évolué : la réservation préalable d'une activité en milieu naturel s'est généralisée. De ce fait, **le tourisme est plus organisé, moins spontané**.

L'acceptation par les visiteurs est forte car, depuis la covid, le fonctionnement par jauge est devenu la norme. La régulation des flux s'opère également par la **gestion des prix** et le " *yield management* " est de plus en plus utilisé pour réguler les saisons. **On parle en 2033 de tourisme permanent dans de nombreux milieux, notamment sur les littoraux.**



### Adaptation au changement climatique

Dans de nombreuses régions, l'augmentation moyenne des températures a poussé les opérateurs à **décaler ou élargir leurs saisons**. De nombreuses activités ont donc dû pivoter, notamment dans les activités de pleine nature. Par exemple, nombre de prestataires de randonnée ont développé une offre d'intérieur, au frais, pour les mois d'été caniculaires. Mais là où la mutation était trop complexe, on voit apparaître de **nouvelles friches touristiques** ; ainsi, un certain nombre de stations de moyenne montagne ont été abandonnées à cause du manque d'enneigement.

S'imposent aussi dans la demande **les questions d'origine des produits, de qualité environnementale des services.**



### Évolution des flux et déplacements

Malgré les prix en augmentation et le dénigrement social, **le trafic aérien ne cesse de se développer**. Toutefois, une part croissante de la population rejette de plus en plus le tourisme en avion et opte plutôt pour des courts séjours plus réguliers.

**Le train est une alternative plébiscitée, mais le développement des infrastructures prend beaucoup de temps.** Le rôle des collectivités dans le domaine est majeur. Les mobilités douces constituent une forme de déplacement majoritaire lorsqu'elles sont proposées, ce qui est de plus en plus fréquent. Pour les déplacements longue distance, la même logique prédomine, avec **une recherche de tourisme plus lent**, illustrée par des mouvements tels que le " *slow tourisme* ", la majorité des gens pensant qu'avant de partir à l'autre bout du monde, elle se doit de bien connaître sa région, son pays ou les destinations proches. Les voyages lointains ne disparaissent pas mais ils apparaissent de plus en plus vus comme le voyage d'une vie ou, a minima, comme des voyages qui méritent de passer au moins un mois sur place. De plus en plus d'employeurs acceptent d'**aménager les congés afin de rendre ces pratiques accessibles au plus grand nombre.**





## Évolution de l'offre touristique

**La concentration se poursuit dans plusieurs secteurs, comme le camping ou hôtellerie. Les grands acteurs continuent à disrupter le tourisme.** Si les États ont réussi à légiférer (comme sur la réglementation des locations saisonnières), on voit des tentatives de progression de la part de ces géants (Airbnb, Booking, etc.) qui diversifient leurs activités dans d'autres secteurs comme les activités ou les visites. **L'atomisation de l'offre progresse** (locations saisonnières, offres insolites) et **de nouveaux prestataires émergent** (autour du bien-être, du bien manger, du climat, etc.). L'hybridation des activités se renforce (exemple coiffeur/restaurant/cours de yoga).

**Tourisme et loisir sont indissociables** (le décloisonnement entre les pratiques est abouti en 2033 et cela se retrouve dans toutes les offres marchandes).

La majorité des prestataires touristiques est engagée dans une **démarche écoresponsable** avec en priorité les hébergeurs. Les facteurs de cet engagement sont : la réglementation en n°1, le marketing en 2 et la conviction en 3. **L'offre doit s'adapter en fonction des crises successives** et donc de l'évolution de la demande. (exemples : en cas de canicule, demande de fraîcheur ; en cas de crise alimentaire, demande accrue de traçabilité, etc.).



## Impact de l'intelligence artificielle sur le tourisme et les métiers

L'utilisation de l'intelligence artificielle et de ses outils est partout, grâce à **sa qualité d'usage et sa fluidité** : une information touristique sur mesure est de ce fait accessible plus facilement depuis smartphone. Les investissements ont été tels pour développer des outils d'intelligence artificielle que les organismes institutionnels de tourisme ont été rapidement distancés par le secteur privé, ce qui a provoqué une **désertion des sites internet officiels des destinations touristiques**. En effet, les visiteurs peuvent obtenir les informations dont ils ont besoin directement grâce à **l'utilisation de chatbots**. Néanmoins, afin d'améliorer l'expérience touristique, les destinations enrichissent des chatbots locaux d'informations exclusives, impossibles à trouver sur les sites internet grand public, ce qui crée un avantage concurrentiel. L'intelligence artificielle a également un impact sur les métiers avec **l'automatisation d'un certain nombre de processus** (analyses d'avis, réservations, base de données, etc.).



## Le service public du tourisme

Face à la mondialisation de l'économie touristique et au poids des acteurs mondiaux, **l'État n'a plus la capacité de réguler**, malgré de nombreuses déclarations au niveau national comme européen. Mais le rapport de force n'est pas favorable, et globalement les grandes majors prennent la main.

Le service public du tourisme n'est toujours pas une priorité, ni pour l'État, ni pour les collectivités locales.



## Tour d'horizon de la demande

Le bien-être (santé, nourriture, tourisme du grand âge) s'impose, dès lors que les usagers ont le pouvoir d'achat pour y accéder. On se retrouve donc dans une offre et une consommation à deux vitesses (vacances "low cost" vs vacances "conscientes") qui fracturent encore plus la société.

# ET LES ORGANISMES INSTITUTIONNELS DE TOURISME

## ■ DANS TOUT ÇA ?

Dans ce scénario tendanciel, les organismes institutionnels de tourisme sont à **GÉOMÉTRIE VARIABLE**, que ce soit en termes de publics cibles, de missions et d'organisation.

### *Au niveau local, de nombreux rapprochements*



**Les rapprochements transversaux** voient le regroupement de plusieurs services publics au sein d'une même structure. Après les agences d'attractivité, les offices de tourisme et de la mobilité, les agences locales en charge du sport, des loisirs, de la culture et du tourisme, etc.

**Les rapprochements territoriaux** se multiplient. Permettant d'atteindre une taille critique en termes de visibilité pour la demande, ils voient la fusion progressive de petites structures. Cela se déroule parfois entre plusieurs intercommunalités, parfois entre le niveau départemental et local, sur tout ou partie du territoire. Il n'y a pas de modèle, mais globalement, un renforcement des structures et une recherche d'efficience.

■ **Les zones à forte touristicité** (potentiel touristique) conservent une organisation touristique locale, à travers notamment les stations classées.

■ **Les métropoles sont de plus en plus autonomes.**

■ Malgré l'augmentation de ces regroupements, **la compétence est toujours partagée.** Et on se retrouve encore, (dans de nombreux territoires français), avec une persistance du millefeuille touristique et une confusion des rôles entre les niveaux communal, intercommunal et départemental, à l'instar de ce que nous connaissons aujourd'hui.

■ **Le niveau régional est de plus en plus orienté vers l'attractivité globale de la région.**

■ Les relais d'animation des offices de tourisme départementaux et régionaux, lorsqu'ils existent encore, dépendent de moins en moins de contributeurs publics, mais sont plutôt **financés de manière coopérative** par leurs bénéficiaires qui se dotent d'outils de professionnalisation, d'innovation et de coordination performants.





## Promotion internationale

Sur les clientèles du tourisme international, les acteurs publics sont pris entre l'injonction sociale de réduction du transport aérien et la bonne santé du secteur concerné, ce qui rejait sur la commande auprès des organismes institutionnels du tourisme. On constate une **fracture entre destinations touristiques**, certaines "poches" restant très axées à l'international et d'autres ne mettant plus de budget sur ces clientèles.



## Accueil

En dehors des zones à très forts flux touristiques, **les bureaux d'information touristique qui ne se sont pas réinventés pour devenir de véritables objets touristiques n'ont plus de fréquentation**. Ils sont fermés, ou voient leur service dégradé (mutualisation des services publics).



## Ingénierie

Lorsque l'économie touristique a de gros problèmes (exemple : crise climatique), elle compte sur les organismes institutionnels du tourisme pour **accompagner l'évolution et la résilience**. Mais la prise de conscience n'intervient qu'au moment de la crise, et rarement avant. Il devient difficile d'adapter sa stratégie en ce sens.



## Transversalité

**Le concept d'attractivité se généralise** : il est considéré comme le meilleur moyen pour attirer de nouveaux habitants et ancrer ceux qui y résident. Le tourisme est généralement partie prenante de ces politiques d'attractivité portées par les collectivités locales.

Le loisir est intégré au service public du tourisme. La "**touristification du quotidien**" se généralise et les usagers ont des demandes de loisirs de proximité.

Face à la pression touristique, les collectivités souhaitent que la concertation avec les habitants soit plus anticipée.

Pour répondre à la demande de service public de proximité, **certaines collectivités reprennent des services non rentables** (comme la Poste).

Elles développent des services transversaux, incluant le tourisme, mais plus largement les loisirs, la mobilité, les sports, la culture, ou encore la santé.



## Innovation publique

Les collectivités cherchent toujours à ce que les structures qu'elles financent soient plus efficaces. Chez les élus, l'antienne "**regroupement = économie**" est toujours vivace.

Aussi, les études liées à d'éventuelles restructurations se poursuivent, sans qu'elles soient forcément suivies d'effets. Par contre, dans le tourisme aussi, des initiatives en matière d'innovation publique sont constatées, motivées à la fois par la pression budgétaire, mais aussi par les dynamiques politiques.





SCÉNARIO  
2

# RÉGULATION CENTRALISÉE



## Le scénario 2 (contrasté) *en bref*

- **Société** : engouement pour des systèmes politiques plus autoritaires et dirigistes, avec la mise en place de quotas et de restrictions.
  - **Tourisme** : mise en avant d'un tourisme national de proximité avec une régulation forte des voyages à l'étranger.
  - **Organismes institutionnels de tourisme** : des organismes habilités par l'Etat pour mettre en œuvre sur le terrain la planification nationale.
- 

# NOTRE MONDE EN 2033

## LA REVANCHE D'UN ÉTAT PROTECTEUR ET CENTRAL

Les sociétés occidentales se tournent délibérément vers des **SYSTÈMES PLUS AUTORITAIRES ET DIRIGISTES**, avec une demande de prise en main du fonctionnement et du destin de la société par les Etats et les pouvoirs publics. Cette évolution intervient de façon démocratique, à travers des élections. Elle se traduit par un contrôle de l'économie par la **PUISSANCE PUBLIQUE** et par un durcissement des normes pour les entreprises et les individus. Concrètement, des **QUOTAS** et des **RESTRICTIONS** sont imposés dans le domaine des déplacements, de la consommation, de la propriété... La situation est globalement bien acceptée par la population, qui y voit le renforcement du **RÔLE PROTECTEUR DES ÉTATS ET DES POUVOIRS PUBLICS**.

■ Des élections dans plusieurs pays d'Europe amènent au pouvoir des **majorités plus radicales en termes d'écologie et de souveraineté nationale**.

■ Après plusieurs catastrophes majeures, les Etats ont instauré de **nouvelles contraintes en matière d'écologie, de déplacement, de façon de vivre**. Des quotas de sobriété énergétique sont imposés aux individus et aux entreprises.

■ **L'action publique est redevenue fortement normatrice et planificatrice**. Les pouvoirs publics reprennent en main le service public (santé, énergie, assainissement, eau, loisirs, transports, tourisme...).

■ Les citoyens adaptent leurs pratiques au nouveau contexte, plus restrictif. L'évolution des comportements permet de limiter le réchauffement climatique et de justifier l'action des Etats. La transition est conduite principalement grâce à **la frugalité par la contrainte et par la sobriété**.

■ **La technologie est au service du projet politique et permet de contrôler les citoyens**. L'urgence climatique ayant

priorité sur les autres enjeux environnementaux, ce sont les technologies les moins émettrices qui sont priorisées.

■ **L'État est le premier employeur du pays**, même si le statut de fonctionnaire a beaucoup évolué et se rapproche maintenant plus du statut privé.

■ **Les activités du temps libre évoluent**. Les activités de plein air, des événements culturels et des micro-aventures locales se développent.

■ **Les transports collectifs sont nationalisés**. Des taxes conséquentes sont appliquées aux véhicules thermiques individuels. L'Etat mesure l'empreinte carbone de chaque citoyen et de chaque entreprise. Un compte mobilité est créé pour chaque individu, à l'instar du compte formation.

■ La population accepte facilement ces nouvelles contraintes dans sa grande majorité. En cette période de crise, **la reprise en main ferme d'un pouvoir central** est finalement appréciée et permet de sauvegarder un semblant de "vie d'avant".



# LE TOURISME EN 2033

## ■ CENTRALISATION ET PLANIFICATION

Dans cette société organisée frugalement mais sous contrainte, **LE TOURISME N'EST PLUS LA PRIORITÉ NUMÉRO 1** pour les pouvoirs publics, surtout le tourisme international. **UN TOURISME NATIONAL, DE PROXIMITÉ**, est mis en avant et alimente la souveraineté nationale, la consommation de produits locaux, et permet à chaque citoyen de se ressourcer (dans la limite de son temps libre), tout en régulant les flux.

### *La clé du scénario : le système des points verts*



*Afin de garantir l'accès à tous dans une approche égalitaire, le tourisme est régulé et organisé avec un quota de "points verts" attribué à chaque citoyen. Le tourisme est majoritairement local, voire national. Les voyages à l'étranger sont encore plus régulés (il est possible de cumuler ses points durant cinq ans pour voyager à l'étranger).*



#### Une activité touristique régulée

Dans le cadre de ce système de "points verts", la visite d'un lieu totem ou très touristique coûte nettement plus de points que celle d'un lieu peu fréquenté. Quand le stock est épuisé, le citoyen doit attendre un an pour le réalimenter. Il est possible de gagner des points par la participation au renforcement de l'industrie touristique nationale ou par des travaux d'intérêts généraux (même si un marché noir existe).

Afin de **préserver les espaces naturels**, certains sont interdits d'accès et d'activité et d'autres sont aménagés et dédiés à l'activité touristique, sur le modèle historique des parcs nord-américains.

De plus, afin de répondre aux problématiques de logement dans les zones très attractives, les locations saisonnières sont fortement contraintes, ce qui limite les possibilités de séjour.

Ce système de quotas conduit à **une régulation dans les zones les plus touristiques** et au développement de zones qui jusqu'à présent étaient assez peu fréquentées.

De ce fait, **le tourisme rural a le vent en poupe**, car c'est souvent dans ces espaces que se trouvent les seuls lieux disponibles.

On observe également le développement d'un nouveau tourisme, plus accessible en nombre de points, notamment dans certaines banlieues où de nouvelles activités se développent, et surtout dans les zones disponibles à proximité de gros bassins de population.

L'organisation du tourisme et des départs permet de supprimer les pics de saisonnalité et de **lisser l'activité touristique sur toute l'année**, notamment grâce à une meilleure répartition des vacances scolaires. Les zones sont plus nombreuses et **les vacances d'été, réduites à six semaines**, s'étalent de mai à mi-octobre. Les entreprises ont du mal à s'adapter à ce nouveau fonctionnement pour organiser les congés.





## Évolution des flux et déplacements

La stratégie touristique nationalisée facilite **les déplacements doux et l'intermodalité** entre destinations, via des outils techniques et des mesures financières. Il est aussi proposé des alternatives pour **voyager virtuellement** quand le quota de points est épuisé.

Le tourisme durable se développe avec très peu de mobilité automobile ou aérienne au profit d'un **usage massif des transports en commun, du vélo et de la marche**. De fait, cela s'accompagne par des offres à une échelle plus régionale, ce qui réduit les distances moyennes de départs en vacances.

**Le contrôle plus important des frontières et la réduction drastique du transport aérien ont largement réduit les arrivées internationales.** Il n'existe quasiment plus de voyages lointains, ni en émission, ni en réception. Les villes et les zones historiquement très touristiques en sont les premières victimes.



## Évolution de l'offre touristique

Le nombre de lits touristiques a baissé de façon importante, notamment depuis **l'interdiction de la location saisonnière par les plateformes** sur la partie la plus touristique du territoire. Les logements "Airbnb" ont été réservés à la population locale dès qu'une pression sur le logement existait. L'offre reste vigoureuse à proximité des grands centres urbains, notamment grâce au tourisme de proximité.

Dans les nouvelles zones en développement (banlieues, espaces ruraux), ce sont surtout les entreprises individuelles qui se sont développées, en ajoutant une activité touristique à une activité principale. Il s'agit beaucoup d'activités de loisirs, plus que d'hébergement.

L'étalement des vacances scolaires permet le déplacement annuel sur des zones plus éloignées de son domicile, et donc **le principe de "grande saison"** s'est généralisé.

Cependant, de façon générale, les prestataires touristiques doivent s'adapter à des activités extrêmement fragiles, qui peuvent s'arrêter facilement, à cause d'une nouvelle réglementation ou d'incidents climatiques.



## Évolution technologique

Les déplacements et l'activité touristique des citoyens sont totalement gérés par **diverses technologies utilisant largement l'intelligence artificielle** : reconnaissance faciale, contrôle des entrées et des déplacements. Le système de points verts est géré à travers une application individuelle généralisée pour l'ensemble des citoyens.



## Le service public du tourisme

Dans une société où l'État a retrouvé un rôle majeur, le tourisme n'échappe pas à la règle. L'ensemble de l'activité touristique est centralisé au niveau national. **Une Agence Centrale gère l'ensemble de l'organisation touristique** : l'accès aux sites, les flux, les quotas, les points, les transports... Tourisme et loisirs du quotidien sont gérés par la même Agence.



## *L'impact du changement climatique sur l'activité touristique*

**Une réglementation de plus en plus stricte** encadre les activités touristiques, de manière à réduire au maximum les conséquences d'incidents climatiques. La météo des forêts permettant la prévention des feux s'est généralisée pour d'autres accidents climatiques. Il existe maintenant **de nombreux drapeaux d'alerte** : la météo des rivières (niveau d'étiage), la météo des algues toxiques, la météo foudre, la météo inondation, etc. Le drapeau d'alerte est strict : si la couleur verte permet de pratiquer des activités extérieures, le jaune nécessite d'être encadré, et dès qu'une des météo est orange ou rouge sur une zone, toute activité touristique y est interdite. Cela limite drastiquement le camping, la restauration outdoor et les activités de pleine nature. Et cela oblige de nombreux professionnels à être pluriactifs car leur activité touristique peut être subitement interdite.

ZOOM

# ET LES ORGANISMES INSTITUTIONNELS DE TOURISME

## ■ DANS TOUT ÇA ?

Dans ce scénario contrasté, l'État central, via une Agence nationale dédiée, organise l'activité touristique en conséquence de priorités climatiques et sociales. Il délègue des missions à des organismes locaux par habilitation.

### *L'État au cœur du réacteur*



L'État, pour gérer sa stratégie tourisme et loisirs, a monté l'Agence Centrale du Tourisme. Elle prend en charge **la planification touristique**, en lien avec les antennes locales qui sont consultées pour faire remonter leurs données territoriales. Ces antennes voient un retour en force du contrôle de l'administration de l'État en région et dans les départements (l'équivalent historique des Directions Régionales du Tourisme).

Les campagnes de communication, de sensibilisation et d'incitation sont réalisées par l'Agence pour **favoriser la fréquentation des zones à faible impact environnemental**.

La recentralisation du tourisme et le fort contrôle de l'État rejaille au niveau local, où le poids des collectivités locales (région, département et intercommunalité) est moins important en termes d'aménagement, développement et ingénierie. Les services décentralisés de l'État ont retrouvé de la puissance et sont incontournables pour un projet d'aménagement ou une ouverture de nouveau service touristique.

L'Agence Centrale du Tourisme a repris la gestion du tourisme régional avec la création d'antennes, qui ont réintégré les effectifs des ex Comités régionaux de tourisme...



## Des organismes locaux habilités

■ Pour exister au niveau infrarégional, les organismes institutionnels du tourisme (qui existent désormais sous un modèle protéiforme appelé Organisme Locaux de Tourisme) ont une habilitation de l'Etat et doivent suivre une démarche unique, correspondant à leur niveau de "touristicité" (potentiel touristique des destinations).

**C'est l'État qui décide de la pertinence territoriale** au vu d'un ensemble de critères. Il ne peut pas exister deux Organismes Locaux de Tourisme sur le même territoire.

Dans certaines zones rurales, le département est défini comme la bonne échelle, ailleurs, c'est à un niveau plus local (voire au niveau communal pour les zones les plus touristiques).

Une fois habilités, les Organismes Locaux de Tourisme sont financés par une dotation d'état qui peut être complétée par des financements locaux.

■ La signalétique, le fonctionnement et la marque de ces organismes locaux de tourisme sont harmonisés au plan national. Des outils communs sont mis en place (système d'information, application mobile, etc.). La formation des personnels est harmonisée. Même si les Organismes ont une existence juridique propre, la gestion de l'ensemble de la masse salariale est commune. Comme dans un grand groupe, les agents des OLT peuvent ainsi évoluer ou bouger au sein des différents organismes rattachés.



*Lorsqu'il est habilité,*  
**L'ORGANISME LOCAL DE TOURISME A DIFFÉRENTES MISSIONS À ASSURER**



**ACCUEIL DES PUBLICS**  
AVEC UN RÔLE IMPORTANT SUR LA PRÉVENTION ET LA GESTION DES FLUX



**OUTILS D'INFORMATION**



**ADAPTATION DE L'OFFRE AUX NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION**  
(RÉPARTITION DES FLUX, LISSAGE DES VACANCES, ETC.)



**COORDINATION ET ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS TOURISTIQUES**  
POUR ADAPTER LEUR ACTIVITÉ À LA RÉGLEMENTATION (PROBLÉMATIQUE DES QUOTAS ET AUTORISATIONS), MAIS ÉGALEMENT CONTRÔLE DES ACTIVITÉS TOURISTIQUES

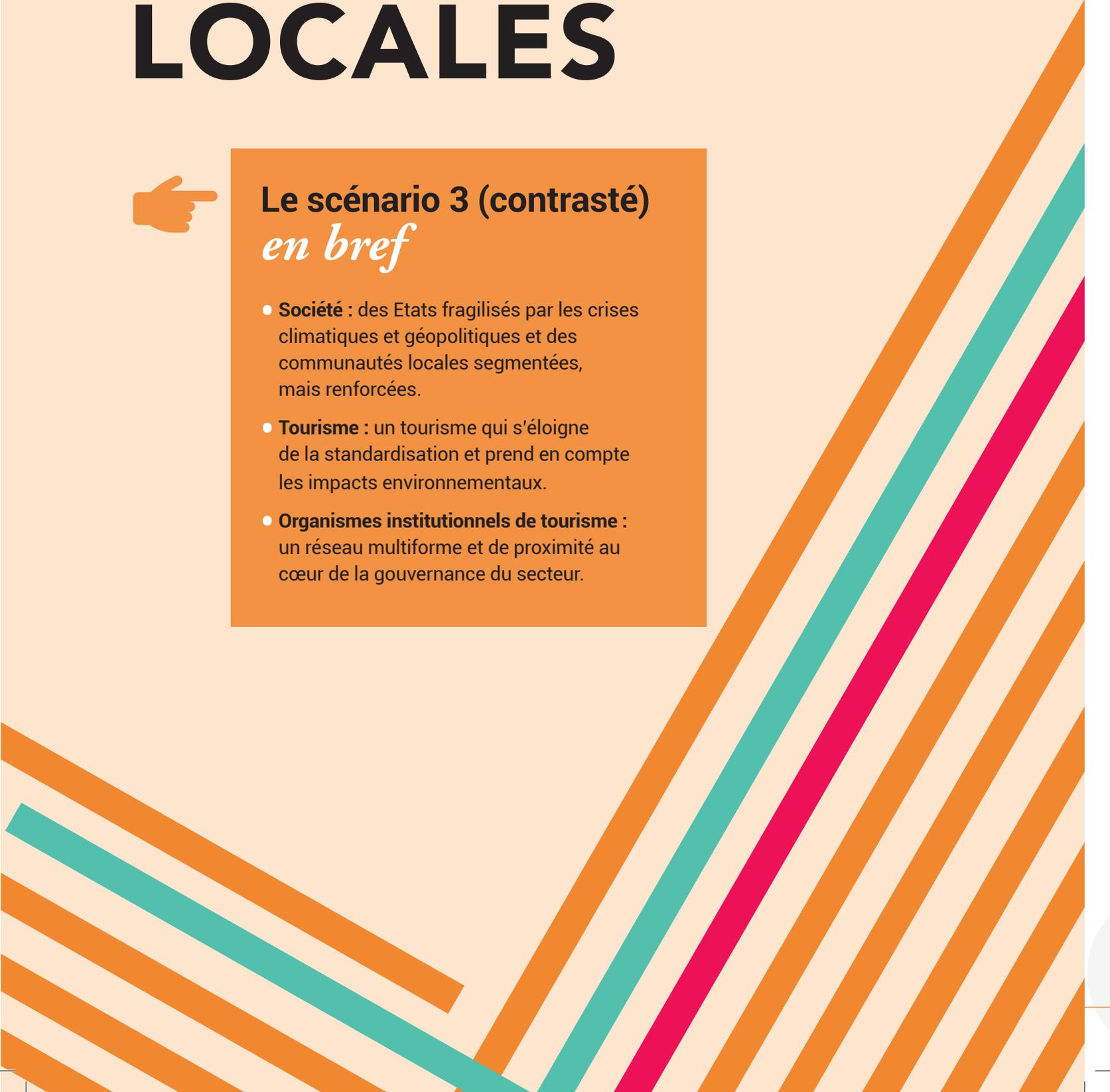


SCÉNARIO  
3

# COOPÉRATIONS LOCALES



## Le scénario 3 (contrasté) *en bref*

- **Société** : des Etats fragilisés par les crises climatiques et géopolitiques et des communautés locales segmentées, mais renforcées.
  - **Tourisme** : un tourisme qui s'éloigne de la standardisation et prend en compte les impacts environnementaux.
  - **Organismes institutionnels de tourisme** : un réseau multiforme et de proximité au cœur de la gouvernance du secteur.
- 

# NOTRE MONDE EN 2033

## L'INITIATIVE VIENT DES COMMUNAUTÉS, DE PLUS EN PLUS SEGMENTÉES

Dans un contexte d'agitation géopolitique forte, de crises climatiques continues et d'épuisement des ressources, **LES ÉTATS VACILLEN** et ne peuvent plus assurer nombre de services envers les citoyens. La **DÉFIANCE ENVERS LES INSTITUTIONS** atteint un niveau maximal. C'est donc **AU NIVEAU LOCAL QUE SE DESSINENT DES SOLUTIONS**, par un engagement fort des communautés qui se comportent de façon autonome, sans beaucoup attendre du politique. Ce changement radical ne vient pas des institutions mais est bien initié par la société. Malgré tout, les communautés restent très cloisonnées, à l'image d'une société de plus en plus fracturée.

■ **La demande des citoyens en matière de services publics est très forte.** Cependant, les finances publiques ne permettent plus de développer ou de maintenir de nouveaux services publics locaux. On voit donc apparaître de **nouvelles formes d'organisations**, notamment des coopératives locales supplantant l'échelon communal ou intercommunal.

■ **Les citoyens, dans leur grande majorité, font confiance aux initiatives locales** venues du terrain, beaucoup plus qu'à un système politique. Cela entraîne une accélération de l'engagement communautaire des habitants, en dehors de toute organisation politique ou institutionnelle. .

■ **La qualité de vie et le bien-être deviennent la priorité de chacun** et cela s'en ressent dans les choix de vie et de consommation. La décroissance est envisagée avec optimisme par la société. La volonté d'un retour à la nature n'a jamais été aussi forte et, paradoxalement, les populations se concentrent autour des plus grandes métropoles qui restent les épicentres de l'activité économique.

■ C'est **l'avènement d'une société frugale**, où le respect de la nature et la sobriété figurent parmi les normes de la société. Les citoyens ont enfin compris qu'ils sont une partie de la nature et ont profondément changé leurs comportements, en matière d'utilisation

d'équipements plus low-tech, de mutualisation, d'habitudes alimentaires.

■ Les dynamiques coopératives et affinitaires, ainsi que la relation à l'espace et à la nature généralisent une consommation par l'économie collaborative. Cependant, ces comportements se réalisent dans **des sphères affinitaires bien délimitées résultant de la domination de valeurs individualistes et d'une fragmentation de la société.**

■ **Le Web3 a pris une très grande place sur la toile** parce qu'il répond aux aspirations croissantes des internautes : sécurité des données personnelles, "démarchandisation" des services considérés comme fondamentaux (réseaux sociaux, transactions, propriété intellectuelle, etc.), authentification sécurisée des personnes physiques, etc.

■ On assiste à une **explosion des activités de loisirs, créatives.** L'engagement associatif connaît un taux record en raison du nouvel usage du temps libéré.

■ **Parcourir des distances importantes est perçu de façon négative**, comme une source de désagréments pour la société. Le voyage devient donc plus rare. Lorsqu'il se pratique, il est beaucoup plus long, à cause des modes de déplacements utilisés.

# LE TOURISME EN 2033

## ■ UN MOUVEMENT DE DÉ-STANDARDISATION

Dans cette société en cours de démondialisation, de plus en plus de **SOLUTIONS LOCALES ET COMMUNAUTAIRES** existent à côté, voire à la place des majors du secteur. Le tourisme est totalement réorienté par la prise en compte de ses **IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX** et les effets notables du changement climatique. L'image du voyage évolue : **L'AVENTURE SE PASSE AU COIN... DE LA RUE.**



### Évolution des flux et déplacements

Les déplacements internationaux sont en forte baisse et sont socialement peu acceptés.

Les territoires à forte touristicité régulent les flux sous la pression des communautés locales.

Des charges maximales sont fixées sur de nombreux lieux. De plus, les communautés locales s'organisent pour **proposer du tourisme régénératif en construisant des offres de séjours utiles pour le territoire** (appel à compétences spécifiques, patrimoine, biodiversité, etc.). Les territoires à faible touristicité, voire pas du tout touristiques, sollicitent des visiteurs pour contribuer à la vie locale.

C'est ainsi que de nouveaux territoires touristiques apparaissent (les banlieues par exemple, ou les territoires de la "diagonale du vide"). Des coopératives inspirées du modèle "Hôtel du Nord" à Marseille s'y développent.



### Évolution de l'offre touristique

L'accueil dans la famille et chez les amis, qui représentait 40% des nuitées dans les années 2020, est en hausse pour des raisons économiques, mais également affinitaires. Les vacances sont plus que jamais **le moment de ressouder les tribus et les communautés. Les plateformes d'échanges de logements sont en plein développement.**

Dans une société plus fracturée, les vacances et les voyages sont de plus en plus communautaristes. Le voyageur quitte rarement son milieu culturel, notamment parce que des initiatives d'accueil se multiplient, communauté par communauté. Les défenseurs des animaux restent entre eux, les pratiquants de la permaculture ne mettront plus les pieds dans une ferme industrielle, etc.

A côté de ces organisations très communautaires, **un modèle marchand de tourisme de masse subsiste, mais souffre d'une désaffection des clientèles.**

Sur tout le territoire, les restaurants s'engagent dans la transition écologique et étendent la palette de leur offre (bistro rural multiservices, cantines pour personnes âgées...). Les cartes deviennent plus simples et plus orientées vers des produits locaux/des plats du jour.

**Les plateformes mondialisées pour l'organisation d'un voyage ou de vacances sont de moins en moins utilisées, au profit d'une kyrielle de sites ou systèmes locaux.** Pour le visiteur, c'est donc le règne de la découverte autonome, du contact intercommunautés et des outils informatiques hyper localisés.

## Le voyage itinérant en mobilité douce se développe

### > Pour la proximité

Ce qui était marginal ou lointain (road-trips en vélo ou à pied) devient fréquent. Il est socialement très désirable de partir découvrir la France en vélo ou son département à pied, tout en faisant halte chez l'habitant ou dans des communautés organisées. Le backpacking se relocalise...



### > Pour les voyages lointains

Si les voyages long-courriers sont beaucoup moins fréquents, car très chers, ils sont liés à des durées de séjour beaucoup plus longues. Les modes de découverte sur place privilégient itinérance et mobilités douces.



### Des outils technologiques au service du tourisme communautaire

L'expérimentation autour des coopératives locales et l'essor des communautés affinitaires prennent naturellement appui sur **les technologies du Web3** pour garantir la sécurité et le partage des données au sein des collectifs. Ainsi peuvent s'organiser entre communautés territoriales et affinitaires **des échanges d'informations et de services grâce aux contrats intelligents** (ou "smart contracts") valorisés par des technologies du type NFT. Des monnaies virtuelles communautaires favorisent ces échanges et valorisent leurs qualités concurrentielles.

Les metavers communautaires s'installent pour **favoriser les interactions entre membres et "invités-candidats"** (et non plus entre accueillants et accueillis), grâce à une navigation plaisante et fluide. Ils remplacent souvent les sites internet de destination devenus trop statiques et déshumanisés. Bien entendu, l'usage répandu de l'intelligence artificielle a permis de **redéfinir et de développer qualitativement les fonctionnalités proposées**, avec l'objectif de concentrer l'interaction humaine sur des problématiques à forte valeur ajoutée (partage des valeurs par exemple).



### Le service public du tourisme

Le tourisme est très largement délégué à des communautés actives, à l'instar de l'ensemble des "services communs". Les pouvoirs publics ont bien intégré la **notion "d'auto-organisation" des acteurs**.

La culture de l'expérimentation peut et va générer une variété de formes d'organisation. Il n'y a plus d'organisation unique des organismes du tourisme. Si la compétence est toujours partagée entre les différents niveaux de collectivité, sa mise en œuvre est diverse. **Ce n'est plus vraiment la fonction qui crée la légitimité, mais plutôt la technicité.** Il n'y a plus de fonction légitimante (OT, ADT, CRT avec des missions qui leur sont officiellement confiées), mais des organismes qui s'adaptent aux besoins.

ZOOM

### Tout le monde s'y met !

**Le modèle marchand est en partie remplacé par le troc et le circuit court.** Les systèmes de type «woofing» se généralisent dans l'ensemble du secteur touristique.

Les modèles de type participatifs, où les campeurs contribuent aux tâches du quotidien (par exemple les nombreux campings GCU) sont en plein essor. On parle de **services générés par les utilisateurs**, qui assurent une partie du service touristique. Cela permet à la fois de réduire les coûts du service, mais aussi de pallier le manque de main d'œuvre chronique.



La recherche du profit n'est plus le moteur principal de ces nouveaux acteurs du tourisme. **De nombreuses plateformes de voyage volontaire** (sur le modèle de Workaway), souvent territorialisées, se développent, ainsi que des **startups spécialisées dans la préservation et la rénovation du patrimoine bâti ou naturel.**

La participation à des chantiers devient l'objet même de vacances, comme ce fut le cas dans le passé avec le château de Guédelon ou le château de La Mothe Chandeniers.

# ET LES ORGANISMES INSTITUTIONNELS DE TOURISME

## ■ DANS TOUT ÇA ?

Les communautés locales sont au cœur de la gouvernance touristique. Au niveau régional, il n'y a plus d'organisme spécifiquement dédié au tourisme. Malgré tout, le niveau régional souhaite, dans la mesure de ses moyens aider au développement d'**INITIATIVES LOCALES COMMUNAUTAIRES**. C'est un peu le retour de la culture "pays", avec un bon niveau d'ingénierie. Le cœur du réacteur touristique local est constitué des anciens ADT et OT, organisés sous de nouvelles formes **NOUVELLES FORMES**.

### *Des organisations multifformes*

Ces nouvelles organisations font fonction d'outils de mise en relation de communautés locales avec les visiteurs. L'adaptation permanente à la réalité locale et l'agilité en sont des caractéristiques majeures. Autant dire que **les habitants d'un lieu sont fondamentalement au cœur de la vie de ces structures**.

■ **L'organisme local** peut être en lien avec plusieurs communautés locales, qu'il recense. Il peut être le lieu plateforme des productions locales, avec une boutique de territoire. L'organisme local accompagne les communautés dans le design d'offres, et peut gérer l'accueil des visiteurs. Il les accompagne après séjour, car les visiteurs deviennent membres de la communauté et sont "suivis" après séjour.

■ **Les relais d'animation** des offices de tourisme deviennent des organismes transverses particulièrement pertinents pour chercher des financements, des partenariats et apporter des services communs avec une approche chirurgicale. Il n'y a pas de modèle : chaque organisation est adaptée à chaque contexte, en fonction des attentes et des besoins des communautés locales.

Malgré la bonne volonté et l'engagement des acteurs du tourisme, il existe **un vrai risque de fragmentation et de cloisonnement**.

Sur certains territoires, les organismes institutionnels de tourisme ont disparu sous leur forme actuelle et ce sont juste les **communautés et les acteurs traditionnels** du tourisme qui s'organisent.

D'autres territoires s'organisent. Communautés et acteurs touristiques y sont plus coordonnés, notamment par le développement des destinations à mission.





## " DESTINATIONS À MISSION ", *kezaco ?*

Initié par Copenhague dans les années 2020, les communautés locales et les acteurs du tourisme s'engagent dans une RSO (Responsabilité Sociale des organisations) de territoire définissant des valeurs partagées avec les visiteurs.

Les destinations à mission militent contre la fragmentation du tourisme qui serait opéré par une myriade de communautés fermées. Elles souhaitent un tourisme plus ouvert, avec un sentiment de "destination" partagé.

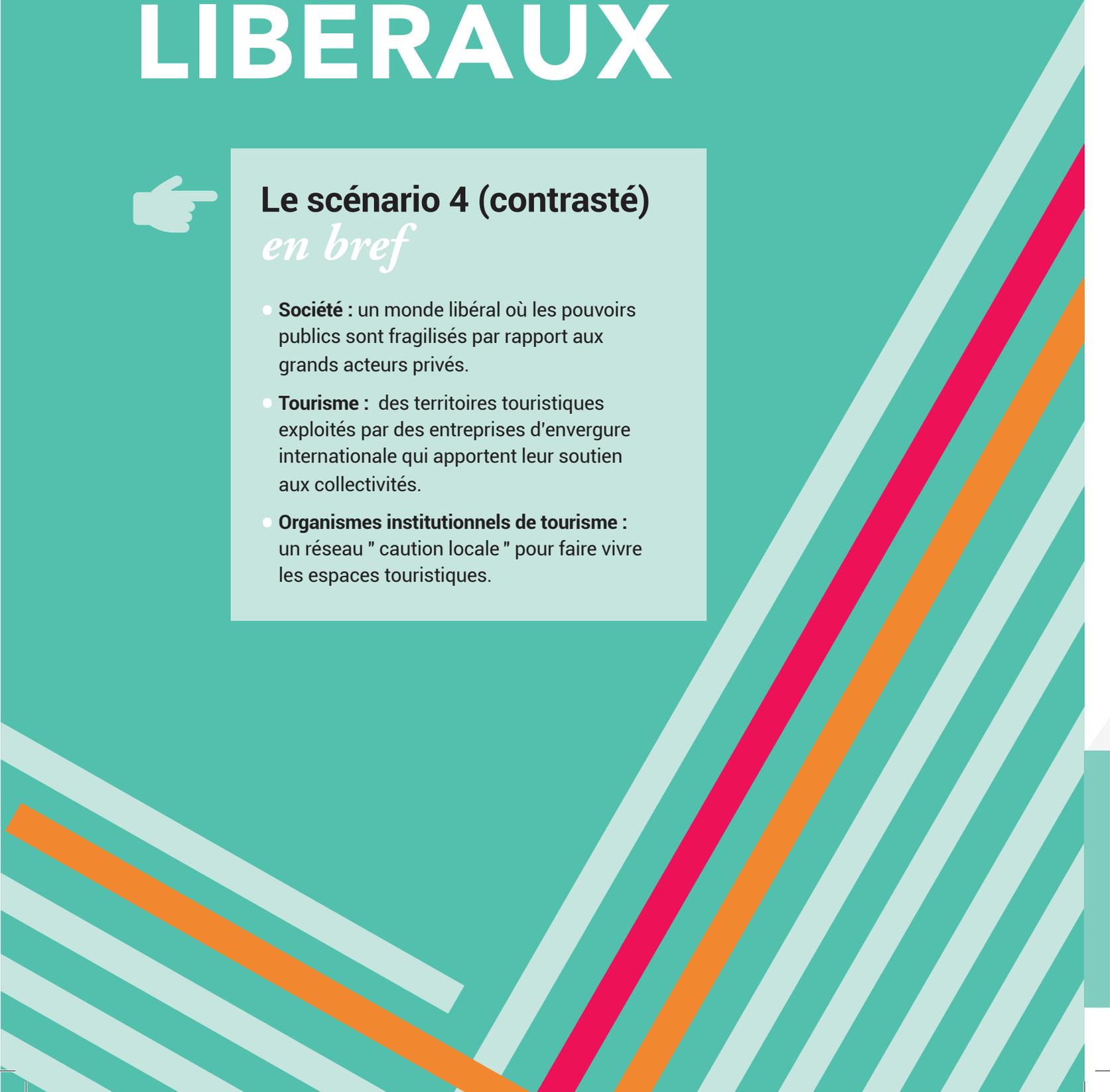


SCÉNARIO  
4

# FUTURS LIBÉRAUX



## Le scénario 4 (contrasté) *en bref*

- **Société** : un monde libéral où les pouvoirs publics sont fragilisés par rapport aux grands acteurs privés.
  - **Tourisme** : des territoires touristiques exploités par des entreprises d'envergure internationale qui apportent leur soutien aux collectivités.
  - **Organismes institutionnels de tourisme** : un réseau "caution locale" pour faire vivre les espaces touristiques.
- 

# NOTRE MONDE EN 2033

## UN MONDE LIBÉRALISÉ OÙ LE MARCHÉ CAPTE LES ZONES TOURISTIQUES

Dans un monde laissant toute la place au marché, les États vacillent et l'économie régule le monde. Le modèle libéral est poussé à l'extrême et les plus grands continuent leur ascension à grand renfort d'intelligence artificielle et d'avancées technologiques.

■ **Les grands groupes jouent un rôle majeur**, que ce soit pour la fourniture de services publics comme les communications ou tout simplement de biens de consommation du quotidien. Définitivement, ce sont eux qui dominent les échanges internationaux et qui ont un poids politique majeur.

■ La transition environnementale paraît définitivement engagée, contribuant à réinstaurer une forme de confiance en l'avenir au sein de la population. **La double transformation numérique et écologique** a redynamisé l'économie et le spectre de la récession s'est éloigné.

■ Dans le cadre du développement de la croissance verte, **le télétravail a été extrêmement encouragé par le gouvernement et les entreprises** comme une alternative à l'occupation de bureaux. **La fracture s'accroît au niveau du temps libre**. D'un côté, la majorité de la population, peu rémunérée ou sans emploi, tente de trouver une reconnaissance sociale dans un monde virtuel qui lui est ouvert.

D'un autre côté, les classes aisées éduquent leurs enfants loin des écrans et profitent d'interactions sociales dans le monde réel.

■ **Les investissements importants réalisés dans le Web3** (intelligence artificielle, métaverse) par les groupes internationaux ont généralisé son utilisation.

■ **Délégation de service public et mise en concurrence** sont les maîtres-mots.

■ **L'aérien poursuit son développement**. La taxation relativement faible de ce mode de transport et sa décarbonation progressive l'ont définitivement sauvé. Cette suprématie n'est contestée que par les quelques liaisons ferroviaires à grande vitesse entre métropoles. **La France est littéralement un pays à plusieurs vitesses** : les plus fortunés se déplacent beaucoup et rapidement, s'autorisent des voyages en avion dans les destinations lointaines ; les plus modestes restreignent leurs déplacements et, quand ils doivent se déplacer, arbitrent entre les modes de transport selon le coût.



### Entre 2 mondes

Dans cette société libérale et totalement inégalitaire, le "bon air" est capté par l'élite de la société. Pour les autres, les écrans sont omniprésents. La fracture s'agrandit alors entre d'un côté les "actifs les plus riches" qui partent en vacances et bénéficient de loisirs actifs et de l'autre les "passifs" qui ne partent pas et se réfugient dès que possible sur les écrans.

# LE TOURISME EN 2033

## UN ESPACE TOURISTIQUE PRIVATISÉ

LA DYNAMIQUE DU TOURISME EST PORTÉE PAR DES GROUPES PRIVÉS INTERNATIONAUX qui ont investi dans des espaces touristiques en venant en soutien aux collectivités locales. Marques touristiques de renommée mondiale, sites emblématiques et espaces naturels préservés sont donc exploités par des majors d'envergure internationale qui ont diversifié leurs activités.



### Évolution des flux et déplacements

La flexibilité des lieux de travail, apportée par le développement des outils numériques, a pour effet de **favoriser les déplacements à plus longue distance**, pour des week-ends prolongés ou des vacances, en particulier chez les personnes les plus aisées.

**Le tourisme est mondialisé**, avec une forte hausse des voyages en avion, courts séjours compris.

La flotte des aviateurs est en hausse, les commandes d'appareils n'ont jamais été aussi élevées.

**Les loisirs de proximité (voire les loisirs virtuels) sont devenus la norme** pour toutes les familles qui ne peuvent pas envisager des vacances onéreuses dans des lieux privilégiés.



### Impact du changement climatique sur le tourisme

Contrairement aux prévisions de l'INSEE des années 2020, un **(ré)aménagement territorial s'effectue** : les agglomérations de montagne, offrant davantage d'espace et des conditions climatiques plus favorables durant la saison sèche d'été, se développent ; les agglomérations littorales les plus exposées se "dédensifient", en particulier sur le pourtour méditerranéen. L'occupation touristique du territoire se modifie donc assez largement.

La hausse des températures provoque un attrait croissant pour les zones les plus tempérées.

On assiste à une inversion de valeur des territoires avec l'attractivité croissante de la moyenne montagne et des littoraux du Nord de l'Europe.



## Évolution de l'offre touristique

**Les nouveaux espaces touristiques sont réservés à une clientèle aisée, voire fortunée.** Ils alimentent également **des solutions virtuelles accessibles par le plus grand nombre.**

Ces investissements ont été motivés par plusieurs phénomènes : **l'incapacité financière des collectivités locales à entretenir des espaces touristiques perturbés par le changement climatique** (stations de ski sans enneigement, littoraux menacés par le trait de côte). Ce sont des **opportunités financières pour des espaces ruraux** qui ont cédé l'utilisation d'espaces naturels contre d'avantageux loyers. Des parties entières de parcs naturels, de lacs ou de forêts domaniales sont en utilisation exclusive de groupes privés.

Parallèlement, à l'instar de ce qui s'était déjà produit dans le monde viticole ou le sport de haut niveau, les grands groupes internationaux, notamment du luxe, ont investi dans **des marques touristiques à forte notoriété internationale.** En échange d'investissements locaux et de soutien financier aux collectivités en difficulté, ils bénéficient de l'utilisation de la marque prestigieuse, à laquelle ils peuvent associer leur nom. Cette technique marketing d'appellation, utilisée pour les infrastructures sportives, mais aussi pour les sites historiques s'est généralisée aux destinations touristiques.



## Évolution technologique

Les opérateurs touristiques les plus importants ont assez rapidement **investi les mondes virtuels**, pour y proposer des offres complémentaires. En rachetant des marques prestigieuses touristiques, ils se retrouvent avec un capital de diversification énorme. Des joint-venture entre des groupes touristiques historiques comme AirBnB et Netflix voient le jour, pour **développer toute une gamme de loisirs numériques basés sur le voyage.** Cela permet de proposer une offre virtuelle de voyage au niveau mondial, basée sur le jeu et la reconnaissance sociale. Ces propositions pallient la baisse importante du taux de départ en vacances.

Ainsi, chaque territoire touristique repris par un grand groupe est systématiquement dupliqué de façon virtuelle. Cette nouvelle façon de jouer et voyager connaît un fort développement.



## Le service public du tourisme

Le mouvement de privatisation n'a pas épargné le service public du tourisme, qui n'est **plus une priorité** ni pour l'État, ni pour les Régions ou les intercommunalités. Les financements publics ont fondu. Seule existe encore la taxe de séjour, dont les grands groupes sont les premiers contributeurs. Il existe donc une réelle inégalité entre les territoires préemptés par des grands groupes qui perçoivent une taxe de séjour généreuse (passée d'un montant fixe à un % du prix du séjour) et les territoires non préemptés. Pour les premiers, céder un espace touristique à un grand groupe a un effet très positif sur les finances locales.

## *La responsabilité sociétale des entreprises imposée par le marché*

C'est le marché qui régule l'offre et qui la fait évoluer. Il y a **de plus en plus d'offre touristique haut de gamme, largement écoresponsable** et permettant de vivre dans un environnement préservé. Les nouveaux investissements se concentrent sur ce segment de marché car c'est le seul rentable. Dans ces nouveaux complexes érigés dans des zones tempérées ou des territoires à forte notoriété, les grands groupes ont besoin d'afficher une Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) à toute épreuve.

Ce **besoin de RSE** est motivé par les clients qui vivent une injonction sociale forte : limiter leur impact environnemental (avion "propre", séjour écoresponsable, circuits courts, déconnexion des réseaux, etc.), surtout si on a encore les moyens de se les offrir. Mais c'est surtout pour attirer des talents que ces grands groupes ont besoin d'**afficher des valeurs d'exemplarité** dans leurs activités. Depuis le mouvement "Génération make sense" dans les années 2010, la majorité des jeunes diplômés choisissent de travailler pour des groupes respectueux de l'environnement et des populations locales. Les investissements touristiques de ces "majors" constituent une véritable vitrine sur ces engagements. L'offre touristique de ces nouveaux complexes est totalement écoresponsable, respectant au maximum l'approvisionnement local et le recyclage de matériaux.

Ces grands groupes choisissent également de **travailler avec les opérateurs locaux** (producteurs pour la restauration, prestataires d'activité, guides, conciergeries, etc.). Cela fait partie du produit et de l'image qu'ils véhiculent auprès de la clientèle et des employés.



# ET LES ORGANISMES INSTITUTIONNELS DE TOURISME

## ■ DANS TOUT ÇA ?

Les organismes institutionnels de tourisme intéressent les investisseurs qui ont besoin d'**UNE CAUTION LOCALE** et de **RELAIS DE PROXIMITÉ** pour faire vivre les espaces touristiques investis.

### *Ces nouveaux opérateurs/occupants de l'espace touristiques ont divers besoins :*



■ Soigner une image d'entreprise impliquée dans une démarche RSE, ce qui est demandé par les clientèles et par les salariés.



■ Organiser le lien avec des prestataires locaux fournisseurs de services pour leurs clientèles aisées, sous forme de conciergerie.



■ Bénéficier de récits et de personnes pouvant incarner l'identité locale, à la fois pour les clientèles en séjour mais également dans les mondes virtuels où ils commercialisent la destination.



■ Se doter d'une image positive auprès des populations locales, ce qu'ils font en régulant les flux, en ouvrant les lieux prestigieux aux habitants et en ayant des attitudes très écoresponsables. Ils soutiennent également des initiatives locales pour la population.

### *Une agence locale en sous-traitance*

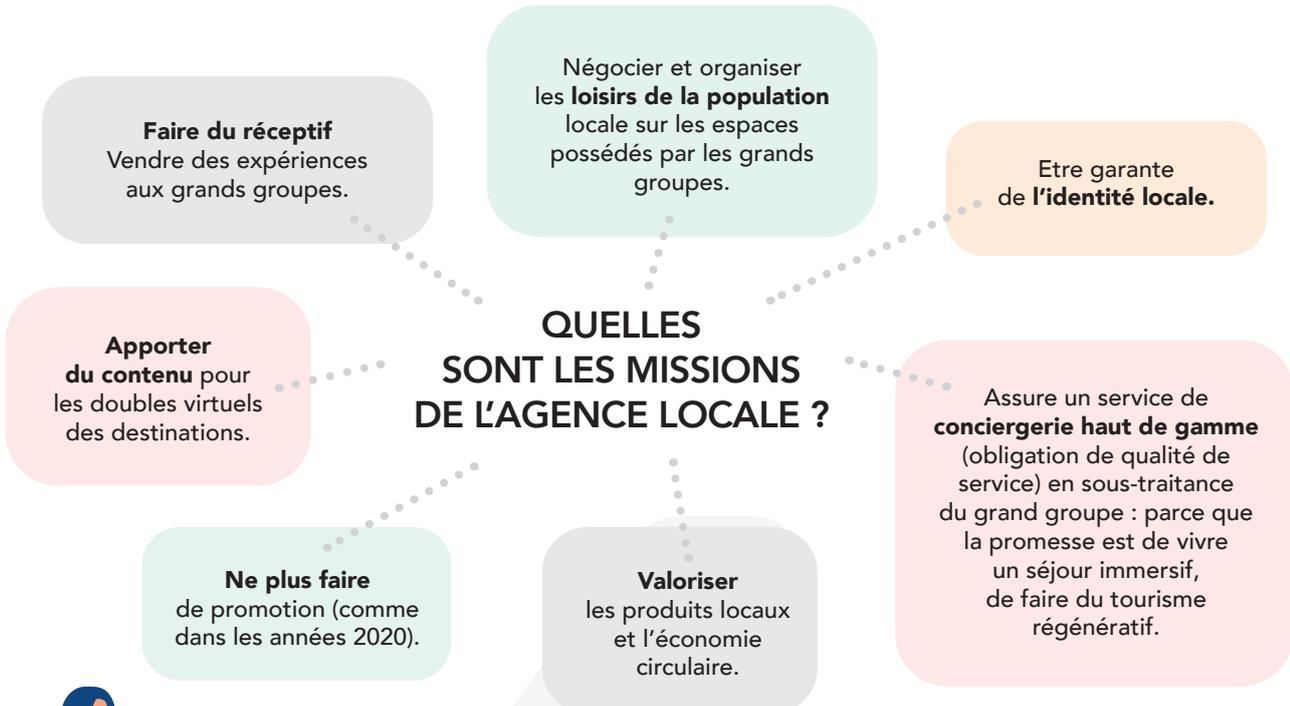
Les investisseurs ont besoin d'**une organisation locale qui fait le lien avec le milieu, la population**. Cette mission de fournisseur de services auprès de ce grand groupe peut être assurée par un office de tourisme "nouvelle formule", qui devient une "agence locale".

**Cette agence locale est l'interface entre l'habitant prestataire et le grand groupe.** Elle connaît bien le territoire, elle est garante de l'identité locale. Le grand groupe investisseur a besoin de cette caution locale.

Cette organisation locale est au service de la population. Cette dernière profite ainsi des retombées de ces nouveaux grands acteurs, bénéficie d'une plus grande qualité de vie, d'un environnement préservé et évite que le territoire soit folklorisé.



## QUELLES SONT LES MISSIONS DE L'AGENCE LOCALE ?



**Chaque agence est privée (coopérative d'acteurs et d'habitants, ou association) ; la collectivité est juste observatrice.** Les habitants et les professionnels du territoire y sont représentés. Le travail de lobby auprès des grands groupes est essentiel.

Le modèle économique repose essentiellement sur la vente de prestations aux touristes aisés à travers ces grands groupes, et reste fragile.

Les agences locales ont besoin d'un réseau fort afin de pouvoir négocier avec les investisseurs ; c'est le rôle des relais territoriaux. Ils ont ainsi créé des structures de représentation locales afin de défendre leurs intérêts.

## Les régions jouent l'équilibre territorial

A l'échelle d'une région, l'arrivée de grands groupes investisseurs est une opportunité, car les clientèles de ces majors souhaitent une consommation vertueuse et sont favorables à un tourisme régénératif.

Par contre, ces investissements sont un facteur de déséquilibre entre les territoires.

L'investisseur a lui besoin de chercher des alliés fiables ayant un périmètre territorial assez grand et une organisation assez solide pour pouvoir gérer la relation de façon qualitative : c'est le rôle d'une agence locale, large et multisectorielle. Elle permet de monter des partenariats publics/privés et d'avoir un rôle d'aménagement et d'équilibre.

### Les nouvelles agences régionales pour l'équilibre territorial ont ainsi deux missions :

- être l'interlocuteur du marché pour l'investissement,
- assurer une bonne qualité de vie pour la population.

**Au niveau départemental,** plusieurs territoires contractualisent avec ces grands groupes investisseurs et leurs proposent de s'installer sur des zones moins attractives. Ce qui permet de gérer à la fois les lieux "riches" et les lieux "potentiels" et d'utiliser la manne des nouveaux opérateurs pour de l'équilibre territorial.

## Le contexte sociétal



Tendanciel

SCÉNARIO  
1

### CHANGEMENTS IMMOBILES

*Le statu quo dans un monde en perpétuel mouvement*

- Fracturation toujours plus importante de la société, croissance des inégalités.
- Augmentation de l'impact du changement climatique, crises régulières et fréquentes.
- Développement de l'économie verte.
- Création de "services publics de la qualité de vie", très transversaux.
- Développement du Web3, toujours dominé par de grands groupes, avec utilisation omniprésente des écrans par les individus.
- Généralisation de la semaine de quatre jours.
- Développement de l'exode métropolitain chez les "cols blancs".
- Transport aérien toujours très fort, mais technologies de décarbonation.
- Progression du transport ferroviaire.

Contrasté

SCÉNARIO  
2

### RÉGULATION CENTRALISÉE

*La revanche de l'État protecteur et central*

- Systèmes plus autoritaires et dirigistes, arrivant au pouvoir de façon démocratique pour réguler le changement climatique.
- Contrôle de l'économie par la puissance publique, mouvement de recentralisation.
- Systèmes de quotas et restrictions, durcissement des normes pour les entreprises et les individus.
- Adaptation au changement climatique par une frugalité contrainte.
- Technologie omniprésente, gérée par l'État et permettant de réguler et contrôler avec, malgré tout, l'acceptation de la population.
- Loisirs et tourisme d'hyper proximité.
- Baisse drastique du transport aérien.

Contrasté

SCÉNARIO  
3

### COOPÉRATIONS LOCALES

*Des communautés engagées, mais segmentées*

- Forte défiance envers les institutions.
- Organisation au niveau local pour des solutions adaptées avec un engagement fort de communautés très autonomes qui n'attendent plus rien de l'État central.
- Qualité de vie et bien-être au centre des préoccupations.
- Notion de décroissance vécue positivement : avènement d'une société frugale où la sobriété devient la norme.
- De nouvelles formes d'organisation coopératives en remplacement des services publics.
- Le Web3 au service de ces organisations locales.
- Explosion de l'engagement dans le temps de loisirs.
- Revers de cette organisation communautaire : une société de plus en plus fracturée.

Contrasté

SCÉNARIO  
4

### FUTURS LIBÉRAUX

*Les zones touristiques, un enjeu de prédation économique*

- Succession de crises fragilisant les États et les collectivités locales.
- Economie de marché florissante, avec des pouvoirs publics qui lui délèguent de nombreux services.
- Clivage important entre une élite qui a les moyens de se déconnecter pour capter le "bon air" et les "passifs", qui se réfugient derrière des écrans.
- Grands groupes fournissant les mondes réels et virtuels en services : métavers, jeux vidéos...
- Croissance verte comme mot d'ordre, redonnant de l'optimisme à la population.
- Transport aérien restant vigoureux, mais réservé uniquement à la population en ayant les moyens.
- Travail à distance toujours encouragé.



## Le tourisme en 2033

Tendanciel

SCÉNARIO  
**1**

### CHANGEMENTS IMMOBILES

*Il faut que tout change pour que rien ne change*

- Activité résiliente, qui renaît à chaque sortie de crise.
- Réorientation, sans les remettre en cause, des flux touristiques suite aux nombreux effets du changement climatique.
- Accès de plus en plus encadré aux sites naturels.
- Tourisme et loisirs totalement associés.
- Engouement pour les mobilités douces. Développement, dès que c'est possible, des déplacements internationaux (même s'ils sont décriés).
- Généralisation de l'intelligence artificielle.
- Poursuite de la concentration de l'offre.

Contrasté

SCÉNARIO  
**2**

### RÉGULATION CENTRALISÉE

*La revanche de l'État protecteur et central*

- Retrait de la promotion touristique à l'international qui n'est plus une priorité.
- Mise en avant d'un tourisme national et de proximité, favorisant la consommation locale.
- Systèmes de quotas de "points verts", permettant de réguler la fréquentation des espaces.
- Transports internationaux réduits au minimum en émission comme en réception.
- Une offre touristique qui doit s'adapter à cette hyper régulation impactant la viabilité des structures.
- Baisse drastique des locations de vacances dans les zones tendues.

Contrasté

SCÉNARIO  
**3**

### COOPÉRATIONS LOCALES

*Des communautés engagées, mais segmentées*

- Grandes entreprises du secteur concurrencées par de multiples initiatives communautaires et locales (troc, services générés par les utilisateurs qui collaborent sur le lieu de vacances).
- Dé-standardisation du voyage avec pour mot d'ordre "l'aventure au coin de la rue".
- Développement important de l'itinérance douce : réalisation de roadtrips sur le sol national, car les voyages internationaux sont peu fréquents.
- Dans les zones les plus touristiques, baisse de la pression sous l'impulsion des communautés locales.
- Apparition de nouveaux territoires touristiques, comme en banlieue.

Contrasté

SCÉNARIO  
**4**

### FUTURS LIBÉRAUX

*Les zones touristiques, un enjeu de prédation économique*

- Intervention massive des grands groupes du tourisme et du numérique (contexte de crises successives).
- Vente de nombreux espaces touristiques, surtout dans les territoires intéressants d'un point de vue climatique et disposant de vastes espaces naturels préservés.
- Véritable implication locale dans les territoires d'investissement, grâce à des politiques RSE actives, encouragées aussi par les talents recrutés et par l'appétence des clients.

# Le service public du tourisme en 2033

Tendanciel

SCÉNARIO  
1

## CHANGEMENTS IMMOBILES

*Il faut que tout change pour que rien ne change*

- Transversalité de plus en plus importante, liée au loisir, à la culture, au sport, à la santé.
- Généralisation du concept d'attractivité.
- Diminution des actions de promotion, sauf sur certains secteurs à forte touristicité.
- Réinvention de l'accueil touristique physique pour maintenir la fréquentation.
- Besoin affirmé d'un service public du tourisme puissant pendant et après chaque crise.
- Recherche constante d'efficacité au niveau de la structuration touristique, sans que le résultat soit toujours à la hauteur des espérances.



Contrasté

SCÉNARIO  
2

## RÉGULATION CENTRALISÉE

*La revanche de l'État protecteur et central*

- Activité touristique extrêmement régulée : étalement des vacances scolaires, drapeaux d'alerte, fermetures ou ouvertures de sites naturels, autorisation obligatoire pour tout lancement d'activité touristique.
- Fort contrôle de l'Etat, centralisation de la gestion de l'activité.
- Poids moindre des collectivités locales en terme d'aménagement, développement et ingénierie.
- Réapparition de services déconcentrés de l'Etat puissants.

Contrasté

SCÉNARIO  
3

## COOPÉRATIONS LOCALES

*Des communautés engagées, mais segmentées*

- Délégation des "services communs" (notamment le tourisme) à des communautés actives.
- Pleine intégration par les pouvoirs publics de la notion "d'auto-organisation" des acteurs.
- Financement public du tourisme réduit à sa plus simple expression.
- Culture de l'expérimentation générant énormément de formes d'organisation touristique.
- Risques de fragmentation et de cloisonnement entre les territoires bien organisés et ceux qui ne gèrent plus rien (malgré de belles réalisations).

Contrasté

SCÉNARIO  
4

## FUTURS LIBÉRAUX

*Les zones touristiques, un enjeu de prédation économique*

- Disparition du service public du tourisme.
- Entreprises faisant de leurs réalisations touristiques une vitrine de leur réussite, en finançant notamment des services "publics" destinés aux populations locales.
- Nécessité de disposer de relais locaux pour les grands opérateurs, afin de soigner leur image, mais aussi pour organiser le lien avec les partenaires locaux.

## Les organismes institutionnels de tourisme en 2033



Tendanciel

SCÉNARIO  
**1**

### CHANGEMENTS IMMOBILES

*Il faut que tout change pour que rien ne change*

- Nombreux rapprochements transversaux avec ajouts de plusieurs services publics.
- Rapprochements territoriaux en augmentation pour atteindre des tailles critiques.
- Organisation touristique traditionnelle dans les zones à forte touristicité.
- Développement exponentiel de la logique d'attractivité pour les régions, dans un contexte accru de compétition avec les métropoles.

Contrasté

SCÉNARIO  
**2**

### RÉGULATION CENTRALISÉE

*La revanche de l'État protecteur et central*

- Réapparition des Directions Régionales au Tourisme (DRT) au niveau des régions.
- Habilitation par l'Etat des organismes institutionnels du tourisme au niveau local, qui doivent respecter un modèle basé sur leur niveau de touristicité.
- Financement par dotation d'état.
- Gestion commune de la masse salariale de ces organismes institutionnels de tourisme au niveau national.
- Rôle important des organismes institutionnels de tourisme pour accueillir et réguler les flux, et contrôler.

Contrasté

SCÉNARIO  
**3**

### COOPÉRATIONS LOCALES

*Des communautés engagées, mais segmentées*

- Légimité obtenue par la technicité et les services rendus aux communautés, par la fonction ou le niveau territorial.
- Anciens Offices de Tourisme et ADT/CDT restant au coeur du réacteur local sous de nouvelles formes, gérées par les communautés locales.
- Apparition de "destinations à mission", de nouvelles organisations qui mettent en relation les communautés locales et les visiteurs.

Contrasté

SCÉNARIO  
**4**

### FUTURS LIBÉRAUX

*Les zones touristiques, un enjeu de prédation économique*

- Echelle départementale et régionale : collectivités tentant d'équilibrer les territoires investis par les grands groupes et les autres.
- Echelle locale : dans les territoires "privés" les organismes de tourisme sont des agences locales occupant des fonctions de conciergerie, de création de contenu, de lien avec la population locale... Ailleurs, ils n'existent plus.



# REMERCIEMENTS

*Pour la réalisation de cette publication,  
ADN Tourisme remercie...*

## **Les membres de la Commission Prospective d'ADN Tourisme depuis 2021**

Olivier Amblard - Charentes Tourisme  
Alexis Aubespain - Office de Tourisme de Serre-Ponçon  
Emmanuel Blum - Office de Tourisme Intercommunal Plaine Commune Grand Paris  
Véronique Brizon - ADN Tourisme  
Régis Cocault - Office de Tourisme Plaine Commune "Paris je t'aime"  
Mathieu Daubon - ADN Tourisme  
Valérie Escande - Agence de Développement Touristique du Tarn  
Corinne Felten - ADT Alsace Destination Tourisme  
Marie Garcin Zaiter - Office de Tourisme Menton Riviera et Merveilles  
Pascale Fell - Office de Tourisme de Beaune et du pays Beaunois  
Fabien Hennion - UDOTSI du Nord / POT Hauts de France  
Myriam Hervouet - Office de Tourisme du surprenant Choletais  
Géraldine Huet - FRT La Réunion  
Dominique Le Thérésien - Office de Tourisme de Dinan Cap Fréhel  
Christophe Marchais - ADN Tourisme  
Nicolas Martin - Office de Tourisme et des congrès de La Rochelle  
Sophie Ollier Daumas - CRT Bourgogne Franche Comté  
Pascal Pillault - ADT Touraine  
Jean Pinard - CRTL Occitanie  
Marc Richet - CRT Centre Val de Loire  
Stéphane Rouziou - ADT Oise  
Jean-Baptiste Soubagné - MONA Nouvelle Aquitaine  
Luc Stelly - Office de Tourisme du Massif du Sancy

## **Les consultants et cabinets ayant participé à la réalisation de l'étude**

Jean-Luc Boulin  
Paul Fabing  
Laurence Giuliani  
Julie Rieg

## **Pour la relecture et la réalisation de ce document**

Benoît Artige - ADN Tourisme

 Agence signe<sup>est</sup> temps



POUR EN SAVOIR PLUS  
SUR LES TRAVAUX PROSPECTIFS DE LA FÉDÉRATION



**ADN Tourisme**  
15 avenue Carnot,  
75 017 Paris  
[www.adn-tourisme.fr](http://www.adn-tourisme.fr)

