



**HAL**  
open science

## **Espagne-France, une analyse comparative des plans stratégiques touristiques à l'horizon 2030 : vers une planification climato-touristique ?**

Patrice Ballester

### **► To cite this version:**

Patrice Ballester. Espagne-France, une analyse comparative des plans stratégiques touristiques à l'horizon 2030 : vers une planification climato-touristique ?. VertigO: La revue électronique en sciences de l'environnement, 2025, 25-1, pp.1-24. <10.4000/14ljh>. <hal-05243557>

**HAL Id: hal-05243557**

**<https://hal.science/hal-05243557v1>**

Submitted on 12 Feb 2026

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

## **Espagne-France, une analyse comparative des plans stratégiques touristiques à l'horizon 2030 : vers une planification climato-touristique ?**

Patrice Ballester, Enseignant-chercheur en géographie et marketing du tourisme, Euridis Business School Paris, courriel : patrice.ballester@gmail.com

### **Résumé :**

Dans un contexte post-COVID-19, la France et l'Espagne s'adaptent aux nouvelles exigences des touristes dans le domaine environnemental et de la diversité des activités de loisirs et d'affaires. Cette analyse comparée des stratégies touristiques de la France et de l'Espagne à l'horizon 2030 se concentre sur la durabilité de la pratique touristique et le problème de la gestion des flux touristiques liée au surtourisme. Cette comparaison combine l'analyse statistique et le codage qualitatif à partir des plans stratégiques nationaux. L'Espagne se concentre sur l'adaptation de ses territoires et la diversification des produits touristiques en y incorporant des pratiques de mobilité douce ; tandis que la France pose le principe d'une meilleure compétitivité face à la concurrence et au prolongement des séjours internationaux grâce à la gestion des données pour orienter sa stratégie de diffusion commerciale. Concernant l'Espagne, une stratégie globale propose une nouvelle planification climato-touristique avec pour objectif de transformer le secteur tout en favorisant l'équité sociale et territoriale. Quant à la France, les grands événements sont privilégiés comme les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. De l'échelle mondiale à l'échelle locale, on souligne une prise en compte impérieuse par les instances de gouvernance du tourisme national des objectifs du développement durable.

**Mots-clés:** tourisme, stratégie, développement durable, planification climato-touristique, Espagne, France.

**Abstract :** *Spain–France: A Comparative Analysis of Strategic Tourism Plans for 2030. Towards a Climate-Responsive Planning-Policy Framework ?*

In the post-COVID-19 context, both France and Spain are adapting to the evolving expectations of tourists, particularly in relation to environmental responsibility and the diversification of leisure and business activities. This comparative analysis of France's and Spain's tourism strategies towards 2030 focuses on the sustainability of tourism practices and the challenges posed by overtourism and the management of visitor flows. The comparison draws upon both statistical analysis and qualitative coding based on national tourism strategic plans. Spain's approach centres on the adaptation of its territories and the diversification of its tourism offerings, notably through the integration of soft mobility practices. France, by contrast, emphasises enhanced competitiveness in response to international rivalry and the extension of international stays through the strategic use of data-driven marketing. Spain's comprehensive strategy proposes a new climate-responsive planning-policy framework aimed at transforming the sector while promoting social and territorial equity. France, meanwhile, places particular emphasis on major international events, such as the 2024 Olympic and Paralympic Games. From the global to the local scale, there is a marked shift in national tourism governance towards the explicit integration of the United Nations' Sustainable Development Goals.

**Keywords:** tourism, strategy, sustainability, climate-responsive planning, Spain, France.

## Introduction

Notre propos vise à présenter une analyse comparative des plans stratégiques à l’horizon 2030 concernant la régulation de la durabilité de la pratique touristique et du surtourisme dans deux pays européens, à savoir la France et l’Espagne. En effet, le tourisme est un levier stratégique pour ces deux pays avec dernièrement les Jeux olympiques (JO) et paralympiques de Paris 2024 (Delaplace, 2022) et la restauration patrimoniale de Notre-Dame de Paris (Dillmann, *et al.*, 2024. Iogna-Prat, 2024)<sup>1</sup>, mais aussi la tenue de la Coupe de l’America, la plus ancienne compétition sportive au monde, à Barcelone.

Or, nous nous inscrivons dans un contexte de développement durable aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux de première importance pour ces deux pays. Tout d’abord, des défis climatiques et de gestion des flux touristiques sont à entrevoir depuis les années 2010 et surtout la crise de la pandémie de la COVID-19. En outre, nous entrons dans l’ère de l’anthropocène où les questions de soutenabilité et les engagements internationaux en matière de développement durable (ONU, 1992) vont être scrutés à l’échéance 2030. Il faut aussi bien prendre en compte la spécificité du monde touristique où l’économie de marché, la rencontre de l’offre et de la demande et surtout la concurrence entre pays pour attirer encore plus de visiteurs, de devises et d’investissements sont la réalité des actions de planification et d’anticipation à long terme de politique publique.

Les chiffres de cette industrie dite touristique et des loisirs sont considérables à l’échelle de ces deux pays et de l’Europe. Ils représentent aussi une bonne partie de leur image à l’international et, pour l’Espagne, un élément de souveraineté et d’unité nationale. À ce titre, ce pays a connu en 2024 une croissance économique de son Produit intérieur brut (PIB) proche des 3 %, due en partie au renforcement de sa stratégie touristique et de développement tous azimuts de ses nombreux espaces de tourisme grâce à des investissements ciblés. De plus, ces deux nations présentent dans l’ensemble des caractéristiques communes en matière de géographie, de paysages et de culture : deux pays latins, avec des villes culturelles et des capitales mondialement connues et visitées en masse, un tourisme rural et gastronomique solidement ancré, de grands littoraux touristiques concentrant un très grand nombre de touristes, des événements sportifs et culturels de dimension planétaire, comme l’Exposition universelle de Séville et les Jeux olympiques et paralympiques de Barcelone en 1992 (Ballester, 2018, 2023), de Paris en 2024, et la future Coupe du monde de football de la Fédération internationale de football (FIFA) dont une partie des rencontres sportives se tiendra en Espagne<sup>2</sup>. Mais ils ont également en commun de grands espaces de découvertes à l’intérieur des terres, des châteaux, des parcs d’attractions (Port Aventura, Disneyland Paris), des parcs naturels (politiques de sauvegarde de la faune et de la flore). Enfin, nous avons la présence commune de grandes stations de ski et de massifs montagneux.

En outre, il s’agit pour ces deux États de démocraties parlementaires décentralisées, avec des organes de régulation touristique présents aux différents échelons territoriaux se chargeant d’analyser et de donner des éléments de prospective.

---

<sup>1</sup> Info.Gouv.fr, 2024, « La réouverture historique de Notre-Dame de Paris », Gouvernement français, [En ligne] URL : <https://www.info.gouv.fr/actualite/la-reouverture-historique-de-notre-dame-de-paris#:~:text=Ce%20syst%C3%A8me%20gratuit%20permettra%20de,15%20millions%20de%20visiteurs%20annuels>. Rioux C., 2024, « Notre-Dame de Paris rendue à la France et au monde », Le Devoir, [En ligne] URL : <https://www.ledevoir.com/monde/europe/825454/notre-dame-rouvre-portes-devant-parterre-chefs-etat-personnalites>

<sup>2</sup>FIFA, 2023, « Mondial 2030 : Le dossier Espagne - Maroc - Portugal seul en lice », [En ligne] URL : <https://www.fifa.com/fr/tournaments/mens/worldcup/articles/coupe-du-monde-2030-espagne-portugal-maroc-hotes-centenaire-argentine-uruguay-paraguay>.

D'ailleurs, les chiffres du tourisme sont éloquentes pour l'Espagne comme pour la France, respectivement seconde et première destination mondiale. Mais si pour l'Espagne, la part du tourisme dans le PIB du pays est d'environ 12,8 %, générant 17 % de l'emploi, elle est pour la France d'environ 9 %<sup>3</sup>. La France et l'Espagne disposent également d'un vaste système de transport national et international, renouvelé et efficace, permettant dans l'ensemble d'accéder à divers espaces touristiques (Baron-Yelles, Libourel, 2015). Mais cela n'empêche pas de voir les deux pays face aux polémiques du surtourisme (Gay, 2024 ; Duhamel, 2024), et des répercussions sur leur territoire (Koens *et al.* 2018), tout en étant conscients de l'image parfois fortement négative de modèle de développement comme celui espagnol du *sol y playa*, soleil et plage, avec la consommation de l'espace littoral (Valiente *et al.*, 2016), et aux pratiques touristiques bien visibles (Knafou, 2023). D'ailleurs, des auteurs estiment que ce phénomène remet en cause la gouvernance étatique à l'échelle nationale et locale (Balliu *et al.*, 2025). À cela le changement climatique se fait ressentir – un peu plus en Espagne avec des températures records en été (stress hydrique élevé) – et la présence d'événements climatiques méditerranéens comme les fortes inondations dans les deux pays provoquées par des phénomènes comme les pluies cévenoles en France ou la goutte froide de fin d'automne à Valence, Castellón et Benicàssim en 2024.

Les deux États montrent des vulnérabilités et des objectifs à la fois différents, mais en même temps concomitant d'une réflexion portant sur un développement durable à travers le levier touristique et la réduction de l'empreinte carbone. Notre enquête doit alors faire la synthèse des éléments mettant en avant un tourisme plus durable pour « sa qualité de première industrie du monde, il possède la capacité d'effectuer de très importantes améliorations environnementales et socio-économiques et de contribuer ainsi à promouvoir le développement des communautés et des pays dans lesquels il opère » (WTO, 1997, 13-14) et permettant de contribuer, directement ou indirectement, aux 17 objectifs de développement durable (ODD) pour les cibles des objectifs 8, 12 et 14 (OMT, 2024). En toute logique, ces différents rapports étatiques de prospective parlent du développement durable de l'activité touristique, et il incombe de raisonner sur le long terme en prenant en compte l'activité économique pour tous, la protection de l'environnement et la cohésion sociale, avec parfois l'implication des populations locales<sup>4</sup>.

À cette fin, McLennan et Ruhanen (2008) rappellent bien l'intérêt croissant de la planification stratégique en lien avec les objectifs de l'Agenda 21 qui remonte aux années 1970 – 1980, et Getz (1983) insiste sur les études de prospective touristiques pour les grandes entreprises privées nord-américaines permettant de montrer la voie du changement. Les projections statistiques d'entreprises influencent leur management comme celui des États avec plus ou moins de réussite (Fulmer et Rue, 1974).

---

<sup>3</sup>Un portrait de l'année touristique de la France en 2023 enregistrant 98 millions d'arrivées en France et 63,5 milliards de recettes. Atout France, 2024, « En rétrospective : 2023, une année exceptionnelle pour le tourisme français », communiqué de presse, [En ligne] URL : <https://www.atout-france.fr/fr/actualites/en-retrospective-2023-une-annee-exceptionnelle-pour-le-tourisme-francais>.  
Atout France, *Espagne*, [En ligne] URL : <https://www.atout-france.fr/fr/marches/Espagne>, consulté le 27 décembre 2024. Team France Export, *Loisirs, tourisme et culture en Espagne*, [En ligne] URL : <https://www.teamfrance-export.fr/fiche-marche/univers-de-la-personne-de-la-maison-des-sports-et-loisirs/loisirs-tourisme-culture/ES>, consulté le 27 décembre 2024. Statista, *La contribution des voyages et du tourisme au PIB en France*, [En ligne] URL : <https://fr.statista.com/infographie/33101/la-contribution-des-voyages-et-du-tourisme-au-pib-en-france/#:~:text=Selon%20les%20derniers%20trimestres%20pr%C3%A9visions%20du,milliards%20d'euros%20en%202024>, consulté le 27 décembre 2024.

<sup>4</sup> UNWTO, 2014, *Sustainable Tourism for Development Guidebook*, Madrid, World Tourism Organization, [En ligne] URL : <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415496>.

Il est alors question de « futures » dans ces plans stratégiques touristiques (Annexe n°1), « Futures » est le mot employé par le Plan Marco de Competitividad del Turismo Español de 1992<sup>5</sup>, soulignant une démarche prospective visant à anticiper et structurer l’avenir du tourisme en s’appuyant sur des outils statistiques et planificateurs. Cette théorie correspond à la pensée de Berger (1957), pour qui la prospective repose sur une modélisation économique au service de la croissance. D’ailleurs, les effets de la pandémie ont ravivé cette logique, comme le montre l’analyse de Fernandez (2020) sur le Pérou. De plus, Phillips et Moutinho (2014) insistent sur la planification comme « agent du changement » pour les organisations, tandis que Franck (1990) évoque l’ouverture vers une stratégie d’investissement privée, tout en dépassant les projections hasardeuses au profit de l’innovation (Mankins et Steele, 2006), ce à quoi la Commission européenne rappelle bien que la prospective « explore différents avenir possibles [...] pour façonner l’avenir souhaité »<sup>6</sup> et ancrer le présent dans une démarche positive.



Figure 1 « Futures », Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, ministère de l’Industrie et du Tourisme, 1992-1996

Le terme « Futures » peut être compris comme un scénario pour l’avenir, une sorte de contrat à terme – plan cadre à atteindre dans les meilleures dispositions possibles pour un pays nouveau membre de l’Union européenne et comptant sur les fonds et les investissements d’intégration de la nouvelle Europe communautaire.

<sup>5</sup> Le Plan-cadre pour la compétitivité du tourisme espagnol de 1992 (Traduction auteur).

<sup>6</sup> Commission européenne, 2024, « Qu’est-ce que la prospective stratégique ? », [En ligne] URL :

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight\\_fr#:~:text=La%20prospective%20strat%C3%A9gique%20vise%20quant,%C3%A0%20fa%C3%A7onner%20l'avenir%20souhait%C3%A9](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_fr#:~:text=La%20prospective%20strat%C3%A9gique%20vise%20quant,%C3%A0%20fa%C3%A7onner%20l'avenir%20souhait%C3%A9)

Les comparaisons des rapports des deux pays résident sur une analyse de la gouvernance touristique, qui selon (Bramwell et Lane, 2011, 412) se réfère à un « processus et structures par lesquels les politiques touristiques sont formulées et mises en œuvre, impliquant souvent une pluralité d'acteurs aux intérêts parfois divergents », car la planification est étatique, mais les acteurs sont principalement privés avec une multitude d'acteurs comme les grands groupes de voyages, de transports, de services, mais aussi des syndicats, des collectivités locales, des universités et des ministères.

Dans ces conditions, notre question principale est la suivante : les stratégies touristiques de la France et de l'Espagne sont-elles similaires ou différentes à l'horizon 2030 ? En outre, comment ces deux pays intègrent-ils dans leurs documents officiels les enjeux du tourisme durable et du surtourisme ? Une analyse comparative des politiques et priorités touristiques entre la France et l'Espagne s'impose comportant la mise en perspective de points de convergence et de divergence, mais aussi la prise en compte d'une planification politique climato-touristique dont nous synthétiserons les tenants et aboutissants horizon 2030.

À cette fin, pour répondre à notre problématique, nous utiliserons le modèle IMRaD, un cadre de réflexion méthodologique en tant que processus évolutif (Wu, 2011) tout au long de l'article, un postulat adéquat en sciences sociales (introduction, méthodologie, résultats et discussion-recommandation), permettant d'ouvrir en conclusion des champs de réflexion sur les très nombreux plans stratégiques touristiques à l'échelle mondiale et pour ces deux pays européens : l'un fondateur de l'Union européenne, la France, très souvent à l'origine de nombreuses pratiques touristiques et servant de modèle dans ce domaine à l'échelle mondiale, l'autre, l'Espagne, une ancienne dictature de 1939 à 1974 qui voit depuis plus de soixante-dix ans dans le tourisme un élément de remise à niveau de son pays pour les standards économiques et culturels et d'intégration dans l'Union européenne.

### **Méthodologie**

Cette démarche d'esprit nous permet de cibler les documents adéquats pour notre étude en précisant quels sont les documents les plus pertinents à nos yeux et pourquoi, leurs dates, leurs visions, leurs objectifs sont probants pour répondre à notre question. Nos choix concernant l'ensemble des documents mis en comparaison s'expliquent à travers trois grands principes : la légitimité des sources à l'échelle nationale, une pertinence temporelle et les actualités récentes en matière de tourisme et enfin la diversification des documents.

Les rapports de prospective sont tous officiels et consultables par chaque citoyen ou organisme d'État ou privé, et à ce titre le pouvoir exécutif valide ces différents documents et en débat au parlement. De plus, il s'agit d'organisme parapublic avec des délégations du ministre du Tourisme ou de l'Économie qui prennent en compte les autres demandes auxquels les États se disent prêts à s'engager dans le domaine du développement durable et de l'économie nationale. Pour la France, on retrouve Atout France, le gouvernement et le ministère de l'Économie et pour l'Espagne le Secretaría de Estado de Turismo (SECTUR), Conestur et Turespaña<sup>7</sup>. Tous les documents traitent du même thème, la promotion touristique et les orientations officielles à mettre en place dans le cadre d'actions stratégiques. Dans ces conditions, la portée des documents est manifeste.

---

<sup>7</sup>Turespaña est l'organisme public chargé de la promotion de l'Espagne comme destination touristique à l'étranger. Conestur est une instance consultative regroupant les représentants des régions, des municipalités, des entreprises touristiques et des syndicats et SECTUR est l'organisme du gouvernement espagnol chargé de la politique nationale en matière de tourisme.

De plus, au plan temporel et de la diversité des documents, nous avons repris les deux derniers grands rapports pour chaque pays (ligne 1 et 2 des deux tableaux n° 1 et 2) qui datent de l'après ou pendant la COVID-19 en donnant les grandes lignes à entreprendre sur le plan du développement durable et à l'horizon 2030. À cela nous avons aussi choisi les documents qui traitent de la gestion des flux touristiques, avec l'objectif principal de la relance post-pandémie et de la durabilité des destinations avec les enjeux de communication, d'attractivité et du changement climatique pour compléter notre approche.

Nous utilisons en tout trois documents pour chacun des deux pays sélectionnés, nous permettant de comparer efficacement ces plans stratégiques suite à la crise de la COVID-19. Pour la France<sup>8</sup> nous avons à disposition le plan « Destination France – Plan de reconquête et de transformation du tourisme » dont l'ambition est de faire de la France la première destination de tourisme durable, une révision de celui-ci avec la « Feuille de route 2022 – 2024 Atout France Agence de développement touristique de la France », ainsi que le « Vademecum sur la gestion des flux touristiques ». Pour l'Espagne<sup>9</sup>, nous disposons du « Plan de Modernización y Competitividad del sector turístico » dans lequel le gouvernement espagnol, dans le cadre de son plan de relance, de transformation et de résilience, consacre un programme spécifique au secteur du tourisme, doté de 3,4 milliards d'euros (fonds européens), dans le but d'évoluer vers un modèle plus durable, plus rentable et de meilleure qualité. Nous complétons notre analyse avec la « Estrategia de Turismo Sostenible España 2030 » qui établit les règles et les critères d'élaboration du programme des plans de durabilité touristique des destinations avec comme complément le « Plan Estratégico de Marketing de Turespaña 2021-2024 ».

---

<sup>8</sup> Atout France, 2023, *Feuille de route 2022-2024*, [En ligne] URL : [https://www.atout-france.fr/sites/default/files/2023-11/Feuille%20de%20route%2022-24\\_AtoutFrance\\_0.pdf](https://www.atout-france.fr/sites/default/files/2023-11/Feuille%20de%20route%2022-24_AtoutFrance_0.pdf).

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, 2020, « Le Plan Destination France », [En ligne] URL : <https://www.entreprises.gouv.fr/priorites-et-actions/proximite-et-territoires/renforcer-le-secteur-du-tourisme/le-plan-destination>. Atout France, 2020, « Le Plan Destination France », [En ligne] URL : <https://www.atout-france.fr/fr/plan-destination-france>.

Paru en 2024 : Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, Direction Générale des Entreprises, 2024. *Vademecum sur la gestion des flux touristiques*. Paris : Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, Direction générale des entreprises, 25 p. [En ligne] <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/publications/vademecum-gestion-flux-touristiques.pdf> (consulté le 11 juillet 2025).

<sup>9</sup> Plan de modernisation et de compétitivité du secteur touristique. Gouvernement espagnol, 2022, *Plan de Modernización y Competitividad del sector turístico*, [En ligne] URL : <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo/Paginas/estrategia.aspx>. - Stratégie de tourisme durable Espagne 2030. Gouvernement espagnol, s.d., *Estrategia de Turismo Sostenible España 2030*, 2019, [En ligne] URL : <https://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=59dc339e-3911-4b6d-a8d-43b9b683a09c>.

- Plan marketing stratégique 2021-2024, Turespaña, 2021, *Plan Estratégico de Marketing Turístico*, [En ligne] URL : <https://www.tourspain.es/es/plan-estrategico-marketing-turismo/>.

**Tableau n° 1 : comparatif des caractéristiques principales des documents officiels du tourisme en France**

Date	Auteur	Titre	Origine	Objectifs	Approche Territoriale	Marketing	Prospective
2023	Atout France	Feuille de route 2022–2024	Porté par Atout France dans une logique institutionnelle post-crise et durable	Reprise durable, répartition territoriale, durabilité, gouvernance post-COVID-19	Mise en avant des sites emblématiques, volonté de décentraliser	Communication ciblée sur la qualité, l'expérience, et l'image verte	Vision à moyen terme (2024), vers une régulation durable
2020	Ministère de l'Économie et Atout France	Plan Destination France	Partenariat État–Atout France, structuration post-COVID-19	Relance, renforcement du secteur, attractivité internationale	Volonté de mieux répartir les flux et soutenir les zones périphériques	Une nouvelle marque de confiance, image de sécurité et modernité	Cadre structurant de la politique touristique, vers 2024
2024	Ministère de l'Économie et des Finances	Vademecum sur la gestion des flux touristiques	Document opérationnel de la Direction générale des entreprises	Création d'observatoires, ingénierie, quotas, soutien local	Ciblage des sites sous pression, outils de pilotage territorial	Accent mis sur l'équité territoriale, responsabilité du voyageur et l'innovation	Pilotage des flux vers des formes soutenables et régulées

**Tableau n° 2 : comparatif des caractéristiques principales des documents officiels du tourisme en Espagne**

Date	Auteur	Titre	Origine	Objectifs	Approche Territoriale	Marketing	Prospective
2022	Gouvernement espagnol	Plan de Modernización y Competitividad del sector turístico	Porté par l'État avec fonds européens NextGeneration EU	Modernisation, compétitivité, digitalisation, durabilité. Indicateur, empreinte carbone	Plans régionaux, accompagnement local, lutte contre la désertification	Très fort engagement dans le domaine de la durabilité, ciblage qualitatif post-crise	Socle de réforme en continu au-delà de 2022
2019	Gouvernement espagnol (SECTUR, Conestur)	Estrategia de Turismo Sostenible España 2030	Pilotée par SECTUR et Conestur, collaboration État et Régions	Transition vers un tourisme durable (écologie, économie, société)	Vision intégrée du territoire, segmentation urbaine, littorale, intérieure	Référentiel de durabilité, vers un tourisme lent et de contemplation avec des campagnes éthiques	Objectif 2030, aligné ODD et stratégie de long terme
2021	Turespaña	Plan Estratégico de Marketing Turístico 2021–2024	Interne à Turespaña, pilotage institutionnel post-crise	Reprise de la demande, recherche de touristes à forte valeur	Approche segmentée, renforcement de la cohésion territoriale	Marque "You Deserve Spain" (trd. Vous méritez l'Espagne), image durable et intelligente	Horizon 2024 avec prolongements vers 2025 en communication

Dans ces conditions, que rechercher principalement dans ces documents et comment le rechercher ? Quatre étapes guident nos chemins d'analyse dans cet article. Le tout premier chemin consiste à réaliser une première lecture critique de ces documents pour identifier les grandes parties, axes de réflexion et d'accompagnement du tourisme national. À travers les données présentées, on relève la cohérence nationale du plan touristique, les hypothèses, les objectifs pour prendre en compte la tenue globale du rapport.

Dans un second temps, il faut procéder à une analyse comparative des documents en repérant les présentations et les introductions, tout en prenant en compte leurs auteurs (deux agences étatiques de régulation, d'organisation et projection stratégique), mais aussi les objectifs mis en place, l'utilisation de terminologies propres, les termes importants de tourisme durable, soutenable, de développement durable, les données statistiques, les illustrations, les termes de surtourisme ou de gestion des flux touristiques, mais aussi de mobilité, de transport, des exemples concrets et la présentation de produits touristiques. Par cette analyse comparative, on procède à une mise en parallèle des objectifs, des moyens alloués, des indicateurs communs ou des prises de position stratégique et des priorités et « moyens de faire » de chaque plan stratégique.

Dans une troisième étape, on fait appel à une méthode hybride grâce à deux logiciels d'analyse de rapports volumineux qui permettent d'identifier ou de conforter nos premières hypothèses de lecture et d'allier efficacité analytique et rigueur scientifique dans cette comparaison comportant un nombre conséquent d'informations. Il s'agit d'une méthode associant le programme « R » pour l'analyse statistique, les nuages de mots, les occurrences, et le programme « ATLAS.ti » pour le codage qualitatif, la cartographie des concepts ; via sa nouvelle version par l'intermédiaire d'un mode d'intelligence artificielle (I.A.) conversationnelle de vérification, nous relevons les grandes politiques, les tendances et les axes autres que ceux affichés par les préambules (une analyse comparative multicritères APMC).

Afin de structurer l'analyse comparée et de détecter des points de convergences ou des divergences, il est nécessaire de préciser les axes retenus, qui constituent l'ossature de l'étude. Ces paramètres n'ont pas été choisis au hasard, car ils répondent à des logiques à la fois pratiques et théoriques. D'une part, ils reflètent les grandes lignes directrices présentes dans les documents de planification touristique des deux pays. D'autre part, ils permettent de rendre compte des enjeux actuels du tourisme, dans un contexte international marqué par des transformations profondes comme la transition écologique, le développement du numérique, la diversification de la demande, et la montée en puissance des préoccupations sociales et environnementales.

Dans ces conditions, six principaux paramètres ont été retenus. Nous proposons une critique sur *la configuration générale des rapports (formes) et des enjeux à venir* (1). *Les axes stratégiques et les objectifs identifiés* (2) donnent à voir les priorités nationales, les visions politiques du tourisme à moyen terme, les priorités à aborder et les ambitions propres à chaque pays. Le volet *tourisme durable, mobilité et opérationnalité* (3) interroge la capacité des États à intégrer la transition écologique dans leurs politiques, notamment par la promotion de formes de mobilité douce, la décarbonation des transports et de pratiques plus respectueuses des territoires. Avec *le surtourisme, la gestion des flux touristiques* (4) il est indéniable que face à l'afflux croissant de visiteurs dans certaines zones sensibles, les sociétés locales subissent pour certaines d'entre elles des effets négatifs et l'image des destinations s'en trouve altérée, les réponses institutionnelles en matière de régulation et d'aménagement révèlent les choix d'équilibre entre attractivité et soutenabilité.

*La formation et gestion des données* (5) ce paramètre permet d'évaluer le degré de professionnalisation du secteur et l'utilisation stratégique des données pour piloter l'offre touristique. Il est également révélateur de la digitalisation des politiques publiques. Avec *les tourisms de niche et dispositifs d'aide (tourisme d'affaires, de luxe, LGBTQ+, durable)* (6) on remarque une attention portée à certains segments spécifiques témoignant d'un effort de diversification, mais aussi d'une volonté de capter des publics à forte valeur ajoutée, tout en répondant à des attentes sociétales précises.

Ces paramètres ont été retenus parce qu'ils sont à la fois présents dans les stratégies nationales, cohérents avec les enjeux contemporains du tourisme et suffisamment différenciants pour permettre une comparaison fine entre les deux pays. En conséquence, on aboutit à la décomposition logique des plans en thèmes et à des classifications qui font sens pour identifier les priorités, les valeurs récurrentes et les approches spécifiques de chaque pays. Similitudes et différences sont alors mises en lumière.

## **Résultats**

Dans l'ensemble, des différences plus ou moins importantes sont identifiées à partir des deux modèles de planification des stratégies touristiques et de marketing des deux pays. Tout d'abord, le plan « Destination France » de 2019-2020 fait apparaître par des recherches de mots-clés les termes « France, tourisme, marché, destination et secteur », alors que dès 2019-2020, pour l'Espagne, les termes « Espagne, fidélisation, changement, produits touristiques, durable » sont présents. Il faudra attendre le plan français de 2021-2024 pour voir une mise à jour et le terme « durable » remplacer « secteur ».

Pour l'Espagne, l'enjeu du tourisme durable est crucial et doit être le fondement d'une nouvelle politique du tourisme afin de consolider la fidélité des visiteurs venant dans la péninsule ibérique et de s'adapter au changement global. Pour la France, il s'agit d'un objectif de compétitivité qui est présent tout au long des documents pour promouvoir le tourisme durable avec l'ensemble des acteurs, et tirer parti des grands événements alors à venir comme la Coupe du monde de rugby 2023 et les Jeux olympiques de Paris 2024. Un nouveau modèle de tourisme durable pour l'Espagne est prégnant dans les documents, par rapport à la France où renforcer la compétitivité et l'attractivité incombe une remise en question progressive.

### ***Présentation générale des enjeux et formes des documents.***

La période de la COVID-19 interroge grandement les rédacteurs des plans, dont celui sur les flux et les mobilités. Dans l'ensemble, les propos introductifs visent à reconquérir des parts de marché, mais aussi à réinventer le tourisme, avec en arrière-plan la notion de tourisme durable qui doit guider les pas de chaque action. Dans ce cadre, les JO de Paris 2024 sont considérés comme une véritable vitrine pour la France et un laboratoire devant être reproduit partout dans le pays dans le cadre de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire, de l'événementiel et de la programmation de nouvelles offres touristiques pour atteindre des objectifs globaux à l'horizon 2030. On oscille entre prospective, planification, communiqué de presse annonçant les financements et les actions en cours, des simulations avant et après la période de la COVID-19, notre action, nos résultats. L'échelle nationale est privilégiée comme réflexion durable avec des accents sur les Outre-mers. On note une volonté de planification des investissements et de diversifier et surtout faire saisir les autres offres possibles aux touristes.

Dans un contexte d'après COVID-19, l'Espagne propose dans ces documents le scénario de reprise dans un marché ultra concurrentiel. Les documents comportent des calendriers précis, des rétroplanifications et le Plan commercial stratégique définit deux objectifs majeurs.

Le premier point est d'avancer par la récupération d'un tourisme international de qualité avec des retombées économiques et sociales par un tourisme plus rentable contribuant à la durabilité de la destination. Le second passe par les régions et les grandes métropoles comme portes d'entrée sur le territoire ; Barcelone et Madrid sont souvent mises en avant avec des renvois aux politiques régionales et des demandes de conformité sur les grands axes à respecter (Martins, 2018 ; Fernández, 2020). Il existe aussi des schémas de mise en œuvre qui doivent être cohérents entre eux concernant la soutenabilité de l'activité et du changement climatique. Très souvent, le fait de faire dépenser plus les touristes sur place est répertorié.

**Tableau n°3 : Enjeux, objectifs et formes des rapports touristiques France - Espagne**

Forme/Fond des documents	France	Espagne
Contexte	Réinvention post-COVID-19, JO Paris 2024 comme vitrine et levier	Reprise post-COVID-19 dans un contexte de concurrence mondiale
Vision générale	Tourisme durable comme ligne directrice transversale	Rentabilité et durabilité comme piliers d'un tourisme « plus intelligent »
Objectifs stratégiques	Reconquête des parts de marché, diversification de l'offre, horizon 2030	Attirer un tourisme à haute valeur ajoutée, générer des retombées économiques et sociales
Approches narratives	Ton institutionnel, entre prospective, bilan, promesse et communication gouvernementale	Ton opérationnel, scénarios chiffrés, rétroplanifications, objectifs clairs et priorités.
Échelles d'action	Nationale, avec déclinaison sur les Outre-mers	Multiscale : nationale, régionale, métropolitaine par une action climato-touristique
Outils mobilisés	Planification des investissements, mobilisation événementielle	Plan commercial stratégique, conformité avec les engagements internationaux et climatiques
Acteurs cibles ou mobilisés	Pouvoirs publics, aménageurs, opérateurs touristiques	Régions, grandes villes (Madrid, Barcelone), agences de développement régional
Orientation économique	Moins explicitement marchande, centrée sur l'image et la programmation	Très axée sur la rentabilité, l'allongement des séjours et la hausse des dépenses par touriste

Entre une approche pragmatique et multiscale pour l'Espagne et une vision plus institutionnelle et d'investissement à long terme pour la France, le passage à un tourisme plus durable reste un objectif commun aux deux pays avec une finalité divergente, d'un côté pour la France transformer les territoires par l'événementiel et les institutions publiques et de l'autre côté pour l'Espagne accompagner la croissance économique durable.

### ***Axes stratégiques et objectifs identifiés***

La stratégie française repose sur des plans à dix ans, conçus pour consolider son statut de première destination touristique mondiale. Toutefois, les documents soulignent un problème récurrent avec une offre trop peu lisible à l'international, malgré sa diversité. Trois axes principaux guident l'action publique avec tout d'abord la requalification de l'offre touristique qui passe par la montée en gamme des services, mais aussi son adaptation aux nouvelles attentes des clientèles, notamment en matière de durabilité, pour enfin développer le soutien à l'innovation et à la transformation numérique du secteur. La transition vers un tourisme plus durable constitue la trame en arrière-plan de l'ensemble des actions envisagées à travers le fait de devenir l'une des premières nations mondiales de l'intelligence économique touristique. L'objectif global est d'accompagner la filière vers des modèles plus compétitifs, innovants, durables et inclusifs avec à nouveau les très grands événements comme vitrines des ambitions.

L'Espagne structure sa stratégie autour de cinq axes fortement orientés vers le tourisme durable pour relancer la demande, tout en assurant une durabilité sociale, environnementale et économique. La cohésion territoriale, la protection des ressources et la rentabilité sont au cœur des priorités avec en premier lieu la valorisation des offres à haute valeur ajoutée notamment le luxe dans le monde rural et urbain, mais aussi l'incitation à la dépense touristique à des fins de prospérité pour les territoires en déclin ou en déprise, mais concentrant de fortes aménités patrimoniales. Il s'agit de leviers expressément évoqués et à généraliser sur tout le territoire avec la région comme niveau privilégié pour les initiatives et développement des politiques espagnoles. Néanmoins, malgré que le pays conserve une trame géographique issue du modèle des années 1960, avec trois grandes typologies de destinations (littorales, urbaines et intérieures) ; la segmentation est fine, articulée autour de sept grands profils et pratiques touristiques : le balnéaire, familial, urbaine, magasinage, patrimoine naturel, itinérances ou encore la contemplation-isolément. Un segment ressort particulièrement avec le tourisme LGBTQ+, valorisé pour son pouvoir d'achat et son rôle dans le rayonnement international de la destination Espagne.

**Tableau n°4 : Axes stratégiques et objectifs identifiés France - Espagne**

Paramètres	France	Espagne
Objectif général	Transformation de la première destination touristique mondiale Ancrage dans l'événementiel (JO 2024)	Relance post-COVID-19 dans un marché ultra concurrentiel
Priorités stratégiques	Compétitivité, durabilité, innovation, lisibilité de l'offre	Durabilité sociale, environnementale, économique, diversification des produits
Segmentation	Peu développée dans les documents consultables	Segmentation fine par type de destination et profil (LGBTQ+, luxe, patrimoine)
Horizon	Horizon 2030, intelligence économique et tourisme comme source de croissance durable	Construction par scénarios, importance du niveau régional

Même si encore une fois, les deux pays placent la durabilité au cœur de leurs stratégies, la France privilégie une approche centralisée et événementielle avec un début d'approche structurée entre territoire et filière, mais de manière classique et parfois de type énumérative et sans lien apparent<sup>10</sup>, tandis que l'Espagne développe une segmentation fine et une stratégie multiscale ancrée dans les territoires.

### ***Tourisme durable, mobilité et opérationnalité***

La stratégie française repose sur un impératif de réduire rapidement l'empreinte carbone du tourisme à l'échelle nationale. L'objectif s'énonce dans une double approche, celle de répondre aux nouvelles attentes des visiteurs-consommateurs et surtout de mieux répartir les flux dans le temps et dans l'espace avec la particularité de la capitale parisienne comme principale porte d'entrée sur le territoire national. Dans ces conditions, le plan « Destination France » propose une série d'investissements concrets avec dix actions principales prévues entre 2022 et 2024, comportant un fort ancrage territorial.

<sup>10</sup> Les filières-territoires sont au nombre de 8 et restructurées en urgence entre 2022 et 2025 : Villes, Culture-patrimoine & Art de vivre, Œnotourisme & Gastronomie, Outre-mer, Littoraux, Campagnes & agritourisme, Montagnes, Tourisme d'affaires. Atout France. (2025 février-juin). *Territoires et filières touristiques*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.atout-france.fr/fr/territoires-et-filières-touristiques> (consulté le 11 juin 2025).

Cinq grands « espaces » sont privilégiés, les hébergements (dont les campings), la montagne, l'outre-mer, les parcs naturels et les zones littorales. Les actions mises en place visent une transition vers un tourisme soutenable, décarboné et socialement responsable avec parfois l'outil de la labellisation-certification pour un tourisme durable et des campagnes de promotion. Quant aux Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de 2024, ils sont perçus comme une vitrine d'une approche durable.

De plus, l'hexagone voit les critères environnementaux des classements hôteliers rendus plus exigeants. Quant à la mobilité durable, elle est au cœur des dispositifs de mise en réseau des territoires de proximité touristique et de mise en relation ville-campagne. On insiste sur le rôle du train, du vélo et même des petits trains électriques urbains dans les métropoles touristiques comme Toulouse, Bordeaux et Marseille. D'ailleurs, la France ambitionne de devenir la première destination vélo mondiale d'ici 2030, avec la finalisation du schéma national des véloroutes. Enfin, une attention particulière est portée au tourisme social avec des aides financières prévues pour permettre chaque année le départ en vacances de 50 000 jeunes et 100 000 seniors précaires. À cela, l'offre pour les publics ultramarins est également soutenue.

Pour l'Espagne, les acteurs adoptent une approche systémique du tourisme durable, à toutes les échelles et pour toutes les typologies de destination. Cette stratégie s'appuie sur des diagnostics précis par territoire avec dans un premier temps les zones rurales où le tourisme durable est vu comme un levier de revitalisation économique et sociale de première importance. Il doit générer de l'emploi local, améliorer les conditions de vie et lutter contre le dépeuplement des villages et des territoires de l'intérieur (exemple des villages de la Sierra Nevada). L'œnotourisme, le patrimoine et les produits des terroirs sont les activités qui doivent générer du tissu associatif et une relance de l'activité d'affaires au niveau local et supra communal. À cela, des corridors écologiques, des coulées vertes et la restauration des fonds marins participent à cet effort global permettant de pouvoir compter sur de nouvelles aménités territoriales (conservation de la biodiversité = parcs naturels à valoriser).

L'Espagne mise aussi sur la rénovation de ses infrastructures. La résilience climatique, notamment en milieu urbain, devient une priorité opérationnelle (la végétalisation des promenades urbaines, l'amélioration la sensation thermique face aux chaleurs extrêmes). La prérogative est donnée à l'efficacité énergétique avec la remise à niveau des infrastructures énergétiques des bâtiments et des hôtels, mais aussi de la gestion de l'eau, de l'assainissement et à la renaturalisation du littoral. D'ailleurs, le problème des canalisations dans toute l'Espagne (réseau urbain et réseau intra régional de canaux aquifères) et de la récupération du littoral bétonné par la destruction d'infrastructures sont une priorité pour l'image du pays à l'international.

Quant aux mobilités, elles sont conçues comme une articulation fine entre les espaces comme les sentiers balisés, les itinéraires de liaison, le développement du vélo, les véhicules électriques et la piétonnisation des centres urbains. Enfin, le tourisme s'intègre dans une économie circulaire par la production locale, le recyclage, l'agrotourisme et l'innovation verte. Il s'agit de dynamiques qui relient les activités touristiques aux bassins d'emploi avec l'objectif central de la désaisonnalisation. Il est récurrent dans les plans espagnols et doit permettre de déconcentrer les flux, répartir les revenus et équilibrer les relations entre ville, campagne, littoral et intérieur des terres.

**Tableau n°5 : Tourisme durable, mobilité et opérationnalité France - Espagne**

Paramètres	France	Espagne
Vision du tourisme durable	Transition vers un modèle bas carbone, socialement responsable	Intégration systématique à toutes les destinations, moteur de modernisation
Mobilités	Mise en avant du vélo, train, petits trains urbains	Vélo monde rural et urbain comme lien possible, piétonnisation, véhicules électriques, corridors écologiques
Outils	Plans nationaux, labellisation, communication renforcée Vitrine des JOP de 2024	Corridors verts, renaturalisation, économie circulaire, promotion régionale
Accent territorial	Outre-mer, littoral, quartiers sociaux prioritaires, pauvreté et tourisme	Espaces ruraux, intérieurs, lutte contre le dépeuplement, densité et tourisme – la désaisonnalisation.

Une convergence globale existe à nouveau dans la volonté de rendre le tourisme plus durable, mais l’Espagne affiche une approche plus systémique et territoriale, tandis que la France met davantage l’accent sur les infrastructures, les événements et la promotion. Un autre point commun se fait jour, le tourisme comme un instrument de politique publique plus vaste comme la lutte contre la pauvreté en France ou le repeuplement des campagnes en Espagne.

### ***Surtourisme, gestion des flux touristiques***

Le terme « surtourisme » n’est jamais mentionné dans les documents stratégiques français. Pourtant, la question est bien présente, notamment à travers les demandes répétées de municipalités confrontées à une forte pression touristique. En réponse, Atout France et le ministère de l’Économie ont produit un vade-mecum spécifique des bonnes pratiques destinées aux « territoires en situation de surfréquentation »<sup>11</sup>. Ce document rappelle en quatre points la stratégie nationale, celle de préserver les ressources naturelles et culturelles, d’améliorer l’expérience touristique, de préserver la qualité de vie des habitants et de diffuser équitablement les retombées économiques. Les acteurs doivent se questionner à travers les données disponibles, créer des outils de mesure (compteurs, enquêtes, géolocalisation par satellite (GPS)), prendre en compte les impacts immobiliers sur la biodiversité et surtout analyser l’acceptation sociale des habitants pour enclencher de nouveaux processus de gouvernance et de stratégie de communication par les réseaux sociaux misant sur la responsabilité des visiteurs et la création d’ambassadeurs de sites emblématiques. Les objectifs sont de valoriser les sites moins connus, de promouvoir les activités artisanales, agricoles pour allonger les séjours ou rediriger les flux et permettre un lisage de la fréquentation. Pour ce faire, toute une gamme de solutions est présente comme les plans piétons, chartes du visiteur, campagnes de communication sur les saisons creuses, la recherche des écogestes et une réglementation allant de la limitation à l’interdiction de site sans oublier des actions fortes en cas de saturation saisonnière (des déviations obligatoires ou la création d’infrastructures réversibles comme des stationnements relais ou sentiers doux) afin de désengorger les sites sensibles.

De son côté, l’Espagne n’utilise pas non plus le terme surtourisme dans ses textes officiels. Pourtant, le phénomène est clairement identifié, en particulier à Barcelone et sur les littoraux, où les premières contestations sociales ont émergé.

<sup>11</sup> Gouvernement français, 2023, « Une stratégie nationale pour gérer les flux touristiques », [En ligne] URL : <https://www.info.gouv.fr/actualite/une-strategie-nationale-pour-gerer-les-flux-touristiques> (consulté le 19 novembre 2024).

L'expression « gestion des flux touristiques » est utilisée pour structurer l'action à trois échelles somme toute classiques, à savoir urbaine, rurale et littorale. Les problèmes évoqués concernent la surpopulation, la saleté des plages ou encore les tensions entre résidents et visiteurs et pour les résoudre trois leviers sont mis en avant. D'abord, la diversification de l'offre touristique afin de désaisonnaliser les séjours et de répartir les flux, mais aussi la revalorisation des périphéries urbaines et la diversification des activités pour désengorger les centres. Enfin, l'usage accru des données pour réguler les flux et surveiller les pratiques (type Airbnb) est hautement stratégique tant les problèmes de logement sont en lien avec cette pratique dans une Espagne aux faibles revenus et pouvoir d'achat pour certaines populations subissant la raréfaction des *pisos*, les appartements familiaux. En filigrane, la stratégie espagnole vise une meilleure coexistence entre touristes et habitants et s'oppose à la rengaine de lutte ou de fin de tourisme, mais tout au contraire, les solutions sont proposées dans une logique d'adaptation locale et régionale pour une croissance durable.

**Tableau n°6 : Surtourisme et gestion des flux touristiques France - Espagne**

Paramètres	France	Espagne
Utilisation du terme surtourisme	Absente, document spécifique sur les flux	Absente, mais phénomène clairement identifié
Approche	Guides, plateformes numériques, diagnostic local, sensibilisation	Diversification spatiale, outils numériques, implication locale
Solutions concrètes	Bréviaire d'actions, réseau d'ambassadeurs, accompagnement via Atout France ; Direction Générale des Entreprises	Coexistence équilibrée, repenser les usages dans les quartiers touristiques, action spécifique pour le logement
Échelle	Nationale avec dialogue local	Régionale, locale, voire urbaine-rurale

Dans cette section, le point commun réside dans le fait qu'aucun des deux pays n'emploie officiellement le terme de surtourisme, par contre, l'Espagne adopte une approche beaucoup plus explicite et territorialisée, suite à son histoire et au modèle *Sol y Playa* de tourisme de masse. La France privilégie les outils nationaux de gestion et la communication sectorielle pour accompagner les acteurs sur le territoire par un vade-mecum, tout en employant l'expression espagnole de « gestion des flux » utilisée deux ans auparavant dans la péninsule ibérique.

### ***La formation et de la gestion des données***

Le plan Horizon 2030 accorde une place importante à la formation, considérée comme un levier essentiel pour accompagner la transformation durable du tourisme. L'objectif est de redonner de l'attractivité aux métiers du secteur, durement touchés par la crise de la COVID-19. Des campagnes nationales sont déployées pour attirer de nouveaux talents avec des initiatives comme la semaine des métiers du tourisme ou bien l'ouverture de nouvelles places en formation. La Conférence des formations d'excellence du tourisme (CFET) (active depuis 2015, mais à l'arrêt en 2024-2025 dès suite de décisions gouvernementales peu compréhensibles faisant du tourisme une variable d'ajustement en temps de forts déficits des finances publiques) joue un rôle de structuration des parcours d'excellence. Le numérique constitue un axe de montée en compétence. Un autre point consiste à associer une gestion plus durable du tourisme par la maîtrise des données et des concepts via des modules spécifiques proposés, comme sur l'apprentissage par Internet d'Atout France avec la formation Expert tourisme durable, destinés à mieux comprendre les pics de fréquentation ou à anticiper les situations de surtourisme. Les professionnels doivent également pouvoir lire, interpréter et utiliser les données, notamment pour adapter leurs pratiques de communication et leur ciblage-segmentation de la clientèle.

Enfin, il est aussi question de mobiliser les influenceurs, à condition qu'ils soient formés aux outils numériques et aux enjeux de promotion commerciale responsable.

En Espagne, la formation est bien implantée, mais elle est moins mise en avant dans les documents officiels. Cela s'explique par une organisation largement régionale, avec de nombreuses écoles hôtelières formant jusqu'au niveau mastère, souvent par apprentissage sur le terrain et fortement dans le domaine hôtelier. L'accent est aussi mis sur l'adaptation de la formation professionnelle aux enjeux du développement durable. La plateforme en ligne turismo-formacion.com propose des cours accessibles à un large public, professionnels du tourisme ou acteurs institutionnels à grande envergure. Quant au programme Hosts, qui en est à sa 20e édition<sup>12</sup>, il montre la volonté de professionnaliser durablement l'ensemble de la chaîne touristique. Pour les écoles publiques comme privées, elles sont invitées à intégrer les nouveaux enjeux du secteur grâce à des décrets soutenant les projets à dimension durable. Cependant, l'utilisation stratégique des données des clients est fortement développée pour créer de nouveaux indicateurs de durabilité; elles se limitent parfois à des usages techniques ou ponctuels ; mais leur diffusion est nationale.

**Tableau n°7 : Formation et gestion des données France - Espagne**

Paramètres	France	Espagne
Formation initiale	Développement actif des formations supérieures et valorisation des métiers du tourisme	Présence forte d'écoles régionales, très souvent hôtelières, peu d'innovation visible dans les documents.
Formation continue	Apprentissage en ligne, modules Expert tourisme durable, montée en compétences numériques	Programme Hosts, formation continue adaptée aux enjeux durables, une longue histoire et pratique de formation à la promotion commerciale touristique
Usage des données	Priorité stratégique dans les politiques publiques et promotion commerciale	Fortement développé pour créer de nouveaux indicateurs
Acteurs impliqués	Universités, Associations, influenceurs, collectivités	Régions, plateformes de formation, acteurs publics/privés

Concernant cette avant-dernière section, la France fait de la formation et des données un axe majeur de transformation du tourisme sur le moyen terme. Pour l'Espagne, bien qu'expérimentée en matière de formation de terrain en région, l'innovation numérique et la valorisation des données sont moins mises en avant, mais restent présentes pour cibler des touristes aux hauts revenus. Toutefois, pour les deux pays, il manque des éléments clés pour des prospectives nationales renouvelées, dans le domaine de l'orientation éducative et de la généralisation des usages comme l'automatisation intelligente du tourisme et de la chaîne des blocs, car « dans le tourisme, une mécanisation sophistiquée est généralement utilisée pour soutenir les activités de diagnostic, les décisions stratégiques et accroître la productivité, ce qui pourrait contribuer à résoudre le problème de la pression écologique exercée sur les destinations » (Kashem et al., 2022, 184).

<sup>12</sup> Ministère espagnol de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, 2024, « Escuelas de Hostelería », [En ligne] URL : <https://www.mintur.gob.es/PortalAyudas/escuelas-hosteleria/Descripcion/Paginas/descripcion-general.aspx>. (Consulté le 10 novembre 2024).

### ***Tourisme de niche et aide préférentielle : tourisme d'affaires, de luxe, LGBTQ+, soutenable et attractif***

En France, le tourisme d'affaires fait l'objet d'une attention marquée dans le plan « Destination France ». Des critères environnementaux et sociaux renforcés sont intégrés au classement des hébergements liés aux filières MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions, soit en français réunion, voyage de motivation, conférences, exposition-foire). Un soutien public de 100 millions d'euros est prévu pour aider la relance du secteur, particulièrement touché par la crise sanitaire. Les territoires concernés sont nombreux avec en premier chef la capitale, Paris, puis les métropoles régionales, les Outre-mer, Lourdes ainsi que la montagne et la Corse. Quant à l'hybridation des pratiques du tourisme d'affaires, elle est encouragée sur des thématiques comme « MICE et tourisme durable », mais aussi « hébergement et expérience innovante », pour mieux répondre aux attentes émergentes.

À cela, les grands événements internationaux sont également visés, bien qu'aucune stratégie spécifique ne soit détaillée sur ce point. On y adosse les jeunes entreprises de l'événementiel qui sont encouragées pour trouver des solutions innovantes en matière de durabilité. En parallèle, un tourisme industriel et de savoir-faire émerge comme axe complémentaire avec plus de 2 000 entreprises ouvrant leurs ateliers ou sites de production à la visite (artisanat, agroalimentaire, mode, cosmétique, environnement)<sup>13</sup>. En revanche, peu de place est accordée au tourisme religieux, hormis Lourdes et aucune mention de Notre-Dame de Paris, ni d'autres lieux saints ou chapelles, fêtes religieuses et pèlerinages. La niche LGBTQ+ est quasi absente des textes. Quant au tourisme de luxe, il n'est pas traité en tant que secteur stratégique, malgré quelques évolutions dans des documents annexes (ciblage spécifique des étrangères au fort pouvoir d'achat) et en matière de classement hôtelier et de sécurité.

L'Espagne évoque peu le tourisme d'affaires dans ces documents, car une agence est spécifiquement dédiée pour la cause<sup>14</sup>. Par contre, le concept de « tracances » (affaires et loisirs) y est présent, avec une attention portée aux congrès organisés en bord de mer, dans une logique de réduction d'empreinte carbone pour des mobilités douces visant la sobriété énergétique et prenant en compte la limitation des nuisances urbaines (bruit, congestion, pollution). D'ailleurs, un programme national de mesure d'impact MICE est lancé en 2024, « *MICE Tourism Use Case* », un projet promu par Segittur pour intégrer les résultats dans la Future Smart Destination Platform pour justement rendre les événements plus durables avec le problème des mobilités et des infrastructures - services - consommation<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Un programme « Entreprise et filière » est en construction pour structurer cette offre.

<sup>14</sup> Il existe en Espagne une association des bureaux de conventions en lien direct avec le ministère et l'agence de régulation. Spain Convention Bureau, les événements professionnels et d'affaires devraient atteindre un volume proche de 15 milliards d'euros en 2024 et toucher 11 millions de voyageurs pour 57 destinations associées - 329 lieux de réunion - 2 088 hôtels - 222 941 chambres et 433 318 places. - Cf. Spain Convention Bureau / FEMP. 2021. « El Spain Convention Bureau diseñará una estrategia de reactivación para el turismo de reuniones ». [En ligne] Disponible à : <https://scb.es/el-spain-convention-bureau-disenara-una-estrategia-de-reactivacion-para-el-turismo-de-reuniones/> (consulté le 11 juillet 2025). Europa Press. 2024. « España rozará los 15.000 millones en turismo de negocios en 2024, con casi 11 millones de viajeros ». [En ligne] Disponible à : <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espana-rozara-15000-millones-turismo-negocios-2024-casi-11-millones-viajeros-20240213124549.html> (consulté le 11 juillet 2025). Statista España. 2024. « Número de turistas extranjeros de negocios en España ». [En ligne] Disponible à : <https://es.statista.com/estadisticas/475389/numero-de-turistas-extranjeros-de-negocios-en-espana/> (consulté le 11 juillet 2025).

<sup>15</sup> « Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas » = SEGITTUR (Société d'État pour la gestion de l'innovation et des technologies touristiques), MICE Tourism Use Case = Etude de cas tourisme et MICE. Cf. SEGITTUR. 2024. « Etude de cas de tourisme MICE », Projets – Plateforme intelligente.

Le tourisme religieux, bien que potentiellement structurant, est peu mis en valeur. Les événements majeurs comme la Semaine Sainte de Séville (parmi tant d'autres à l'échelle des fêtes locales, patronales et religieuses très nombreuses) ne font l'objet d'aucun développement spécifique. L'approche reste uniquement patrimoniale, sans articulation avec l'attractivité des fidèles et croyants.

À l'inverse, la niche LGBTQ+ bénéficie d'un traitement stratégique et d'une valorisation pour son pouvoir d'achat et sa fidélité. Il est associé aux grandes villes, aux stations balnéaires associant une image de convivialité et de sécurité pour positionner l'Espagne comme une destination ouverte et inclusive. Quant au tourisme de luxe, il est également mis en avant dans les centres urbains et dans les campagnes, avec des hébergements haut de gamme et des expériences différenciantes à des fins de montée en gamme et de compétitivité internationale.

**Tableau n°8 : Tourisme de niche et aide préférentielle France-Espagne**

Types de tourisme	France	Espagne
Tourisme d'affaires	Fort soutien post-COVID-19, infrastructures MICE, aides publiques	Présent, vision « voyage d'affaires et d'agrément » (Affaires + loisirs), étude d'impact pour des destinations intelligentes
Tourisme de luxe	Peu développé dans les documents, efforts sur les classements hôteliers	Mise en valeur du luxe urbain et rural, attractivité et innovation
LGBTQ+	Pratiquement absent des documents	Valorisé comme segment stratégique, ancré dans les grandes villes et le littoral
Tourisme industriel / savoir-faire	Promu via l'association Entreprise et filière, valorisation des métiers et visites d'entreprises	Absent
Tourisme religieux	Faible présence, Lourdes mentionnée	Peu valorisé malgré un fort potentiel (ex. Semaine Sainte à Séville, pèlerinages, et cetera)

Encore une fois, la France structure davantage l'offre autour de l'aide financière post-pandémie pour le tourisme d'affaires et de l'industrie locale, tandis que l'Espagne met en avant les segments LGBTQ+ et de luxe comme leviers économiques et d'image dans une approche plus ciblée et parfois de mesure d'impact poussée pour les MICE. La quasi-absence de chapitre sur le tourisme de luxe en France dans les derniers plans stratégiques pour justement enclencher une des pratiques durables recherchées par les visiteurs au forts pouvoir d'achat est à souligner.

## Discussion

L'objectif de cette étude était de comparer les stratégies nationales de la France et de l'Espagne en matière de transformation touristique post-COVID-19. L'analyse des documents officiels montre des orientations contrastées, tant dans les logiques de gouvernance que dans les leviers d'action privilégiés. Globalement, il existe des différences de prise de position entre ces deux pays avec une Espagne faisant du tourisme durable un vecteur de croissance du pays et de transformation de son territoire et du marché touristique ; et la France un moyen de rester toujours compétitive et de garder plus longtemps ses visiteurs internationaux sur son sol<sup>16</sup>.

[En ligne] Disponible à : <https://www.segittur.es/plataforma-inteligente/proyectos-plataforma-inteligente/caso-de-uso-de-turismo-mice/> (consulté le 11 juillet 2025).

<sup>16</sup> Cf. aussi Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères / Ministère de la Transition écologique / Ministère chargé du Tourisme. 2025. « France Tourisme Durable ». [En ligne] Disponible à : <https://www.francetourismedurable.gouv.fr/fr> (consulté le 11 juillet 2025).

### ***Deux récits stratégiques : centralisation française, territorialisation espagnole***

Une lecture plus fine des rapports montre que l'approche générale varie grandement entre les deux pays, plus territoriale pour l'Espagne, avec une volonté de planification et d'adaptation des territoires aux changements climatiques, alors qu'elle est plus analytique (obtenions des données) et prospective pour la France. Néanmoins, le point commun aux deux stratégies étatiques est de prendre en compte la solution ou la pratique du tourisme durable comme instrument d'adaptation aux enjeux économiques et de gestion des flux touristiques, par la création d'une activité de tourisme durable bien différente des plans stratégiques du début des années 2000 qui, par exemple pour l'Espagne, sous-estimaient totalement l'environnement (López Bernal, 2012).

Dès l'analyse des documents introductifs, on constate un clivage important dans la construction du récit stratégique avec la France où la planification nationale domine, portée par l'agenda événementiel des JO 2024 et une logique descendante de transformation à l'horizon 2030 ; à contrario, l'Espagne ancre sa stratégie dans une vision concurrentielle du marché international, avec des calendriers précis et une forte articulation entre échelles régionales et nationales. Cette divergence structure la suite de l'analyse de mise en perspective des deux pays avec une France fonctionnant par impulsions politiques centralisées et symboliques, et une Espagne élaborant une réponse plus opérationnelle, attachée aux dynamiques locales.

Par contre, il existe des points de convergences, ils sont à prendre comme élément à observer pour les années à venir. Tout d'abord, aucun document ne présente des solutions de décroissance, un refus d'augmenter les flux touristiques, un objectif de limitation du nombre de touristes ou de réduction de la promotion commerciale comme la mode grand public le veut actuellement en France et en Europe. Tourisme durable et croissance de fréquentation semblent voulus, adéquats, envisagés et fortement souhaités pour rester dans la compétition économique mondiale d'attraction des touristes internationaux.

Autre élément à mettre en avant, la France comme l'Espagne n'évoquent que très peu le rôle, le poids et l'importance des grands parcs d'attractions ou des festivals de cinéma comme celui de Cannes, y compris dans le traitement de Paris comme porte d'entrée des touristes internationaux, en direction de Lourdes ou de Disneyland Paris, d'un poids et d'une importance cruciale pour la région parisienne et la France. Il n'y a pas non plus de renvoi au plan de tourisme de l'Île-de-France, cette dernière destination connaissant une remise en question de son modèle touristique à l'inverse de l'Espagne qui compte cette fois sur les régions et grands pôles urbains pour accompagner la croissance touristique.

D'autres éléments stratégiques et cruciaux pour le tourisme en Espagne ne sont pas davantage mentionnés, comme la lutte contre la corruption et le travail non déclaré (y compris en France). Il s'agit de non-dits qui pourtant entrent dans le volet économique et social du développement durable, avec des droits de cotisation à la retraite inexistant pour les employés et un système de corruption très important, en lien parfois avec des réseaux de drogue, de prostitution et de vente d'objets de contrefaçon par des étrangers dans les deux pays (sans prise de Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) par l'État et à l'image fortement délétère pour les deux pays – exemples du Champ-de-Mars et de la tour Eiffel avec en plus leur lot d'insécurité, des attaques de Chinois, de Japonais, de bijouteries, comme la bijouterie Top Manta à Barcelone, entre autres).

Enfin, la question des terroirs, des produits locaux et de la consommation locale est sous-estimée par les deux pays, et pourtant, se nourrir et se divertir peuvent passer par ces éléments et les indications géographiques protégées sont très recherchées par les touristes.

### ***Le tourisme durable comme levier majeur, entre priorités communes et mises en œuvre divergentes***

Sur le fond, les deux pays partagent des objectifs proches à travers la durabilité, la compétitivité et la relance de l'attractivité. Mais les modalités d'atteindre leur objectif sont sensiblement différentes. En France, l'enjeu est de verdir l'existant en adaptant les hébergements, en valorisant le vélo et en proposant la labellisation de l'offre privée le plus souvent. En outre, la France reste relativement générale dans la formulation de ses priorités, avec une segmentation peu développée pour le plan national et une approche sectorielle ; par contre l'Espagne impose la durabilité comme un outil de recomposition territoriale. Elle sert à désaisonnaliser, à lutter contre le dépeuplement rural et à repenser les infrastructures urbaines. Également, la mobilité douce à toutes les échelles (locale, régionale et nationale) n'est pas seulement un moyen de transport, elle devient un outil de cohésion spatiale et de résilience face aux changements climatiques. Par exemple, les « roadies » ou « les nouveaux routards » utilisent les mobilités douces, dites durables, pour traverser l'Espagne, en lien avec les nombreux voyages organisés par les voyagistes, qui répondent favorablement aux prescriptions étatiques et redéfinissent l'opportunité de voyager autrement par des réseaux innovants de coopération et de mode de locomotion plus durable. Nous sommes en présence d'un pays qui est conscient de la masse importante de visiteurs réguliers, selon les rapports, avec un taux exceptionnel de plus de 80 % de fidélisation, pour certaines destinations balnéaires, ces dix dernières années. Le tourisme durable peut être un facteur influençant la fidélité dans les campagnes de stratégies marketing pour les visiteurs réguliers.

En fait, pour l'Espagne, tout provient des 7 segments de clientèle et d'activités touristiques qu'il faut repenser par des actions de promotion prenant en compte la notion de soutenabilité de la pratique et de diversification de l'offre, pour permettre une meilleure gestion des flux, un tourisme pour tous les territoires et le désengorgement ou repeuplement de certains territoires ruraux. La soutenabilité peut venir de la complexité ou du moins de la nouvelle représentation des destinations évolutives et durables par de nouvelles formes et de nouveaux types de tourisme<sup>17</sup>.

La démarche du tourisme durable espagnol implique la nécessité de se démarquer du modèle qui a fait le succès de l'Espagne, mais qui peut devenir un poids et un élément de mal-développement avec les changements climatiques en cours. Ces segments sont liés aux destinations de vacances où le modèle *Sol y Playa* devient *Más que mar* (M&M), soit -Plus que la mer en français (aller au-delà des stations balnéaires et vers l'intérieur des terres, tout en consommant différemment gastronomie et paysage). À long terme, c'est un basculement de perception territoriale notable et un modèle de gestion durable des territoires par le parcours du touriste ciblé et orienté.

---

<sup>17</sup> «*los 7 segmentos de la demanda sobre los que se incidirá especialmente en las acciones de promoción. Son segmentos vinculados a los destinos vacacionales: Más que mar (M&M); Familia, arena y mar (FAM); y Sun, umbrella and yummy (SUNNY). Otros vinculados a los destinos urbanos: Shopping, urbano, moderno y abierto (SUMA); y Cultural total (Culto). Y por último, son segmentos vinculados a los destinos de naturaleza/interior: Joy of missing out (JOMO); y Roadies. Se ha incluido un octavo segmento, que no se obtiene a partir de la metodología anterior. Se trata del segmento LGTBI+* ». Trad. auteur: Les sept segments de la demande sur lesquels les actions de promotion se concentreront particulièrement sont les suivants : Pour les destinations balnéaires : Plus que la mer (M&M), Famille, sable et mer (FAM), et Soleil, parasol et gourmandises (SUNNY). Pour les destinations urbaines : Shopping, urbain, moderne et accueillant (SUMA), et Culture totale (Culto). Pour les destinations nature/intérieur : La joie de déconnecter (JOMO), et Roadies (amateurs de voyages sur la route). Un huitième segment a été ajouté, qui ne provient pas de la méthodologie initiale : il s'agit du segment LGBTQ+.

L'Espagne s'appuie sur une grille fine de profils touristiques et d'espaces, intégrant les segments LGBTQ+, luxe ou famille dans une stratégie différenciée par destination, elle agit par ajustements ciblés alors que la France pense « transformation globale » dans le cadre d'une vision étatique devant se reprendre entre les différents territoires.



Figures 2 et 3 : Des territoires, des mobilités, des événementiels (JOP Paris 2024). TUESPAÑA, 2021, page de garde du rapport, 7<sup>e</sup> Conseil interministériel du Tourisme, page de garde 2024.

### ***Gérer les flux ou réguler les tensions ?***

Pour l'Espagne comme la France, le terme de surtourisme est sous-entendu et il est notable de remarquer que c'est la gestion des flux touristiques qui est abordée, et non pas la lutte contre le surtourisme. Il est fait mention de concentration, de redirection, du fait de retravailler avec les voyageurs et les acteurs locaux récepteurs du tourisme, de parcours plus homogènes et moins polarisateurs vers les grands lieux touristiques. Il s'agit à la fois de ne pas pointer du doigt des territoires nationaux sous tension et en même temps de rentrer dans une stratégie marketing évitant de diffuser à l'international une mauvaise image du pays à partir d'un terme hautement polémique à l'échelle mondiale et du secteur industriel touristique. La désaisonnalité est aussi une priorité aux deux pays, en mettant en avant une gestion par le digital des horaires de visites ou de la concentration des groupes pour favoriser la ville pour tous et la cohésion sociale. Les deux pays notent aussi la demande de préservation d'un tissu social et d'une image positive du tourisme qui ne doit pas devenir un objet de polémique ni de défiance.

Mais la France développe un dispositif d'accompagnement essentiellement technique avec des vade-mecum, des plateformes, des labels, des kits de communication. À contrario, l'Espagne adopte une posture plus politique en intégrant la question des tensions sociales, des conflits d'usage, pour proposer une réponse plus structurée. Là où la France tente plutôt d'optimiser les flux, l'Espagne cherche à réconcilier tourisme et vie urbaine par un nécessaire rééquilibrage entre quartiers. Il s'agit d'une prise de hauteur des enjeux à venir et d'une gestion sur le moyen et long terme concernant les flux de touristes. Il n'est pas fait non plus allusion au terrorisme, à l'adaptation de l'urbanisme des grandes villes aux voitures-béliers par exemple ni à la cybersécurité (de plus en plus important dans le parcours touristique avec le digital) ou de la lutte contre l'insécurité et les émeutes urbaines de vastes ampleurs, récurrentes en France comme à Paris, lors de match de football et fortement péjoratif pour la destination.

La gestion des données peut être une solution à cette gestion des flux, ce qui frappe, dans les propos des différents documents français, est l'allusion constante à la capacité de mesure des activités et des traces numériques des touristes internationaux, pour ouvrir les territoires, créer de nouveaux produits et mettre en avant une forme de remise en question du modèle de pays de transit. La solution durable passe par la captation des données et leur analyse par tous les acteurs du tourisme en France. D'ailleurs, le schéma, « 3 priorités complémentaires : évaluer, transformer et relancer » est symptomatique du nouveau réflexe à mettre en place pour l'Hexagone.



Figure 4 : « 3 priorités complémentaires : évaluer, transformer et relancer ». Feuille de route 2022-2024, Destination France, Atout France, p.10

Pour l'Espagne la création de nouveaux produits touristiques s'inscrit dans un système de transports très efficace (exemple des Lignes à grande vitesse (LGV) espagnoles et tarifs de transports ultras compétitifs par l'ouverture à la concurrence facilitée en Espagne, freinée en France). Il en est de même pour les bus et surtout les autoroutes (gratuites à l'échelle nationale depuis trois ans), tout comme la mise à niveau d'infrastructures de transports aériens.

### ***Le rappel à une géohistoire touristique éclairante***

En somme, ces documents offrent une ligne directrice et un message officiel de l'État au regard des ODD, omettant dans l'ensemble certaines thématiques ou du moins n'allant pas dans les détails concernant la sphère marchande, commerciale ou de la concurrence acharnée entre pays européens par exemple. D'ailleurs, plus que des rapports de prospective, de planification, ou de présentation des décrets, des ordonnances et des rétroplannings plus ou moins contraignants, on retrouve par exemple sur le site du ministère espagnol de l'Industrie et de l'Économie une géohistoire de ces plans stratégiques : c'est unique en Europe d'après les recherches entreprises pour cet article, unique et révélateur de l'importance que l'on veut donner à ces différents plans-rapports.

Il est écrit :

*« Il s'agit de documents d'un grand intérêt qui soulignent le rôle important de l'Administration générale de l'État dans la promotion et l'amélioration du tourisme espagnol. Ils contiennent les défis auxquels on a tenté de faire face au cours des dernières décennies, les questions qui ont toujours été préoccupantes et les actions destinées à les influencer. Mais leur valeur n'est pas seulement historique, ils nous permettent de localiser les actions qui ont eu un impact positif, ils nous aident à comprendre quels problèmes, malgré les efforts, subsistent et, par conséquent, dessinent un paysage plus réaliste pour la conception de la politique touristique ».*<sup>18</sup>

Clairvoyance, recul sur les actions, capacité à conserver des archives pour l'Espagne, ces documents offrent des éléments de critique sur le très long terme à l'échelle de l'environnement de deux pays latins, en quête de réponse aux défis actuels autant climatiques que sociaux.

Mais ces documents peuvent aussi être source d'interrogation, car ils présentent un discours officiel. Or, pour les deux pays, le secteur entrepreneurial, les grandes compagnies financières et celles de l'industrie touristique sont totalement et généralement passés sous silence : aucun grand groupe hôtelier, comme Accor par exemple pour la France, n'est évoqué. Des allusions sont fréquemment présentes avec les termes « acteurs », « investissements » ou « entreprises », mais on constate un raisonnement au minima avec le plus souvent la mention d'entreprises dans le monde rural ou difficilement identifiables pour la France. Pour l'Espagne au contraire, depuis l'avènement de la démocratie en 1974, le tourisme est un élément de consolidation de l'activité économique, générant de nombreuses stratégies de développement rural-local et de développement des destinations vers le Nord, la Cantabrie, le Pays basque, la Galice. Les principes de gouvernance et de subsidiarité s'en trouvent confortés. Les communautés autonomes et les municipalités sont associées au gouvernement central, y compris le secteur privé (Lois González 2017).

Or, la responsabilité sociale des entreprises doit être interrogée dans ces rapports, surtout à travers les lois et règlements devant mettre en œuvre les directives européennes comme la toute nouvelle obligation CSRD<sup>19</sup>. Aucune allusion n'est faite à ce maillon manquant qui pourtant est tout aussi important que les collectivités locales et les échelons de gouvernance des deux pays abordés dans ces plans. D'ailleurs, dès 1953, les acteurs du tourisme en Espagne voyaient bien le lien entre entreprises privées et planification étatique.

Les propos qui suivent sont toujours d'actualité :

*« La concentration spatiale ne peut pas non plus être résolue uniquement par la création de zones touristiques hivernales, car même si ces zones étaient encombrées pendant leur propre saison, les hôtels et pensions des régions touristiques estivales resteraient vides. Cependant, il ne fait aucun doute que la création de zones touristiques hivernales contribuerait à accroître le tourisme en Espagne sans aggraver les problèmes de congestion actuels. Pour autant, la solution ne peut être apportée par l'État seul, puisque seule l'initiative privée peut, dans certains cas, envisager de rentabiliser l'installation d'hôtels ou la construction d'hébergements pour les mois de plus forte demande dans les régions où elle est produite. Cela ne résoudra pas le problème, mais au moins sa gravité sera atténuée. »*<sup>20</sup>

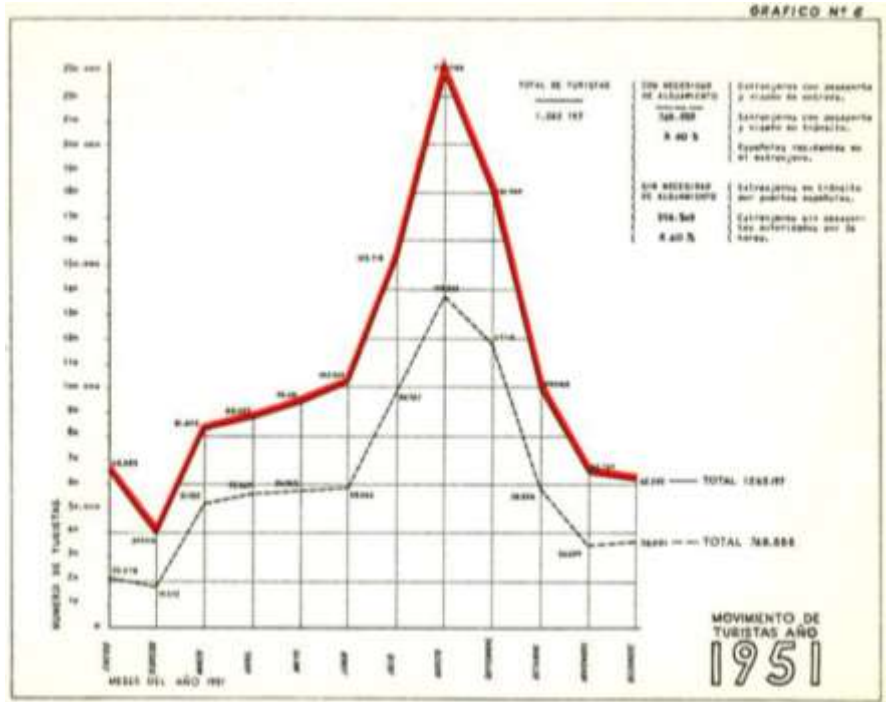
---

<sup>18</sup> Documents exceptionnels, on retrouve sur cette adresse Internet l'ensemble des rapports qui ont comptés pour l'Espagne depuis l'ouverture du pays aux investisseurs étrangers dans les années 1950 grâce à l'Opus Dei et un groupe de politiques et chefs d'entreprises au service de Francisco Franco et de l'Espagne dont le tourisme comme instrument pour forger une nouvelle image et attirer des devises, SEGITTUR. 2024. « Planes nacionales de turismo », *Salle de presse*. [En ligne] Disponible à : <https://www.segittur.es/sala-de-prensa/planes-nacionales-de-turismo/> (consulté le 13 juillet 2025). Traduction de l'auteur.

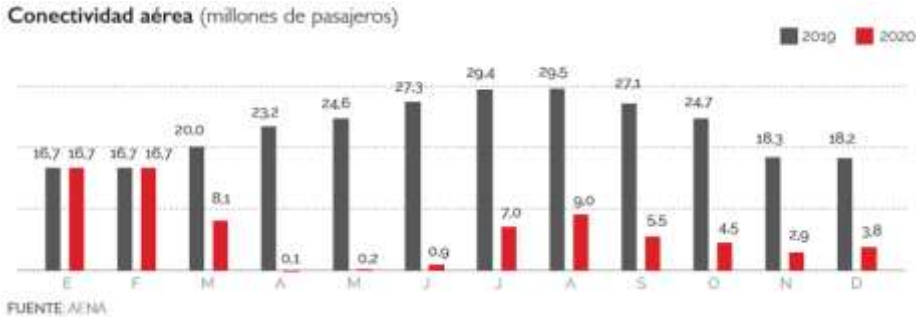
<sup>19</sup> Directive sur les rapports de développement durable des entreprises » en français, en anglais *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) est une directive de la Commission européenne d'avril 2021 et publiée le 16 décembre 2022 dans le Journal Officiel de l'UE.

<sup>20</sup> Ministerio de Información y Turismo, Plan Nacional de Turismo, Año 1953 p. 42. Traduction de l'auteur.

Quant à la persistance de l’image négative des emplois dans le tourisme, elle est criante pour l’Espagne malgré les plans mis en œuvre et peu relevés ou du moins mis en questionnement, faute de refonte de la politique du droit du travail selon les derniers documents analysés. Bien que permettant d’avoir un salaire et une chance de s’élever socialement dans un pays où le revenu moyen est inférieur à celui de la France, ces emplois questionnent le volet social et économique du développement durable. L’instabilité de l’activité touristique, mais aussi la forte saisonnalité de l’activité touristique côtière, entraînent un nombre irrémédiable de problèmes de positions d’emplois comme en témoignent les deux graphiques suivants (Hu, 2021).



1951



2021

Figure 5 : Une permanence, la saisonnalité en Espagne à travers l’arrivée des touristes et la pratique des transports. 1953 Plan Nacional de Turismo España, p.162 / Plan Estratégico Marketing 2021-2024, p.14 [Le pic de la saison estivale est toujours présent 70 ans après les premiers plans nationaux du tourisme, mais un peu moins marqué. Mouvement des touristes en 1951, Passagers aériens en 2021]

À ce titre, ce sont très souvent des fonctionnaires qui rédigent ces rapports, disposant d’une bonne vision et de capacité de synthèse pour réaliser un portrait touristique et une projection à moyen terme, mais ayant rarement travaillé dans la sphère privée. Une solution peut être apportée par Phillips et Moutinho (2015 : 114) : « pour tout rapport, il faut dissocier les flux d’information, les flux de pratique et de réalisation concrètes des actions, mais aussi les outils matériels et les pratiques internes qui permettent de mieux cerner les véritables enjeux entre acteurs privés et publics ».

### ***Les grands principes d'une planification climato-touristique***

De notre recherche, à la fois l'Espagne et la France s'engagent vers des plans nationaux stratégiques que l'on pourrait qualifier de planification climato-touristique. Nous pouvons proposer en guise d'essai les grands principes de ce que vont devenir les plans stratégiques touristiques dans les années à venir concernant les pays européens, voire à l'échelle de la planète. Les sept principes présentés dans ce tableau proviennent en grande partie du modèle espagnol de plus en plus enclin à intégrer des solutions climato-touristiques avec les points 2, 3, 6 et 7. Quant à l'aspect récolte des données et formation en entreprise, hôtelière, de tourisme, les labels et parcours d'apprentissage en ligne sur le tourisme durable, il provient principalement de la France et en partie de l'Espagne avec le point 4. Enfin, une prépondérance à la récolte des données s'observe pour la France qui doit prendre conscience de quelques difficultés inhérentes au fait d'être un carrefour européen et une zone de transit mondial (point 1 et 7) à des fins d'améliorer sa compétitivité, attractivité et de segmentation du marché. En soi, les données aident à se situer, à anticiper et à proposer des parcours touristiques, des expériences et des impacts carbone minorés nécessaires à un développement plus durable.

À savoir :

**Tableau n° 9:** Les grands principes d'une planification climato-touristique

<i>Vers une planification climato-touristique</i>
<p><b>1. Transparence des données et nouveaux produits.</b> Les données au service de la résilience climatique et environnementale par le fait de mesurer, d'entrevoir, de planifier et d'inciter pour la création de nouveaux produits et la transparence des informations (avec la sécurité des données des touristes – entreprises – institutions publiques, à cela l'automatisation intelligente du tourisme et l'usage de la chaîne des blocs).</p>
<p><b>2. Infrastructures durables au service de toute la population.</b> Infrastructures durables face aux changements climatiques, à la montée des eaux, événements climatiques extrêmes à travers la mise aux normes des bâtiments, matériaux, énergie et innovation verte pour se loger, se divertir et se restaurer, profitable par ricochet à toute la population.</p>
<p><b>3. Gestion des flux touristiques – nouvelles mobilités et désaisonnalisation.</b> La gestion des flux touristiques et la lutte contre le surtourisme par les mobilités douces, la mise en réseaux des interfaces ruralité-urbanité / littoral-intérieur des terres et à nouveau les données au service des nouvelles ou anciennes mobilités (gratuites et sécurisées), de la limitation, réorientation, interdiction et pour une désaisonnalisation.</p>
<p><b>4. Éducation partagée.</b> Sensibilisation, formation et éducation des acteurs touristiques et des visiteurs.</p>
<p><b>5. Incorporation de la responsabilité sociale des entreprises pour des plans commerciaux plus durables.</b> La RSE comme relais des grands principes stratégiques des plans nationaux à l'échelle des petites, moyennes et grandes entreprises de tourisme avec des décrets spécifiques et ciblés, mais aussi un management et marketing durable pour une communication inclusive.</p>
<p><b>6. Écosystème.</b> Des écosystèmes naturels et locaux-entrepreneuriaux associés (terroirs, paysages et artisanat local, biodiversité et parcs) pour la création de produits touristiques innovants. Vers une économie circulaire touristique notamment pour les zones rurales désertifiées ou urbaines de l'innovation (tiers-lieux ou autres).</p>
<p><b>7. Indicateur et fidélisation.</b> De nouveaux indicateurs de durabilité et d'impacts pour des destinations intelligentes, réduction de l'empreinte carbone et la recherche de la satisfaction client pour fidéliser et se positionner face à la concurrence.</p>

## Conclusion

Des différences d'approche existent pour ces deux pays concernant la mise en application des principes du tourisme durable face aux défis du changement climatique et de la gestion de l'environnement et de l'industrie touristique. Pour l'Espagne, la soutenabilité de la pratique touristique est un enjeu d'adaptation de ses différents espaces et des destinations touristiques, un moteur de croissance durable et de transformation des pratiques à travers une planification climato-touristique forte. La diversification des offres et la réalisation de nouvelles infrastructures durables doivent accompagner la réflexion à toutes les échelles. Pour la France, c'est un enjeu de compétitivité et de prolongation des séjours internationaux. L'approche analytique et prospective est forte, elle montre une volonté de rattraper son retard sur la concurrence pour permettre une meilleure analyse des données, imposant de repenser sa promotion commerciale et de proposer de nouveaux produits. Nouveaux produits qui reposent sur l'inclusivité et l'innovation, dessinant de nouveaux modèles touristiques.

Dans l'ensemble, nous assistons à une gestion à moyen et long terme de plans stratégiques avec du recul sur les gestions des flux pour une équité territoriale. Un objectif commun se fait ressentir avec le tourisme durable comme un outil économique et de développement et non pas de décroissance. Pour l'Espagne, après des décennies de mal-développement, le tourisme durable peut devenir un moyen de s'adapter aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle profitable aux habitants comme aux territoires en quête de résilience. Néanmoins, malgré une vision stratégique à long terme recherchant la cohésion sociale et le maintien des pratiques assurant la compétitivité internationale, une faible intégration des acteurs privés se perçoit dans les rapports officiels, tout comme l'absence de solutions contre la corruption, le travail non déclaré, les problèmes sociaux, les emplois précaires.

Ces rapports stratégiques sont en fait réalisés pour mettre en avant une visibilité des bonnes pratiques à exécuter, mais surtout pour donner une bonne image du pays à l'échelle mondiale dans le cadre du « renseignement vert » et des classements internationaux (ONU, banque, agence de notation, fonds d'investissement, Union européenne - Commission)<sup>21</sup>. L'accent mis sur la durabilité renvoie à des engagements plus larges ambitionnant de transformer le secteur du tourisme en un secteur résilient, compétitif et respectueux de l'environnement. Il est vrai que le passage des mots à l'action est parfois difficile, mais l'exemple de la climatisation limitée à 27° en Espagne avec la loi sur la sobriété énergétique de 2022 et les enjeux des nouvelles climatisations, moins énergivores (passives pour certaines) puisque correspondant à 40 % de la consommation énergétique pour un bâtiment touristique (Torres et al, 2024), n'a pas empêché l'*apagón eléctrico*, la coupure générale électrique du 28 avril 2025 en Espagne, et remet peut-être en question le modèle de production d'électricité dans le pays.

Quant à la France, son offre repose sur un patrimoine mondialement reconnu avec une volonté des pouvoirs publics à vouloir intégrer la dimension de durabilité dans la gouvernance touristique. Mais dans tous les cas, il manque pour la France un recul critique sur les anciens plans, une nouvelle gouvernance et objectifs pour Atout France<sup>22</sup>, voire un indicateur de performance pour engager des réformes supplémentaires nécessaires dans le secteur.

---

<sup>21</sup> Radio Télévision Suisse, « Le renseignement vert: l'espionnage au service du climat », [Thttps://www.rts.ch/audio-podcast/2023/audio/le-renseignement-vert-l-espionnage-au-service-du-climat-26110411.html](https://www.rts.ch/audio-podcast/2023/audio/le-renseignement-vert-l-espionnage-au-service-du-climat-26110411.html), consulté le 11/02/2025.

<sup>22</sup> À noter qu'Atout France est en pleine restructuration et en proie à de nombreuses incertitudes sur son avenir : Lainé, L., 2025, « Atout France : retour à la case départ », [En ligne] URL : <https://www.lechotouristique.com/article/atout-france-retour-a-la-case-depart> (consulté le 11 juin 2025).

De prochaines analyses portant sur un pays nordique européen et la Grèce ou l'Italie mettront certainement en évidence d'autres paramètres, particularités ou complémentarités avec cette première étude, tout en approfondissant les liens avec la politique communautaire en matière de tourisme.

En fin de compte, cette étude comparative révèle deux modèles en recomposition, portés par des imaginaires, des outils et des échelles d'action différentes. Si la France se projette dans une transformation systémique guidée par l'État et les événements, l'Espagne privilégie une logique adaptative plus ancrée régionalement. Mais de grands principes se dégagent comme notre proposition d'une planification climato-touristique qui vont se généraliser dans les prochaines années. Il est certainement temps de dépasser les anciens modèles des plans stratégiques occidentaux et asiatiques, en repensant pour l'avenir la gouvernance et la validation des objectifs globaux à atteindre. Pour cela, il faudra une vision multi-niveaux plus poussée (un local comme réceptacle des ambitions globales), multi-usage, multifonctionnelle, multi-impact et sensible aux transformations climatiques, sociales et environnementales.

La réciprocité des perspectives, dans le cadre d'une nouvelle étape du tourisme durable et des ambitions globales affichées par les plans nationaux touristiques, ne pourra se concevoir qu'en conciliant une opérationnalité renouvelée par une vision territoriale et entrepreneuriale plus fine permettant d'articuler une promotion commerciale durable pour une croissance durable.

## **Bibliographie**

Ballester, P., 2023, Expo Tourism. In : Jafari, J., Xiao, H. (eds), *Encyclopedia of Tourism*, Springer, Cham. DOI : 10.1007/978-3-319-01669-6\_811-1

Ballester, P., 2018, Les Jeux olympiques et paralympiques de Barcelone 1992. *Les Cahiers de la Chaire Immobilier et Développement Durable*, Cahier n°6 (6), « L'héritage urbain et immobilier des méga-events », ESSEC Business School, pp. 162-172.

Balliu, B., Mejri, C., Ghibardo, M. et Perin, A., 2025, « Tracing the Discourse on Overtourism », *Culture. Society. Economy. Politics*, vol. 5, n° 1, p. 48–72.

Baron-Yelles, N., Libourel, E., 2015, « L'AVE, opérateur et révélateur des dynamiques institutionnelles et territoriales en Espagne », *Revue d'histoire des chemins de fer*, no 46-47, pp. 279-296.

Berger, G., 1957, « Sciences humaines et prévision », *Revue des Deux Mondes (1829-1971)*, pp. 417-426.

Bramwell, B., Lane, B., 2011, « Critical research on the governance of tourism and sustainability », *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 19, n° 4–5, p. 411–421, DOI : 10.1080/09669582.2011.580586.

Delaplace, M., 2022, « Jeux Olympiques et paralympiques, tourisme et enjeux d'image en Île-de-France », *Espaces tourisme & loisirs : revue mensuelle de réflexion du tourisme et des loisirs*, no 366, pp.1-6.

Dillmann, P., Liévaux, P., Magnien, A., et al., 2024, « De l'étude scientifique à la restauration : les dimensions d'un chantier unique », dans : *Notre-Dame de Paris, la cathédrale des savoirs. Entre matérialité et interdisciplinarité*. Séminaire au Collège de France.

- Duhamel, P., 2023, « Le « surtourisme » ou la rupture d'un contrat habitants/touristes : le cas des lieux touristiques en Europe », *L'Information géographique*, vol. 87, no 2, pp. 100-122, DOI : 10.3917/lig.872.0100.
- Fernández, J.L., 2020, « El turismo sostenible en España : análisis de los planos estratégicos de sostenibilidad de Zaragoza y Barcelona », *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, vol. 14, no 1, pp. 94-106, DOI : 10.17979/rotur.2020.14.1.5942.
- Franck, C., 1990, « Tourism investment in Central and Eastern Europe », *Tourism Management*, vol. 11, no 4, pp. 333–338.
- Fulmer, R. M., Rue, W. L., 1974, « The practice and profitability of long-range planning », *Managerial Planning*, vol. 22, no 6, pp. 1–7.
- Gay, J.-C., 2024, *Tourismophobie : du « tourisme de masse » au « surtourisme »*, Iste, 194 p.
- Getz, D., 1983, « Capacity to absorb tourism: Concepts and implications for strategic planning », *Annals of tourism research*, vol. 10, no 2, pp. 239-263.
- Hu, R., 2021, *El turismo sostenible en España a través del análisis de los planes estratégicos de turismo*, Universitat Politècnica de València, [En ligne] URL : <http://hdl.handle.net/10251/165132>.
- Iogna-Prat, D., 2024, « Notre-Dame ou les incertitudes d'un "épïcetre" national », *Études*, no 12, pp. 69-79.
- Kashem, M. A., Shamsuddoha, M., Nasir, T., et al., 2022, « The role of artificial intelligence and blockchain technologies in sustainable tourism in the Middle East », *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 15, no 2, pp. 178-191.
- Knafou, R., 2023, La surmédiation du surtourisme : ce qu'elle nous dit du tourisme (et de ceux qui en parlent). *Fondation Jean Jaurès*, (27). [En ligne] <https://www.jean-jaures.org/publication/la-surmediatisation-du-surtourisme-ce-quelle-nous-dit-du-tourisme-et-de-ceux-qui-en-parlent/>
- Koens, K., Postma, A., Papp, B., 2018, « Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context », *Sustainability*, vol. 10, no 12, p. 4384, DOI : 10.3390/su10124384.
- Lois González, R.C., 2017, « Les politiques touristiques décentralisées en Espagne : chaos ou réussite ? », *Sud-Ouest européen* [En ligne], no 43, DOI : 10.4000/soe.2827.
- López Bernal, L., 2012, *Análisis de Planes Estratégicos de Turismo. Cómo se visibiliza la transversalidad en ellos*, Mémoire de master, Universidad de Oviedo, 80 p.
- Mankins, M. C., Steele, R., 2006, « Stop making plans; start making decisions », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 1, pp. 76–84.
- Martins, M., 2018, « Tourism planning and tourismphobia: An analysis of the strategic tourism plan of Barcelona 2010–2015 », *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing (JTHSM)*, vol. 4, no 1, pp. 3-7.
- McLennan, C., Ruhanen, L., 2008, *Analysis of Territory, Regional and Local Tourism Strategies and Plans: identification of strategic issues*, Sustainable Tourism CRC.

Organisation des Nations unies (ONU), 1992, *Agenda 21 : Programme d'action pour le développement durable*. Rio de Janeiro : Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 3-14 juin 1992. New York : Nations Unies.

Organisation mondiale du tourisme (OMT), 2024, « Tourisme et ODD », [En ligne] URL : <https://www.unwto.org/fr/tourisme-et-odd>.

Phillips, P., Moutinho, L., 2014, « Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism », *Annals of Tourism Research*, vol. 48, pp. 96-120.

Torres-sainz, R., Trinchet-varela, C. A., Pérez-vallejo, L. M., et al., 2024, « On the way to sustainable energy management in tourism: findings from a bibliometric study », *Revista interamericana de ambiente y turismo*, vol. 20, n° 1, p. 70–84.

Valiente, G., Prat, J. M., Romero, A. B., 2016, « Turismo en España, más allá del sol y la playa. Evolución reciente y cambios en los destinos de litoral hacia un turismo cultural », *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, no 71, DOI : 10.21138/bage.2289.

Vidal Fernández, J. E., 2016, *Políticas Públicas y Planes Estratégicos del Sector Turismo 2016-2025*, Thèse de doctorat, [En ligne] URL : <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9534>.

World Tourism Organization (WTO), 1997, *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry*, WTO, 42p.

Wu, J., 2011, « Improving the writing of research papers: IMRAD and beyond », *Landscape Ecology*, vol. 26, pp. 1345-1349.



Une photographie libre de Droit, « Benicassim-Oropesa del Mar, littoral touristique et piste cyclable réputée à travers un lotissement résidentiel de luxe et la tour Bellver » - la piste cyclable remplace la vieille ligne de chemin de fer régionale" Patrice Ballester, 2024.

VOLUME 25 NUMÉRO 1 |  
MARS 2025

# [VertigO]

La revue  
électronique  
en sciences  
de l'environnement



## DOSSIER

Environnement et tourisme dans le monde post-COVID-19.  
Effets croisés et objectifs antinomiques ?