



ÉTUDE QUANTITATIVE ET PROSPECTIVE DE L'EMPLOI, LES MÉTIERS, LES COMPÉTENCES DANS LE TOURISME : RÉSULTATS

présentés dans le cadre des Assises de l'emploi
le 8 novembre 2012

Étude menée en partenariat avec l'Institut Destrée
avec le concours de l'AMEF - Analyse du marché de l'Emploi et
de la formation du Forem



Centre de compétence



TABLE DES MATIÈRES

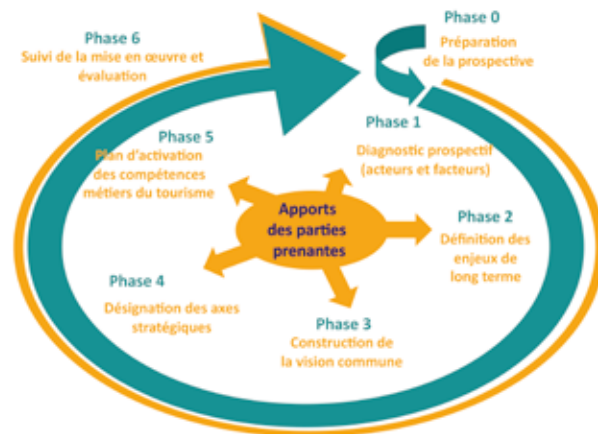
OBJECTIFS ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE	5
MÉTHODOLOGIE DE L'APPROCHE QUANTITATIVE	7
RÉSULTATS DE L'APPROCHE QUANTITATIVE	10
■ L'emploi en Wallonie	
■ La répartition de l'emploi dans le temps	
■ La répartition de l'emploi selon le territoire	
■ La répartition de l'emploi selon l'activité	
■ La répartition de l'emploi selon le profil des travailleurs	
■ La répartition de l'emploi selon le fractionnement du temps de travail	
MÉTHODOLOGIE DE L'APPROCHE PROSPECTIVE	20
RÉSULTATS DE L'APPROCHE PROSPECTIVE	21
■ Les principales variables impactant l'emploi, les métiers, les compétences	
■ Mise en perspective des moments critiques et du contexte des 25 dernières années	
■ Les comportements souhaitables en termes de professionnalisation	
■ Les enjeux et axes de développement pour le Centre de compétence Tourisme	
REMERCIEMENTS	31

OBJECTIFS ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

En vue d'inscrire ses activités de veille, de recherche et développement, de transfert de savoirs et savoir-faire et de gestion des compétences dans une perspective à long terme, le Centre de compétence (Cdc) Tourisme souhaitait disposer :

- d'un état des lieux de l'emploi actuel dans le tourisme
- et d'une vision prospective des tendances qui impacteront les métiers et les compétences nécessaires pour répondre aux défis du tourisme de demain.

En effet, pour un Cdc appelé à travailler dans un champ aussi transversal que le tourisme, s'inscrire dans une démarche prospective, c'est avant tout considérer que les métiers et compétences qui sont actuellement recherchés par les professionnels du tourisme sont susceptibles d'évoluer et qu'il convient de s'y préparer, grâce à un travail de veille approprié.



En se positionnant de manière proactive dans la formation tout au long de la vie, la gestion des compétences et l'orientation des ressources humaines, le Cdc Tourisme œuvre pour maintenir l'emploi, créer les conditions pour susciter le développement de l'emploi, valoriser les métiers du secteur, ...

Le tourisme wallon est un secteur de niches, qui pourtant concerne tout le monde et est présent sur l'ensemble du territoire. Il est soumis à une concurrence importante. Une des sources de différenciation repose sur la qualité des hommes et des femmes qui font le tourisme et que d'aucuns appellent « le capital humain ».

Dans ce contexte, pour réaliser la «photographie» du secteur et, dans le même temps, l'observer à la «longue-vue», le Cdc Tourisme a travaillé en partenariat avec l'Institut Destrée, centre de recherche spécialisé en prospective.



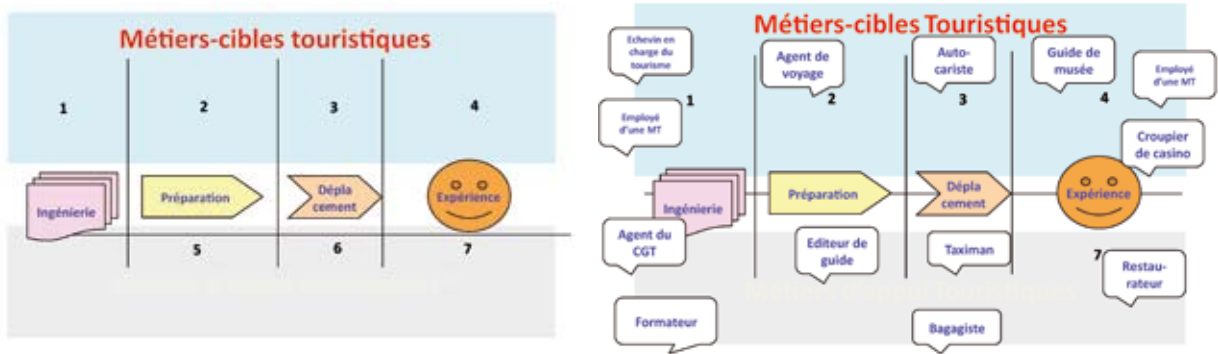
Grâce à une double veille, itinérante et anticipative, le Cdc Tourisme peut construire sa propre vision à court, moyen et long terme et décliner ses activités, ses «chantiers» pour les années à venir et ainsi, avec ses partenaires, se mettre au service de la professionnalisation du secteur.

→ **Du diagnostic prospectif aux chantiers, en passant par la vision**

Précautions méthodologiques

C'est une évidence pour les acteurs du tourisme, mais aussi un défi pour ceux qui s'y intéressent : le tourisme est un secteur transversal et multidimensionnel, difficile à baliser de manière précise.

Il recouvre de nombreuses réalités d'emplois, de métiers, de compétences parfois à la marge d'autres secteurs, ce qui renforce la complexité du système qu'il s'agissait pourtant de simplifier et de synthétiser à travers cette étude.



Les sphères d'activités abordées dans l'analyse



MÉTHODOLOGIE DE L'APPROCHE QUANTITATIVE

L'approche **quantitative** repose sur une méthodologie développée par le pôle « Analyse territoriale » de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques – France) et adaptée aux données disponibles en Wallonie. Cette méthode a été privilégiée par le groupe de travail quantitatif, jugée plus probante et plus fine que celle du compte satellite du tourisme (CST)¹ pour estimer l'emploi lié à la présence de touristes sur un territoire.

En effet, elle se fonde sur la définition du tourisme adoptée par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) et la Commission statistique des Nations Unies :

« les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés hors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaire et autre motif non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité ».

Cette méthode s'intéresse donc aux activités liées à la fréquentation touristique en Wallonie et aux emplois qu'elles génèrent.

Elle croise :

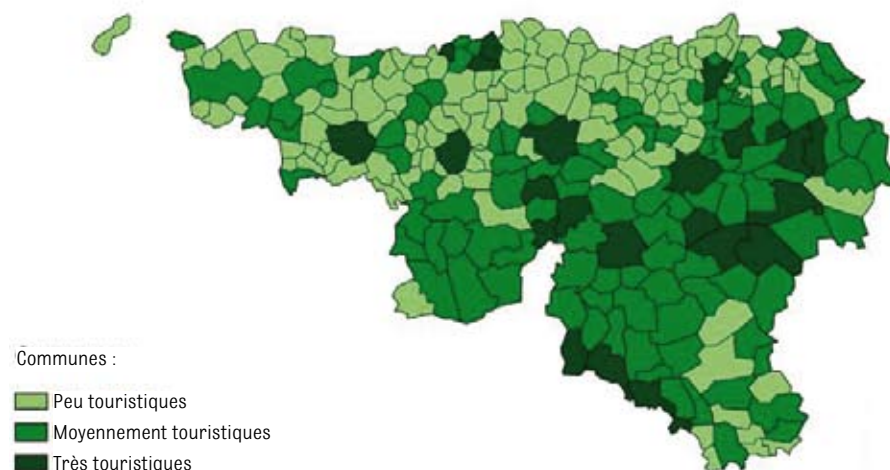
- **le taux de touristicité des communes** sur base de leurs équipements et de leur taux de fréquentation touristique ;
- **le taux de touristicité des activités économiques** (code NACE) sur base d'une analyse mensuelle de l'emploi permettant d'identifier l'emploi permanent et l'emploi saisonnier.

LE TAUX DE TOURISTICITÉ DES COMMUNES CALCULÉ À PARTIR DE HUIT INDICATEURS²

Sur base de l'emploi salarié dans la restauration
de la capacité en restaurants
de la capacité en hébergements touristiques (hôtels et campings)
des arrivées et des nuitées touristiques
de la présence et de la fréquentation d'un site touristique
de la densité de résidences secondaires

les communes wallonnes sont classées en « peu équipées » (52 %), « moyennement équipées » (39 %) et « bien équipées » (9 %)

Touristicité des communes wallonnes



Indicateurs ajoutés à la méthode INSEE :

- nombre d'arrivées touristiques (2007 - SPF Économie)
- nombre de nuitées touristiques (2007 - SPF Économie)
- fréquentation des attractions touristiques (Source OTW)

Par comparaison avec la France, la Wallonie se situe à un niveau d'équipement touristique similaire à celui du Limousin ou de l'Aquitaine.

¹ Le CST est un instrument statistique de mesure économique du tourisme, préconisé par l'OMT, qui porte sur une dizaine de paramètres dont l'emploi.
² Données 2007

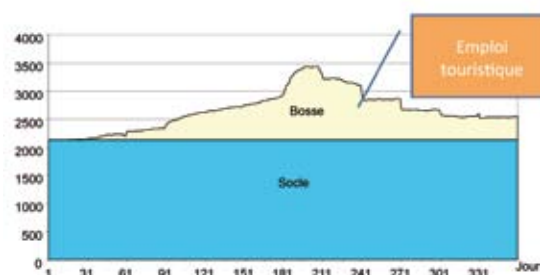
LE TAUX DE TOURISTICITÉ DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES :

En fonction notamment de l'interaction qui peut exister entre une activité économique et un touriste, les activités sont classées en :

- 100 % touristiques (hébergements touristiques, agences de voyage, site(s) touristique(s), ...)
- Fortement touristiques (restauration, ...)
- Moyennement touristiques (certains commerces, certaines activités sportives, ...)
- Faiblement touristiques (métiers du spectacle, services bancaires, ...)
- Non touristiques (le reste)

Cette typologie est également croisée avec le taux de touristicité des communes – peu équipées, moyennement équipées ou bien équipées - afin de calculer la part d'emplois liée au tourisme.

TYPE D'ACTIVITE	TYPE DE COMMUNE		
	bien équipée pour le tourisme	moyennement équipée pour le tourisme	peu équipée pour le tourisme
100% touristique	tout	Tout	tout
Fortement touristique	bosse + partie du socle	Bosse + partie du socle	rien
Moyennement touristique	bosse + partie du socle	Bosse	rien
Faiblement touristique	bosse	Rien	rien
Non touristique	rien	Rien	rien



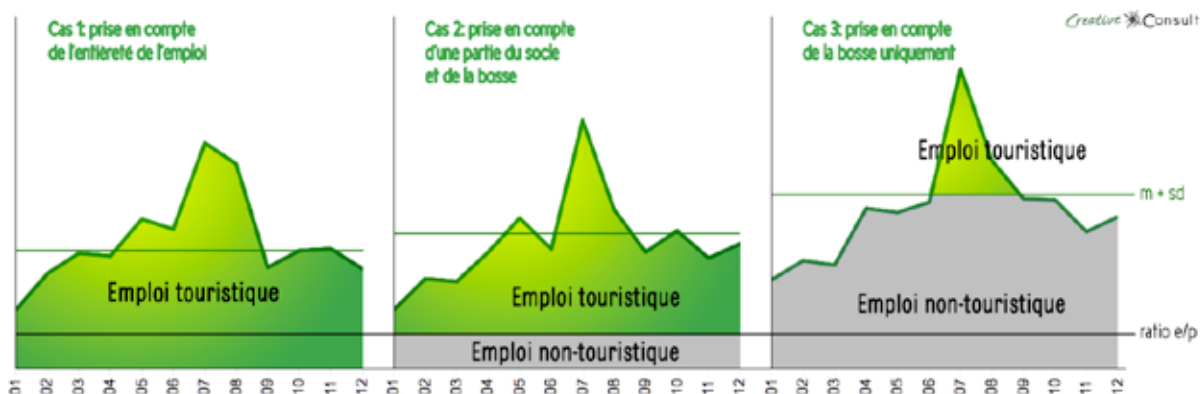
La part de l'emploi affectée au tourisme pour une activité donnée est déterminée en fonction de son type (100 %, FORT, etc.) et de la « touristicité » de la commune.

En croisant ces deux dimensions, la part de l'emploi affectée au tourisme varie et se calcule de trois manières :

Cas 1 : on prend l'intégralité de l'emploi du groupe.

Cas 2 : on prend tout l'emploi sauf le socle de l'emploi non lié au tourisme déterminé par le ratio e/p que l'on multiplie par la population de la commune.

Cas 3 : on ne prend que l'emploi « saisonnier » (la bosse) calculé sur base de l'évolution mensuelle de l'emploi dans l'activité.



Le calcul de l'emploi se fonde sur la déclaration trimestrielle des salariés - employés et ouvriers - à l'ONSS (Office National de Sécurité Sociale) et dépend donc en grande partie de la catégorie (code NACE) déclarée, pour l'activité principale, par l'entreprise. Or, pour définir la saisonnalité de l'emploi, il était nécessaire de recourir à des données à tout le moins mensuelles, ce qui a nécessité un traitement spécifique de la part de l'ONSS.

Grâce au concours de l'AMEF (le service « Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation » du Forem), les données transmises par l'ONSS ont été filtrées pour permettre de définir la bosse et le socle.

L'Institut Destrée a ensuite procédé à l'application de la méthode et analysé les données présentées dans la partie consacrée aux résultats quantitatifs.

Remarques :

- *l'emploi déclaré à l'ONSS est lié au siège social de l'entreprise. Une entreprise qui a une activité en Wallonie mais dont le siège social se trouve dans une autre région ou un autre pays, ne permet pas de comptabiliser cet emploi;*
- *les données transmises à l'ONSS relèvent de l'emploi « privé ». Les emplois publics, intérimaires, indépendants ne sont pas déclarés via l'ONSS. L'emploi non déclaré échappe également à l'analyse. D'autres sources ont donc été sollicitées pour affiner l'approche ;*
- *le code Nace n'est pas toujours représentatif de la variété d'activités d'une entreprise dont une partie peut être touristique mais non identifiée en tant que telle.*

Ces remarques ont imposé un «ajustement» manuel qui ne peut être aussi fiable que la méthode elle-même.

RÉSULTATS DE L'APPROCHE QUANTITATIVE

L'EMPLOI EN WALLONIE

Selon la méthode appliquée stricto sensu, le tourisme en Wallonie représente actuellement 26 134 emplois effectifs en pleine saison (c'est-à-dire le mois de juillet 2010)³.

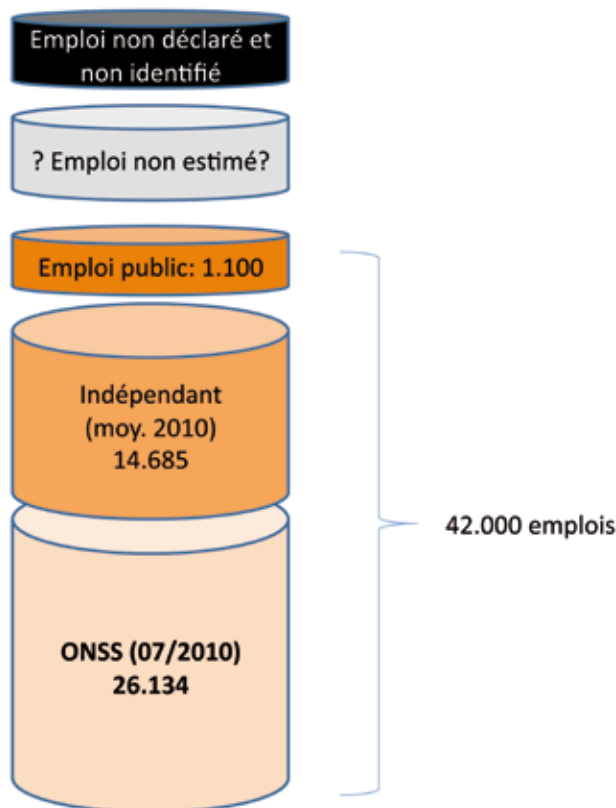
Si l'on y ajoute l'emploi non pris en compte par les données disponibles via l'ONSS, on estime l'emploi global à environ **42 000** effectifs.

Le solde peut être décomposé :

- en emploi indépendant : 14 685 effectifs
- en emploi public réparti dans diverses institutions (touristiques, muséales, de développement) locales, intercommunales, provinciales, régionales dont l'estimation, sans doute modeste, dépasse le millier d'effectifs

À ce solde estimé, il conviendrait d'ajouter encore :

- l'emploi salarié localisé hors région wallonne
- l'emploi public relevant de l'enseignement dans le tourisme
- l'emploi touristique dans d'autres champs que le tourisme à proprement parler (parcs naturels, GAL, ...)
- les emplois indirects qui contribuent à la qualité de l'expérience touristique mais ne peuvent être directement considérés comme emplois touristiques (aménagement et entretien du territoire, ...)
- sans occulter une part d'emploi non déclaré présente dans les activités sélectionnées (bénévole, ...).

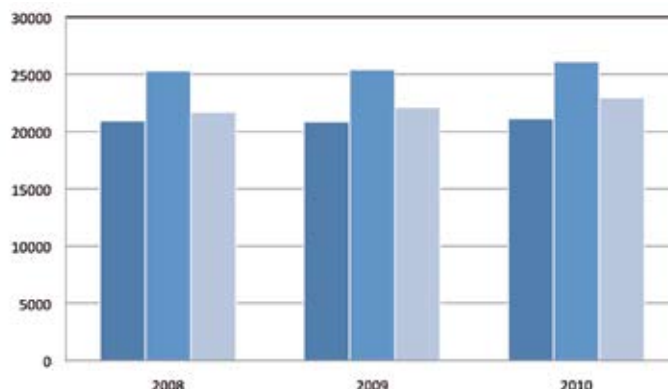


³ Emplois privés. Ce nombre ne comprend pas les emplois publics, intérimaires, indépendants, étudiants, saisonniers, ... qui contribuent à l'économie touristique.

LA RÉPARTITION DE L'EMPLOI DANS LE TEMPS

- En 3 années, 2008, 2009 et 2010, ce nombre a évolué à la hausse. Comme l'indique ce graphique, cette hausse est significative en haute saison (+ 835 effectifs en deux ans).

Évolution des effectifs 2008-2010

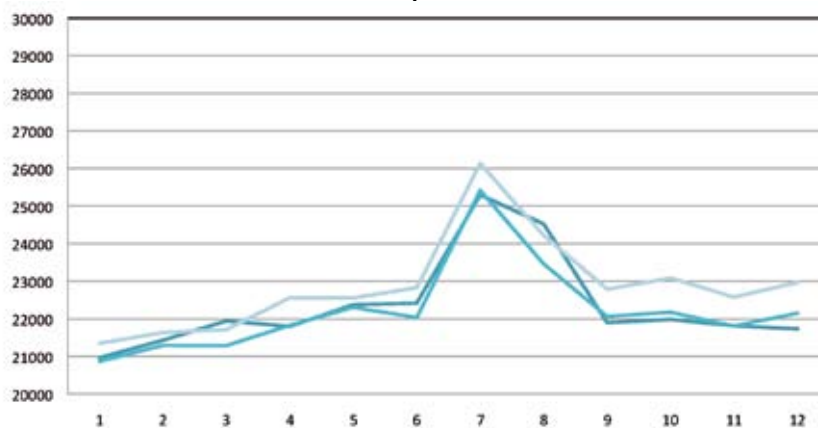


	2008	2009	2010
■ janv	20962	20863	21134
■ juil	25299	25417	26134
■ déc.	21730	22148	22968

Les données sont mesurées sur trois mois : janvier, juillet et décembre. Juillet et décembre représentent des pics représentatifs de leur saison.

- Mensuellement, on constate un pic annuel d'emploi touristique au mois de juillet et, dans une moindre mesure, au mois d'août. La courbe saisonnière est relativement marquée et courte en Wallonie.

Données d'emploi mensuelles



	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
■ Emploi m/m 2008	20962	21427	21942	21796	22374	22416	25299	24522	21896	21980	21813	21730
■ Emploi m/m 2009	20863	21292	21286	21826	22304	22032	25417	23460	22063	22173	21806	22148
■ Emploi m/m 2010	21344	21634	21711	22561	22554	22824	26134	24220	22789	23083	22577	22968

Si le premier trimestre constitue un plancher touristique, la mi-saison se démarque légèrement et de manière constante. Décembre voit une légère reprise après un mois de novembre plutôt creux. On remarque aussi que les courbes adoptent une forme similaire d'une année à l'autre.

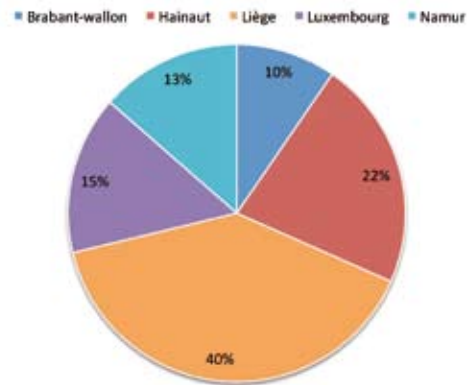
- Entre l'été (juillet) et l'hiver (janvier), la différence d'emplois se marque donc par un volume de près de 4 790 unités en 2010, soit 18 % de l'emploi touristique mensuel maximal en 2010. Ce différentiel est en augmentation de 10 % entre 2008 et 2010.

LA RÉPARTITION DE L'EMPLOI SELON LE TERRITOIRE

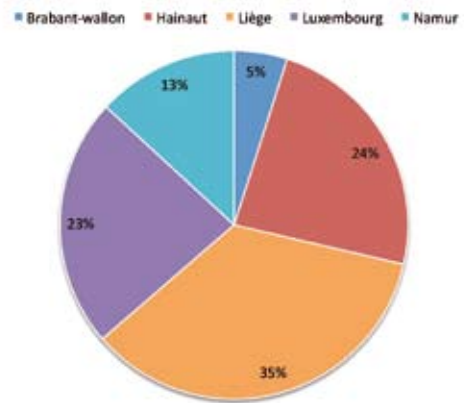
- Cet emploi touristique est réparti comme suit, entre les **provinces** wallonnes, en considérant une estimation de l'emploi régulier (année 2010).

La province de Liège concentre 40 % de l'emploi touristique régulier de la Wallonie. Le Hainaut est la deuxième province en termes de volume d'emploi. Namur et Luxembourg sont dans une fourchette comparable.

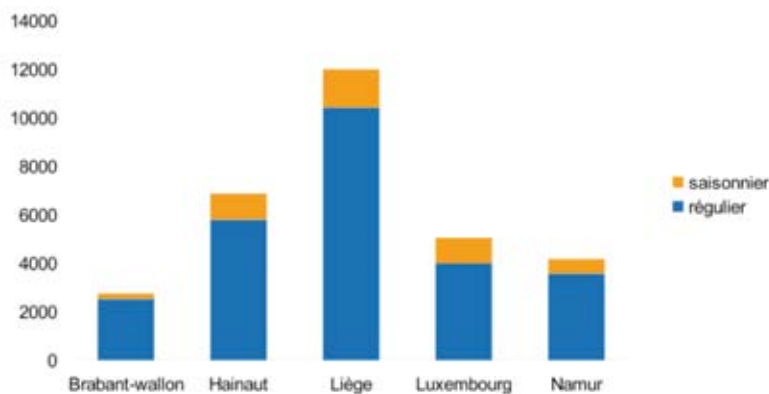
Répartition, par province, de l'emploi régulier



Répartition, par province, de l'emploi régulier



Suivant la même approche, l'emploi saisonnier ou la « bosse » (2010) est réparti comme suit :



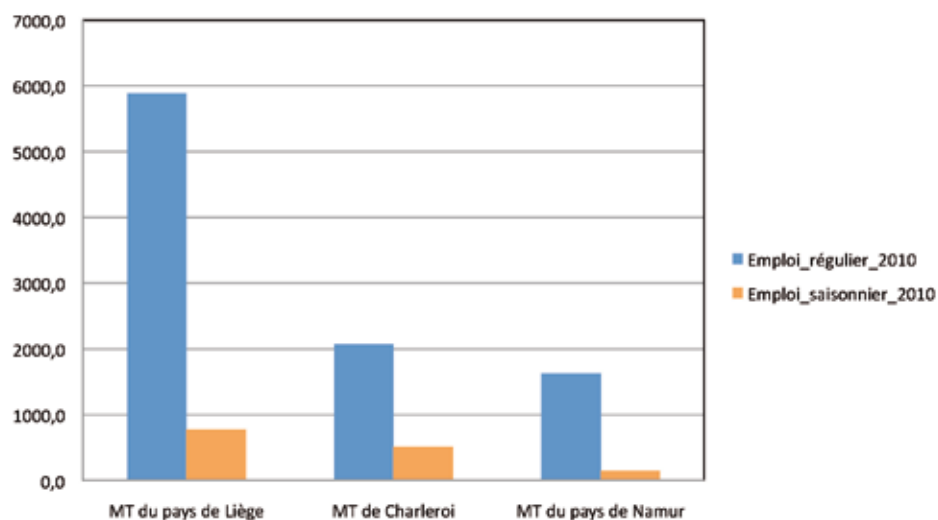
On note donc une présence comparative plus grande de l'emploi saisonnier en province de Luxembourg et, dans une moindre mesure, dans le Hainaut. L'emploi saisonnier représente, dans la Province de Luxembourg, une augmentation de 26 % par rapport à l'emploi touristique « régulier ».

- Les données peuvent être déclinées en fonction des **Maisons du Tourisme (MT)**. Dans un premier temps, celles dont l'emploi est le plus élevé.

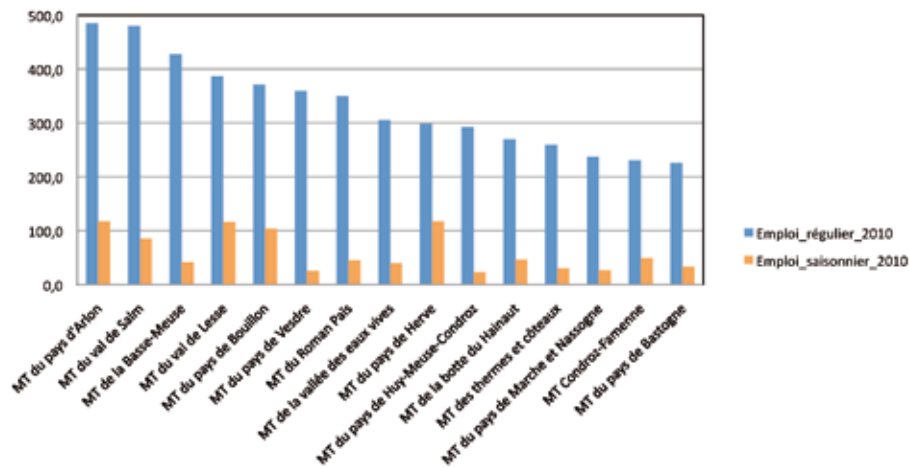
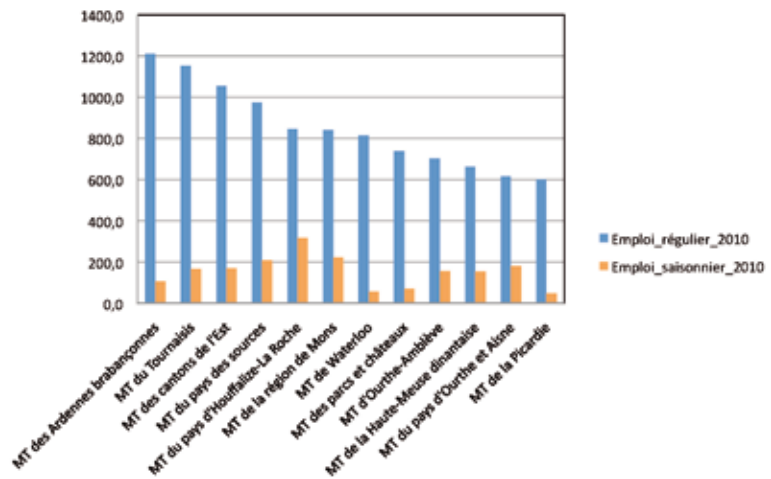
Maisons du tourisme (MT)	Touristicité
MT du pays d'Houffalize-La Roche	3,00
MT du pays d'Ourthe et Aisne	2,80
MT du pays des sources	2,80
MT du val de Salm	2,50
MT du pays de la Semois	2,33
MT du val de Lesse	2,33
MT de la Haute-Meuse dinantaise	2,20
MT de l'Ardenne namuroise	2,00
MT du pays de Bouillon	2,00
MT du pays de la Haute-Lesse	2,00
MT du pays de Marche et Nassogne	2,00
MT du pays de Saint-Hubert	2,00

Le volume d'emploi peut ensuite être présenté pour chaque MT en distinguant à nouveau emploi régulier et emploi saisonnier.

Dans ce classement, trois grandes agglomérations wallonnes se détachent : Namur, Charleroi et Liège. Ces bassins touristiques présentent pourtant des taux de touristicité moyens de 1,5 ; 1,2 et 1,4, alors que les villes elles-mêmes sont considérées comme fortement touristiques.

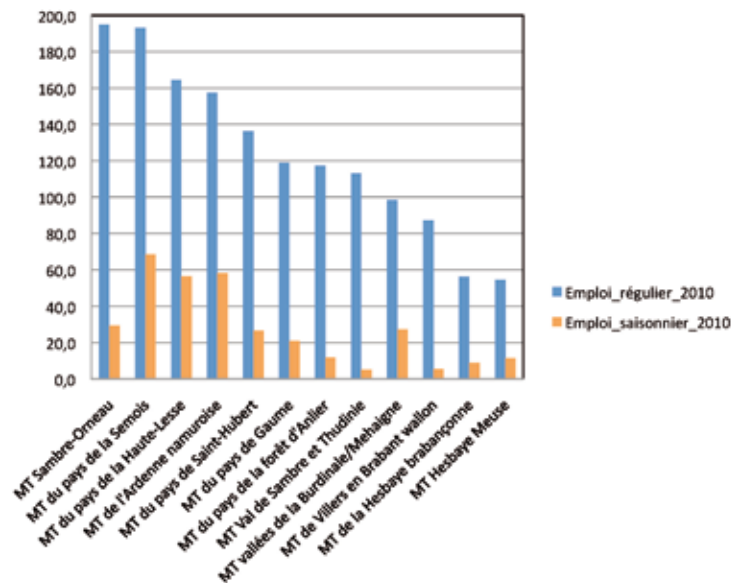


Dans une tranche inférieure, regroupant les MT dont les bassins occupent entre 600 et 1200 emplois réguliers, on retrouve à la fois des zones urbaines et les bassins touristiques du sud de la Wallonie. On constate que l'emploi saisonnier apparaît plus significatif dans ces bassins non urbains, à une exception près : la MT de Mons.



Dans une tranche encore inférieure, cette « ruralité » de l'emploi touristique saisonnier se confirme.

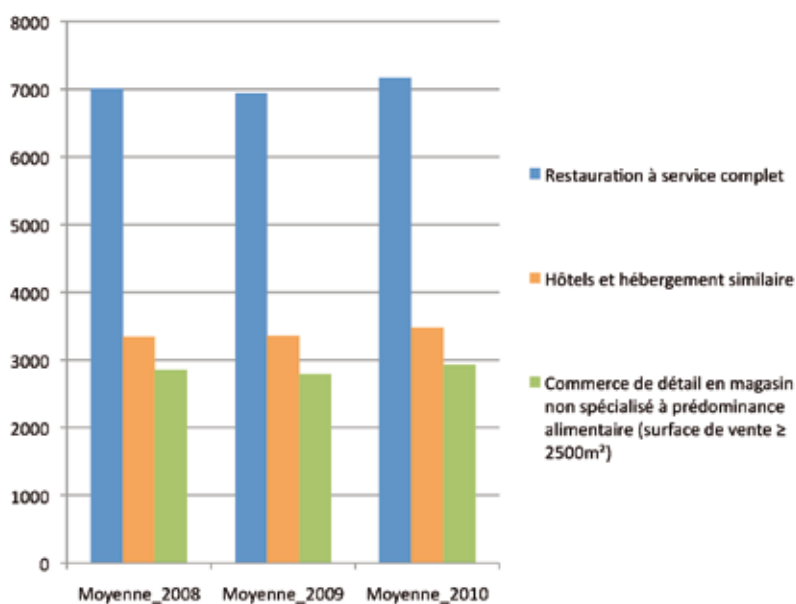
Enfin, dans une dernière tranche, on retrouve les volumes d'emploi les plus faibles dans des territoires marqués par une forte présence agricole ou forestière mais un équipement limité. À nouveau, le potentiel touristique est présent puisque, ponctuellement, l'emploi saisonnier est effectivement mobilisé.



LA RÉPARTITION DE L'EMPLOI SELON L'ACTIVITÉ

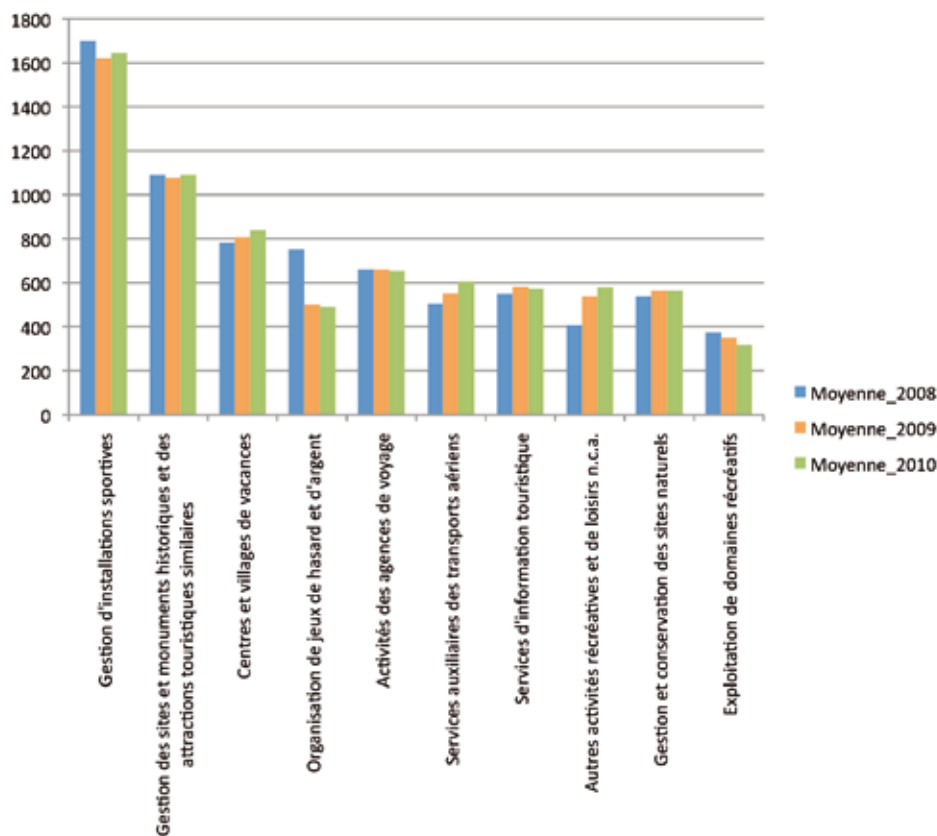
■ L'emploi par taux de touristicité des activités

Le graphique donne le top 3 des activités générant le plus grand nombre d'emplois touristiques pour 2008, 2009 et 2010. Les volumes concernés sont importants et sensibles au ressac de 2009.

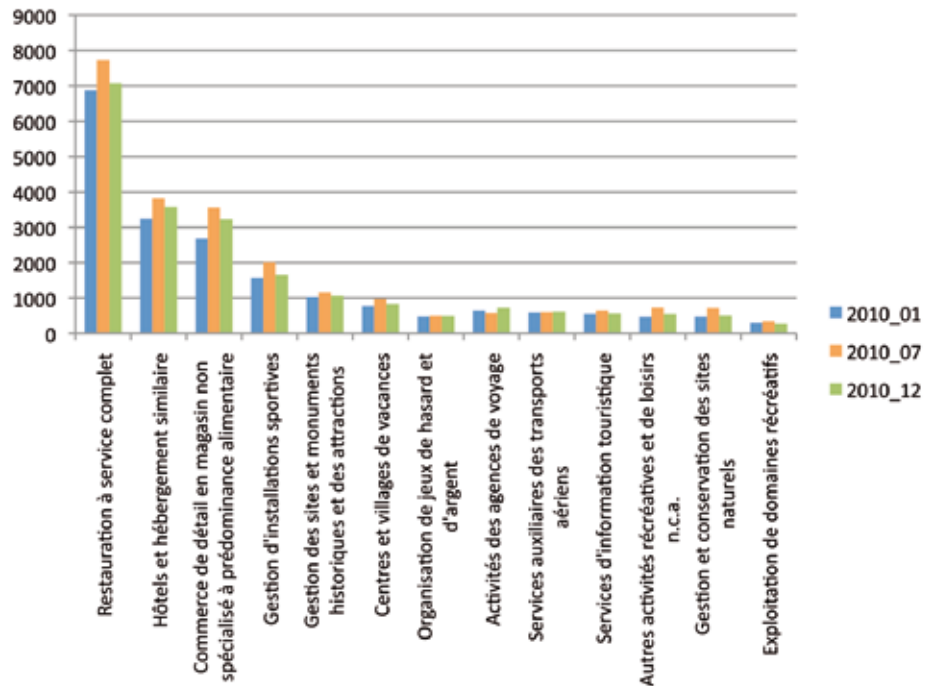


■ Les 10 activités détenant le plus d'emplois dans le tourisme

Dans le graphique, les mêmes données sont fournies pour les secteurs d'activités dont l'emploi est compris entre 300 et 1700 unités.



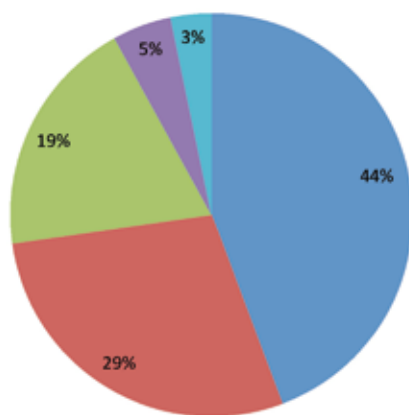
■ Pour ces catégories d'activités, le graphique ci-contre donne une idée de la saisonnalité de l'emploi (données 2010 pour janvier, juillet, décembre). Certaines activités, comme celles des agences de voyages, ne sont pas saisonnières. D'autres le sont de manière beaucoup plus évidente.



■ Le top 5 des activités par province – proposé ici en pourcentage d'emploi - montre une certaine spécialisation selon le profil des provinces. Les activités de restauration et d'hôtellerie constituent, sans surprise, une constante dans le poids de l'emploi.

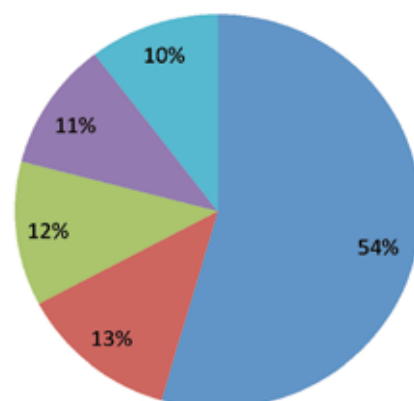
Brabant wallon

- Restauration à service complet
- Hôtels et hébergement similaire
- Gestion d'installations sportives
- Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires
- Organisation de salons professionnels et de congrès



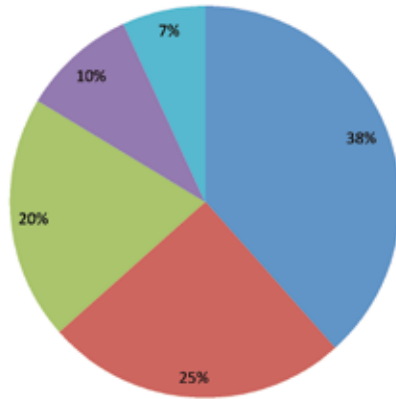
Hainaut

- Restauration à service complet
- Hôtels et hébergement similaire
- Services auxiliaires des transports aériens
- Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires
- Gestion d'installations sportives



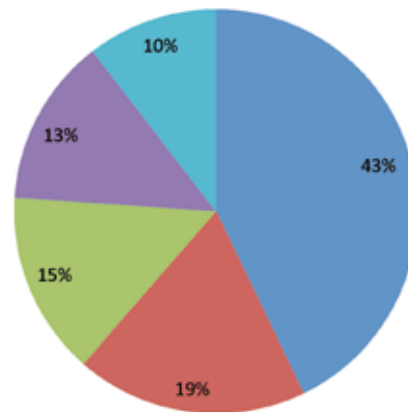
Luxembourg

- Hôtels et hébergement similaire
- Centres et villages de vacances
- Services d'information touristique
- Restauration à service complet
- Gestion d'installations sportives



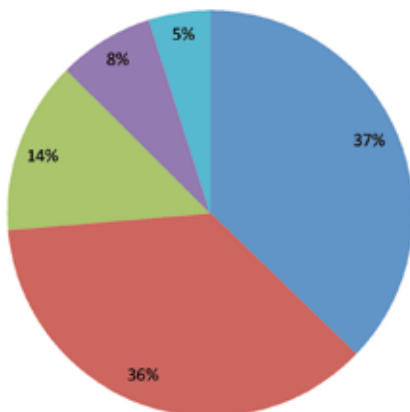
Namur

- Restauration à service complet
- Hôtels et hébergement similaire
- Organisation de jeux de hasard et d'argent
- Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires
- Gestion et conservation des sites naturels



Liège

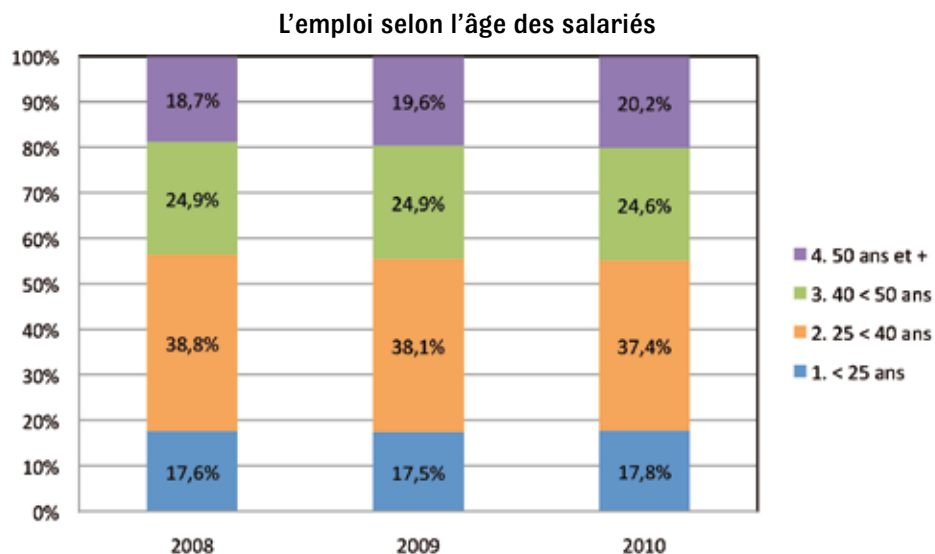
- Commerce de détail (...)
- Restauration à service complet
- Hôtels et hébergement similaire
- Gestion d'installations sportives
- Organisation de jeux de hasard et d'argent



LA RÉPARTITION DE L'EMPLOI SELON LE PROFIL DES TRAVAILLEURS⁴

■ L'emploi par catégorie d'âge

L'emploi par catégorie d'âge montre, pour les catégories d'activités sélectionnées, une répartition relativement équilibrée entre classes d'âges, avec une prépondérance de la classe intermédiaire 25-40 ans. Les différences d'une année à l'autre sont, à ce stade, peu significatives.

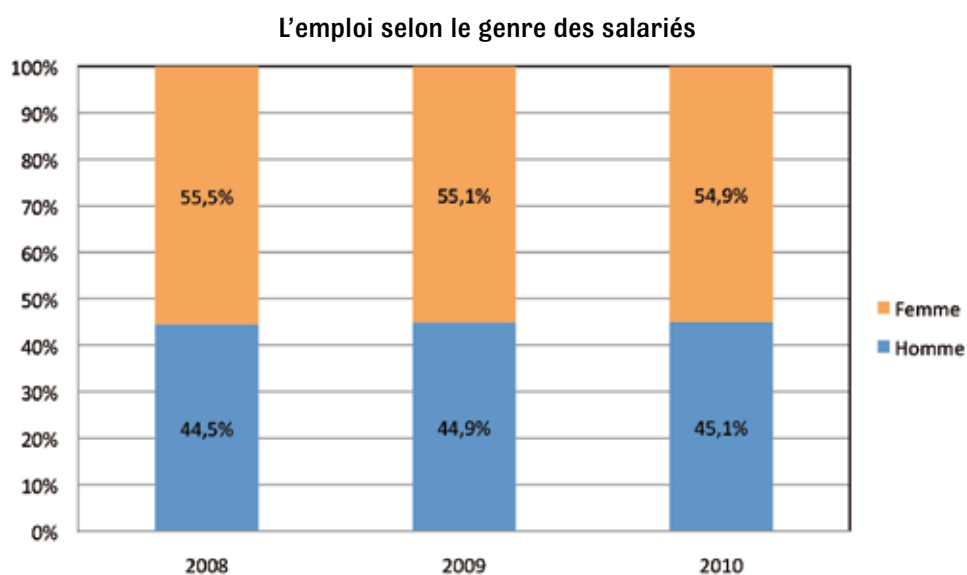


Sur ce critère, l'emploi touristique n'est pas très différent d'autres secteurs économiques, si ce n'est peut-être pour les – de 25 ans proportionnellement plus nombreux (17,8 % par rapport à 9,1 %).

Il n'est cependant pas possible, avec les données disponibles, de faire un lien avec le niveau de qualification (de diplôme) des jeunes dans les secteurs du tourisme et de l'horeca.

■ L'emploi féminin / masculin

La répartition de l'emploi féminin / masculin dans les activités sélectionnées pour le calcul de l'emploi touristique montre un déséquilibre marqué au profit de l'emploi féminin. Le rapport diminue cependant légèrement entre 2008 et 2010. Ce constat appelle une analyse plus fine dans les secteurs considérés mais confirme que l'emploi féminin est surreprésenté dans les métiers du tourisme alors que, tous secteurs confondus, c'est plutôt inverse (51 % masculin / 49 % féminin).



⁴ Ces données se basent sur les volumes d'emploi pour l'ensemble des catégories d'activité sélectionnées. Elles ne tiennent pas compte des ratios utilisés et des effets de saisonnalité.

LA RÉPARTITION DE L'EMPLOI SELON LE FRACTIONNEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

■ la différence entre « Effectif » et « Équivalent Temps Plein »

On entend par « effectif » : 1 personne rémunérée à une date donnée quelle que soit sa quotité de travail et sa période d'activité sur l'année

On entend par « ETP » : 1 équivalent temps plein correspond à un certain nombre d'heures de travail sur une année civile, qui peuvent être réalisées par un salarié (en contrat à temps plein et présent toute l'année) ou plusieurs salariés (qui travaillent à temps partiel).

Dans le tourisme, en fonction de la saisonnalité et du taux de touristicité des activités économiques, les emplois ne sont pas nécessairement couverts par des temps pleins. Le tableau qui suit donne une idée du « fractionnement » des activités retenues en fonction des temps partiels et des temps pleins.

Groupements	Fractionnement 2010
Gestion du patrimoine naturel et culturel	0,99
Hôtels	0,88
Parcs et domaines récréatifs	0,86
Gestion et services sportifs	0,83
Services de transport	0,82
Spectacles et services du spectacle	0,78
Services touristiques	0,72
Marchés	0,7
Musées	0,68
Services son et image	0,66
Centres culturels	0,63
Bière	0,55
Restaurants	0,53
Cafés et tavernes	0,51
Pâtisseries	0,49
Glaces	0,42
Autres hébergements touristiques	0,38
Campings	0,21

Lorsque le fractionnement est proche de 1, cela signifie qu'il y a autant de temps partiels que de temps pleins et lorsque le fractionnement est proche de 0 cela signifie qu'il y a nettement plus de temps pleins que de temps partiels.

Le tableau montre ainsi les activités pour lesquelles il y a un grand fractionnement (gestion du patrimoine, hôtels, ...) et celles qui sont moins fractionnées (campings).

MÉTHODOLOGIE DE L'APPROCHE PROSPECTIVE

La prospective est une démarche rigoureuse qui permet de déceler les tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables de l'environnement, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles. Lorsqu'elle s'applique aux organisations, la prospective déploie ses deux dimensions :

- exploratoire car il s'agit de prendre la mesure des évolutions et des enjeux qu'elles induisent ;
- normative parce que les organisations les mieux préparées aux enjeux futurs sont celles qui prendront les décisions permettant de choisir leur développement plutôt que de le subir en réagissant trop tardivement à des facteurs qu'elles n'avaient pas ou peu anticipés.

Dans le cadre de la présente étude, la vision **prospective** est l'aboutissement de 3 étapes :

- une identification de 16 variables endogènes et exogènes au tourisme qui vont impacter, à l'avenir, l'emploi, les métiers, les compétences, les besoins en ressources humaines, la formation, ...



Trois moments-clés



- une analyse rétrospective des bifurcations du développement touristique, en particulier en Wallonie, qui ont, depuis les années '70, jalonné le secteur et permis de contribuer à sa professionnalisation ou voulu rencontrer d'autres ambitions.

- la définition des comportements souhaitables en terme de professionnalisation de la part des employeurs, employés, enseignants, étudiants, demandeurs d'emploi et l'exploration des stratégies pour renforcer ces comportements.



Les résultats issus des trois étapes sont le fruit d'ateliers de travail réunissant responsables de fédérations professionnelles, responsables institutionnels, opérateurs touristiques, enseignants, ... qui y ont contribué largement.

RÉSULTATS DE L'APPROCHE PROSPECTIVE

LES PRINCIPALES VARIABLES IMPACTANT L'EMPLOI, LES MÉTIERS, LES COMPÉTENCES

Une 1^{ère} étape de ce volet prospectif a considéré le tourisme à travers une série de **variables** présentant des évolutions tendanciennes susceptibles d'impacter les secteurs du tourisme, l'emploi, les métiers, les compétences, la gestion des ressources humaines, ... autrement dit la professionnalisation des acteurs du tourisme en Wallonie.

Chaque variable a fait l'objet d'une analyse transcrite sous forme de fiche et certaines ont été, sont ou seront traitées et approfondies dans le cadre des tables rondes du Cdc Tourisme.

D'autres tendances ont également été identifiées et pourront faire l'objet d'une analyse plus approfondie dans le futur.

Parmi les variables identifiées, certaines :

- ont une pertinence à l'échelle régionale, européenne ou globale
- ont une importance +/- forte sur les métiers et compétences
- sont +/- bien maîtrisées à l'échelle de la Wallonie
- nécessitent une actualisation +/- fréquente.

VARIABLES		Échelle de pertinence	Importance	Maîtrise	Actualisation
1	Demande touristique	Globale	Faible à moyenne	Faible	Annuelle
2	Offre domestique	Régionale	Forte	Moyenne à forte	Triennale
3	Offre exogène	Régionale	Moyenne	Faible	Annuelle pour les chiffres et tendances
4	Cadre réglementaire, institutionnel, administratif	Régionale Européenne	Forte	Forte (régional) Faible (européen)	Quinquennale
5	Emploi et conditions de travail	Régionale	Forte	Faible	Quinquennale
6	Compétences, enseignement et formation	Wallonie et Bruxelles	Très forte	Moyenne	Quinquennale
7	Organisation des secteurs	Wallonie et Bruxelles	Forte	Faible	Annuelle
8	Images et perceptions du tourisme	Régionale	Forte	Moyenne	Quinquennale
9	Evolutions technologiques	Globale	Grande	Faible	Annuelle
10	Sustainable tourism	Globale	Moyenne	Moyenne	Triennale
11	Évolution des système de valeurs	Globale	Moyenne à forte	Faible	Décennale
12	Vieillesse de la population et mouvements démographiques	Européenne	Moyenne à forte	Faible	Quinquennale
13	Contexte économique, géopolitique et mondialisation	Globale	Faible	Faible	Annuelle
14	Changements climatiques	Globale	Moyenne	Faible	Quinquennale
15	Relation vie privée / vie professionnelle, cadre de vie	Régionale	Forte	Faible	Quinquennale
16	Mobilité et transport	Globale	Moyenne	Forte	Triennale

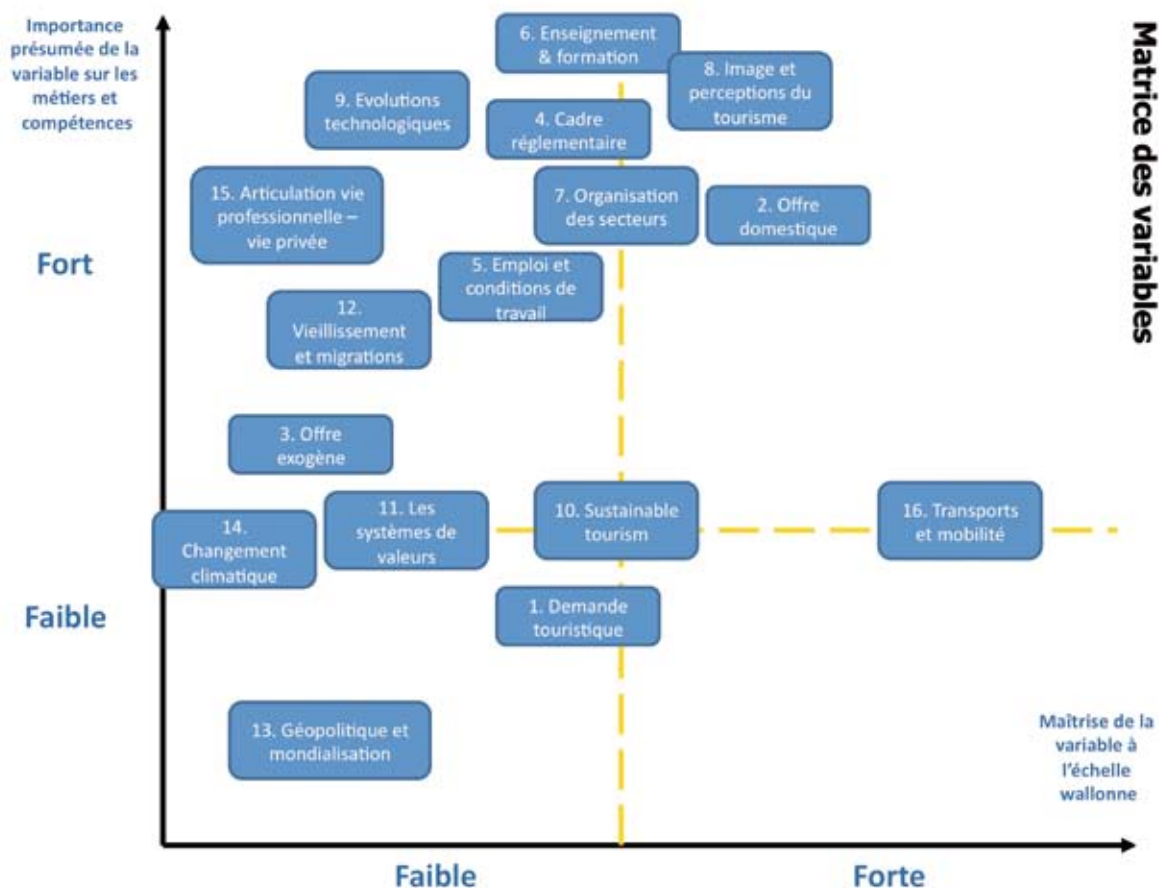
Le Cdc Tourisme, à travers son réseau de veille, suit ces variables de près afin d'anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs et de proposer des outils de professionnalisation appropriés.

Toutes les variables n'ont pas la même portée en ce qui concerne la professionnalisation du secteur du tourisme à l'horizon 2020.

En effet, chaque variable est susceptible d'entraîner une évolution en termes :

- d'emplois (↗, ↘, stabilité, ...),
- de métiers (décloisonnement, hypersegmentation, multi disciplinarisation, ...),
- de fonctions (+ de polyvalence, nouvelles fonctions, ...),
- de compétences (renforcées dans certains domaines).

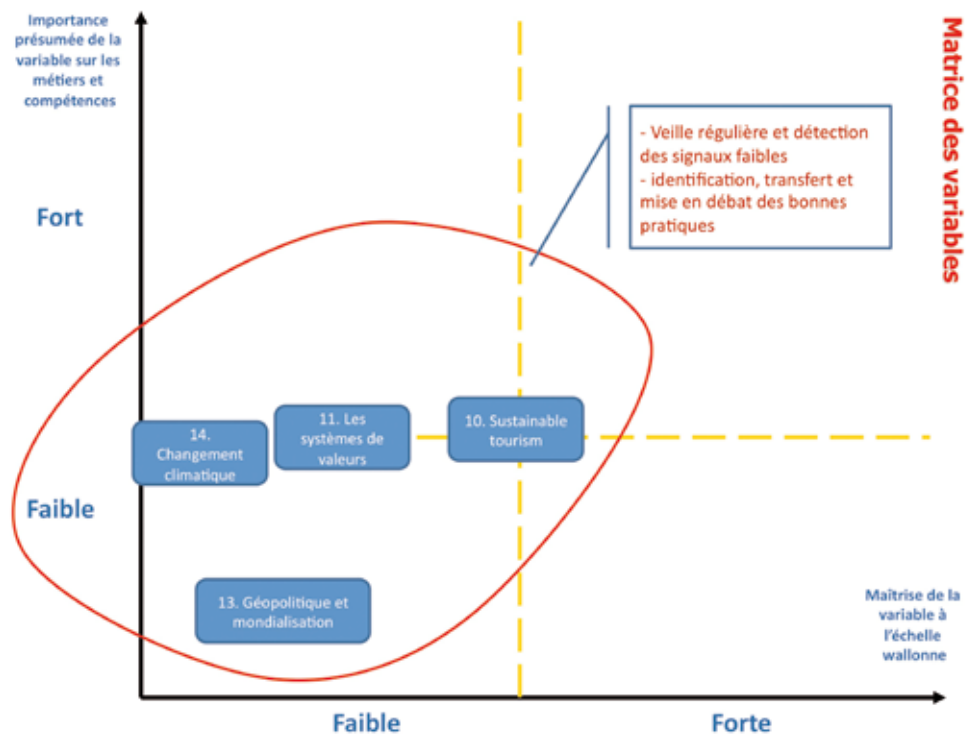
Le schéma qui suit positionne ces variables dans une matrice indiquant, d'une part, l'importance relative de chacune d'entre elles dans cette perspective, d'autre part, leur degré de maîtrise à l'échelle wallonne.



Le traitement prospectif à réserver à certaines variables par rapport à d'autres peut être différencié et modulé avec une intensité de plus en plus grande en fonction de l'échelle suivante :

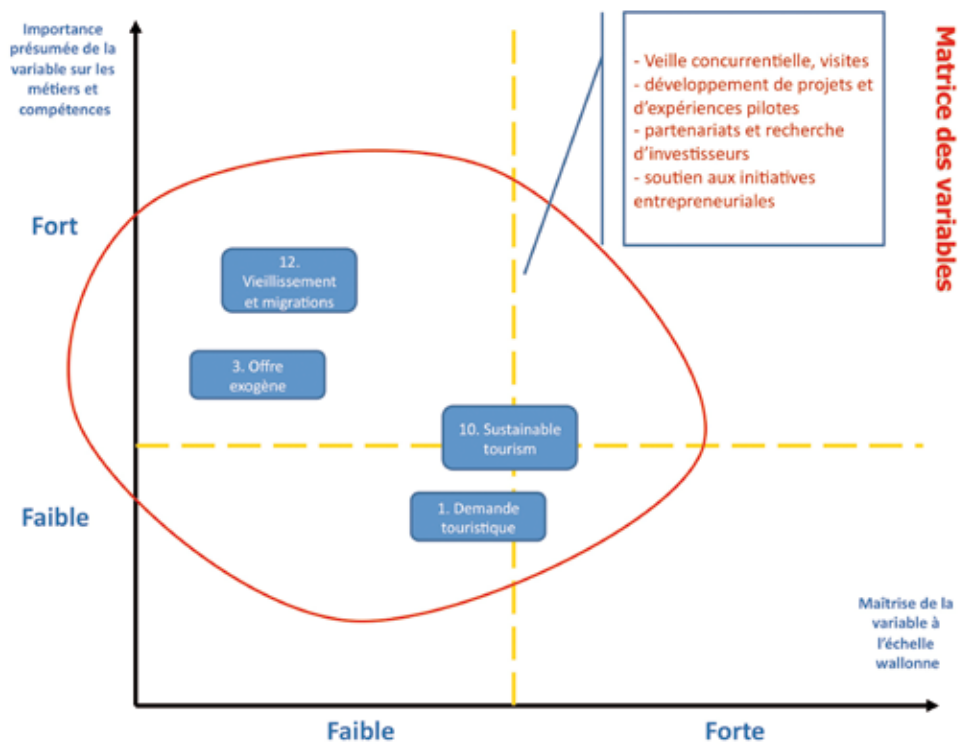
Intensité	Type de variables	Enjeu générique
1	Les variables d'environnement	Suivre et anticiper
2	Les variables concurrentielles	Rester compétitif
3	Les variables ressources	Viser l'excellence
4	Les variables structurelles et culturelles	Rationaliser (au sens de « remettre de la raison dans les mécanismes »)
5	Les fondamentaux	Corriger les déficits, développer l'attractivité

1. LES VARIABLES D'ENVIRONNEMENT



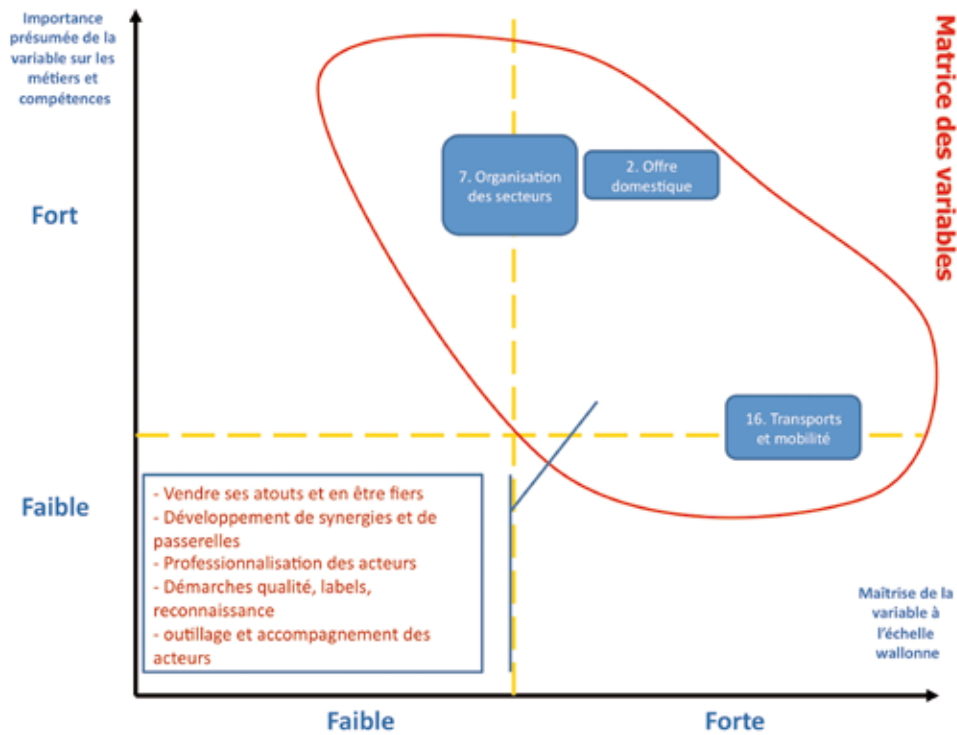
Enjeu clé : « Suivre et anticiper »

2. LES VARIABLES CONCURRENTIELLES



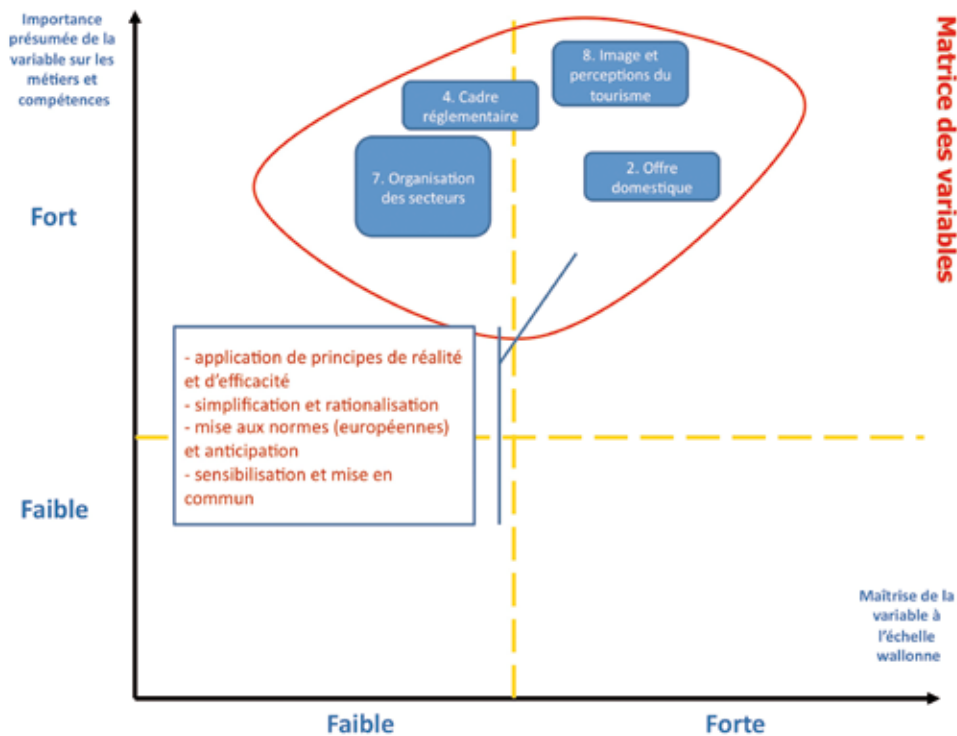
Enjeu clé : « Rester compétitif »

3. LES VARIABLES RESSOURCES



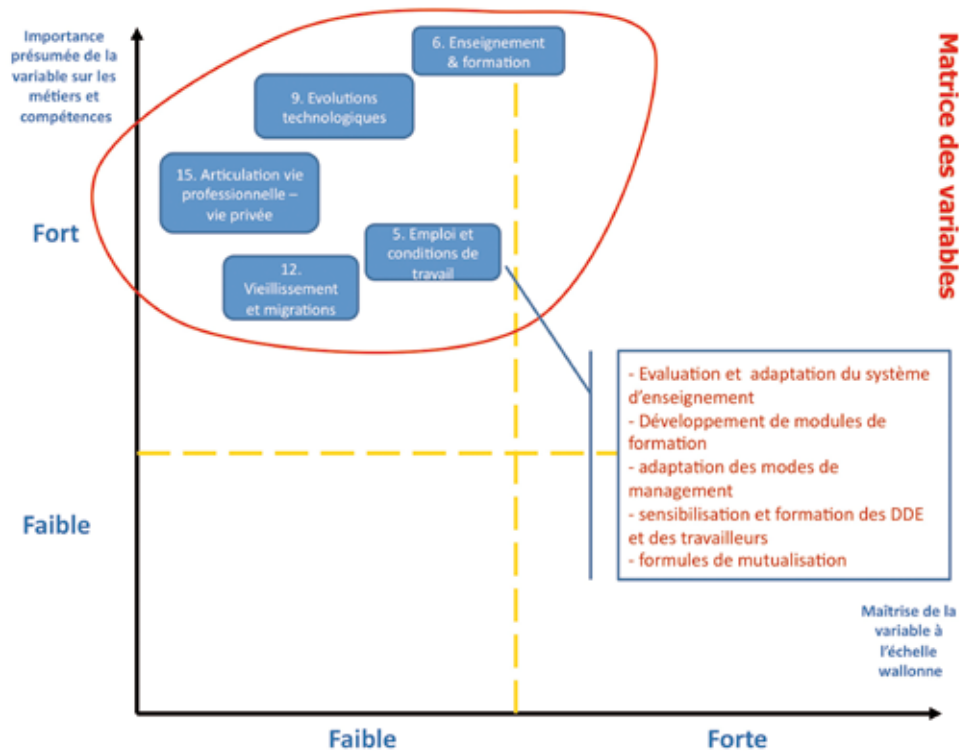
Enjeu clé : « Viser l'excellence »

4. LES VARIABLES STRUCTURELLES ET CULTURELLES



Enjeu clé : « Rationaliser »

5. LES FONDAMENTAUX



Enjeu clé : « Corriger les déficits, développer l'attractivité »

Pour chacune des variables, des hypothèses d'évolution ont été déduites en matière :

- d'emploi : impact quantitatif, structure de l'emploi, émergence de nouveaux types d'emploi ou de nouvelles filières
- de métiers : apparition de nouveaux métiers, transformations dans les métiers existants, segmentation et spécialisations
- de fonctions et compétences : évolution au sein des entreprises et institutions, nouvelles compétences nécessaires, nouvelles segmentations, mono ou multi fonctionnalisation des tâches.

Certaines de ces hypothèses sont contradictoires, indiquant le degré d'incertitude qui pèse sur l'ensemble du système. À titre d'exemple, on peut espérer une augmentation d'emplois en fonction d'une variable mais craindre une diminution de l'emploi voire une pénurie en fonction d'autres variables.

Ce qui ressort clairement de cette analyse, c'est un impact plus important des variables sur les métiers que sur l'emploi, indiquant que les mutations à attendre se traduiront davantage sur le contenu des métiers que sur le volume des emplois.

MISE EN PERSPECTIVE DES MOMENTS CRITIQUES ET DU CONTEXTE DES 25 DERNIÈRES ANNÉES

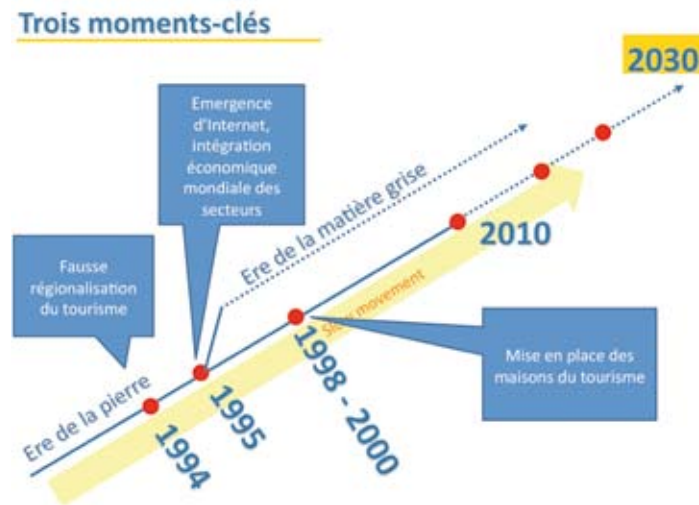
Une 2^{ème} étape de ce volet prospectif a consisté à anticiper les **moments critiques et rendez-vous à venir**. Cette approche repose sur :

- une mise en évidence des évolutions significatives antérieures et anticipées de ces 25 dernières années
- l'examen des cheminements empruntés et des points de rupture menant à des scénarios alternatifs.

En effet, en regardant les bifurcations et alternatives passées, et en particulier celles qui ont eu un impact sur la professionnalisation du secteur, il est possible de faire émerger les rendez-vous qui seront porteurs de changements.

ÉTAPE RÉTROSPECTIVE

Plusieurs moments clés concentrant des évolutions significatives des politiques, mais également des scénarii alternatifs non empruntés ont été relevés parmi lesquels :



Pour chacun de ces trois moments clés spécifiques, le travail a porté sur une analyse des choix qui ont été opérés et les alternatives qui auraient pu conduire vers d'autres scénarios.

L'analyse rétrospective a permis d'isoler les obstacles majeurs à l'émergence de comportements souhaitables dans les ressources humaines :

- L'insuffisance de culture du risque, de l'anticipation et du changement
- La perception différenciée du tourisme et les politiques institutionnelles qui en découlent
- La complexité d'adaptation de l'enseignement
- La structuration du secteur en « filières » quasi étanches
- Peu de capacité à innover dans le secteur du tourisme (« on reste sur ses acquis »)
- La faiblesse du recours à la formation dans le secteur et la disponibilité pour s'y consacrer.

ÉTAPE PROSPECTIVE

L'étape prospective vise à explorer les années à venir en anticipant, comme pour le passé, les moments critiques et rendez-vous à venir.

Différents éléments ont été identifiés comme porteurs de changement potentiels, parmi lesquels :

- La mise en intelligence des outils et le réseautage des opérateurs wallons actifs dans le tourisme
- l'émergence d'un tourisme plus responsable, appuyé, par exemple, par le nouveau CWATUPE en 2014 dont les intentions à propos des zones de loisirs seront cruciales pour le tourisme ;
- la financiarisation du tourisme, appréhendant les infrastructures comme lieux de rentabilité à court terme. Cette évolution génère déjà des logiques de remise et de reprise d'hôtels ;
- l'avènement, à l'horizon 2015, de la consultation d'internet via le m-Tourisme (m pour mobile) par rapport au PC, appuyé par le succès des smartphones et des tablettes ;
- l'émergence d'une génération Z ou « connect » ou « nouveaux Bovary », enfants des nouvelles technologies et de la mobilité virtuelle, à l'horizon 2018 ou 2020 ;
- une raréfaction effective du pétrole et des énergies fossiles à l'horizon 2030, impactant très sérieusement les possibilités de mobilité ;
- une intensification des pressions migratoires et une précarisation des familles, posant la question de la dualisation du tourisme.

LES COMPORTEMENTS SOUHAITABLES EN TERMES DE PROFESSIONNALISATION

Une 3^{ème} étape de ce volet prospectif a abouti à l'élaboration de grilles d'analyse des **comportements souhaitables**, des comportements inadaptés et des obstacles à lever pour favoriser une situation où les comportements souhaitables sont adoptés et pratiqués en masse par les publics concernés. En effet, pour identifier les enjeux, il est nécessaire de confronter les acteurs du tourisme et leurs pratiques professionnelles au sens large avec les tendances et variables auxquelles ils sont et seront confrontés.

Cette approche a été adoptée pour les différents publics auxquels s'adresse le Cdc Tourisme à savoir :

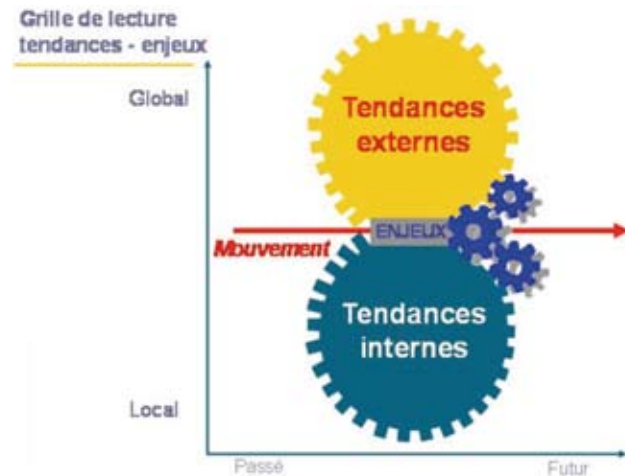
- les employeurs
- les travailleurs (en emploi ou sans emploi)
- les système d'enseignement et de formation
- les étudiants et participants aux formations

À titre d'exemple :



La vision binaire et quelque peu caricaturale qui peut s'en déduire doit être nuancée. On trouve dans l'analyse de l'existant, et pour chaque groupe ou système, des éléments qui ressortent de la catégorie des comportements inadaptés et des comportements souhaitables qui sont déjà pratiqués. Les situations ne sont pas uniformément sombres ou lumineuses. C'est la confrontation de ces systèmes et, singulièrement, des obstacles avec les fiches-variables qui intéresse ici.

En prospective, les enjeux sont de fait bien souvent à trouver à la frontière entre un environnement interne et des variables externes qui viennent l'impacter, comme le montre le schéma ci-contre :



En ce qui concerne les employeurs :

On peut en déduire trois familles d'enjeux s'adressant directement aux employeurs :

1. un enjeu relatif à l'adaptation, à l'anticipation des changements à venir et à la prise de risque : il concerne les tendances relatives au vieillissement, au climat, à la mobilité, au tourisme durable et aux évolutions technologiques.
2. un enjeu relatif à la professionnalisation des systèmes de management des ressources humaines et du cadre institutionnel, qui renvoie aux pratiques en matière de conditions de travail, d'articulation entre vie privée et professionnelle et à une forme de clarté et de vision partagée sur ce qu'est un projet entrepreneurial dans le tourisme.
3. un enjeu relatif à la mise en réseau et à l'efficacité de l'organisation des secteurs et filières touristiques, qui impacte tant le tourisme au sens large que certains aspects de l'organisation des métiers et des compétences. Les variables 4 et 7 sont principalement concernées par cet enjeu.

Un quatrième groupe d'enjeux renvoie à l'image et aux perceptions du tourisme ainsi qu'à l'organisation du système d'enseignement dont nous traitons infra.

En ce qui concerne les travailleurs (en emploi ou sans emploi)

Pour les travailleurs et les demandeurs d'emploi, trois enjeux au moins paraissent essentiels dans le dispositif d'organisation des ressources humaines pour le tourisme :

1. l'organisation de secteurs et filières à la fois évolutives, offrant des perspectives de carrière sur le long terme et « hybrides », permettant de voyager entre secteurs en fonction des attentes des employeurs et des employés. Rencontrer cet enjeu devrait permettre le décroisement des filières et encouragera la mobilité professionnelle.
2. l'enjeu d'une acculturation de chaque travailleur du secteur aux réalités du tourisme d'une part, aux atouts et potentialités de son territoire de référence d'autre part, à partir par exemple, d'un socle de compétences minimal déterminé en commun avec les entreprises et les opérateurs publics du tourisme, et intégré dans différents cursus de formation.
3. la mise en œuvre transversale d'une culture de la formation tout au long de la vie, destinée à mettre à jour et à améliorer les compétences des travailleurs avec ou sans emplois dans les secteurs du tourisme

LES ENJEUX ET AXES DE DÉVELOPPEMENT POUR LE CENTRE DE COMPÉTENCE TOURISME

Le schéma qui suit reprend, par groupe, les enjeux mis en évidence en termes de métiers et de compétences, ainsi que les variables principalement concernées pour chacun d'entre eux. On constate que les variables « motrices » sont, pour la plupart, intégrées dans la formulation des enjeux.

	Enjeux	Variables
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - l'adaptation, à l'anticipation des changements à venir et à la prise de risque; - la professionnalisation des systèmes de management des ressources humaines et du cadre institutionnel; - la mise en réseau et à l'efficacité de l'organisation des secteurs et filières touristiques 	2 5 7 15 + variables 10, 12, 14, 16
Travailleurs, demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - l'organisation de secteurs et filières à la fois évolutives et hybrides - acculturation de chaque travailleur du secteur aux réalités du tourisme et aux atouts et potentialités de son territoire de référence - mise en œuvre transversale d'une culture de la formation tout au long de la vie 	4 5 7 8 9 10 11 15
Etudiants	<ul style="list-style-type: none"> - une transparence et une pédagogie sur ce que recouvre réellement le tourisme, ses métiers, ses implications dans un projet de vie et de carrière - la restauration de l'attractivité des métiers du tourisme et leur inscription dans les valeurs des nouvelles générations 	5 8 9 11
Système d'enseignement et de formation	<ul style="list-style-type: none"> - la reconnexion entre le monde de l'enseignement et celui des acteurs de terrain dans les secteurs du tourisme - l'inscription des enseignants dans une dynamique de formation permanente en fonction des évolutions des technologies - le recentrage des formations sur le développement d'une offre touristique endogène et une approche par projet 	2 5 6 8 9 11 15

Ces enjeux sont donc les questions essentielles auxquelles le Cdc Tourisme devrait répondre en proposant, dans une visée prospective, mais aussi stratégique, des objectifs généraux – une vision – et des pistes de réponses – des axes et des chantiers.

VERS UNE VISION POUR LE CENTRE DE COMPÉTENCE TOURISME

Ces trois étapes aboutissent à la définition d'une vision prospective, en l'occurrence à l'horizon 2025, en adéquation avec les missions du Cdc Tourisme labellisé.

L'approche prospective définit la vision reposant sur :

- des **finalités** et objectifs optimaux qui peuvent indiquer la direction à long terme et qui doivent guider la stratégie collective du Cdc Tourisme ;
- un **système de valeurs** partagées devant guider les actions de l'organisation ;
- une **volonté collective** d'atteindre des objectifs, qui peut se marquer par un acte symbolique fort ;
- des **projets majeurs**, à concrétiser par l'organisation avec une idée de résultats et d'effets escomptés des actions entreprises.

Il en ressort, notamment, cinq axes pour le Cdc Tourisme :

- promouvoir l'entrepreneuriat touristique
- fertiliser les compétences disponibles dans les métiers
- professionnaliser les acteurs
- appuyer le maillage des opérateurs et favoriser la réflexion intersectorielle
- contribuer à l'échange et la captation au plan international de bonnes pratiques via la rencontres entre opérateurs

→ Les axes se déclinent en chantiers que le Cdc Tourisme met en œuvre progressivement.

À COURT ET MOYEN TERMES POUR LE CENTRE DE COMPÉTENCE TOURISME

L'approche quantitative doit être :

- complétée et affinée à la fois en ce qui concerne les secteurs d'activités, en partenariat avec les fédérations et associations professionnelles (en approche intersectorielle), en ce qui concerne la répartition de l'emploi sur le territoire wallon et en ce qui concerne d'autres paramètres croisés (statut des salariés, commissions paritaires, ...)
- alimentée, chaque année, grâce à un tableau de bord quantitatif (complété grâce au baromètre de l'OTW) qui permet de suivre l'évolution dans le temps,
- ajustée sur les méthodes européennes qui pourraient être décidées et préconisées afin de permettre le benchmarking entre régions et aussi en tenant compte des autres données disponibles au niveau sectoriel et régional.

L'approche prospective doit également être :

- complétée et affinée en ce qui concerne les tendances qui évoluent, de nouvelles tendances qui apparaissent mises en évidence par le réseau de veilleurs du Cdc Tourisme
- alimentée, régulièrement (en fonction des tendances), grâce à un tableau de bord prospectif thématique
- confrontée avec les bonnes pratiques à mettre en œuvre notamment à travers l'organisation de tables rondes ou d'ateliers de réflexion.

REMERCIEMENTS

L'équipe du Cdc Tourisme tient à remercier particulièrement

- l'Institut Destrée et son équipe
- l'ONSS
- l'AMEF du Forem
- le Commissariat général au Tourisme et en particulier l'Observatoire du tourisme wallon
- Attractions & Tourisme
- les experts en statistique wallons et européens sollicités (Eurostat, Insee, Iweps, ...)
- les opérateurs wallons, bruxellois et flamands de l'emploi et la formation qui ont participé au groupe de travail quantitatif
- tous les opérateurs touristiques et enseignants qui ont contribué de manière très constructive aux travaux et ateliers prospectifs
- le Forem

Centre de compétence Forem Formation Tourisme

Parc d'activités du Wex - rue de la Plaine 1

6900 Marche-en-Famenne

Tél. : 084 22 05 10 - Fax : 084 22 05 29

tourisme.info@forem.be

www.formation-tourisme.be

