



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

ATOUT  
FRANCE

l'agence de développement  
touristique de la France

# Anticiper, Adapter, Agir

Horizons 2040 : construire ensemble les tourisme de demain



- La démarche prospective d'Atout France
- La méthodologie globale de la méthode Anticiper, Adapter, Agir
- **ETAPE 1 :**  
Le diagnostic des vulnérabilités
- **ETAPE 2 :**  
La priorisation des enjeux
- **ETAPE 3 :**  
L'évaluation des impacts
- **ETAPE 4 :**  
La définition d'un plan d'adaptation



- La démarche prospective d'Atout France

## Introduction

**Atout France** a initié une démarche prospective intitulée « **Horizons 2040** », visant à identifier les facteurs de transformation du tourisme et de son environnement. Cette réflexion a conduit à l'élaboration de quatre scénarios sur l'avenir du tourisme à l'horizon 2040, présentés aux professionnels lors d'un événement national en décembre 2023.

Aujourd'hui l'ambition est d'aider à l'appropriation des travaux de prospective pour les transformer en leviers d'action. Les acteurs institutionnels du tourisme sont ainsi invités à s'appuyer sur les **32 facteurs de changement** identifiés dans l'étude, pour renforcer leur résilience et leurs capacités d'adaptation. L'objectif est de dépasser les réflexions et scénarios souhaitables ou non souhaitables définis par l'étude prospective, en transformant ces visions en initiatives concrètes.

## Présentation du document « Anticiper, Adapter, Agir »

Après un bref rappel des étapes de la démarche prospective menée par Atout France au cours des deux dernières années, ce document guide pas à pas les acteurs institutionnels du tourisme pour s'approprier les facteurs de changement identifiés dans l'étude. L'objectif est de **définir les vulnérabilités et opportunités face à divers chocs économiques, environnementaux, sociaux et technologiques**, dans le cadre d'une stratégie de développement touristique.

Ce guide permet aux professionnels de réaliser un diagnostic complet de leur territoire, d'identifier les risques potentiels, **d'analyser les impacts à l'horizon 2040 et de dégager des leviers d'action** selon une typologie développée par l'équipe prospective d'Atout France. Chaque acteur est libre d'adapter et de mettre en œuvre cette méthode en fonction de ses caractéristiques, ambitions et contraintes.

**Atout France reste à l'écoute des destinations et des filières qui souhaitent s'engager dans cette démarche et bénéficier de l'expertise de son équipe dédiée.**

## #1 ETUDE PROSPECTIVE HORIZONS 2040

32 facteurs de changement  
identifiés, répartis en 5 thèmes  
4 scénarios prospectifs  
**8 catégories d'impact et 16  
typologies d'acteurs**



[Synthèse de l'étude](#)

## #2 EVENEMENT NATIONAL DE PROSPECTIVE

Publication officielle de  
l'étude et échanges  
avec des experts



[Article de l'événement et replay](#)

## #3 CHALLENGE ETUDIANT

220 étudiants et 4  
lauréats pour penser  
aux tourisms de  
demain et créer des  
solutions innovantes



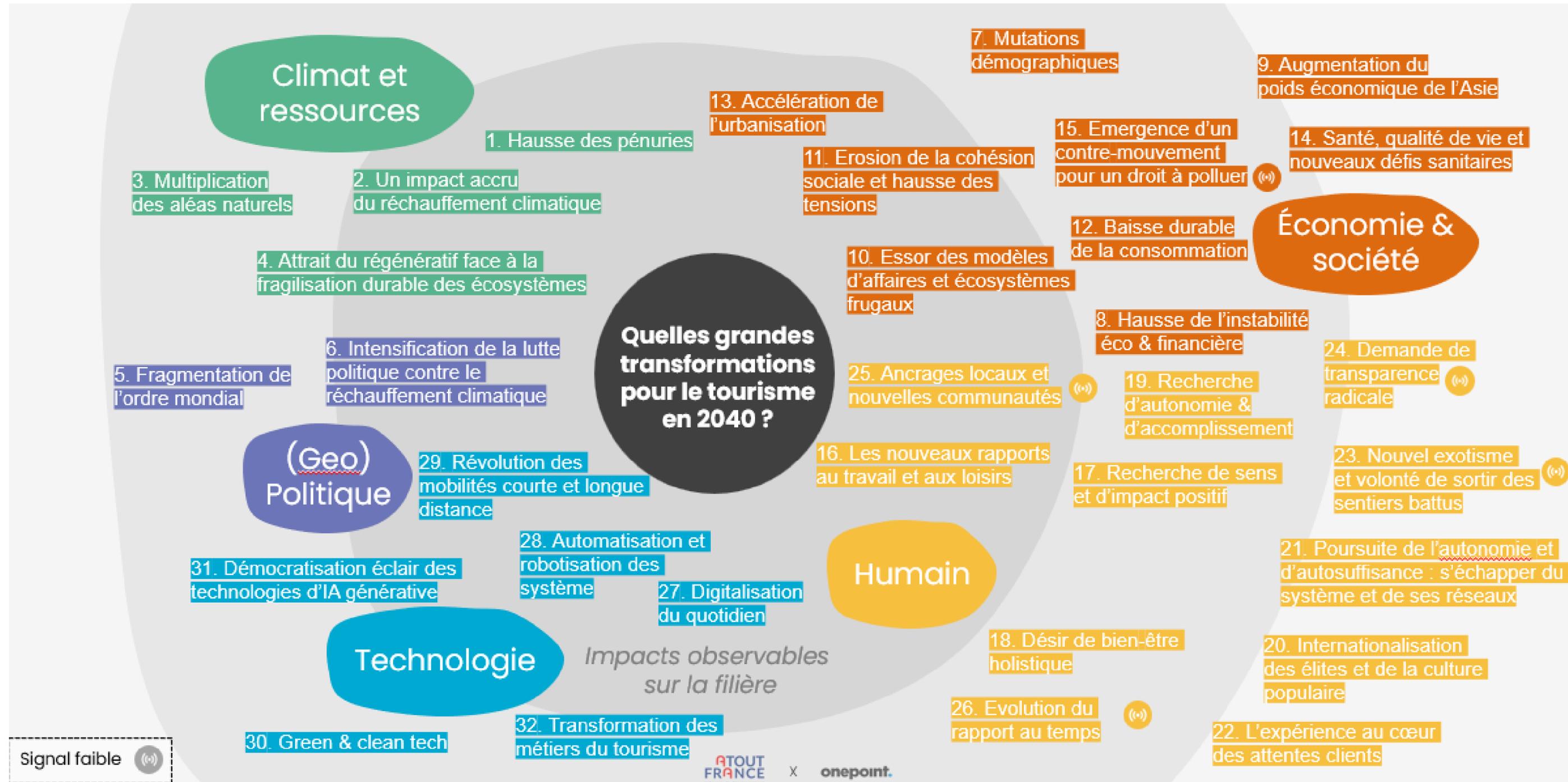
[Synthèse de restitution](#)

## #4 DECLINAISON TERRITORIALE ET FILIERES

Présentation de l'étude  
aux partenaires et  
démarrage des  
premières déclinaisons  
territoriales et  
sectorielles

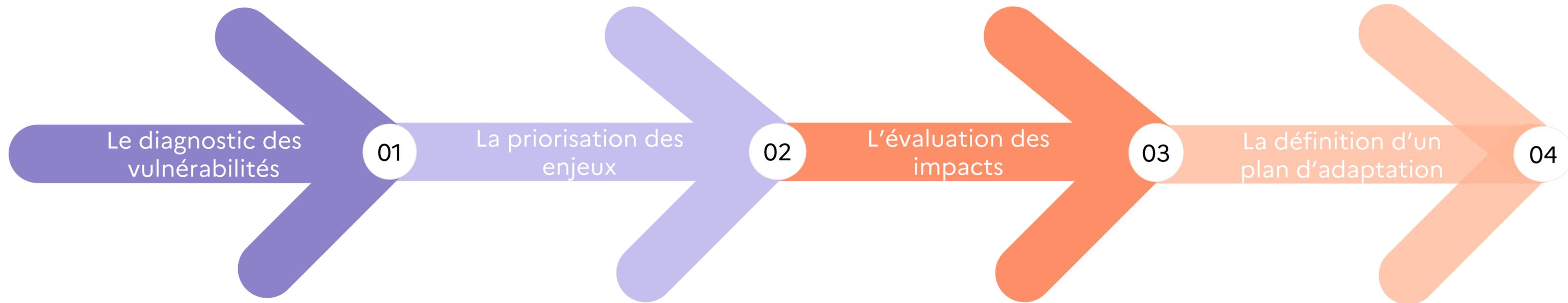


# Rappel des 32 facteurs de changement de l'étude Horizons 2040



- La méthodologie globale de la méthode Anticiper, Adapter, Agir

# Panorama des 4 étapes de la méthodologie Anticiper, Adapter, Agir



## Définitions

**1. Le Diagnostic des vulnérabilités :** Analyse permettant de repérer les faiblesses et les points sensibles d'un système face aux différents facteurs de changement.

**2. La priorisation des enjeux :** Processus visant à identifier les enjeux les plus critiques pour concentrer les efforts sur les plus urgents.

**3. L'évaluation des impacts :** Analyse des effets potentiels des facteurs de changement sur un système pour estimer leur ampleur et leur gravité.

**4. La définition d'un plan d'adaptation :** Stratégie mise en place pour ajuster les pratiques et réduire les effets négatifs des changements identifiés.

## Objectifs

Définir les facteurs d'expositions de sa destination

Déterminer le niveau de sensibilité de la destination aux facteurs d'exposition

Evaluer les impacts

Construire son plan d'action



Ce document offre **une vue d'ensemble de la démarche**, en mettant en lumière les principales étapes et les objectifs stratégiques associés.

Pour les acteurs souhaitant approfondir la méthodologie, un **document complet est également disponible sous la forme d'une matrice Excel détaillée.**

Ce document méthodologique fournira aux futurs utilisateurs des outils pratiques ainsi que **l'appui de l'équipe Prospective** pour la réalisation de cette démarche et la mise en œuvre de plan d'actions adaptés à leur territoire ou leur filière.



# ■ ETAPE 1 : Le diagnostic des vulnérabilités

Comment la destination est impactée par les facteurs de changement grâce à l'identification des facteurs d'expositions de son territoire

# Le diagnostic : définir le niveau d'exposition de la destination aux facteurs de changement



## Qu'est-ce qu'un diagnostic de vulnérabilité ?

Une analyse permettant de repérer les faiblesses et les points sensibles d'un système en réponse aux 32 facteurs de changement de l'étude Horizons 2040.

Lors de cette étape, l'objectif est donc d'identifier les menaces et les opportunités de la destinations et de garder en tête cette interrogation : « Pourquoi mon territoire touristique serait touché par un facteur de changement de l'étude Horizons 2040 ? »



## Quelle différence entre un risque et un facteur d'exposition ?

Un parallèle est possible avec l'exemple d'une maladie comme le COVID-19 :

- Il y a un risque (le virus),
- une conséquence (la mort)
- et un facteur d'exposition (âge, asthme, obésité...).

Il convient donc de distinguer les conséquences de la sensibilité d'un territoire ou d'une filière face à une menace qui pourrait toucher l'activité touristique.

# Le diagnostic : définir le niveau d'exposition de la destination aux facteurs de changement



## Définir les facteurs d'exposition

! La liste des facteurs d'exposition fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.

Le facteur de changement	Définition des facteurs d'exposition (exemples)	Diagnostic à réaliser par la destination avec des observations ou indicateurs chiffrés (exemples d'indicateurs)
<p><b>#2 Impact accru du changement climatique</b></p> <p><i>(Famille : Climat et ressources)</i></p>	<p>Nombre de communes impactées par la modification du trait de côte, par des îlots de chaleur ou tout autre impact climatique visible</p>	<p>Recensement du nombre de communes, ou bien proportion de la commune touchée par la modification du trait de côte, l'apparition d'îlots de chaleur, ou d'autres impacts climatiques.</p> <p>Nombre exact de communes touchées par l'érosion côtière et la montée des eaux (en % de la zone littorale).</p> <p>Mesure de la variation de la ligne de côte (en mètres par an).</p> <p>Perception des habitants et des élus locaux sur l'évolution de la côte (enquêtes).</p> <p>Existence de plans d'aménagement pour la gestion de l'érosion côtière ou tout autre impact climatique.</p> <p>Etc.</p>
	<p>Stratégies de préservation et de restauration des espaces verts et végétaux</p>	<p>Surface totale des espaces végétalisés créés (en hectares).</p> <p>Nombre de projets de végétalisation mis en œuvre par an.</p> <p>Évaluation de la qualité des espaces verts et de leur accessibilité par les habitants.</p> <p>Existence de partenariats entre la ville et des associations pour la gestion des espaces verts.</p> <p>Etc.</p>
	<p>Importance des activités de pleine nature / plein air et paysagère dans l'attractivité touristique</p>	<p>Nombre de visiteurs annuels participant à des activités de plein air (randonnées, VTT, etc.).</p> <p>Contribution économique des activités de plein air au PIB local (en %).</p> <p>Retour des touristes sur la qualité de l'offre d'activités de plein air (enquêtes, sondages).</p> <p>Diversité des activités de plein air proposées et leur adaptation aux différents publics (familles, sportifs, seniors).</p> <p>Etc.</p>
	<p>Existence d'une offre touristique étalée sur l'année</p>	<p>Nombre de nuitées par saison (été vs hiver, importance des ailes de saison)</p> <p>Variation saisonnière des revenus touristiques (en %).</p> <p>Avis des acteurs locaux sur la capacité à attirer les visiteurs hors saison (interviews).</p> <p>Ouverture et diversité de l'offre d'activités et d'événements proposés tout au long de l'année</p> <p>Etc.</p>
	<p>AUTRES (facteurs d'expositions à compléter par la destination selon ses caractéristiques)</p>	<p>Impact de phénomènes climatiques extrêmes (inondations, tempêtes) sur les infrastructures locales (nombre d'événements/an).</p> <p>Budget alloué aux projets de résilience climatique par la collectivité.</p> <p>Niveau de sensibilisation des acteurs locaux aux enjeux climatiques (via des ateliers, formations).</p> <p>Perception des habitants sur la qualité de vie liée aux changements climatiques.</p> <p>Etc.</p>

# Le diagnostic : définir le niveau d'exposition de la destination aux facteurs de changement

## L'exemple de Bordeaux



### Le conseil d'Atout France

Pour bien cerner les facteurs d'exposition d'un territoire, Atout France recommande de débuter par un "profil de territoire". Cette étape vise à établir un contexte territorial en prenant en compte des éléments comme la géographie, l'activité économique, l'emploi et le profil sociologique. Cette analyse doit être réalisée de façon transversale, en mobilisant des expertises en environnement, urbanisme, social et économie au sein de la collectivité.

Dans cette illustration, les ressources chiffrées sont tirées :

- [Feuille de route pour le tourisme à Bordeaux Métropole 2022 – 2026](#)
- [Portrait de territoire – Ecologique et sociale 2024](#)
- [La gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations](#)

### Définir les facteurs d'exposition grâce à la matrice

! La liste des facteurs d'exposition fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.

Définition des facteurs d'exposition	Exemple de diagnostic à réaliser avec des observations et indicateurs chiffrés existants
<b>Nombre de communes impactées par la modification du trait de côte, par des îlots de chaleur ou tout autre impact climatique visible</b>	14 projets de ZFE (zone de faible émission afin d'encourager les mobilités douces) Végétalisation de la ville : 100 entreprises touristiques formées dans leurs démarches responsables (Bordeaux Métropole) Mise en place d'un plan de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations sur 10 ans : prévention, investissement, aménagement et gestion pour 121 millions d'euros. Etc.
<b>Stratégies de préservation et de restauration des espaces verts et végétaux</b>	2 192 arbres plantés d'intérêt patrimonial futur en 2023 (+159 % vs 2020) 264 Ha de surfaces labellisées EcoJardin 11 569 jeunes plants plantés en 2023 (+ 121 % vs 2021) Etc.
<b>Importance des activités de pleine nature / plein air et paysagère dans l'attractivité touristique</b>	La visite de villes et les balades fluviales comptabilisent en 2023 +15 % de CA par rapport à 2022 Les visites de vignobles comptabilisent +26 % de CA par rapport à 2022 Les châteaux viticoles enregistrent +6 % de fréquentation par rapport à 2022 (28 % des adhérents de Bordeaux Tourisme & Congrès) sont des châteaux viticoles. Etc.
<b>Existence d'une offre touristique étalée sur l'année</b>	Evénements professionnels toute l'année (2023) : 3 860 congrès, salons. 608 800 journées congrès. 1 visiteur de l'office de tourisme de Bordeaux sur 10 est originaire de Gironde. 48 % des visiteurs du site Unairdebordeaux.fr est Aquitain. Etc.



Pour cette première étape, il s'agit d'un exercice de diagnostic réalisé grâce à des observations qualitatives et quantitatives. Le but est d'objectiver un facteur observé à l'échelle nationale et de pouvoir ensuite se positionner par rapport à d'autres territoires qui pourraient connaître des similitudes.

## ■ ETAPE 2 : La priorisation des enjeux

Quelle est la sensibilité de la destination aux  
facteurs d'exposition et son intensité ?

# La priorisation des enjeux : déterminer la sensibilité et l'intensité aux facteurs d'exposition



## Qu'est-ce que la priorisation des enjeux ?

La priorisation des enjeux consiste à identifier les facteurs d'exposition les plus critiques pour une destination. Ces facteurs peuvent représenter des menaces, mais aussi des opportunités, à condition que les changements à venir soient anticipés.

Cette étape permet d'évaluer la sensibilité du tourisme à chaque facteur, qu'elle soit positive, négative ou neutre, et de déterminer l'intensité de l'exposition de la destination à l'aide d'indicateurs de comparaison nationaux.



## A quoi cela peut servir ?

L'identification des menaces et opportunités à venir permet d'anticiper les changements potentiels, d'adapter les stratégies de développement, et de prendre des décisions éclairées pour renforcer la résilience et la compétitivité de la destination.

En évaluant la sensibilité et l'intensité de chaque facteur, on peut mieux orienter les investissements et les actions pour maximiser les opportunités et minimiser les risques. Cet aspect levier d'actions sera traité dans la dernière étape de cette méthodologie.

# La priorisation des enjeux : déterminer la sensibilité et l'intensité aux facteurs d'exposition



Déterminer la sensibilité au tourisme et l'intensité de mes facteurs d'exposition (à personnaliser selon la destination)

! La liste des facteurs d'exposition fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.

Le facteur de changement	Définition des facteurs d'exposition (exemples)	Exemple de diagnostic à réaliser avec des observations et indicateurs chiffrés existants (exemples)	Sensibilité du tourisme (Positive, Neutre, Négative)	Evaluation de l'intensité du facteur d'exposition sur une échelle de 1 (faible) à 5 (fort)
#8 Hausse de l'instabilité économique et financière  (Famille : Economie & Société)	Dépendance aux clientèles éloignées (arrivées, nuitées, dépenses) – domestiques et internationales	Nombre de nuitées annuelles par segment de clientèle internationale vs domestique. Part des dépenses touristiques des clientèles internationales dans le revenu global du secteur touristique de la ville (en %). Avis des acteurs touristiques locaux sur la dépendance aux clientèles étrangères. Etc.	<b>Négative</b> : explications	1 2 3 <b>4</b> 5
	Capacité à investir, diversifier et renouveler l'offre pour les touristes et les locaux	Montant total des investissements publics et privés dans le secteur touristique sur les 5 dernières années. Pourcentage d'entreprises touristiques bénéficiant de fonds de soutien ou de subventions pour innover. Taux de satisfaction des visiteurs par rapport à la diversité des offres touristiques. Etc.	<b>Neutre à Positive</b> : explications	1 <b>2</b> 3 4 5
	Proportion d'équipements / hébergements économiques sur le territoire	Pourcentage d'hébergements de catégorie économique (2 étoiles et moins) par rapport à l'ensemble de l'offre hôtelière. Nombre de projets d'hébergement économique développés ces 5 dernières années (exemple : auberges de jeunesse). Etc.	<b>Négative</b> : explications	1 2 <b>3</b> 4 5
	Capacité d'un territoire à inciter et créer des tarifications spécifiques / couplés : transports à prix réduit, incitation à accepter les chèques vacances, etc.	Nombre d'entreprises partenaires acceptant les chèques vacances et participant aux offres tarifaires. Poids du tourisme social dans l'offre touristique. Part des touristes utilisant les offres de transports à prix réduit (ex. pass transports). Nombre de programmes de réduction tarifaire (transports, activités touristiques) mis en place pour les visiteurs chaque année. Etc.	<b>Positive</b> : explications	<b>1</b> 2 3 4 5
	Proportion de l'emploi saisonnier / précaire et du niveau de pérennisation sur le territoire	Pourcentage d'emplois saisonniers dans le secteur touristique par rapport à l'emploi total du secteur. Nombre de formations professionnelles proposées aux saisonniers pour faciliter leur insertion sur le marché de l'emploi. Etc.	<b>Positive</b> : explications	1 <b>2</b> 3 4 5
<b>16</b>	Poids du tourisme d'affaires dans l'économie touristique du territoire	Nombre d'événements professionnels (congrès, séminaires) organisés à Nice chaque année. Taux de fréquentation des hôtels lors des grands événements professionnels (en %). Etc.	<b>Neutre à Négative</b> : explications	1 2 3 <b>4</b> 5

# La priorisation des enjeux : déterminer la sensibilité et l'intensité aux facteurs d'exposition

## L'exemple de la Côte d'Azur



### Le conseil d'Atout France

Pour déterminer l'intensité d'un facteur, il est recommandé de réaliser cette notation avec plusieurs personnes ayant une bonne connaissance de la destination. Les perceptions et sensibilités pouvant varier d'un évaluateur à l'autre, il est utile de calculer une moyenne des notes à la fin de l'exercice, afin d'obtenir une évaluation plus objective. En cas de difficulté à attribuer une note, il est conseillé d'ajouter une colonne « Commentaires » pour que les évaluateurs puissent justifier leurs choix et fournir des explications complémentaires.

Dans cette illustration, les ressources chiffrées sont tirées des [Chiffres clés édition 2024 de la Côte d'Azur](#)

### Déterminer la sensibilité et l'intensité des facteurs d'exposition

! La liste des facteurs d'exposition fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.

Exemple de diagnostic à réaliser avec des observations et indicateurs chiffrés existants	Sensibilité du tourisme (Positive, Neutre, Négative)	Evaluation de l'intensité du facteur d'exposition sur une échelle de 1 (faible) à 5 (fort)
<b>Dépendance aux clientèles étrangères :</b> 52 % de la clientèle est étrangère Plus de 60 % de la dépense totale est due à la clientèle étrangère 200 000 résidences secondaires dont 45 000 étrangères. <b>Etc.</b>	<b>Négative :</b> La dépendance aux clientèles internationales rend la Côte d'Azur vulnérable en cas de crise économique mondiale, affectant les arrivées et les dépenses touristiques.	1 2 3 4 <b>5</b> Les flux internationaux sont importants pour l'économie touristique, rendant l'impact de cette dépendance significatif.
<b>Capacité à investir, diversifier et renouveler l'offre pour les touristes et les locaux</b> 600 millions d'investissements touristiques annuels, au 3ème rang après Paris et la Savoie. <b>Etc.</b>	<b>Neutre à Positive :</b> La Côte d'Azur a la capacité de diversifier son offre, mais cela dépend du soutien financier et de la stabilité des investissements.	1 2 <b>3</b> 4 5 Bien que la destination soit attractive, la diversification nécessite des efforts constants pour attirer de nouvelles clientèles
<b>Proportion d'équipements / hébergements économiques sur le territoire</b> 39 % d'offres hôtelière et de résidence 1 et 2 étoiles VS 60,5 % de 3 et 4 étoiles. <b>Etc.</b>	<b>Négative :</b> La majorité de l'offre est haut de gamme, ce qui limite l'attraction des segments économiques en cas de baisse de pouvoir d'achat.	1 2 <b>3</b> 4 5 La proportion de l'offre économique reste limitée, ce qui pourrait nuire en période de crise.
<b>Poids du tourisme d'affaires dans l'économie touristique du territoire</b> 20 % de la dépense totale est due à la clientèle affaires. 7 Palais des Congrès sur le territoire. <b>Etc.</b>	<b>Négatif :</b> Le tourisme d'affaires est généralement le premier secteur impacté en cas de crise économique, car les entreprises réduisent en priorité les budgets dédiés aux déplacements professionnels.	1 2 3 <b>4</b> 5 La part du tourisme d'affaires importante, mais peut être fortement soumise aux chocs économiques.

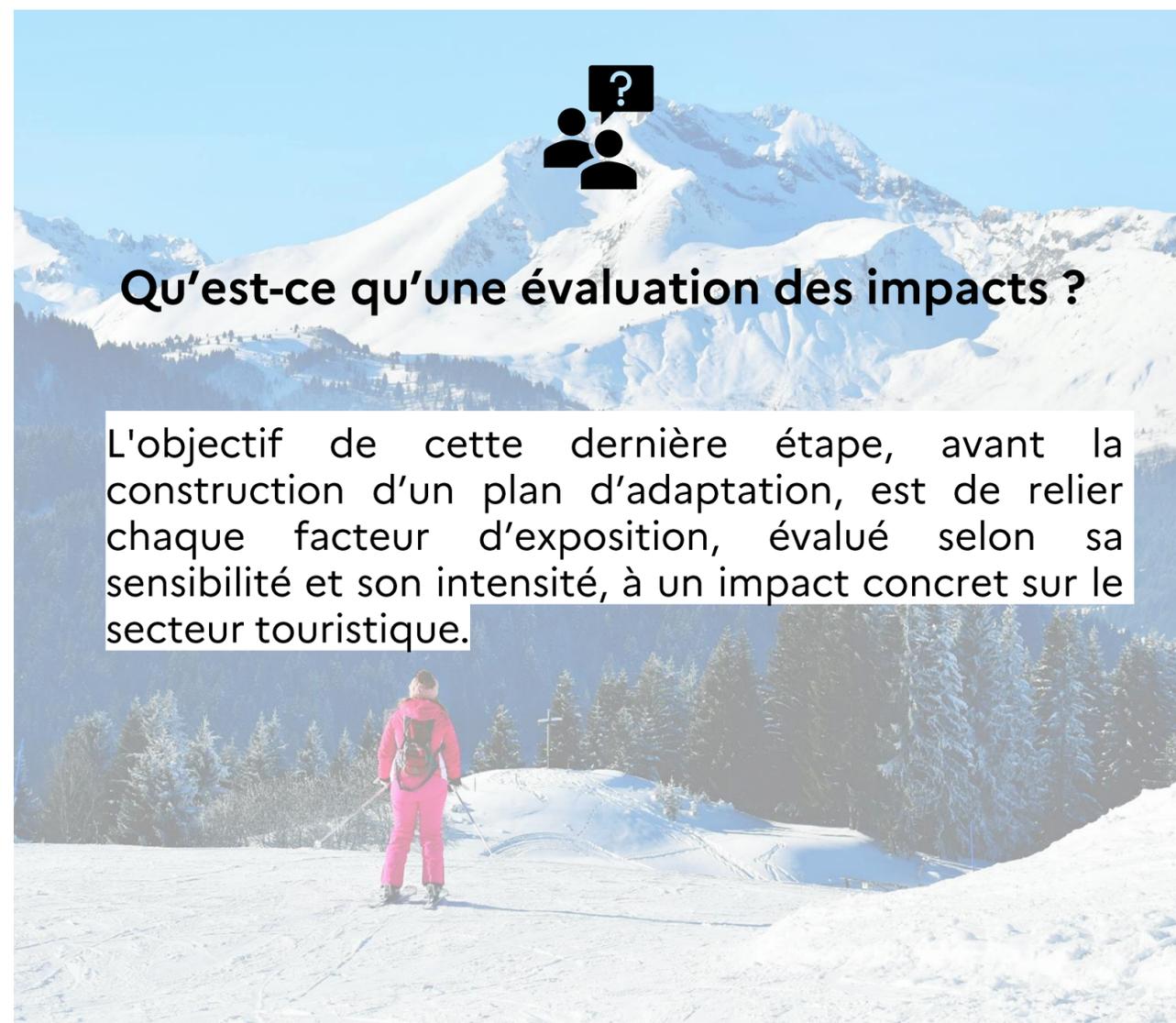


Pour cette deuxième étape, l'objectif est de se concentrer sur le niveau de sensibilité des facteurs d'exposition identifiés lors de l'étape 1. À titre d'exemple, nous avons traité 4 types de facteurs en les illustrant avec des données quantitatives, mais les exemples sont nombreux et, selon les spécificités d'autres destinations, les indicateurs peuvent varier.

# ■ ETAPE 3 : L'évaluation des impacts

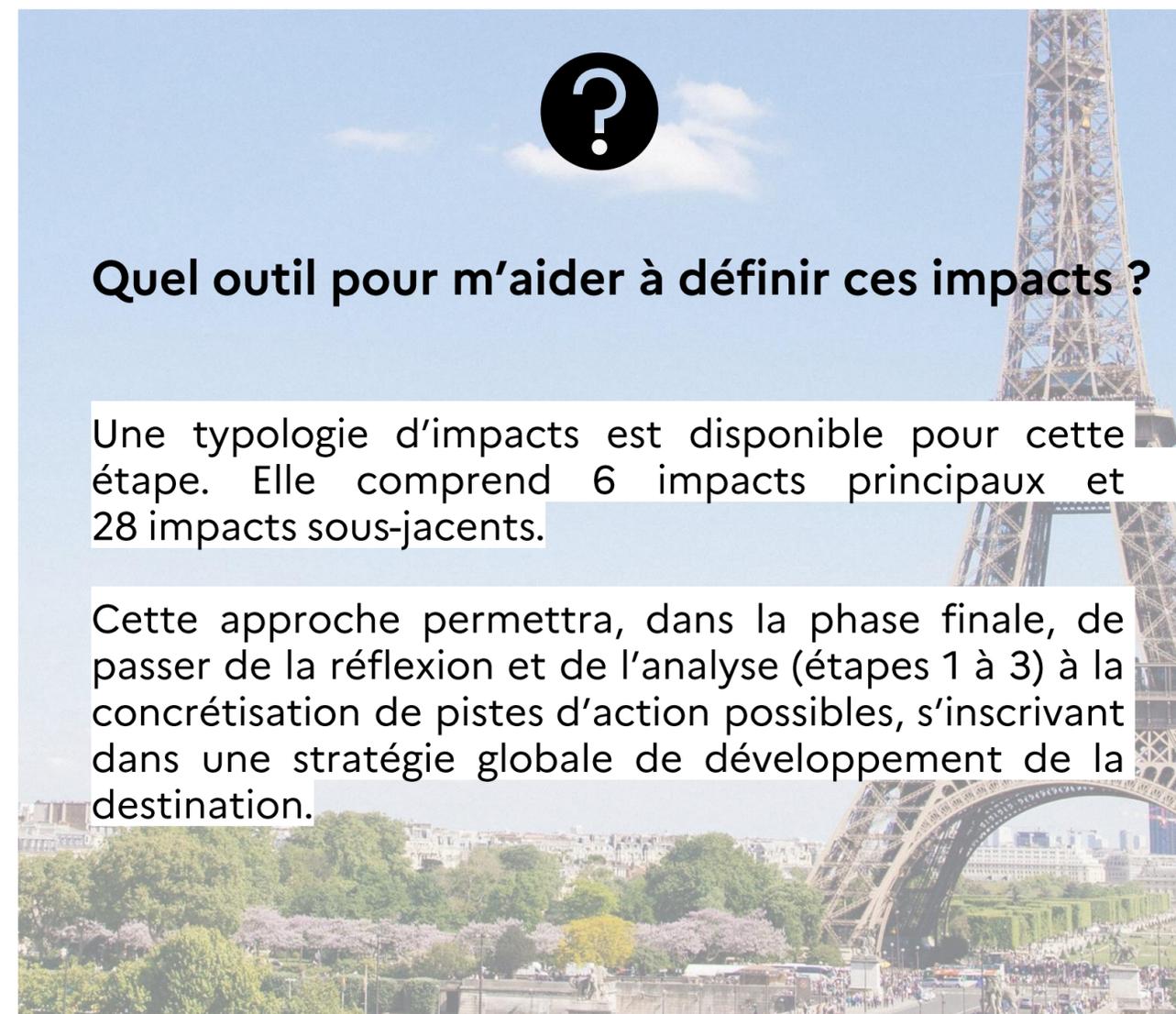
De l'évaluation à la définition des impacts  
concrets sur la destination

# L'évaluation des impacts : l'analyse des impacts concrets sur la destination



## Qu'est-ce qu'une évaluation des impacts ?

L'objectif de cette dernière étape, avant la construction d'un plan d'adaptation, est de relier chaque facteur d'exposition, évalué selon sa sensibilité et son intensité, à un impact concret sur le secteur touristique.



## Quel outil pour m'aider à définir ces impacts ?

Une typologie d'impacts est disponible pour cette étape. Elle comprend 6 impacts principaux et 28 impacts sous-jacents.

Cette approche permettra, dans la phase finale, de passer de la réflexion et de l'analyse (étapes 1 à 3) à la concrétisation de pistes d'action possibles, s'inscrivant dans une stratégie globale de développement de la destination.

# L'évaluation des impacts : l'analyse des impacts concrets sur la destination



Définir chaque facteur d'exposition à un impact concret sur le secteur touristique grâce à la typologie d'impact

Impacts Principaux

Image de la destination		Attractivité du territoire		Capacité à se rendre sur le territoire		Capacité à accueillir		Evolution des attentes de comportement de la demande		Contribution du tourisme sur le territoire	
A1	Imaginaires du touriste	B1	Climat et risques associés	C1	Dessertes et infrastructures	D1	Infrastructures d'hébergement	E1	Générationnel	F1	Economique (création d'emplois, dépenses, taxation, etc.)
A2	Présence en ligne et e-réputation	B2	Ressources disponibles	C2	Prix	D2	Infrastructures et offres de loisirs	E2	Durabilité (mobilité, hébergement, activité, alimentation, etc.)	F2	Dynamisme culturel et social
A3	Sécurité et stabilité	B3	Point d'intérêt touristique	C3	Energie	D3	Richesses et diversités des activités touristiques	E3	Relocation des séjours dans le temps et l'espace	F3	Etalement de la fréquentation touristique et de son impact tout au long de l'année
		B4	Patrimoine	C4	Infrastructure numérique (système de réservation, applications, etc.)	D4	Information et commercialisation	E4	Consommation (horaire de restauration et d'activité, évolution des régimes alimentaires, tension sur le pouvoir d'achat, etc.)		
		B5	Gastronomie	C5	Réglementations et restrictions locales de circulation (ZFE, zones piétonnes exclusives, etc.)	D5	Innovations culturelles et numériques				
		B6	Diversité des paysages et des terroirs	C6	Investissements publics et privés	D6	Hospitalité et qualité de service				
		B7	Investissements publics et privés			D7	Investissements publics et privés				

Impacts sous-jacents

 **En annexe (Pages 27 et 28)**  
Définition des impacts principaux et sous-jacents

# L'évaluation des impacts : l'analyse des impacts concrets sur la destination

## L'exemple de la Bourgogne-Franche-Comté



**i** Le conseil d'Atout France

Pour définir les impacts associés nous vous conseillons de vous limiter à maximum 5 impacts de la typologie proposés afin de ne pas densifier le travail de l'étape 4 qui concerne le plan d'adaptation

Dans cette illustration, les ressources chiffrés sont tirées du [Mémento du Tourisme Bourgogne-Franche-Comté 2024](#)

### Définition des impacts concrets sur le secteur touristique grâce à la typologie d'impact

! La liste des facteurs d'exposition fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.

	Exemple de diagnostic à réaliser avec des observations et indicateurs chiffrés existants	Sensibilité du tourisme	Evaluation de l'intensité	Impacts associés (Intensité décroissante)
#17 Recherche de sens et d'impacts positifs  (Famille : Humain)	<b>Evolution et nombre de labels en lien avec des offres durables et authentiques</b> 371 labellisés Bienvenue à la Ferme (18% de la part nationale environ) 808 prestataires Vignobles et découvertes	<b>Positive</b> : Les labels reflètent un intérêt croissant pour le tourisme durable et authentique dans la région répondant aux attentes d'une clientèle en quête de valeurs écologiques et de pratiques respectueuses de l'environnement	1 2 3 <b>4</b> 5	<b>A1 : Imaginaire du touriste</b> <b>A2 : Présence en ligne et e-réputation</b> <b>E2 : Durabilité</b> (mobilité, hébergement, activité, alimentation, etc). <b>B1 : Climat et risques associés</b> <b>F1 : Economique</b> (création d'emplois, dépenses, taxation, etc.)
	<b>Niveau de l'offre de tourisme authentique, à fort impact social ou intégré harmonieusement dans la communauté d'accueil</b> 1. Stratégie Sortez de chez vous. 2. Taux de pratique de tourisme – loisirs des habitants dans la région : <b>50 %</b> d'excursionnistes VS <b>27 %</b> de taux de séjournant. 3. <b>80 %</b> des habitants sont satisfaits de l'offre de loisirs et de tourisme	<b>Positive</b> : La satisfaction et participation des habitants concernant l'offre de loisirs montrent une bonne acceptation sociale des activités touristiques par la population	1 2 3 4 <b>5</b>	<b>D3 : Richesse et diversité des activités touristiques</b> <b>E1 : Générationnel</b> <b>B3 : Point d'intérêt touristique</b> <b>F2 : Dynamisme culturel et social</b> <b>F3 : Etirement de la fréquentation touristique</b>
	2023 : <b>80 000</b> contrats de travail signés dans l'hôtellerie et la restauration en Bourgogne-Franche-Comté, <b>52 000</b> sont des contrats courts de moins d'un mois ( <b>65%</b> ). Source : URSAFF – DPAE	<b>Négative</b> : L'impact du tourisme sur un territoire peut être significatif si ce dernier garantit la pérennité et la stabilité des emplois.	1 2 3 <b>4</b> 5	<b>D6 : Hospitalité et qualité de service</b> <b>F1 : Economique</b> (création d'emplois, dépenses, taxation, etc.)
	<b>Niveau d'adaptation de l'offre / infrastructure aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux</b> Investissements: Pistes cyclables <b>5,8M€</b> / Voies navigables <b>9,4M€</b> / Œnotourisme – Gastronomie <b>19,2M€</b> en moyenne annuelle d'investissement (2017 – 2019).	<b>Neutre à Positive</b> : Démontre la volonté à s'adapter aux enjeux environnementaux. Cependant, le changement climatique, comme les variations de température et les sécheresses, pourront impacter ce type d'activités dans le futur	1 2 3 <b>4</b> 5	<b>E2 : Durabilité</b> (mobilité, hébergement, activité, alimentation, etc.) <b>D2 : Infrastructures et offres de loisirs</b> <b>B2 : Ressources disponibles</b> <b>F1 : Économique</b> (création d'emplois, dépenses, taxation, etc.) <b>B7 : investissements privés et publics</b>

# ■ ETAPE 4 : La définition d'un plan d'adaptation

De la réflexion à la construction de son plan  
d'adaptation, pour un territoire comme une filière

# La définition d'un plan d'adaptation : de la réflexion à l'action



## Quel est l'objectif d'un plan d'adaptation ?

Son objectif principal est de développer une stratégie proactive pour ajuster les pratiques territoriales, renforcer la résilience des infrastructures et répondre aux attentes des visiteurs tout en préservant les ressources naturelles et culturelles. Ce plan doit permettre de maintenir l'attractivité de la destination, d'assurer la durabilité de son développement et de protéger les communautés locales en limitant les impacts négatifs.

Par des actions concrètes et mesurables, le plan d'adaptation cherche ainsi à favoriser un tourisme plus responsable, capable de s'adapter aux nouvelles réalités climatiques et aux évolutions de la demande.



## Comment l'intégrer dans une stratégie ?

Le plan d'adaptation permet de formuler des propositions concrètes, alignées avec les facteurs d'exposition et les impacts identifiés à partir de données quantitatives et qualitatives. Ces pistes d'adaptation s'intègrent ensuite dans les réflexions stratégiques de la destination, notamment lors de l'élaboration des feuilles de route, des orientations stratégiques, ou des schémas de développement touristique. Elles viennent renforcer les diagnostics et la définition des enjeux tout en intégrant des principes de prospective, afin de garantir une vision durable et résiliente du développement touristique.

# La définition d'un plan d'adaptation : de la réflexion à l'action



## Définir un plan d'adaptation grâce à la typologie des leviers d'actions

### Équipement

Créer et développer des équipements nouveaux dans les domaines de l'hébergement, des loisirs et de l'aménagement territorial. Cette initiative inclut non seulement la construction de nouvelles infrastructures, mais aussi la rénovation et l'amélioration des équipements existants. L'objectif est de répondre aux besoins croissants des visiteurs tout en respectant une logique de développement durable et d'optimisation des ressources existantes.

### Nouveaux produits et services

Poursuivre l'innovation, la création et l'amélioration des produits et services destinés à la fois aux clients et aux professionnels du tourisme. Accélérer le soutien aux acteurs du secteur par des accompagnements techniques et financiers, afin de favoriser la mise en place de solutions innovantes et adaptées aux besoins actuels et futurs du marché.

### RH et nouveaux métiers

Adapter les métiers du tourisme pour répondre aux avancées technologiques, aux nouvelles attentes éthiques des employés et aux exigences de conformité aux valeurs environnementales et sociales. L'émergence de nouveaux besoins des touristes et l'apparition de nouveaux produits et services vont engendrer de nouveaux métiers. Ce changement dessine un nouveau paradigme où le tourisme s'allie à une conscience éclairée et à une expertise technologique, offrant des opportunités de carrière enrichissantes et alignées avec les principes du développement durable.

### Marque & storytelling

Face à l'évolution des comportements et des attentes des clientèles, il est essentiel de redéfinir la stratégie touristique et de construire une nouvelle image de marque qui répondent aux nouvelles aspirations des visiteurs pour plus de durabilité et de responsabilité. Ce repositionnement stratégique vise à adapter la manière de promouvoir une destination touristique en cohérence avec les valeurs individuelles des voyageurs. Sur cette base, un storytelling authentique et engageant pourra être développé, permettant de créer une connexion émotionnelle forte avec les clients.

### Ciblage de la clientèle

Prendre en compte les risques de fractures géopolitiques, économiques, et autres facteurs susceptibles d'affecter le secteur touristique afin d'affiner la priorisation des clientèles. Cibler de nouvelles clientèles, qu'elles soient régionales, nationales, ou situées aux frontières françaises, devient essentiel. Intégrer également des clientèles lointaines disposant d'un pouvoir d'achat en croissance ou moins exposées aux crises dans les stratégies marketing territoriales. Adapter ainsi les efforts de promotion permet de maximiser l'attractivité et la résilience du secteur touristique face aux fluctuations mondiales.

## Renforcement de la solidarité et coopération : un engagement crucial pour l'avenir du tourisme

Dans un monde potentiellement marqué par des fractures futures, comme l'indiquent les divers facteurs d'exposition, il est essentiel d'intensifier les coopérations entre acteurs publics et privés. Cette solidarité accrue permettra de partager les coûts et de surmonter les éventuelles difficultés de financement. En favorisant une logique d'entraide et d'intérêt général, la destination touristique pourra se développer de manière durable et résiliente, au bénéfice de l'ensemble de la filière touristique et de ses acteurs.

# La définition d'un plan d'adaptation pour un territoire : illustration de l'ensemble des étapes à réaliser

## Reprise des exemples précédents : Bourgogne-Franche-Comté et la Côte d'Azur



! La liste des facteurs d'exposition et pistes d'actions fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive.



### Le conseil d'Atout France

Lors de l'élaboration de votre matrice étape par étape, il est probable que certains champs d'action convergent dans les étapes finales. Utilisez des codes couleur pour visualiser les actions les plus récurrentes. Cela vous permettra de les classer par ordre de priorité et selon leur faisabilité pour le territoire. Ce système de repérage simplifie l'identification des leviers stratégiques les plus impactants et facilite la planification.

Facteur de changement	Facteurs d'expositions et ses indicateurs	Sensibilité du facteur d'exposition	Evaluation de l'intensité	Impacts associés	Les pistes d'action à envisager
<b>#17</b> Recherche de sens et d'impact positif (Bourgogne-Franche-Comté)	<b>Evolution et nombre de labels en lien avec des offres durables et authentiques</b> 371 labellisés Bienvenue à la Ferme (18 % de la part nationale environ) 808 prestataires Vignobles et découvertes	<b>Positive :</b> La présence de ces labels reflète un intérêt croissant pour le tourisme durable et authentique dans la région. Cela répond aux attentes d'une clientèle en quête de valeurs écologiques et de pratiques respectueuses de l'environnement	1 2 3 <b>4</b> 5	<b>A1 : Imaginaire du touriste</b> <b>A2 : Présence en ligne et e-réputation</b> <b>E2 : Durabilité</b> (mobilité, hébergement, activité, alimentation, etc.) <b>B1 : Climat et risques associés</b> <b>F1 : Economique</b> (création d'emplois, dépenses, taxation, etc.)	<b>Catégorie « RH et nouveaux métiers »</b> Mise en place de formations pour se familiariser avec les labels disponibles et les outils permettant de valoriser une démarche durable, répondant aux attentes croissantes des touristes en matière d'engagement environnemental et social. Cette initiative s'accompagne d'une réflexion sur la création de postes spécialisés pour gérer et promouvoir les processus de labellisation, afin de renforcer l'efficacité et la crédibilité de la démarche.
<b>#8</b> Hausse de l'instabilité économique et financière (Côte d'Azur)	<b>Dépendance aux clientèles étrangères :</b> 52 % de la clientèle est étrangère Plus de 60 % de la dépense totale est due à la clientèle étrangère 200 000 résidences secondaires dont 45 000 étrangères	<b>Négative :</b> La dépendance aux clientèles internationales rend la Côte d'Azur vulnérable en cas de crise économique mondiale, affectant les arrivées et les dépenses touristiques.	1 2 3 <b>4</b> 5	<b>A1 : Imaginaire du touriste</b> <b>B7 : Investissements publics et privés</b> <b>D1 : Infrastructures d'hébergement</b> <b>D2 : Infrastructures et offres de loisirs</b> <b>F1 : Economique</b> (créations d'emplois, dépenses, taxation, etc.)	<b>Catégorie « Ciblage de la clientèle »</b> Anticiper les effets d'une instabilité économique et financière en développant des stratégies adaptées pour cibler les clientèles de proximité autour de la Côte d'Azur. Cela inclut le renforcement de l'attractivité auprès des régions voisines ainsi que des zones frontalières, comme le nord de l'Italie, afin de sécuriser une fréquentation stable et résiliente dans un contexte de fluctuations économiques.

# La définition d'un plan d'adaptation pour une filière : illustration de l'ensemble des étapes à réaliser

**! Une approche par filière de l'ensemble de la démarche présentée dans le document est parfaitement possible : illustration ci-dessous**

Facteur de changement	Facteurs d'expositions et ses indicateurs	Sensibilité du facteur d'exposition	Evaluation de l'intensité	Impacts associés	Les pistes d'action à envisager
<p><b>#17</b> Recherche de sens et d'impact positif  (Voies Navigables de France - VNF)  Source : Rapport annuel 2023 VNF</p>	<p><b>Niveau d'adaptation de l'offre/infrastructure aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux</b>  Le transport fluvial permet d'éviter l'équivalent de 1 % des émissions annuelles totales dues au transport de marchandises en France. Etc.</p>	<p><b>Positive :</b>  Sur le plan de l'adaptation au changement climatique et à la préservation de la biodiversité VNF va au-delà de la réglementation en vigueur</p>	<p>1 2 3 <b>4</b> 5</p>	<p><b>Capacité à accueillir</b> D2 Infrastructures et offres de loisirs D7 Investissements publics et privés</p> <p><b>Contribution du tourisme sur le territoire</b> F1 Economique (création d'emplois, dépenses, taxation, etc.)</p> <p><b>Evolution des attentes et de comportement de la demande</b> E2 : Durabilité (mobilité, hébergement, activité, alimentation, etc)</p> <p><b>Image de la destination</b> A3 Sécurité et stabilité</p>	<p><b>Catégorie « Equipement »</b>  Rénovation et amélioration des infrastructures existantes pour s'inscrire pleinement dans les enjeux de préservation des écosystèmes, mais également favoriser les initiatives et collaborations avec les acteurs touristiques pour un développement raisonné de l'activité fluviale et terrestre autour de la voie d'eau</p>

**i** La liste des facteurs d'exposition et pistes d'actions fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive



# La définition d'un plan d'adaptation pour une filière : illustration de l'ensemble des étapes à réaliser

**! Une approche par filière de l'ensemble de la démarche présentée dans le document est parfaitement possible : illustration ci-dessous**

Facteur de changement	Facteurs d'expositions et ses indicateurs	Sensibilité du facteur d'exposition	Evaluation de l'intensité	Impacts associés	Les pistes d'action à envisager
<p><b>#8</b> Hausse de l'instabilité économique et financière (UNAT)</p> <p>Source : Tableau de bord des investissements touristiques 2023 Atout France</p>	<p><b>Capacité à investir, diversifier et renouveler l'offre pour les touristes et les locaux</b></p> <p>Les villages de vacances du tourisme associatif souffrent d'une faiblesse chronique de leurs investissements comparativement au début des années 2000 (45 millions € en 2022 vs 92 millions € en 2017 et même 111 millions € en 2004)</p>	<p><b>Négative :</b></p> <p>Un sous-investissement qui se manifeste dans le temps et en comparaison des villages commerciaux (Belambra, Club Med...) rendant possible une marginalisation à terme de l'offre trop décalée face aux attentes</p>	<p>1 2 3 4 <b>5</b></p>	<p><b>Capacité à accueillir</b> D1 : Infrastructures d'hébergement D2 : Infrastructures et offres de loisirs</p> <p><b>Attractivité du territoire</b> B7 : Investissements publics et privés</p> <p><b>Contribution du tourisme sur le territoire</b> F1 : Economique (créations d'emplois, dépenses, taxation, etc.)</p>	<p><b>Catégorie « Equipement » et « Nouveaux produits et services »</b></p> <p>S'appuyer sur les territoires d'implantation pour valoriser ses spécificités, renforcer l'offre de proximité</p>

**i** La liste des facteurs d'exposition et pistes d'actions fournie ici est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive



Atout France peut vous accompagner, dans des conditions techniques et financières à définir, dans la réalisation d'une cartographie détaillée des vulnérabilités de votre destination, en s'appuyant sur son expertise issue de l'étude **Horizons 2040**. Cette étude prospective permet d'anticiper les défis futurs du secteur touristique face aux évolutions climatiques, économiques et sociales.

Grâce à une méthodologie rigoureuse et des outils adaptés, Atout France aide les acteurs touristiques à identifier les facteurs de risque spécifiques et à mieux comprendre les enjeux internationaux et macroéconomique qui peuvent jouer un rôle à l'échelle des territoires.

Ce soutien facilite ainsi la mise en place de stratégies d'adaptation efficaces pour renforcer la résilience et la durabilité des destinations touristiques.

## EXEMPLES : EXTRAITS DE CONTENUS PRODUITS ET OUTILS PRODUITS PAR ATOUT FRANCE



Levier d'action	Equipement	Nouveaux produits & services	RH et nouveaux métiers	Marque & Storytelling	Ciblage de la clientèle
Description	Création et développement d'équipements nouveaux dans les domaines de l'hébergement, des loisirs et de l'aménagement territorial. Cette initiative inclut non seulement la construction de nouvelles infrastructures, mais aussi la rénovation et l'amélioration des équipements existants. L'objectif est de répondre aux besoins croissants des visiteurs tout en respectant une logique de développement durable et d'optimisation des ressources existantes.	Poursuivre l'innovation, la création et l'amélioration des produits et services destinés à la fois aux clients et aux professionnels du tourisme. Accélérer le soutien aux acteurs du secteur par des accompagnements techniques et financiers, afin de favoriser la mise en place de solutions innovantes et adaptées aux besoins actuels et futurs du marché.	Évolution des métiers du tourisme en réponse aux avancées technologiques, aux nouvelles attentes éthiques des employés, et aux exigences de conformité avec les valeurs environnementales et sociales. L'émergence de nouveaux besoins de la part des touristes et l'apparition de nouveaux produits et services vont engendrer de nouveaux métiers. Ce changement dessine un nouveau paradigme où le tourisme s'allie à une conscience éclairée et à une expertise technologique, offrant des opportunités de carrière enrichissantes et alignées avec	Avec l'évolution des comportements et des attentes des clientèles, il sera essentiel d'adapter la manière de promouvoir une destination touristique en fonction des valeurs individuelles. Il est crucial de développer un storytelling authentique et engageant qui résonne avec les aspirations croissantes des visiteurs pour la durabilité et le respect de l'environnement. Cette approche permettra de créer une connexion émotionnelle forte avec les clients, en valorisant les atouts uniques de la destination et en soulignant son engagement envers des	Il est crucial de prendre en compte les risques de fractures géopolitiques, économiques, et autres facteurs susceptibles d'affecter le secteur touristique pour affiner la priorisation des clientèles. Cela implique de cibler de nouvelles clientèles, qu'elles soient régionales, nationales, ou proches des frontières françaises. En parallèle, des clientèles lointaines avec un pouvoir d'achat en croissance ou moins touchées par les crises pourront être intégrées aux stratégies marketing d'un territoire. Cette approche permet d'adapter les efforts de promotion pour maximiser l'attractivité et la résilience du secteur touristique

Outil de simulation des impacts du tourisme - Prospective - Atout France

Renforcement de la Solidarité  
Dans un monde potentiellement marqué par des fractures futures, comme cette solidarité accrue permettra de partager les coûts et de surmonter les défis touristiques pourra se développer de manière

La variable	Les facteurs d'exposition (Menaces et opportunités - proportionnelles touristes par route)		Credibilité de l'incidence des facteurs de changement (impact par les territoires)		Sensibilité de l'exposition (impact par le territoire)		Tendance d'impact (impact)			
	Exemple	Facteurs de changement	Compléments, commentaires	Positif, Neutre, Négatif	Difficile	Evaluation	Indicateurs de comparaison	Grande limite d'impact	Impact dérisoire	Autres
E1	Haute densité de population (exemples : zones urbaines, littoral, etc.)	Dépendance aux chaînes touristiques (activités, modes, itinéraires)		Négatif		1				
		Présence d'équipements et d'infrastructures de mobilité (autoroutes, etc.)		Neutre		2				
		Présence d'équipements et d'infrastructures de mobilité (autoroutes, etc.)		Négatif		3				
		Capacité d'un territoire à produire des produits innovants (services, produits, expériences de base, etc.)				4				
E2	Impact accru du réchauffement climatique	Changement des modes de transport (véhicules électriques, etc.)				5				
		Changement de comportement, de nouveaux modèles de consommation touristique (etc.)								



**Vous souhaitez décliner l'étude prospective Horizons 2040 à l'échelle de votre territoire ou de votre filière ? Vous envisagez de réaliser la démarche Anticiper, Adapter, Agir ?**

Contactez-nous pour plus d'informations et bénéficiez d'un appui méthodologique potentiel tout au long de votre démarche.

**Contact : [prospective@atout-france.fr](mailto:prospective@atout-france.fr)**

### Image de la destination

La perception globale qu'ont les visiteurs potentiels d'un lieu touristique, influencée par sa réputation, ses attraits, et son positionnement dans l'imaginaire collectif.

- A1 - Imaginaires du touriste** : Les images et idées préconçues que les touristes ont sur une destination, souvent influencées par les médias et la culture.
- A2 - Présence en ligne et e-réputation** : La visibilité d'une destination sur internet et les avis en ligne qui contribuent à son image auprès des voyageurs.
- A3 - Sécurité et stabilité** : Les conditions de sûreté et de sécurité perçues par les visiteurs, influençant leur choix de destination.

### Attractivité du territoire

L'ensemble des caractéristiques qui rendent une destination touristique désirable et attrayante

- B1 - Climat et risques associés** : Les conditions climatiques et les éventuels risques naturels qui peuvent faire diminuer l'attractivité d'une destination.
- B2 - Ressources disponibles** : Les ressources naturelles (eau, énergie, faune et flore) et matérielles disponibles pour soutenir l'activité touristique.
- B3 - Point d'intérêt touristique** : Les lieux ou attractions spécifiques qui attirent les visiteurs (monuments, parcs, etc.).
- B4 - Patrimoine** : L'héritage culturel, historique et naturel d'une région qui constitue une part importante de son attrait touristique.
- B5 - Gastronomie** : L'ensemble des traditions culinaires locales, qui peut être un facteur d'attractivité important.
- B6 - Diversité des paysages et des terroirs** : La variété des paysages et des produits locaux qui enrichissent l'expérience touristique.
- B7 - Investissements publics et privés** : Les fonds investis pour améliorer les infrastructures et les services touristiques afin d'attirer de nouvelles clientèles ou investisseurs.

### Capacité à se rendre sur le territoire

Les facilités et infrastructures (transports, routes, coûts) qui permettent aux visiteurs d'accéder à la destination.

- C1 - Dessertes et infrastructures** : Les moyens de transport disponibles pour accéder à la destination, comme les aéroports, les gares.
- C2 - Prix** : Le coût du voyage pour les touristes, incluant les billets d'avion, le transport local, etc. Mais aussi le niveau de vie sur place qui peut être plus ou moins attractif.
- C3 - Énergie** : La disponibilité et le coût des sources d'énergie nécessaires pour soutenir le tourisme.
- C4 - Infrastructure numérique** : Les outils technologiques (applications, systèmes de réservation) facilitant l'expérience des visiteurs ou encore le niveau d'accès à internet.
- C5 - Investissements publics et privés** : Les fonds investis pour améliorer les transports et ses infrastructures afin de rendre possible l'accès à la destination.

### Capacité à accueillir

Les installations et services disponibles pour recevoir les visiteurs (hébergements, activités, informations)

- D1 - Infrastructures d'hébergement** : Les installations pour loger les touristes (hôtels, locations de vacances, résidences de tourisme, campings, etc.).
- D2 - Infrastructures et offres de loisirs** : Les activités et équipements de loisirs (parcs, musées, etc.) disponibles pour les visiteurs.
- D3 - Richesse et diversité des activités touristiques** : La variété d'expériences et d'activités proposées aux touristes, enrichissant leur séjour.
- D4 - Information et commercialisation** : La qualité des informations touristiques et des systèmes de réservation pour planifier et organiser un séjour.
- D5 - Innovations culturelles et numériques** : Les nouvelles pratiques et technologies qui enrichissent l'expérience touristique, comme des expositions interactives ou des visites en réalité augmentée.
- D6 - Hospitalité et qualité de service** : L'accueil, la courtoisie et la compétence du personnel envers les visiteurs, contribuant à une expérience positive.
- D7 - Investissements publics et privés** : Les fonds investis pour améliorer les infrastructures et les services touristiques afin d'attirer de nouvelles clientèles ou investisseurs.

### Evolution des attentes de comportement de la demande

Les changements dans les préférences et comportements des touristes, influencés par des tendances

- E1 - Générationnel** : Les différences d'attentes entre générations, comme les préférences des jeunes pour le tourisme durable.
- E2 - Durabilité** : La demande croissante pour des options de voyage respectueuses de l'environnement (hébergement écoresponsable, mobilité douce, etc.).
- E3 - Relocation des séjours dans le temps et l'espace** : La tendance à étaler les visites dans l'année ou à explorer de nouvelles zones pour éviter les foules.
- E4 - Consommation** : Les changements dans les habitudes de consommation des touristes, comme les régimes alimentaires ou les horaires d'activités.

### Contribution du tourisme sur le territoire

Les impacts économiques, sociaux, et environnementaux du tourisme sur un territoire ou une filière

- F1 - Économique** : Les retombées économiques du tourisme (emplois, recettes fiscales) pour le territoire et la filière.
- F2 - Dynamisme culturel et social** : L'enrichissement culturel et social lié aux échanges entre locaux et visiteurs.
- F3 - Étalement de la fréquentation touristique et de son impact tout au long de l'année** : La répartition de la fréquentation sur l'année pour réduire les pics saisonniers et leurs impacts.

**#ActivateurDeTourismes**

