

Suisse.
tout naturellement.



Résultats et efficacité des programmes d'impulsion touristiques 2009, 2011, 2012.

MySwitzerland.com



Stansstadion, Région de Lucerne et du Lac des Quatre-Cantons

Résultats et efficacité des programmes d'impulsion touristiques 2009, 2011, 2012.

MySwitzerland.com

Auteur: Suisse Tourisme (Christian Huser, Urs Eberhard)

Date de rédaction: mars 2013

Table des matières

1	Résumé analytique	3
2	Situation de départ, objectif et récapitulatif du système de mesure de l'efficacité de ST	5
3	Mesure ordinaire de l'efficacité de ST	7
3.1	Méthodologie et données utilisées	7
3.1.1	Concept de mesure: logique et méthodologie	7
3.1.2	Grandeurs de mesure	9
3.1.3	Données utilisées	10
3.2	Appréciation critique	11
3.2.1	Caractère scientifique du modèle de mesure de l'efficacité de ST	11
3.2.2	La mesure de l'efficacité de ST en comparaison internationale	12
3.3	Résultats	13
4	Indicateurs clés de performances	14
4.1	Méthodologie et données utilisées	14
4.1.1	Concept de mesure	14
4.1.2	Grandeurs mesurables	14
4.1.3	Données utilisées	16
4.2	Résultats	16
5	Programme d'impulsion	17
5.1	Activités de marketing	17
5.1.1	Vue d'ensemble des activités de marketing du programme d'impulsion	17
5.1.2	Exemples illustratifs du programme d'impulsion	21
5.1.3	Participation de la branche	25
6	Mesure de l'efficacité des programmes d'impulsion	28
6.1.1	Concept de mesure: logique et méthodologie	28
6.1.2	Grandeurs de mesure	31
6.1.3	Données utilisées	33
6.2	Appréciation critique	33
6.3	Résultats	34
6.4	Constats	36
7	Conclusion	38
	Annexe	39
A1.	Résultats de la mesure ordinaire de l'efficacité de ST 2010	39
A2.	Résultats des indicateurs clés de performance 2012	42

1 Résumé analytique

Comment Suisse Tourisme (ST) mesure-t-il l'efficacité de son marketing? Quel a été l'effet des programmes d'impulsion de 2009, 2011, 2012¹, et comment ont-ils contribué à atténuer les répercussions de la crise économique et financière internationale? Le présent rapport s'occupe principalement de ces trois questions. Ces dix dernières années, ST a développé un **système approfondi de mesure du marketing** reposant sur trois piliers:

La **mesure ordinaire de l'efficacité de ST** lui permet de faire ressortir de manière fiable le lien existant entre son activité de marketing, les nuitées influencées, le chiffre d'affaires touristique influencé et les recettes fiscales. La plus grande enquête nationale sur le tourisme, le Moniteur du tourisme suisse (MTS) 2010, constitue pour cela la base de données primaire, avec plusieurs milliers de personnes interrogées. Une expertise de l'Institut des prestations de services publics et du tourisme (idt) de l'Université de St-Gall a confirmé le caractère scientifique du concept de mesure ST et la représentativité des données. Une évaluation indépendante auprès des 30 plus grandes organisations touristiques nationales a en outre montré que ST disposait du concept de mesure scientifique le plus développé pour prouver son efficacité et son efficience.

Le système de mesure intégré de ST repose par ailleurs sur des **indicateurs clés de performances**, composés de 11 paramètres de marketing. Depuis de nombreuses années déjà, ceux-ci sont recensés tous les trimestres. Ce sont des instruments qui servent à contrôler dans quelle mesure les objectifs à court terme ont été atteints.

Pour freiner la progression de la crise économique, le Conseil fédéral a décidé au printemps 2009 de charger ST d'un programme d'impulsion afin de réduire les reculs escomptés. Ce programme d'impulsion était axé sur la promotion de la demande à l'été 2009 et à l'hiver 09/10 et était doté de CHF 12 millions. Grâce aux bons résultats obtenus, des ressources supplémentaires ont également été approuvées en 2011 et en 2012, en raison des conditions cadres toujours difficiles (crise économique et financière et franc suisse fort), afin de stabiliser et d'atténuer les effets liés à la crise. A nouveau, CHF 12 millions ont été alloués à chacun de ces programmes. Ces contributions fédérales d'un montant total de CHF 36 millions ont pu être complétées de CHF 17,5 millions supplémentaires par des fonds venant de ST, des contributions de partenaires et des prestations en nature de tiers.

	Emploi des fonds	Nuitées influencées	Chiffre d'affaires influencé	Efficience
Eté 2009 & hiver 2009/10	CHF 14'600'000	1'637'000	CHF 378'000'000	26 ²
Eté 2011	CHF 7'800'000	946'000	CHF 213'000'000	26
Hiver 2011/12	CHF 4'500'000	367'000	CHF 68'000'000	16
Eté 2012	CHF 9'900'000	713'000	CHF 187'000'000	21
Total	CHF 36'800'000	3'663'000	CHF 846'000'000	23

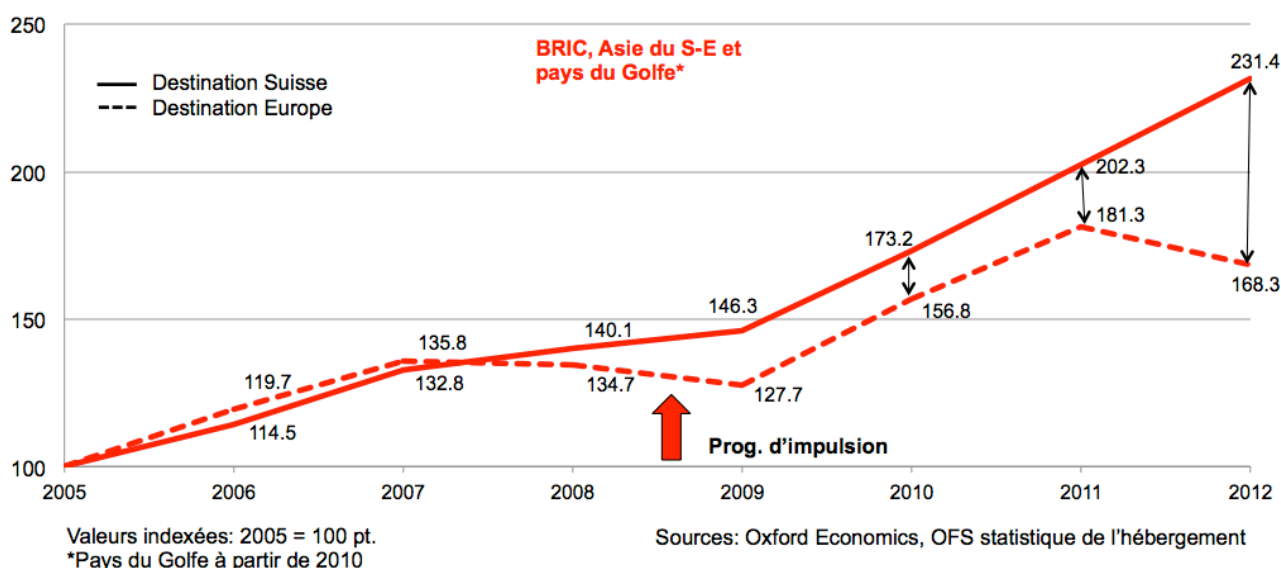
Tableau1: Emploi des fonds, efficacité et efficience des programmes d'impulsion 2009 - 2012 par période de programme

¹Etant donné que le présent rapport devait être soumis à l'intention du Seco avant la fin mars 2013, l'efficacité des fonds d'impulsion pour l'hiver 2012/13 n'a pas pu être analysée.

²La première mesure de l'impulsion a fondé les calculs sur un effet de saturation (forfaitaire: -20%) et sur des dépenses journalières de la part des clients des hôtels. Par la suite, les hypothèses retenues ont été plus conservatrices. L'efficacité comptabilisée de 26 ne peut donc être comparée que dans une mesure limitée avec les taux d'efficacité des évaluations de programmes ultérieurs (explications: voir chapitre: 6.1.2).

En s'appuyant sur la mesure ordinaire de l'efficacité (pilier 1) et sur le système de paramètres de ST (pilier 2), ST estime, selon une méthode simplifiée, les effets des contributions reçues dans le cadre des «programmes d'impulsion». Les effets obtenus selon **l'analyse de l'efficacité des fonds d'impulsion** (pilier 3) s'élèvent à CHF 846 millions de chiffre d'affaires ou 3,7 millions de nuitées sur l'ensemble du programme d'impulsion. En moyenne, on a pu influencer une augmentation *relative* des nuitées de 2% pour chacun des trois programmes d'impulsion. L'analyse d'efficience globale montre qu'un franc investi a permis de réaliser un volume de chiffre d'affaires touristique de CHF 23.

La méthode de mesure a reçu une validation externe à plusieurs reprises. D'une part, l'expertise de Rütter + Partner, une entreprise spécialisée dans les études de création de valeur, a montré que les effets doivent sans doute être escomptés *au moins* dans la mesure indiquée. D'autre part, des statistiques officielles montrent que sur les marchés lointains en plein essor, les augmentations du nombre de nuitées obtenues selon «l'analyse de l'efficacité des fonds d'impulsion» correspondent effectivement au moins aux gains *relatifs* de parts de marché par comparaison avec les autres marchés de destination européens (cf. illustration 1).



III. 1: Evolution du nombre de nuitées dans l'hôtellerie venant des BRIC, des pays du Golfe et de l'Asie du Sud-est à destination de la Suisse et du reste de l'Europe

Les **constats principaux** des résultats des trois programmes d'impulsion 2009/10, 2011/12 et 2012/13 sont les suivants:

1. Les programmes d'impulsion ont fonctionné et les objectifs fixés ont été dépassés dans chacun des trois programmes d'impulsion.
2. Les mesures d'impulsion prises conjointement avec les voyageurs sur les marchés lointains ont un effet immédiat, direct et durable.
3. Un investissement élevé de fonds dans un petit nombre de marchés a plus d'effet (dépassé le seuil de perception).
4. Lorsque la situation du marché se détériore, davantage de ressources sont nécessaires pour déclencher la même impulsion.
5. Les programmes d'impulsion ont permis d'optimiser sensiblement la diversification des risques par l'élargissement du portefeuille de marché. En 2012, un client d'hôtel sur 10 venait déjà d'un des marchés lointains définis comme présentant le plus de potentiel.
6. En périodes de crise, seule la Confédération peut intervenir directement et rapidement dans un sens d'atténuation. Le plus souvent, les ressources propres font défaut à la branche.

2 Situation de départ, objectif et récapitulatif du système de mesure de l'efficacité de ST

En liaison avec la demande de ressources supplémentaires pour ST, la Commission des finances du Conseil des Etats et celle du Conseil national ont posé des questions relatives à l'efficacité touristique des trois programmes d'impulsion de ST en 2009/10, 2011/12 et 2012/2013. Par la suite, les Commissions des finances ont déposé une motion chargeant le Conseil fédéral de soumettre notamment un rapport sur l'évaluation des trois premiers programmes de soutien.

Le rapport d'évaluation a pour but de faire ressortir l'efficacité des programmes d'impulsion. Par ailleurs, il vise à présenter la validité du système de mesure du marketing de ST et de réaliser une comparaison internationale avec des systèmes de mesure d'autres organisations touristiques nationales.

Récapitulatif du système de mesure de l'efficacité de ST.

Ces dix dernières années, ST a développé un système de mesure global et intégré, qui repose sur trois éléments:

- **Mesure ordinaire de l'efficacité de ST** destinée à mesurer l'impact global de ST
- **Indicateurs clés de performances** destinés à contrôler la réalisation des objectifs de divers paramètres de production
- **Analyse de l'efficacité des fonds d'impulsion** destinée à déterminer les effets touristiques des moyens supplémentaires alloués par le Parlement dans le cadre des programmes de stabilisation

Un récapitulatif figure au tableau 2. La structure du présent rapport s'appuie sur ces trois concepts de mesure.

ST Performance Management System (PMS)

Mesure de l'efficacité de ST	Indicateurs clés de performance But et raison d'être	Mesure de l'efficacité des programmes d'impulsion
Mesure de l'effectivité et de l'efficience de ST: - nuitées influencées - chiffre d'affaires influencé - efficience	Recensement des grandeurs d'output du marketing pour contrôler la réalisation des objectifs	Mesure de l'efficacité et de l'efficience des moyens supplémentaires investis pour stabiliser le tourisme suisse: - nuitées influencées - chiffre d'affaires influencé - efficience
Niveaux d'étude (niveau d'agrégation)		
- Mondial - Selon le «système ST à 4 roues motrices» (promotion classique, marketing en ligne, relations médias, canaux de vente des voyagistes) - Selon 28 instruments de communication - Selon les marchés d'origine de ST - Selon de nombreux segments de clientèle	Les paramètres sont structurés selon le «système ST à 4 roues motrices»: - publicité classique (promotion) - marketing en ligne - relations médias - canaux de vente (voyagistes) - selon les marchés d'origine de ST	- Programmes d'impulsion ST globalement
Méthodologie		
Calcul basé presque exclusivement sur des données empiriques	Recensement quantitatif et addition des résultats obtenus sur les 12 paramètres dans les territoires des marchés d'origine.	Conclusion par analogie: estimation / extrapolation de l'effet (outcome) à l'aide de l'augmentation du nombre de contacts (output) et des résultats de la mesure de l'efficacité de ST 2010
Données utilisées		
- Moniteur du tourisme suisse (MTS) 2010 (plus grande enquête nationale de Suisse auprès des clients) - Parts de ST aux divers instruments de communication déterminée essentiellement de façon empirique et fixée définitivement par un groupe d'experts	Les données utilisées se composent pour l'essentiel de 3 banques de données: - activités de marketing - résultats des médias - branche des voyages	- Résultats de la mesure de l'efficacité de ST en 2010 - chiffres de contacts de marketing réalisés en plus (KPI)
Validation externe		
- Expertise de l'Université de St-Gall relative au caractère scientifique du modèle de mesure et à la validité des parts de ST aux divers instruments de communication	n.d.	- Expertise de Rütter + Partner relative au caractère scientifique du modèle de mesure et à la plausibilité des résultats
Périodicité		
Tous les 3-4 ans (enquête MTS)	Tous les trimestres	Saisonniers
Points forts et points faibles		
Points forts: - plus vaste modèle de mesure de l'efficacité d'une organisation touristique nationale (évaluation de l'Université de St-Gall, 2.2013) - résultat fondé sur des données empiriques - validation externe - très grande précision - degré de détail élevé Points faibles: - application lourde	Points forts: - utile comme instrument de contrôle de la réalisation des objectifs - réalisable rapidement et de manière rentable Points faibles: - uniquement prise en compte de l'output (effet inconnu) - valorisation différente des divers contacts de marketing resp. absence de pondération des résultats des médias	Points forts: - validation externe - réalisable rapidement et de manière rentable Points faibles: - fondé en partie sur des hypothèses, mais qui peuvent être plausibilisées - précision limitée - niveau d'agrégation élevé des résultats

Tab. 2: Vue synoptique du système de gestion des performances de ST

3 Mesure ordinaire de l'efficacité de ST

Dans le cadre d'une évaluation, le Contrôle fédéral des finances a suggéré de mesurer de manière exhaustive l'efficacité du marketing de ST. En 2006, ST a alors développé ce qu'elle appelle la mesure ordinaire de l'efficacité de ST qui apporte la preuve de l'efficacité et de l'efficacité du marketing à l'échelle mondiale. Le concept de mesure présente les propriétés suivantes:

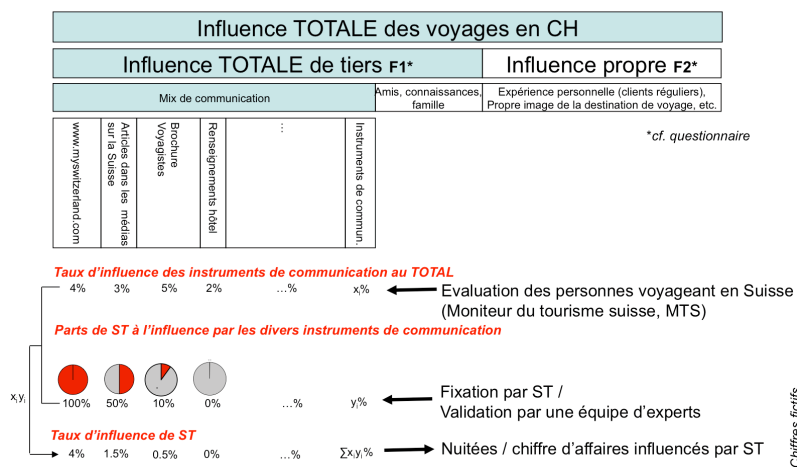
- Analyse de l'ensemble de la chaîne d'efficacité: depuis l'emploi des ressources de ST jusqu'au chiffre d'affaires touristique généré
- Prise en compte de toutes les sources susceptibles d'exercer une influence sur la décision de voyage (multicausalité)
- Prise en compte de degrés d'influence différents sur la décision de voyage selon le client et selon la source d'influence
- Fondement scientifique
- Base de données représentative
- Validation externe du concept de mesure de ST (expertise³ de l'Université de St-Gall sur mandat de ST)
- Système de mesure le plus développé de toutes les organisations touristiques nationales (évaluation⁴ de l'Université de St-Gall sur mandat de ST)

ST a réalisé la première mesure ordinaire de l'efficacité en 2006/2007. Le présent rapport décrit la mesure de l'efficacité la plus récente datant de 2010. Le chapitre 3.1 présente la logique de la mesure de l'efficacité de ST. Le chapitre 3.2 procède ensuite à une appréciation critique du concept de mesure. Les résultats de la mesure de l'efficacité sont enfin présentés au chapitre 3.3 ainsi qu'à l'annexe A1.

3.1 Méthodologie et données utilisées

3.1.1 Concept de mesure: logique et méthodologie

L'illustration 2 montre la logique de la mesure de l'efficacité de ST. Nous l'expliquons ci-après pas à pas. Les observations de détail y compris des exemples concrets figurent dans les notes de bas de page.



III.2: Logique et méthodologie de la mesure de l'efficacité de ST.

³ Laesser, Christian (2007): Gutachten über das neue Wirkungsmessungskonzept von Schweiz Tourismus, inklusive einer Validierung der Beitragsanteile von Schweiz Tourismus an unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten.

⁴ Laesser, Christian (2013): Evaluation der Methodik des Wirkungsmessungskonzepts von Schweiz Tourismus.

2.2 Les 5 étapes de la mesure de l'efficacité de ST.

1. L'importance de 28 sources d'informations différentes pour les voyages en Suisse est recensée à l'aide de l'enquête auprès des clients «Moniteur du tourisme suisse (MTS)». Le grand nombre de réponses relatives à l'importance des sources d'information individuelles⁵ ainsi que globales⁶ perçues/utilisées pour les voyages en Suisse fait ressortir, après une transformation mathématique⁷ pour chaque source d'informations étudiée, des quotes-parts d'influence situées entre 0,1% («Newsletter non-ST») et 12,4% («recommandation d'amis, de connaissances ou de membres de la famille»). Ces quotes-parts représentent les nuitées influencées.
2. Pour les sources d'informations étudiées, ST participe à raison de parts variables allant de 0 à 95%. ST mesure ces quotes-parts au niveau des sources d'informations individuelles et des marchés d'origine individuels.⁸
3. Une équipe d'experts dirigée par le Prof. Dr Christian Laesser a validé et déterminé de manière définitive les quotes-parts de ST calculées de façon essentiellement empirique (étape 2).⁹
4. A l'aide de l'enquête MTS, les dépenses journalières moyennes des voyageurs en Suisse sont calculées pour les marchés desservis par ST.
5. Les nuitées générées par ST sont calculées en multipliant la quote-part d'influence d'une source d'information donnée par la part correspondante de ST et le nombre de nuitées d'un marché donné. Enfin, le chiffre d'affaires généré par ST est calculé à l'aide des nuitées influencées par ST et des dépenses journalières moyennes du marché concerné. Les constats peuvent d'une part être agrégés sur le marketing à 4 roues motrices de ST et d'autre part être différenciés selon les marchés/groupes de marchés

⁵Question 1a: «Sources d'informations pour des vacances en Suisse / voyages en Suisse: lesquelles avez-vous utilisées, ou simplement perçues, ces 12 derniers mois?» (choix de 28 sources d'informations)

Question consécutive 1b pour les sources d'informations utilisées ou perçues:
«Dans quelle mesure ont-elles été décisives pour le choix de vos vacances / de votre voyage actuel en Suisse?» («1» = «absolument pas décisif», «10» = «absolument décisif»)

⁶Question 2: «Si vous pensez à toutes les sources d'informations utilisées ou perçues: quelle influence ont-elles eues, toutes ensemble, sur le choix de vos vacances / de votre voyage actuel en Suisse?» («1» = «absolument pas décisif», «10» = «absolument décisif»)

⁷Exemple: Un touriste répond à la question de la pertinence de la source d'informations pour la décision de voyage (question 1b, voir note de bas de page 5) de la manière suivante:
- Source d'informations: «recommandation d'amis, de connaissances ou de membres de la famille» = «6» (sur une échelle de 10)
- Source d'informations «renseignements de l'hôtel» = «2» (sur une échelle de 10)
Pour la question de l'influence globale de ces deux sources d'informations sur la décision de voyage (question 2, voir note de bas de page 6), il choisit la valeur «40%» (sur une échelle de 0 à 100%).
->Si l'on conserve les proportions (6:2), le degré d'influence externe indiqué de «40%» se compose par conséquent des quotes-parts d'influence suivantes:
- 30% source d'informations: «amis, connaissances et famille»
- 10% source d'informations: «renseignements de l'hôtel»
->En constituant la moyenne de tous n=4'738 les jugements des clients, on obtient des quotes-parts d'influence pour chacune des sources d'informations (résultats, voir illustrations 22-24). Le total de ces diverses quotes-parts d'influence correspond ainsi à la quote-part d'influence externe. Cette dernière représente le pourcentage des nuitées influencées par des tiers.

⁸Exemple: une analyse médias portant sur au total 130 numéros des 10 plus importants journaux et revues en Suisse a montré qu'après pondération en fonction du tirage, de la périodicité et de la longueur des articles, 42% des reportages de voyage parus sur la Suisse / sur une destination suisse ont vu le jour avec une participation essentielle de ST (directement sur demande ou indirectement par reprise d'un contenu figurant sur notre portail d'information www.myswitzerland.com). Enfin, un intervalle – y compris arguments pour et contre élaborés à l'intention du groupe d'experts – a permis de supposer à l'intérieur de ST la part véritable mais inconnue de ST. Selon la même méthode, les parts des autres marchés étudiés ont également été calculées de façon empirique.

Pour chacune des 28 sources d'information étudiées, il a fallu élaborer un système de mesure propre. Toutefois, dans la majorité des sources d'informations, la part de ST se situe aux alentours de 0% ou aux alentours de 100%: par exemple, la part des charges financières et de contenu de ST – et donc la part de ST à l'efficacité de l'influence – sur notre propre site web est de l'ordre de 100%. En revanche, pour les annonces, affiches et spots TV/radio des voyagistes, cette valeur est (presque) de 0%.

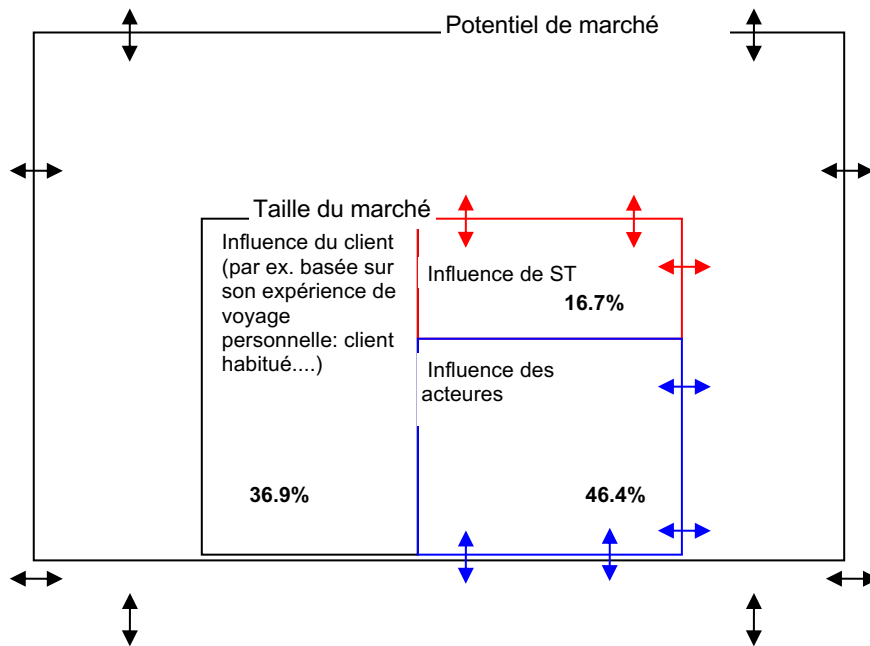
⁹ Laesser, Christian (2010): Gutachten zu den Marketing-Anteilsquoten 2010 von Schweiz Tourismus. (voir aussi note de bas de page 3)

étudiés.

3.1.2 Grandeurs de mesure

Ce chapitre traite des facteurs qui influencent la décision de voyage et des hypothèses qui les sous-tendent.

- L'**influence globale** aboutissant à une décision de voyage se compose d'une part d'«influence externe» et d'une part d'«influence propre». Elle donne un total de 100%.
- L'**influence externe** fait référence à 28 modes d'influence externes (sources d'informations). On peut les regrouper pour l'essentiel en catégories «brochures/guides de voyages», «Internet/bulletins», «médias», «annonces, affiches ou spots TV/radio», «renseignements personnels» et «recommandations d'amis, de connaissances ou de membres de la famille». L'influence externe se subdivise dans les domaines «influence de ST» (selon les résultats de la mesure d'efficacité de ST 2010: 16,7%) et «influence d'autres acteurs» (46,4%).
- L'**influence propre** est la part de l'influence qui émane du client lui-même et qui n'est pas d'origine exogène. Elle inclut les souvenirs personnels de séjours précédents, les préférences personnelles, l'idée que le client se fait du lieu touristique, etc. Le degré d'influence propre a tendance à augmenter plus la distance avec le marché d'origine diminue et plus l'expérience de voyage dans une destination donnée s'accroît. En moyenne, selon les résultats actuels de la mesure d'efficacité, un touriste est influencé par lui-même à raison de 36,9%.
- La **décision de voyage** est le résultat d'une combinaison multicausale de divers types d'influences (influence propre et influence externe). Le client potentiel est influencé par ces facteurs à des intensités (degrés) variables.
- Parmi les **variables exogènes** figurent d'une part les conditions de l'environnement telles que météo, prix, taux de change ou systèmes de transport, et d'autre part le pouvoir d'achat des clients potentiels. Elles échappent (à court terme) à toute influence, ont un effet global dans un marché donné et à une période donnée, augmentent ou diminuent donc le potentiel et ainsi la demande touristique qui en découle. Les variables exogènes ont un effet en amont et fixent le **potentiel de marché**.
- **Taille du marché**: le potentiel révélé par les grandeurs exogènes peut être exploité à l'aide de divers instruments d'influence. Parallèlement, les nuitées sont également générées par l'influence propre des clients. En bref: des conditions avantageuses en matière de météo, de prix et de taux de change accroissent l'attractivité de la Suisse en tant que pays de voyages, alors que le pouvoir d'achat est le premier facteur à permettre un voyage en Suisse tout court. Mais ces facteurs exogènes ne suffisent pas pour déclencher une décision de voyage si le lieu reste inconnu, c'est-à-dire si l'on n'en parle pas (par ex. par le biais d'amis et de connaissances), s'il n'existe pas d'informations (par ex. par le biais des médias), s'il ne bénéficie d'aucune publicité (par ex. par le biais de l'organisation touristique) et/ou s'il n'existe aucune influence propre de la part des clients.
- **Parts de ST à l'efficacité de l'influence**: ST participe directement ou indirectement aux 28 canaux d'influence cités à raison de parts pouvant aller de 0% à un maximum de 95%.



III. 3: Facteurs déterminant la demande touristique: influence de ST (variable), autre influence externe (variable), influence propre (constante), facteurs exogènes (variables)

3.1.3 Données utilisées

Les sources primaires de données pour la mesure de l'efficacité de ST sont constituées par le Moniteur du tourisme suisse 2010, la plus grande enquête suisse sur le tourisme. A l'aide des données MTS de n = 4'738 jugements de clients, on détermine de manière empirique

- la pertinence des diverses sources d'informations,
- le degré d'influence propre et d'influence externe ainsi que
- les chiffres d'affaires journaliers des touristes.

Les parts de ST à l'efficacité de l'influence des diverses sources d'informations sont déterminées par une méthode en trois étapes:

- calcul largement empirique
- justification des résultats à l'aide d'un argumentaire
- validation par un groupe d'experts dirigé par le Prof. Dr Christian Laesser

En majorité, la part de ST à une source d'information individuelle se situe soit non loin de 0% (par ex. annonces, affiches et spots TV/radio de voyagistes) soit aux alentours de 100% (par ex. notre site www.myswitzerland.com).

L'extrapolation, enfin, est effectuée à l'aide de la statistique d'hébergement de l'Office fédéral de la statistique.

3.2 Appréciation critique

L'examen du caractère scientifique de la mesure de l'efficacité de ST mentionné au chapitre 3.2.1 est effectué à l'aide d'une étude externe ainsi que de trois critères scientifiques, «objectivité», «fiabilité» et «validité». Le chapitre 3.2.2 dresse une comparaison de la mesure de l'efficacité de ST avec des systèmes de mesure d'autres organisations touristiques nationales.

3.2.1 Caractère scientifique du modèle de mesure de l'efficacité de ST

Validation externe: pour des raisons de neutralité, ST a commandité une expertise universitaire¹⁰ ayant les objectifs suivants: il s'agit d'une part de valider la proportion de la contribution de ST à l'efficacité de l'influence des diverses sources d'informations et d'autre part de soumettre le concept de mesure de l'efficacité de ST à un examen scientifique externe. Ces tâches ont été confiées au Prof. Dr. Christian Laesser de l'Institut des prestations de services publics et du tourisme de l'Université de St-Gall et à une équipe d'experts constituée par ses soins (pour la première tâche). Cette expertise confirme le caractère scientifique du modèle de mesure de l'efficacité sur les points suivants:

- «Dans l'ensemble, le présent modèle de mesure représente une méthode pragmatique et en même temps innovante pour mesurer l'efficacité des divers instruments de communication de ST par une approche valable (page 6).»
- «Compte tenu des observations ci-dessus [référence aux explications précédentes de l'expertise, n. d. a.], cette approche doit être considérée comme correcte sur le plan scientifique, d'autant que là encore, les données utilisées sont soit générées empiriquement (Moniteur du tourisme suisse) soit validées à plusieurs reprises (quotes-parts d'influence). Par ailleurs, la chaîne entre production/ dissémination -> perception d'informations/ influence des informations et comportement du client dans le territoire de destination de la Suisse (génération de nuitées et de chiffre d'affaires) est représentée et est donc transparente (page 7).»

On trouvera ci-dessous d'autres considérations relatives au caractère scientifique du modèle de mesure. Elles ne proviennent pas de l'expertise universitaire citée, mais en confirment également la validité:

Objectivité: la mesure de l'efficacité de ST a été conçue de manière équilibrée (cf. validité du contenu) et repose principalement sur des données empiriques. Même dans le contexte de la validation externe, il convient de la considérer comme objective.

Fiabilité: la mesure de l'efficacité de ST peut être reproduite à tout moment. Une comparaison entre les deux mesures d'efficacité réalisées jusqu'ici en 2006/07 et en 2010 révèle un degré de fiabilité de l'instrument de mesure très élevé. D'une part, les quotes-parts d'influence de ST ne varient que de 0,7% en comparaison sur trois ans. D'autre part, les analyses détaillées font ressortir des résultats pratiquement identiques.

Validité du contenu: l'instrument de recensement offre une sélection de 28 instruments d'influence externe différents. Lors de l'élaboration du questionnaire, un équilibre a été recherché pour le choix des catégories: les sources d'informations d'autres acteurs touristiques – organisations touristiques locales/régionales, prestataires d'hébergement, tour opérateurs/sociétés de transport – sont prises en compte autant que celles de ST. En outre, d'autres sources d'influence externes sont également prises en considération: guides touristiques, salons consacrés aux vacances, recommandations d'amis, de connaissances ou de membres de la famille, médias et films. Cela permet de n'omettre pratiquement aucune source d'influence essentielle sur la décision de voyage.

¹⁰cf. note de bas de page 3.

Validité de la construction: les données relatives à la mesure de l'efficacité permettent de formuler de nombreuses thèses qui correspondent toutes aux attentes théoriques. Par exemple, plus le marché d'origine est éloigné, plus le degré d'influence de ST et d'influence externe augmente; les efforts de marketing des tour-opérateurs se font sentir dans les marchés de réservation indirecte; les organisations touristiques locales et régionales ainsi que les prestataires d'hébergement sont particulièrement efficaces sur le marché intérieur et les marchés proches.

3.2.2 La mesure de l'efficacité de ST en comparaison internationale

Au début de 2013, le Prof. Dr Christian Laesser a été chargé par ST de faire le bilan des systèmes de mesure de l'efficacité des organisations touristiques nationales (OTN) pour qu'il soit possible de classer notre propre mesure de l'efficacité sur le plan international.¹¹ Les OTN des 30 plus grands marchés de destination touristiques – mesurés en fonction du volume de nuitées en 2012 – constituent l'échantillon de cette évaluation. Des réponses ont été reçues de 19 organisations sur 30. Sur la base d'explications données par téléphone, Laesser justifie principalement cette réticence par l'absence de mesure explicite de l'efficacité (p. 3). Par la suite, l'évaluation a confirmé que la mesure de l'efficacité de ST peut être considérée comme la plus développée au monde en comparaison internationale (p. 4-5):

«Les constats de l'enquête ainsi que les publications en ligne des OTN permettent de conclure que Suisse Tourisme utilise pour mesurer son efficacité l'instrument qui va sans doute le plus loin.

Pour l'essentiel, les modèles des **OTN étudiées** (pour autant qu'elles procèdent à une mesure de l'efficacité de marketing tout court) reposent

- sur le recensement de contacts (B2B et B2C potentiels par le biais des médias),
- sur la mesure de la notoriété de campagnes individuelles, de contenus spécifiques ou encore de marques,
- et/ou sur les intentions de visite (sur la base des indicateurs qui précèdent).

La difficulté principale de cette méthode tient à ce qu'une intention de visite n'équivaut pas à une visite. Ainsi, le comportement intentionnel diverge souvent du comportement réel (comme l'illustrent diverses observations empiriques relatives à la théorie du comportement envisagé).

Suisse Tourisme, en revanche, s'efforce de mesurer la chaîne d'efficacité entre les contenus (quotes-parts d'influence relatives aux contenus dans les sources d'information) – les décisions (rôle d'une source d'informations donnée sur les décisions de voyage) – les comportements (sur place) et de constituer ainsi, contrairement aux autres organisations, une **chaîne d'efficacité fermée**. Nul ne conteste que ce type de méthode s'accompagne également de certaines incertitudes impossibles à éviter sur le plan méthodologique; c'est la raison pour laquelle en particulier les quotes-parts de ST dans l'efficacité de l'influence des divers instruments de communication ne sont systématiquement définies que de manière conservatrice et en défaveur de Suisse Tourisme.

Comme le laissent déjà entendre des expertises antérieures (2006 et 2011), il existe des **potentiels d'extension** (comportant d'autres composantes); mais ceux-ci sont, **dans le meilleur des cas, marginaux**, surtout si l'on compare l'ampleur et la qualité de la mesure suisse de l'efficacité avec celles des autres organisations. Un seul domaine pourrait éventuellement être étendu: la notoriété des marques et la loyauté

¹¹Voir note de bas de page 4.

(à la fois dans les marchés traditionnels et dans les nouveaux marchés). L'importance de ces résultats a cependant plutôt tendance à être surestimée que sous-estimée.»

Par la suite, Laesser (page 5) expose à l'aide de deux explications potentielles les raisons pour lesquelles ST possède sans doute l'instrument de mesure de l'efficacité qui va le plus loin:

«(1) **De nombreuses OTN sont nettement plus proches du gouvernement que Suisse Tourisme**; la direction en est souvent assurée directement, et non indirectement dans le cadre d'accords sur les prestations (comme dans le cas de la Suisse et de quelques rares autres pays). Dans la mesure où aucune mesure de l'efficacité n'est entreprise dans l'administration publique dans ces cas, il n'y a pas lieu de supposer que cela se fasse dans le cadre du marketing touristique.

(2) La Suisse est un pays où la **nouvelle gestion publique** est relativement avancée (à l'exception peut-être des pays anglo-saxons). Les dépenses doivent être clairement légitimées, ce qui soutient une mesure approfondie de l'efficacité. Par conséquent, Suisse Tourisme possède la mesure d'efficacité sans doute la plus avancée.»

3.3 Résultats

Les résultats de la mesure *ordinaire* de l'efficacité de ST figurent en annexe au chapitre A1.

4 Indicateurs clés de performances

4.1 Méthodologie et données utilisées

4.1.1 Concept de mesure

ST utilise un système éprouvé comportant 11 chiffres de référence. Ce système permet de saisir les résultats quantitatifs des activités. Les domaines de mesure correspondent aux 4 instruments principaux de ST.

Marketing en ligne:	Visites sur MySwitzerland.com Stock d'adresses dans l'eCRM (eNewsletter etc.) et contacts des réseaux sociaux
Promotion:	Contacts de marketing Nombre de dépliants, cartes postales, encarts et brochures distribués
Key Media Management:	Contacts avec les médias Nombre de journalistes invités en Suisse Nombre d'équipes de télévision invitées en Suisse Nombre d'articles publiés influencés par ST
Key Account Management:	Nombre de nuitées influencées dans les plans commerciaux avec des voyageurs Chiffre d'affaires obtenu avec les nuitées influencées
Générique:	Réactions qualifiées découlant de toutes les activités

4.1.2 Grandeurs mesurables

Pour les instruments cités plus haut, les données recensées dans le détail sont les suivantes:

Marketing en ligne:	Pour chaque marché, toutes les visites sur le site local MyS.com sont recensées et décomptées. La consultation d'une page MyS.com dans une période de 30 minutes est comptée comme une visite. Les visiteurs de contenus ST payés sur d'autres portails sont décomptés comme contacts de marketing. La base est constituée par les chiffres certifiés par le WEMF. Les adresses recensées dans le système CRM de Suisse Tourisme sont également comptées sur une base annuelle. Elles incluent les abonnés à notre newsletter, les commandes de brochures ainsi que les adresses collectées en liaison avec des mesures de promotion. Dans le domaine des réseaux sociaux, sont comptés annuellement les « j'aime » ou les amis de Facebook, les « followers » sur Twitter et les abonnés de la chaîne YouTube.
Promotion:	La promotion inclut toutes les activités de publicité classique.
Promotion contacts de marketing:	Tous les contacts obtenus par des activités publicitaires (payées) (foires, affiches, spots TV, annonces, manifestations, bannières, etc.) sont décomptés. Sont considérés comme contacts les impressions, les lecteurs, les spectateurs, les auditeurs, etc. Normalement, les chiffres utilisés sont les

chiffres officiels des médias. A défaut, on applique un multiplicateur unique pour le monde entier.

- Promotion brochures:** Nombre de matériel publicitaire ST imprimé (brochures, dépliants, encarts, mailings, etc.) et physiquement envoyé. Le tirage effectif est compté.
- KMM: contacts médias:** Nombre de lecteurs, téléspectateurs, auditeurs de radio, lecteurs de blogs atteints par des articles rédactionnels influencés par ST. Pour cela, on s'appuie sur les chiffres officiels des groupes médiatiques. Les contacts ne sont comptés que si ST a participé à leur naissance de manière directe et déterminante (conférence de presse, voyage de journalistes, envois aux médias, etc.).
- KMM: articles:** Sont comptés tous les reportages publiés ou diffusés sur la Suisse qui ont été influencés par Suisse Tourisme. Cela inclut également les articles de bloggeurs.
- KMM: voyages de journalistes:** La forme la plus efficace de compte rendu inspirant sur la Suisse a lieu lorsque le journaliste est lui-même sur place et découvre personnellement l'offre «Suisse». C'est pourquoi ST invite chaque année environ 2'000 représentants des médias en Suisse. Pour ce paramètre, ST compte le nombre de personnes par an et par marché.
- KMM: équipes TV:** Environ 120 reportages TV marquants influencés par ST sont diffusés chaque année dans le monde. Pour cela, ST invite des équipes de production de télévision en Suisse. Le nombre d'équipes est compté.
- KAM: nuitées:** Avec près de 150 conventions, ST gère dans le monde les efforts de vente communs avec les principaux voyagistes. Ces conventions fixent les objectifs annuels qui sont contrôlés et recensés à la fin de l'année. Le nombre des nuitées influencées est compté sur la base de toutes les nuitées produites en Suisse par l'organisateur correspondant dans l'année en question.
- KAM chiffre d'affaires:** Grâce au Moniteur du tourisme suisse, ST connaît les dépenses journalières moyennes des clients. Pour chaque marché d'origine, il existe une moyenne journalière en francs suisses qui est multipliée par le nombre de nuitées atteint en provenance du pays en question.
- Réactions qualifiées:** On compte ici tous les contacts de qualité qui réagissent à des activités de ST, notamment:
- Nombre d'abonnés à la Newsletter
 - Nombre de contacts au centre d'appels de ST
 - Nombre de cartes réponse
 - Nombre de brochures commandées (par la poste, par téléphone ou par MyS.com)
 - Nombre de réservations par le biais de STC et MyS.com
 - Nombre de personnes réagissant à des activités avec des tiers (voyagistes, partenaires stratégiques, etc.)
 - Nombre de téléchargements sur iPad, iApp
 - Nombre de réactions Facebook et de retweets sur Twitter

4.1.3 Données utilisées

Les données sont recensées par les instruments de compte rendu de ST. Pour cela, 3 banques de données sont prioritaires:

L'instrument de compte rendu le plus important est la banque de données des activités de marketing. Celle-ci recense et note, pour chaque marché, toutes les activités de marketing, les contacts de marketing correspondants, etc. Les dépouillements peuvent être recherchés par thème, par partenaire, par année ou à titre d'exemple aussi selon «programme d'impulsion été 2012».

III. 4: Banque de données des activités de marketing

Un autre instrument important de compte rendu est la banque de données médias qui comporte les résultats des médias. Elle recense les contacts médias obtenus, le nombre des journalistes et équipes de médias invités en Suisse ainsi que tous les articles parus dans les médias. La saisie des plans commerciaux avec des voyageurs, les données ainsi influencées et le chiffre d'affaires en Suisse qui en résulte sont recensés dans l'instrument de compte rendu «banque de données professionnelle».

III. 5: Résultats médias dans la banque de données des médias III. 6: Banque de données professionnelle

4.2 Résultats

Les valeurs KPI du budget ordinaire de ST se trouvent en annexe au chapitre A2.

Suisse Tourisme

Toedistrasse 7, Case postale, CH-8027 Zurich, Tél. +41 (0)44 288 14 01, Fax +41 (0)44 288 12 04

5 Programme d'impulsion

5.1 Activités de marketing

5.1.1 Vue d'ensemble des activités de marketing du programme d'impulsion

Situation de départ

Aucun marketing au monde ne permet d'échapper totalement aux répercussions d'une crise fondamentale. Le tourisme suisse, malgré les programmes d'impulsion, a dû anticiper des reculs provoqués par la crise financière d'une part et le renchérissement lié aux taux de change d'autre part.

Mais un marketing ciblé est la seule mesure efficace à court terme pour stimuler la demande du tourisme suisse et ainsi atténuer les effets de la crise.

Objectif

Un programme d'impulsion ciblé doit déclencher une demande supplémentaire pour la Suisse en tant que destination de voyage et donner à la branche touristique un signal fort et stimulant la confiance.

Par une communication surprenante et séduisante et des coopérations ciblées avec des partenaires de vente, ST déclenche un désir de voyage et exploite des potentiels dans des segments de clients et des marchés existants ou nouveaux.

Orientation sur les clients

Le client de vacances (alpin, préalpin, lacs), le client de loisirs (ville, touriste de jour) ainsi que le client de circuit (marchés lointains, voyages en groupe) ont été les priorités du programme d'impulsion.

Marchés cibles

La campagne a été utilisée en Suisse même, sur une sélection de marchés proches et de façon prononcée sur les marchés lointains. Les marchés desservis n'étaient pas ceux présentant les reculs les plus marqués, mais ceux présentant le potentiel le plus important.

Une étude de marché détaillée, basée sur un jeu de critères éprouvé comprenant les chances du marché (situation économique), la taille du marché, la proportion de clients réguliers, les coûts de production (coûts supplémentaires lors de la desserte du marché), le seuil d'efficacité ou de perception et l'attractivité au niveau du prix (modification de la sensibilité au prix (monnaie)), a abouti aux portefeuilles de marchés suivants:

2009 (été/hiver): Allemagne, France, Italie et Suisse.

2011 (été): Allemagne, France, Italie, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni
Pologne, Russie

Australie, Brésil, Chine, pays du Golfe, Canada, Inde

2011/12 (hiver): Allemagne, France, Italie, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni
Russie

Suisse Tourisme

2012 (été): Allemagne, France, Italie, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni
Pologne, Russie
Australie, Brésil, Chine, pays du Golfe, Canada, Inde

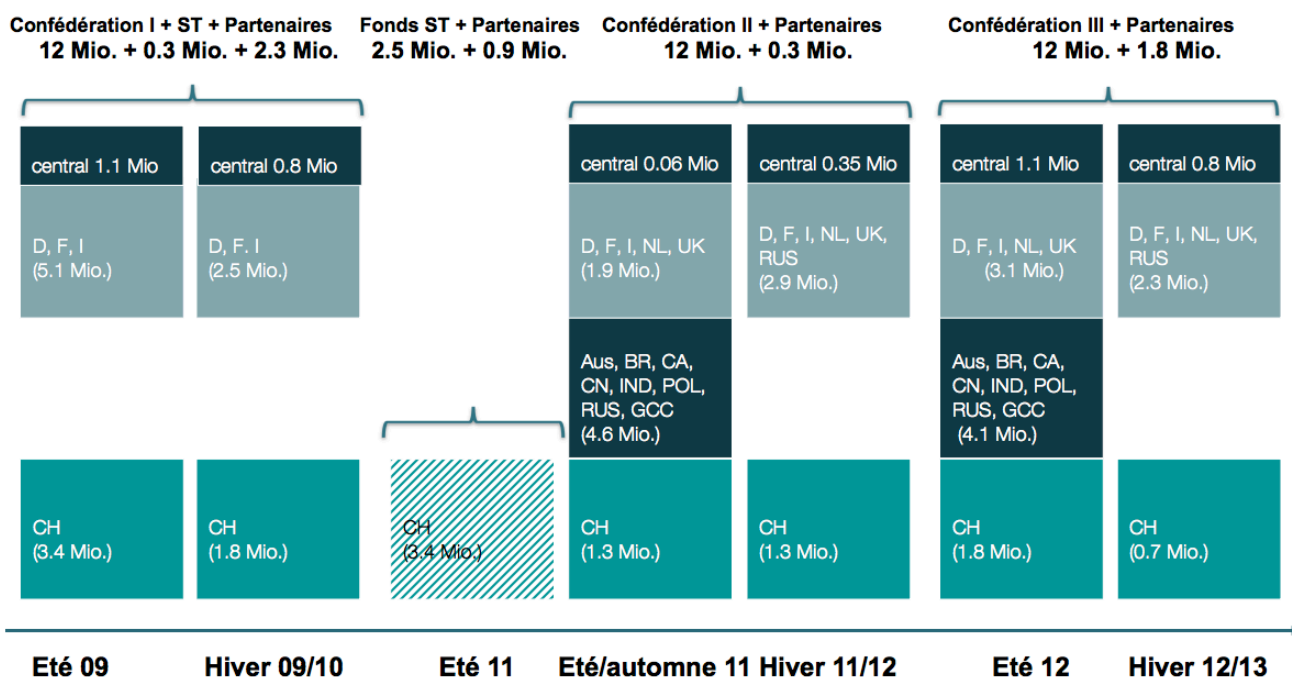
2012/13 (hiver): Allemagne, France, Italie, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni
Russie

A titre de soutien, des mesures de marketing en ligne centrales (Google Ad-Words) ont été utilisées.

Chronologie, échelonnement et emploi des ressources

Les 3 programmes d'impulsion ont tous été subdivisés en une priorité pour l'été et une pour l'hiver. C'est sur les marchés lointains qu'existe le plus grand potentiel pour l'offre suisse dans la saison d'été. Les activités de la saison d'hiver se sont concentrées exclusivement sur les marchés proches et la Russie.

Pour la mesure, on a utilisé mai à octobre pour les résultats d'été et novembre à avril pour les résultats d'hiver. En fonction du marché, le plan de communication a été adapté au comportement de décision et de comptabilisation des consommateurs correspondants. Dans les marchés lointains, la communication a été coordonnée avec les partenaires de la branche (voyagistes).



III. 7: Chronologie, échelonnement et emploi des ressources

Contenus de marketing et orientation de la communication

La campagne est structurée selon les principes du marketing intégré et utilise les instruments connus du marketing en ligne, du suivi médias, du Key Account Management et de la promotion:

Marketing en ligne: utilisation de canaux électroniques (en ligne) pour interpeller les clients potentiels. Les formes les plus connues sont les bannières, les newsletters, Google Adwords.

Key Media Management: traitement focalisé des principaux médias et journalistes. Les activités les plus connues sont les invitations aux voyages de médias, les partenariats avec les médias et les conférences de presse.

Key Account Management (B2B): traitement focalisé de la branche des voyages. Cela inclut les voyagistes mais aussi les collaborateurs d'agences de voyages. Avec les voyagistes, ST conclut des conventions efficaces qui aboutissent à une présence accrue de la Suisse dans les catalogues et donc à de nouvelles destinations et à des clients supplémentaires. Les conventions règlent les nouvelles offres suisses, mais aussi la publicité commune pour les nouveaux produits.

Promotion: la publicité classique ne doit pas être oubliée. Elle inclut les annonces, les encarts, les spots TV, les manifestations pour le public et les autres mesures publicitaires qui s'adressent au consommateur final.

Alors qu'en Suisse et sur les marchés proches, l'accent est mis sur le client régulier, sur les marchés lointains, ST dessert les professionnels des voyages et conclut avec les voyagistes des plans commerciaux qui aboutissent à des nuitées nouvelles et supplémentaires ainsi qu'à des destinations existantes et nouvelles.

Marketing de l'offre

Le programme d'impulsion 2009 a également donné le coup d'envoi d'une campagne de l'offre. Après avoir déclenché le désir de voyage par l'inspiration et l'information, des offres concrètes ont été proposées. Ce faisant, l'incitation au voyage a été systématiquement déclenchée par une valeur ajoutée et non pas par une remise durable sur les prix (dumping). Le programme d'impulsion permet à la branche, grâce au marketing de l'offre, de mettre sur une plate-forme web centrale les meilleures offres et des prestations supplémentaires créatives.

Objectifs

Chaque programme d'impulsion a été conçu avec des objectifs clairs. Ces objectifs ont également été définis et consignés par le seco dans le mandat de prestations correspondant.

Année	Objectif de nuitées influencées	Objectif de chiffre d'affaires influencé (CHF)
2009	0,79 mio.	150 mio.
2011	0,88 mio.	225 mio.
2012	0,7 mio.	200 mio.

Tab. 3: Objectifs

Délimitation par rapport au marketing ordinaire

Le programme d'impulsion a complété de manière décisive les activités de marketing déjà prévues par Suisse Tourisme et ses partenaires de la branche. Les programmes d'impulsion ont été mis en œuvre de façon systématiquement séparée, ont fait l'objet de mesures et de rapports distincts et ont desservi exclusivement des canaux de distribution et des plates-formes de communication supplémentaires. Grâce aux structures existantes de Suisse Tourisme et aux équipes chevronnées sur les marchés, les programmes d'impulsion ont pu être lancés sans retard et avec des coûts supplémentaires marginaux sur le plan des ressources.

Toutes les mesures d'impulsion et leurs résultats peuvent être affectés de manière concluante. Sans programme d'impulsion, les nuitées supplémentaires influencées et le chiffre d'affaires supplémentaire influencé n'auraient pas pu être atteints.

5.1.2 Exemples illustratifs du programme d'impulsion

Exemple de Key Account Management

Marché de la Chine: vol charter Edelweiss, collaboration avec Caissa, été 2011



Le programme d'impulsion a permis de conclure une convention avec le voyageur chinois Caissa. Ce voyageur s'est engagé à intégrer de nouveaux circuits en Suisse, à faire de la publicité en commun avec ST Chine et à prendre en charge un nombre garanti de sièges dans un nouveau vol charter. Avec cette garantie, il a été alors possible de convaincre la compagnie aérienne Edelweiss de programmer un vol régulier entre la Chine et la Suisse. Ce nouveau vol et les nouveaux programmes ont été promus dans une campagne de

grande envergure dans les médias imprimés, à la télévision et à la radio.

Sur l'ensemble de la saison d'été 2011, plus de 9'000 nuitées supplémentaires influencées ont été obtenues en Suisse grâce à cette action.

Poursuite en 2012



En 2012, SWISS a alors inscrit le vol de ligne régulier entre Beijing et Zurich. Dans le cadre du programme d'impulsion, ST Chine a conclu des contrats avec les 22 plus importants prestataires européens à Beijing, Shanghai et Guangzhou sous le slogan «Switzerland Product Boost». Ces conventions régissaient la publicité au consommateur final, les nouvelles destinations ainsi que les objectifs correspondants. Au total, près de 60'000 nuitées supplémentaires en Suisse ont été ainsi influencées à l'été 2012.

III. 8a, 8b: Marché chinois: coopération avec un voyageur chinois, exemple de publicité

Exemples de promotion:

Marché suisse: brochure découverte, été 2011

Suisse Tourisme a rassemblé 100 propositions d'excursions et de lieux exceptionnels à découvrir. Grâce à la coopération étroite avec Coop, les CFF et UBS, près de 3,6 millions d'exemplaires de cette collection d'idées de qualité ont atteint les Suissesses et les Suisses. Ces conseils de voyages inspirants et surprenants menaient dans toutes les régions du pays et présentaient des expériences que tout Suisse se doit d'avoir fait une fois dans sa vie. La distribution a eu lieu par le biais d'un encart dans le journal Coop à 2,7 millions de ménages en Suisse, dans tous les trains CFF et dans les gares, dans les filiales UBS et par le biais des canaux ST (mailinghouse, en ligne).



III. 9: Brochure découverte, marché suisse

Etant donné que l'encart a été élaboré de manière rédactionnelle et sans publicité, il a été particulièrement bien accueilli par le public. De nombreuses commandes complémentaires venant de classes entières, des exemples de clients ayant systématiquement visité les 100 lieux à découvrir qu'ils ont marqués dans la brochure, et les échos des partenaires touristiques qui ont constaté une forte affluence supplémentaire de visiteurs sont des signes discrets mais pertinents montrant que nous avons réussi à inciter le client suisse à rester davantage dans son propre pays. Cette action a sensiblement contribué à influencer 1,88% de toutes les nuitées (hôtellerie et parahôtellerie) durant l'été 2011.

Marché australien: campagne intégrée avec l'émission de télévision «Biggest Loser», été 2012

Rail

London to Zurich Rail
ITINERARY London – Paris – Zurich from **€299**

Paris to Zurich Rail
ITINERARY Paris – Zurich from **€195**

Rome to Zurich Rail
ITINERARY Rome – Milan – Zurich from **€129**

Rail Holidays

London to Zurich Rail + 4 nights
INCLUDES 1 night's accom in London, one way train to Paris, 2 nights accom in Paris, one way train to Zurich, 1 night's accom in Zurich & breakfast daily. from **€525**

Paris to Zurich Rail + 4 nights
INCLUDES 2 nights accom in Paris, one way train to Zurich, 2 nights accom in Zurich & breakfast daily. from **€559**

Rome to Zurich Rail + 4 nights
INCLUDES 1 night's accom in Rome, one way train to Milan, 2 nights in Milan, one way train to Zurich.

Swiss Rail Passes

Swiss Rail Saver Pass 4-day rail pass
INCLUDES Unlimited second-class travel on the Swiss Rail network over 4 consecutive days. UPGRADE To first-class from an extra \$74. from ***135**

Swiss Rail Saver Pass 4-day rail pass
INCLUDES 4 days second-class travel on the Swiss Rail network over 1 month. UPGRADE To first-class from an extra \$90. from ***155**

Swiss Rail Holidays

Glacier Express 3 days
INCLUDES 3 first-class rail transfers, 2 nights accommodation & breakfast daily. ITINERARY Swiss airport or border station – St Moritz – Zermatt – Swiss airport or border station. from ***499**

Tops of Switzerland 5 days
INCLUDES 5 first-class rail transfers, 2 nights accommodation in Interlaken, 2 nights accom in Lucerne & breakfast daily. ITINERARY Swiss airport or border station – Interlaken – Jungfrauoch – Brienz – Lucerne – Mount Pilatu – Kriens

GET SWISSED EXPERTS

WANT TO BECOME A SWISS EXPERT IN 2012?

Let Switzerland Tourism, Swiss Travel System and Swiss International Airlines show you how!

Taste Swiss cheese, chocolate and schnapps, hike, bike & ride panoramic trains through the Alps all in one evening! Learn how you can get 'Swissed' and be one of 35 agents joining us in Switzerland this June.

WHEN AND WHERE?

Mon 16th April SYDNEY 6pm - 8pm The Arthouse Hotel, 275 Pitt Street	Tues 17th April BRISBANE 6pm - 8pm Tempo at Rugby Quay, 123 Eagle Street
Wed 18th April MELBOURNE 6pm - 8pm CQ Functions, 113 Queen Street	Thurs 19th April CANNBERRA 6pm - 8pm The Boat House by the Lake, Grevillea Park, Barton

III. 10: Campagne intégrée «Biggest Loser», marché australien

Grâce au programme d'impulsion, ST Australie a réussi à faire venir en Suisse un des shows télévisés les plus populaires. «The Biggest Loser», un show de télé-réalité, a tourné en Suisse ses deux derniers épisodes, y compris la finale. Ainsi, la Suisse a été présente en avril 2012 pendant 5 heures au meilleur créneau de diffusion sur la chaîne nationale de télévision 10. Au total, 15% de la population australienne a vu ces programmes suisses. En outre, 1,5 million d'Australiens supplémentaires ont été atteints par les réseaux sociaux. Cette activité a été accompagnée par un concours, par la formation d'agents de voyages pour qu'ils deviennent des experts de la Suisse ainsi que par des offres spéciales sur la Suisse de la part du plus grand voyageur (Flight Center).

Marché italien: trajets panoramiques en train en Suisse, été 2012

Swizzera. semplicemente fantastica.

Per toccare il cielo con un dito, basta un treno.

Scopri i migliori itinerari per i treni panoramici svizzeri.

I treni panoramici svizzeri.

Viaggiare in Svizzera è sicuramente un'esperienza diversa. Mettetevi come passeggero panoramico di bordo e scoprirete il nostro meraviglioso territorio in tutti i suoi splendori.

Le migliori offerte della Svizzera su www.svizzera.ch/treni

10% Langgösgölen - Top of Europe EUR 345	10% Kandersteg - Bern - Top of Europe EUR 290	10% Pizzo Bernina - Top of Europe EUR 320	10% Bernina - Top of Europe EUR 360
10% Pizol - Ingegnere EUR 285	10% Glacier Express EUR 365	10% Bernina Express EUR 225	10% Gomberg EUR 280

Une des offres qui différencient réellement la Suisse tient aux trajets panoramiques en train dans les Alpes. ST Italie a tiré profit de cette caractéristique unique pour présenter 8 trajets sélectionnés dans un encart qui a été ajouté aux principaux quotidiens d'Italie du Nord (Corriere della Sera, Il Giornale). Dans le même temps, cette action a été renforcée par une campagne sur Facebook. Au total, les résultats obtenus ont été les suivants.

III. 11: trajets panoramiques en train

Nuitées	2'000
Chiffre d'affaires	CHF 700'000
«J'aime» sur Facebook	14'000
Nombre de «partages»	4'300
Nouveaux abonnés à la Newsletter	2'100

Tab. 4: Résultat des trajets panoramiques en train

Suisse Tourisme

Toedistrasse 7, Case postale, CH-8027 Zurich, Tél. +41 (0)44 288 14 01, Fax +41 (0)44 288 12 04

Exemple de Key Account Management

Marché britannique: collaboration avec Great Rail Journey, été 2012



Great Rail Journey (GRJ) est l'un des plus grands et des plus importants voyagistes britanniques pour la Suisse. La dépréciation spectaculaire de la devise anglaise par rapport au franc suisse et le renchérissement des voyages en Suisse qui en a découlé ont provoqué un recul spectaculaire des réservations chez GRJ en 2011. Cette tendance s'est également poursuivie sans ralentissement pour les pré-réservations pour 2012. Des mesures ont été décidées dans le cadre d'un plan commercial commun entre ST Royaume-Uni et le voyagiste: publicité au consommateur final, catalogues supplémentaires sur la Suisse et intégration de voyages moins chers en Suisse dans un produit budget appelé «Treyn». Cette approche focalisée et conjointe a porté ses fruits.

III. 12: Collaboration avec Great Rail Journey, marché britannique

En 2012, le recul a pu être stoppé et les réservations pour 2013 sont nettement à la hausse pour le produit haut de gamme comme pour le produit budget. Le CEO de Great Reial Journey, David Gaster, écrit à cet égard:

«[...] Je considère la coopération de ces dernières années comme un point culminant de ma vie professionnelle dans la mesure où, ensemble, nous avons réussi à relever le défi de la Suisse. En investissant du temps et de l'argent ainsi qu'en faisant preuve d'une forte détermination à explorer des approches différentes, nous avons réussi à redéfinir notre approche collective et à déclencher une reprise. Dans notre secteur d'activité, c'est souvent un cliché que de se lamenter sur la lenteur des réactions des organisations touristiques nationales, mais notre partenariat en 2012 a prouvé que cela n'était pas une fatalité. «Treyn» enregistre une position de recettes sur 12 mois qui représente une progression de + 760% pour l'été et de +30% pour l'hiver. «GRJ» signale une position de recettes sur 12 mois qui est de + 97% pour l'été et de + 25% pour l'hiver [...].»

Exemple de marketing en ligne

Marché français: campagne de marketing en ligne, hiver 11/12

En France, des campagnes de marketing en ligne réussies ont été réalisées. L'exemple ci-contre a été mis en ligne dans les médias suivants: Figaro, GMC et KDP. Les Branding Days ont donné les résultats suivants:

- 22 millions d'impressions
- 47'000 clics
- 0,21% taux de clics



gne hiver/12, marché français

III. 13: campagnes de marketing en ligne hiver 11/12, en France

Suisse Tourisme

Toedistrasse 7, Case postale, CH-8027 Zurich, Tél. +41 (0)44 288 14 01, Fax +41 (0)44 288 12 04

5.1.3 Participation de la branche

Situation de départ

La branche a activement participé aux 3 programmes d'impulsion et y a apporté une contribution financière. Nous avons ventilé cette participation en grandes régions, petites régions, villes et destinations ainsi que partenaires nationaux. En outre, en 2009, les contributions des partenaires pour les étapes d'été et d'hiver ont été calculées séparément. Pour les programmes d'impulsion 2011 et 2012, on n'a plus convenu qu'une seule contribution de partenaire, mais toujours avec la ventilation en fonction de la taille qui avait fait ses preuves. Il s'est avéré qu'avec la progression de la crise et la baisse des revenus de la branche, la capacité de réaction s'est atténuée.

Contributions en espèces de la branche touristique suisse

Les contributions en espèces suivantes ont alimenté les trois programmes d'impulsion de la part de la branche suisse du tourisme.

Partenaires	2009	2011	2012
Associations nationales dirigeantes (hotelleriesuisse, Gastrosuisse, RMS/UTP, auberges de jeunesse)	375'000	285'000	0
Partenaires touristiques: BEO, GE, GR, VS, LU/ZS, TI, VD, ZH, BE, BS, Ost-CH, FR, JU	1'490'000	960'000	560'000
Partenaires nationaux (CFF/RAW/STS/STC, SWISS etc.)	460'000	861'000	365'000
Total	2'325'000	2'106'000*	925'000

* dont CHF 0,85 million de report au programme d'impulsion 2012/13

Tab. 5: Ressources en espèces de la branche touristique suisse

Prestations en nature de tiers

Le programme d'impulsion a déclenché en Suisse et à l'étranger d'impressionnantes prestations en nature de la part de divers partenaires nationaux. Citons notamment des prestations d'impression, de logistique et de distribution, mais aussi des places gratuites dans les médias (par ex. créneaux gratuits à la télévision).

Partenaires	2009	2011	2012
Divers (impression, distribution, logistique, publicité)	2'000'000	4'100'000	2'074'000
Diverses prestations de partenaires sur les marchés (prix de concours, créneaux gratuits, etc.)	0	385'000	420'000
Total	2'000'000	4'485'000	2'494'000

Tab. 6: Prestations en nature de tiers

Participation de partenaires de campagnes à l'étranger

Dans le Key Account Management, les prestations en espèces de voyagistes et de Suisse Tourisme sont investies dans des projets communs. Etant donné que les voyagistes locaux ont de meilleures conditions et des remises pour volumes, les investissements ont généralement transité par les comptes des voyagistes. Les montants ci-dessous ont été convenus mutuellement dans les contrats correspondants et investis par les partenaires de campagnes dans des actions communes en tant que contributions en espèces.

Partenaires	2009	2011	2012
Voyagistes ayant des plans commerciaux en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Russie, au Brésil, en Inde, en Chine, dans les pays du Golfe	0	2'000'000	1'450'000
Total	0	2'000'000	1'450'000

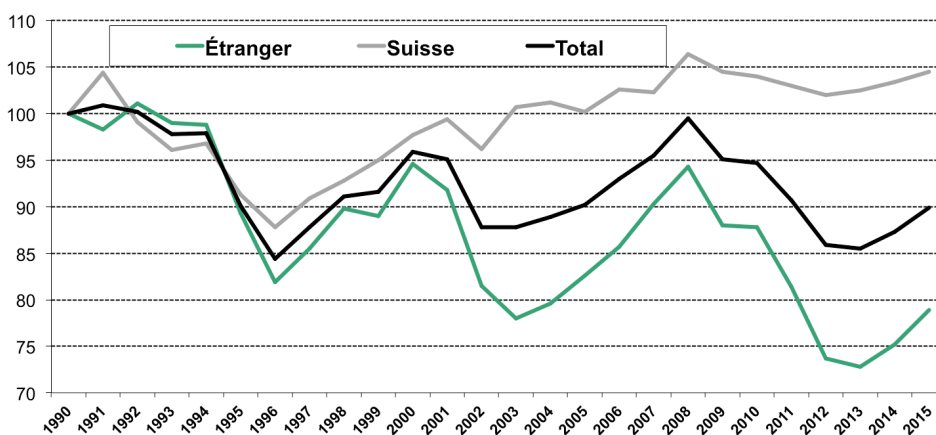
Tab. 7: Participation des partenaires de campagnes à l'étranger

Répartition régionale des programmes d'impulsion

Les programmes d'impulsion ont principalement soutenu les régions touristiques qui avaient subi les pertes les plus importantes en raison de la crise économique et financière et de l'évolution des taux de change. Contrairement aux régions urbaines, l'espace rural et alpin a dû encaisser des reculs sensiblement plus prononcés. Un récapitulatif de BAK Basel Economics atteste que la demande étrangère dans l'espace alpin atteindra son étiage historique en 2013.

Évolution de la demande touristique dans les régions alpines.

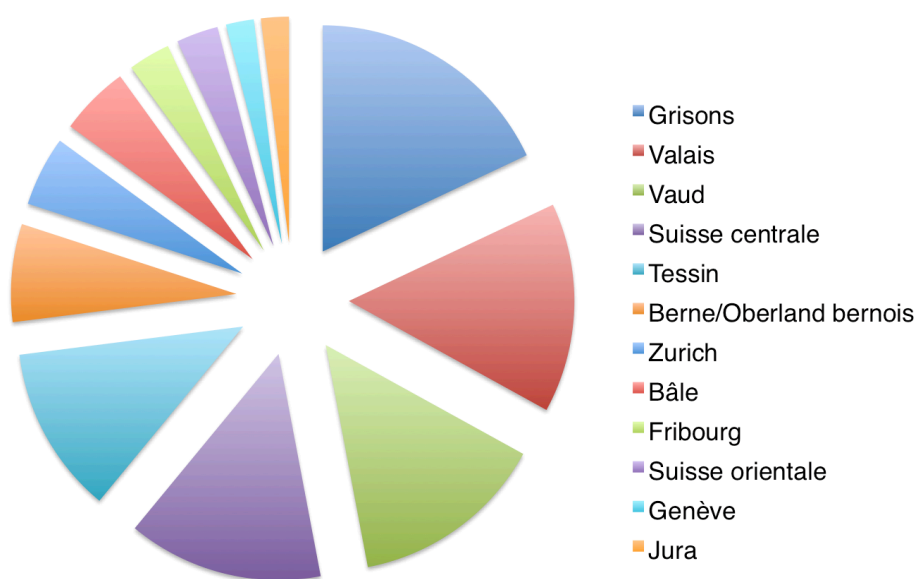
Nuitées hôtelières de 1990 à 2015, indice, 1990 = 100



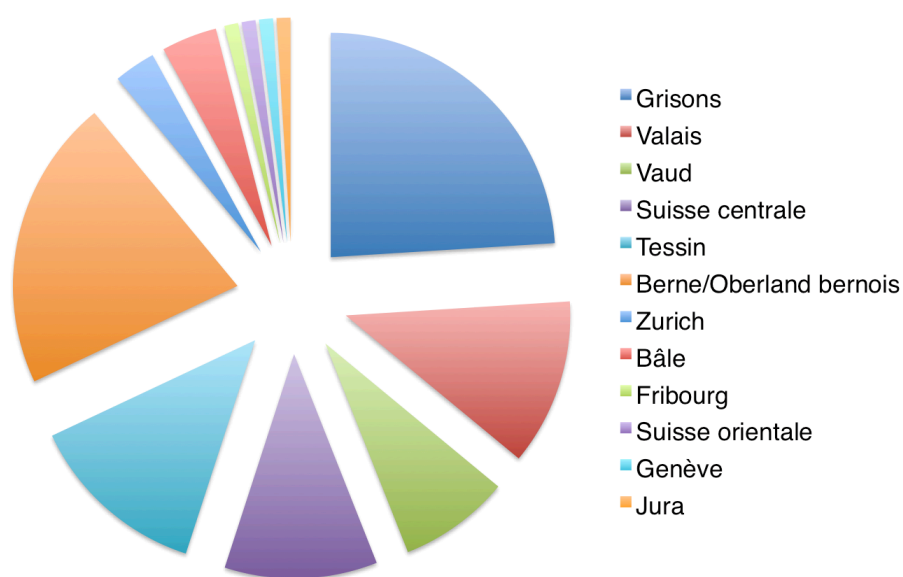
Source: BAKBASEL

III. 14: Evolution du tourisme dans les régions alpines

La répartition régionale des programmes d'impulsion 2009, 2011 et 2012 se présente ainsi:



III. 15: Répartition des offres en pourcentage



III. 16: Répartition des nuitées en pourcentage

Autres paramètres

	2009	2011	(été) 2012
Partenaires participants	368	305	330
Offres annoncées	967	820	767

Tab. 8: Autres paramètres

6 Mesure de l'efficacité des programmes d'impulsion

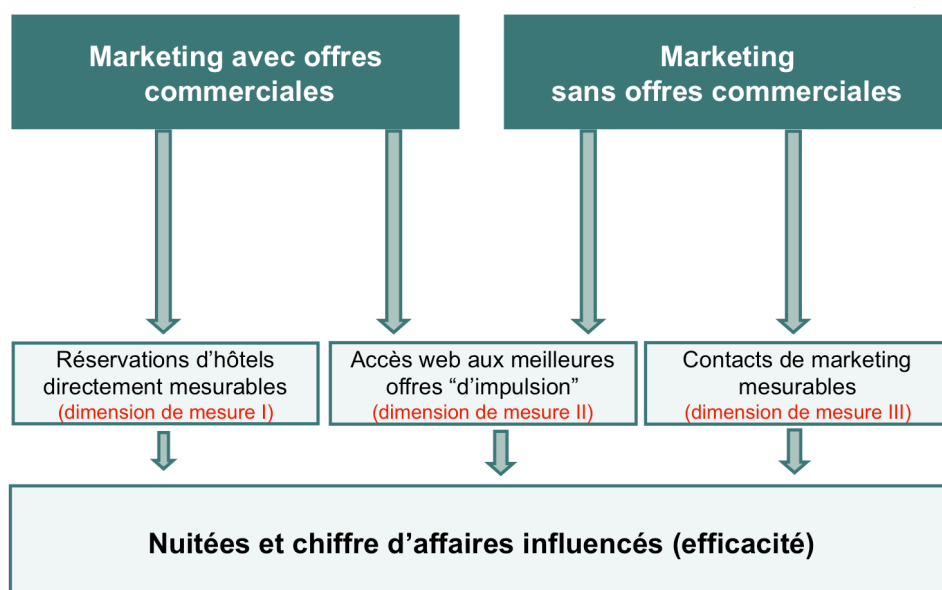
La «mesure de l'efficacité des programmes d'impulsion» a pour but de mesurer l'effectivité et l'efficience des ressources supplémentaires engagées pour stabiliser le tourisme suisse. La méthodologie de mesure repose sur une conclusion par analogie et donc sur une procédure simplifiée: l'efficacité des nuitées influencées par les mesures du programme d'impulsion et du chiffre d'affaires influencé est établie à l'aide de *l'accroissement* des activités de marketing réalisé dans le cadre des programmes d'impulsion (par ex. brochures distribuées *en plus*) et des effets établis avec précision conformément à la mesure ordinaire de l'efficacité 2010 (chapitre 3.3). Les effets touristiques découlant des fonds d'impulsion sont estimés de manière très conservatrice et largement appuyée sur des approches scientifiques. Le but est donc d'apporter la preuve d'un *effet minimal*. Un calcul exact ne serait pas adéquat pour des raisons tenant à l'économie de la recherche.

A titre d'introduction, nous présentons au chapitre 6.1.1 le mode de fonctionnement du concept de mesure «mesure de l'impulsion». Suit au chapitre 6.1.2 une appréciation critique de la méthodologie de mesure. Enfin, le chapitre 6.1.3 présente les résultats des programmes d'impulsion.

6.1.1 Concept de mesure: logique et méthodologie

La méthodologie de mesure a été conçue de manière à ce que les effets touristiques soient estimés de manière conservatrice et largement scientifique. ST parle d'ailleurs explicitement d'une estimation et non pas d'un calcul exact: ce dernier ne serait pas adéquat pour des raisons tenant à l'économie de la recherche. En outre, ce sont en fin de compte les ordres de grandeur des effets obtenus par les fonds d'impulsion qui sont intéressants. Le concept de mesure des effets du programme d'impulsion repose sur les trois **dimensions** suivantes (cf. ill. 17):

- I: Réservations d'hôtels directement mesurables par le biais de voyageurs et de partenaires hôteliers
- II: Efficacité du marketing sur la base d'accès supplémentaires au site «MySwitzerland.com» (marketing en ligne)
- III: Efficacité du marketing sur la base de contacts de marketing supplémentaires (promotion classique)



III. 17: Dimensions de mesure du programme d'impulsion été 2012 et effet attendu

Dimension de mesure 1:

Réservations d'hôtel directement mesurables par le biais des voyageurs et des partenaires hôteliers

ST a commercialisé des offres réservables avec des ressources venant des programmes d'impulsion. Les réservations d'hôtel effectuées auprès des partenaires de coopération de ST (voyagistes et partenaires hôteliers) peuvent clairement être attribuées au programme d'impulsion. Mais elles ne représentent qu'une partie des réservations réellement effectuées sur la base du marketing de l'offre de ST.

La multiplication des offres réservées auprès des voyageurs et des partenaires hôteliers par des partenaires de coopération du programme d'impulsion multipliée par le chiffre d'affaires journalier donne le chiffre d'affaires *partiel* mesurable.

Combinaison par multiplication des grandeurs de mesure suivantes:

Nombre de nuitées réservées par le biais de voyageurs et de partenaires hôteliers par le «programme d'impulsion» • dépenses journalières

Dimension de mesure 2:

Marketing en ligne d'impulsion (efficacité du marketing sur la base d'accès à des offres exceptionnelles «d'impulsion»)

La dimension de mesure 2 représente l'efficacité du marketing du site web «offres exceptionnelles d'impulsion». La mesure se fait selon une **conclusion par analogie**, qui repose sur les deux grandeurs suivantes:

- effets de *toutes* les activités de marketing en ligne de ST calculés selon la mesure ordinaire de l'efficacité de ST
- accès *supplémentaires* à une «page d'offres exceptionnelles» spécialement conçues découlant du programme d'impulsion (MySwitzerland.com/top). Les clics générés par le programme d'impulsion peuvent ainsi être nettement isolés des autres activités de marketing en ligne de ST. Il ressort également d'une analyse de séries temporelles de tous les accès au site MySwitzerland.com que ceux-ci peuvent être considérés comme supplémentaires.

Par ailleurs, on travaille avec les deux **hypothèses** suivantes:

- Sur la base des nombreux premiers visiteurs sur MySwitzerland.com obtenus grâce aux campagnes d'impulsion ainsi que sur la base de la forte orientation sur la vente prise par les pages d'offres, on suppose un effet renforçateur sur les nuitées influencées et le chiffre d'affaires influencé.
- Dans le même temps, on suppose a priori un effet de saturation se répercutant sur les nuitées et le chiffre d'affaires, partant d'une diminution de l'utilité marginale accompagnant l'augmentation du nombre de visites sur le web.

L'**extrapolation** aux nuitées influencées et au chiffre d'affaires influencé se fait enfin à l'aide de la statistique officielle de l'hébergement et des dépenses journalières moyennes par marché d'origine.

Combinaison par multiplication des grandeurs de mesure suivantes:

augmentation des accès à Internet par le «programme d'impulsion» (observation delta) •
efficacité du marketing en ligne de ST *au total* selon la mesure de l'efficacité ST •
facteur de renforcement (premiers visiteurs sur MySwitzerland.com et orientation sur l'offre) •
facteur de saturation •
nuitées dans l'hôtellerie •

Suisse Tourisme

Toedistrasse 7, Case postale, CH-8027 Zurich, Tél. +41 (0)44 288 14 01, Fax +41 (0)44 288 12 04

Dimension de mesure 3:

Promotion d'impulsion (efficacité du marketing sur la base des contacts de marketing «d'impulsion»)

La dimension de mesure 3 étudie les effets des activités de la promotion classique financées par les fonds des programmes d'impulsion (spots télévisés, encarts, brochures de conseils, affiches, annonces d'image, etc.). A nouveau, on applique une **méthode par analogie** simplifiée qui repose:

- sur les effets de *toutes* les activités de promotion de ST calculés selon la mesure ordinaire de l'efficacité de ST et
- sur les activités de marketing *supplémentaires* de la promotion classique découlant du programme d'impulsion. Ces dernières peuvent nettement être isolées par les efforts de marketing du budget ordinaire de ST. Pour éviter les chevauchements avec la dimension de mesure 1, les mesures de marketing qui contiennent des offres concrètement réservables ne sont pas comptées (par ex. voyages de lecture décidés, annonces et dépliant d'offres).

En outre, on postule à nouveau un **effet de saturation** en raison de la diminution de l'utilité marginale lorsque la prestation de marketing augmente. L'**extrapolation** aux nuitées influencées et au chiffre d'affaires influencé se fait enfin à l'aide de la statistique officielle de l'hébergement et des dépenses journalières moyennes par marché.

Combinaison par multiplication des grandeurs de mesure suivantes:

augmentation des contacts de marketing de la promotion classique par le «programme d'impulsion» (observation delta) •

efficacité de la promotion ST *au total* selon la mesure de l'efficacité de ST •

facteur de saturation•

nuitées dans l'hôtellerie•

dépenses journalières

6.1.2 Grandeurs de mesure

Chiffres de réservation (dimension de mesure I): les chiffres de vente directs par le biais des voyagistes et des partenaires hôteliers peuvent être calculés avec précision.

Accès au site MySwitzerland.com (dimension de mesure II): une analyse de séries temporelles de *tous* les accès au site MySwitzerland.com montre que les consultations de la page consacrée aux offres exceptionnelles de MySwitzerland.com représentent des accès *supplémentaires*. Les pages consacrées aux offres exceptionnelles – il n'existait pas encore de pages comparables avant le programme d'impulsion – ne vont donc pas à la charge du reste du contenu de MySwitzerland.com.

Contacts de marketing découlant de la promotion d'impulsion (dimension de mesure III): ces contacts incluent les spots télévisés, les encarts, les annonces d'image, les branding days, les bannières génériques, les brochures (Coop-Typically Swiss, etc.), les encarts payés, les manifestations et les affiches. Pour éviter les chevauchements avec les dimensions de mesure I et II, les voyages de lecteurs dédiés, les annonces d'offres et les dépliant d'offres, qui tous s'appuient sur des offres directement réservables, ne sont pas pris en considération dans la dimension de mesure III.

Dépenses journalières, dimension de mesure I: selon la statistique de réservation STC, le prix moyen par chambre *double* est de CHF 280 (petit déjeuner compris). Les dépenses moyennes d'hébergement par personne et par nuit s'élèvent donc à CHF 140. Selon l'analyse du MTS 2006/07, les dépenses pour le shopping, la restauration, le divertissement, les excursions et les autres dépenses sur place s'élèvent elles

aussi à un montant équivalent. C'est la raison pour laquelle on prend comme moyenne un chiffre d'affaires journalier de CHF 280 par personne pour l'hébergement et les dépenses diverses.

Dépenses journalières, dimensions de mesure II & III: à cet égard, la base de calcul est constituée par les dépenses journalières calculées par le MTS. Elles sont différenciées selon le marché d'origine. Dans la première période d'impulsion (été 2009 et hiver 2009/10), on a choisi les taux de dépenses journalières des clients d'hôtels parce que les promotions de la page des offres exceptionnelles de MySwitzerland.com/top ne portaient presque que sur des offres hôtelières. A partir de la 2^e période d'impulsion (depuis l'hiver 2011/12), les calculs se sont fondés sur des estimations prudentes en s'appuyant sur les taux de dépenses journalières de *tous* les touristes – donc y compris ceux de la parahôtellerie.

Chiffres de mesure de l'efficacité: efficacité de l'influence de ST selon les mesures de l'efficacité de ST pour 2006/07, 2010.

Facteur de renforcement: sur la base des nombreux premiers visiteurs sur MySwitzerland.com obtenus par les campagnes d'impulsion ainsi que sur la base de la forte orientation sur la vente, on suppose un effet renforçateur d'au moins un facteur 2 sur les nuitées influencées et le chiffre d'affaires influencé. La précision d'un tel effet de renforcement est cependant grevée de grandes incertitudes. Mais ce facteur ne joue qu'un rôle subordonné sur le résultat total de la présente analyse d'efficacité: s'il était totalement laissé de côté (ce qui n'aurait pas à être justifié), le résultat total diminuerait de 6%.

Facteur de saturation: on postule un effet de saturation en raison d'une diminution de l'utilité marginale en cas d'augmentation de la prestation de marketing de ST, mesurée à l'aide des chiffres des contacts de marketing:

- effet de saturation: - 20% pour une augmentation de la prestation de marketing de ST jusqu'à 49,9%
- effet de saturation: - 50% pour une augmentation de la prestation de marketing de ST entre 50 et 99,9%
- effet de saturation: - 80% pour une augmentation de la prestation de marketing de ST de $\geq 100\%$

C'est également afin d'aboutir à une estimation prudente que ST intègre ces importants effets de saturation pouvant aller jusqu'à -80%. Celle-ci semble particulièrement opportune sur les marchés lointains en plein essor ainsi qu'en raison de la base de contacts relativement plus réduite et plus instable que pour le programme de marketing ordinaire de ST. En outre, le comportement des décisions de voyages en période de crise économique et de force du franc suisse est assorti d'incertitudes. Dans le contexte des circonstances ci-après, on suppose cependant que selon toute probabilité, l'effet de saturation n'est pas encore plus prononcé: la pénétration de ST sur les marchés observés est bien éloignée d'une couverture à 100% et donc de la limite de saturation. Il faut en outre s'attendre à ce que les clients des marchés européens proches présentent plutôt des affinités au niveau du prix dans la période économiquement incertaine actuelle et réagissent donc davantage au marketing actuel de l'offre de ST axé sur les remises que cela ne serait le cas dans un contexte économiquement plus stable.

La 1^{ère} période d'impulsion déroge à ce fort effet de saturation pouvant aller jusqu'à -80%: à l'été 2009 et à l'hiver 2009/10, les fonds venant du programme de stabilisation n'ont été utilisés que pour stimuler le marché intérieur ainsi que les trois marchés proches que sont l'Allemagne, la France et l'Italie. Ces marchés disposent d'une base de nombre de contacts stable, de sorte qu'une extrapolation de l'effet des programmes d'impulsion est grevée d'incertitudes relativement faibles. Indépendamment de l'augmentation du nombre de contacts, on a donc escompté de manière générale un effet de saturation de -20%. A partir de la 2^e période d'impulsion (depuis l'hiver 2011/12), on a travaillé dans le sens d'une estimation prudente avec les effets de saturation respectifs de -20%, -50% et -80% indiqués plus haut.

Nuitées dans l'hôtellerie: statistique de l'hébergement de l'Office fédéral de la statistique.

6.1.3 Données utilisées

A la différence de la mesure de l'efficacité de ST, «l'analyse de l'efficacité de l'impulsion» ne s'appuie pas sur des données venant d'une seule source, mais de sources différentes. En raison de l'absence d'évidences empiriques, il convient également de retenir deux hypothèses. Celles-ci sont prises de manière prudente et confirmées par une expertise de Rütter + Partner (cf. chapitre 6.2):

Données primaires:

- Moniteur du tourisme suisse 2010: chiffres de mesure de l'efficacité, dépenses journalières
- Chiffres de contacts de marketing de ST: statistique du site web, etc. (cf. chapitre 4)

Données secondaires:

- Statistique de l'hébergement de l'Office fédéral de la statistique: hôtels
- Chiffres de réservations auprès des voyagistes et des partenaires hôteliers

Exceptions:

- Effet de renforcement sur la base de l'orientation marquée vers l'offre
- Effet de saturation en raison de la plus forte intensité publicitaire

6.2 Appréciation critique

Le concept de mesure s'appuie sur des critères scientifiques. Le calcul se fait largement à l'aide de données validées. Là où, en raison de l'absence de données, il est nécessaire de recourir à des hypothèses et à des estimations, celles-ci sont prudentes et justifiées. Enfin, les limites inévitables du concept de mesure aboutissent à ce que la précision de l'estimation soit limitée par certains effets, cf. appréciation suivante de l'expertise de Rütter + Partner (p. 20):

«La *mesure ordinaire de l'efficacité* développée par Suisse Tourisme suit un concept de mesure approfondi qui inclut notamment une enquête approfondie et représentative auprès des clients ainsi qu'une analyse de l'influence des sources d'informations déterminantes dans les pays d'origine de la part de Suisse Tourisme. Le concept de la mesure ordinaire de l'efficacité a été jugé valable par une expertise scientifique.

Pour la *mesure de l'efficacité du programme d'impulsion*, Suisse Tourisme choisit un concept plus simple, qui repose sur des coefficients venant de la mesure ordinaire de l'efficacité et utilise des conclusions par analogie. Cette analyse de l'efficacité du programme d'impulsion fait l'objet de la présente expertise.

De l'avis des experts, le concept de la mesure de l'impulsion est cohérent sur le plan logique, transparent et compréhensible. Les mécanismes de l'efficacité pertinents sont pris en compte. Les données et hypothèses utilisées sont également indiquées de manière transparente et compréhensible. Les données utilisées viennent de l'OFS, de l'enquête «Moniteur du tourisme suisse» ainsi que de la mesure ordinaire de l'efficacité de Suisse Tourisme et peuvent donc être qualifiées de valables. Le calcul des effets comptabilisés est également transparent et compréhensible.

Le concept de mesure, les hypothèses retenues et les estimations sont principalement axés sur une estimation prudente de l'efficacité. Nous estimons donc peu vraisemblable que les effets effectifs aient été surestimés.

Un problème fondamental posé par la réalisation d'un programme d'impulsion consiste à éviter les *effets d'aubaine*. Suisse Tourisme a pu exposer de manière plausible sa volonté d'essayer de les réduire au

minimum, en faisant surtout de la promotion pour la basse saison, les réservations à court terme et les séjours plutôt de courte durée. Mais avec les informations disponibles, il n'est pratiquement pas possible d'estimer l'ampleur des effets d'aubaine ou de les exclure tout à fait.»

6.3 Résultats

Les **effets** calculés selon «l'analyse de l'efficacité du programme d'impulsion» s'élèvent, sur l'ensemble du programme d'impulsion, à environ CHF 850 millions de chiffre d'affaires ou 3,7 millions de nuitées (effet minimal dans les deux cas). Ce gain correspond à une croissance *relative* de 2% des nuitées pour chacun des trois programmes d'impulsion (valeur moyenne).

L'analyse **de l'efficacité** globale montre qu'un franc investi permet de peut réaliser un volume de chiffre d'affaires touristique de CHF 23. L'efficacité varie selon le programme entre 16 et 26 (tableau 9). Cette efficacité est inférieure à celle du travail ordinaire de marketing de ST de CHF 37. Cela s'explique d'une part par le fait que l'analyse de l'efficacité a été effectuée de manière très prudente. D'autre part, la campagne d'impulsion s'est déroulée en période d'incertitude économique, de morosité des consommateurs et de renchérissement prononcé dû au taux de change. ST évalue ce résultat comme satisfaisant, notamment du fait que le programme d'impulsion a permis de conquérir sans doute de nombreux nouveaux clients, ce qui s'accompagne à *l'avenir* d'une importante «customer lifetime value».

	Emploi des fonds	Nuitées influencées	Chiffre d'affaires influencé	Efficacité
Eté 2009 & hiver 2009/10	CHF 14'600'000	1'637'000	CHF 378'000'000	26 ¹²
Eté 2011	CHF 7'800'000	946'000	CHF 213'000'000	26
Hiver 2011/12	CHF 4'500'000	367'000	CHF 68'000'000	16
Eté 2012	CHF 9'900'000	713'000	CHF 187'000'000	21
Total	CHF 36'800'000	3'663'000	CHF 846'000'000	23

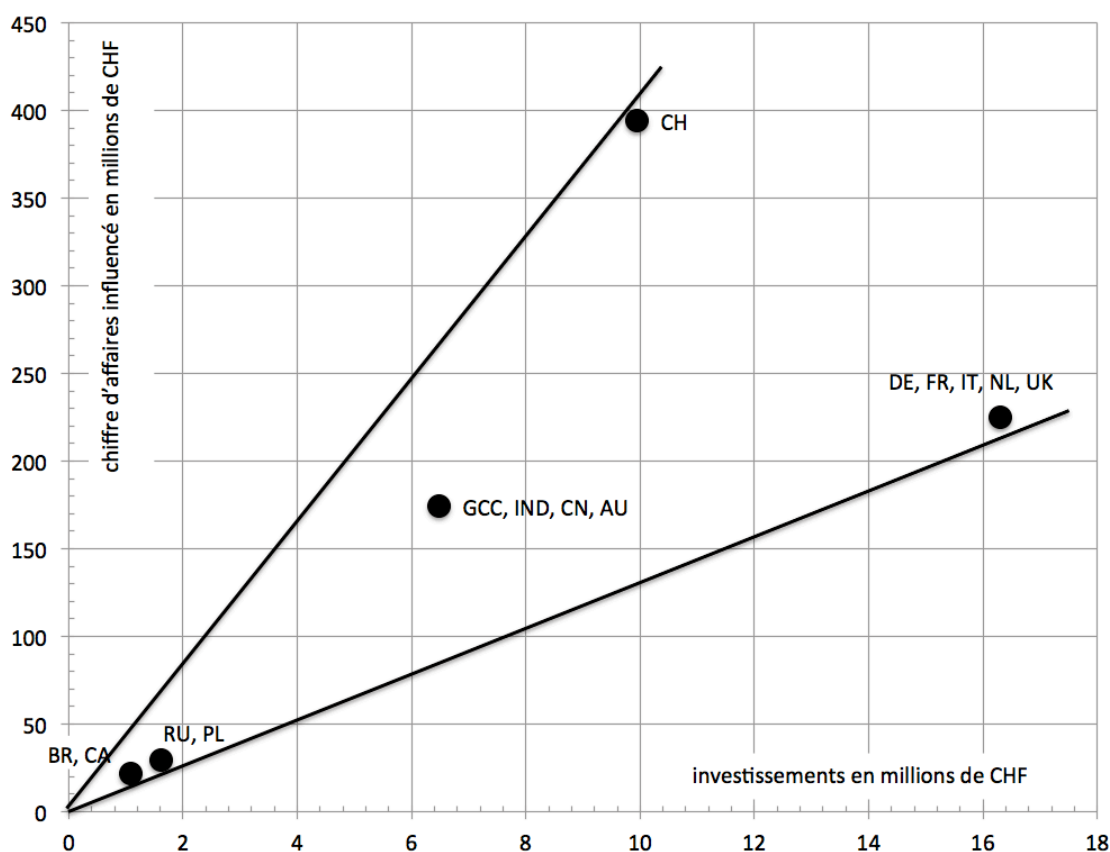
Tab. 9: Emploi des fonds, efficacité et efficacité des programmes d'impulsion 2009 - 2012 par période de programme.

¹²Lors de la première mesure d'impulsion, le calcul a utilisé un effet de saturation (forfaitaire de -20%) et des dépenses journalières des clients d'hôtels. Dans les mesures d'impulsion suivantes, on s'est appuyé sur des hypothèses plus conservatrices. L'efficacité comptabilisée de 26 n'est donc pas totalement comparable avec les quotes-parts d'efficacité des évaluations de programmes subséquentes (explications: voir chapitre 6.1.2).

En chiffres absolus, c'est dans le marché intérieur, avec près de CHF 400 millions sur l'ensemble des périodes de programme d'impulsion, que l'on a pu réaliser le plus grand gain de chiffre d'affaires (tableau10). En pourcentage, conformément à l'analyse de l'efficacité de l'impulsion, ce sont les marchés lointains qui ont le plus progressé. L'illustration 18 visualise le rapport entre l'emploi des fonds et le chiffre d'affaires touristique influencé.

	Emploi des fonds	Nuitées influencées	Chiffre d'affaires influencé	Efficience
CH	CHF 9'950'000	1'849'000	CHF 395'000'000	40
DE, FR, IT, NL, UK	CHF 16'300'000	1'082'000	CHF 225'000'000	14
GCC, IND, CN, AU	CHF 6'480'000	515'000	CHF 175'000'000	27
RU, PL	CHF 1'610'000	121'000	CHF 30'000'000	18
BR, CA	CHF 1'090'000	96'000	CHF 22'000'000	20
Ressources centrales	CHF 1'370'000			
Total	CHF 36'800'000	3'663'000	CHF 846'000'000	23

Tab. 10: Emploi des fonds, efficacité et efficience des programmes d'impulsion 2009 – 2012 selon les marchés d'origine.



III. 18: Emploi des fonds effectué et chiffre d'affaires réalisé dans le cadre des programmes d'impulsion de l'été 2009, l'hiver 2009/10, l'été 2011, l'hiver 2011/12 et l'été 2012.

Par manque de données, il n'est pas possible de procéder à des analyses à un niveau d'agrégation plus faible (par ex. au niveau de chaque campagne de marketing) et / ou ces analyses ne sont pas recherchées pour des raisons de stabilité limitée du système de mesure.

6.4 Constats

1. De l'été 2009 à l'été 2012, selon la statistique de l'hébergement de l'Office fédéral de la statistique, on a observé des reculs saisonniers dans l'hôtellerie suisse¹³ situés entre -2,2% et -3,7%. Selon les résultats de «l'analyse de l'efficacité de l'impulsion», les effets de la crise ont pu être atténués sur cette période en moyenne de l'ordre de 2% des nuitées par an (cf. tableau 11). En d'autres termes: sans programme d'impulsion, il aurait fallu escompter ces trois dernières années des reculs saisonniers d'une ampleur nettement plus grande.

Touristes suisses

	Eté 2009 & hiver 2009/10	Eté 2011	Hiver 2011/12	Eté 2012
Evolution des nuitées dans l'hôtellerie*	-0,4%	-0,8%	0,1%	-2,1%
Effets d'atténuation du programme d'impulsion**	3,3%	1,9%	0,4%	0,7%

Touristes venant de l'étranger

	Eté 2009 & hiver 2009/10	Eté 2011	Hiver 2011/12	Eté 2012
Evolution des nuitées dans l'hôtellerie*	-3,4%	-4,1%	-6,9%	-2,9%
Effets d'atténuation du programme d'impulsion**	1,2%	3,1%	2,1%	3,4%

Total

	Eté 2009 & hiver 2009/10	Eté 2011	Hiver 2011/12	Eté 2012
Evolution des nuitées dans l'hôtellerie*	-2,2%	-2,7%	-3,7%	-2,5%
Effets d'atténuation du programme d'impulsion**	2,3%	2,4%	1,2%	1,9%

* selon la statistique de l'hébergement, OFS

** mesuré au volume total des nuitées en Suisse (hôtellerie & parahôtellerie). Volume de la parahôtellerie: estimation de ST

Tab. 11: Evolution des nuitées dans l'hôtellerie et effets d'atténuation des programmes d'impulsion 2009 – 2012

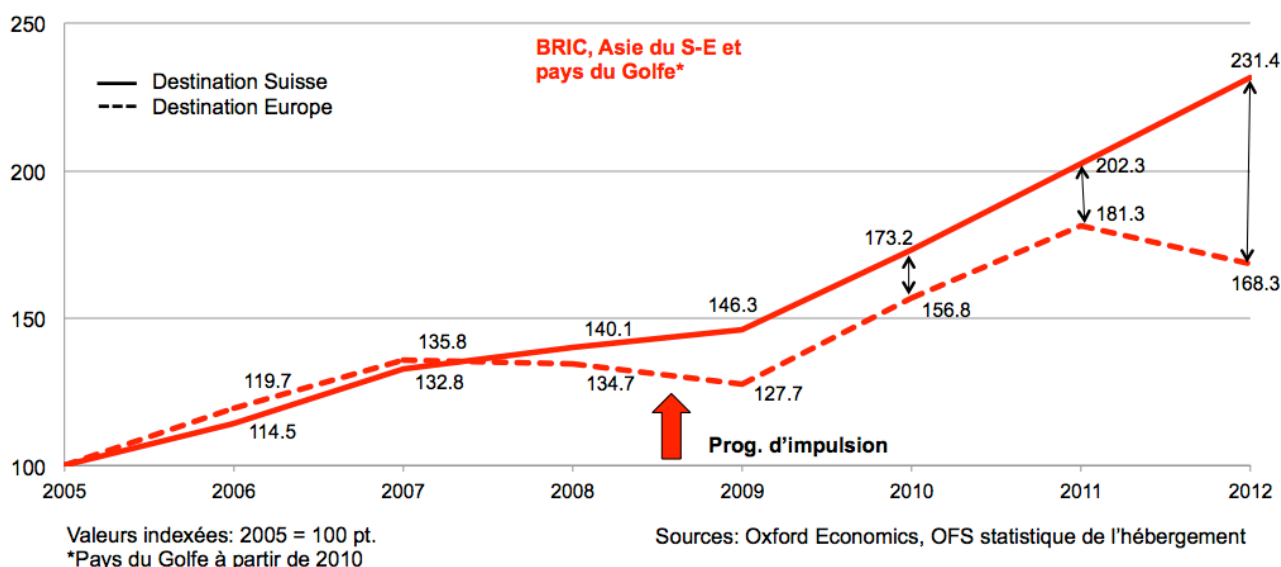
2. Les programmes d'impulsion ont été couronnés de succès et les objectifs fixés ont été dépassés dans les 3 programmes d'impulsion.

Année	Objectif de nuitées influencées	Objectif de chiffre d'affaires influencé (CHF)	Nuitées effectivement influencées	Chiffre d'affaires effectivement influencé (CHF)
2009	0,79 mio.	150 mio.	1,35 mio.	378 mio.
2011	0,88 mio.	225 mio.	1,31 mio.	281 mio.
2012	0,7 mio.	200 mio.	Eté: 0,71 mio.	Eté: 187 mio.

Tab. 12: Objectifs des programmes d'impulsion

¹³pour la parahôtellerie suisse, on ne dispose plus de statistiques officielles depuis 2003.

3. Les mesures d'impulsion chez les voyageurs, surtout dans les marchés lointains, ont un effet immédiat, direct et durable. L'illustration ci-après montre clairement que le marché de destination de la Suisse a évolué de manière nettement plus positive que les concurrents sur les marchés lointains par rapport au marché de destination de l'Europe à partir de 2009, et cela, dans un environnement de marché en progression: les gains de parts de marché *relatives* découlant des programmes d'impulsion sur le marché de destination de la Suisse en provenance des marchés lointains d'essor que sont le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, les pays du Golfe ainsi que l'Asie du Sud-est¹⁴ s'élèvent à près de 900'000 nuitées. Ce résultat confirme donc les constats de «l'analyse de l'efficacité des fonds d'impulsion» (tableau 10).



III. 19: Evolution des nuitées dans l'hôtellerie venant des pays BRIC, des pays du Golfe et de l'Asie du Sud-est à destination de la Suisse et du reste de l'Europe

- L'emploi des fonds dans un petit nombre de marchés (fort emploi des fonds par marché) a plus d'effet. Le seuil de perception est franchi, et le fort emploi des fonds dans les canaux de revente permet une différenciation plus nette.
- Lorsque la situation de marché se dégrade, tant pour des raisons économiques qu'en cas de renchérissement des prix provoqué par le taux de change, le rendement diminue ou bien il est nécessaire d'employer davantage de fonds pour déclencher la même impulsion.
- Le programme d'impulsion a permis à la Suisse de contracter de nouvelles coopérations avec des voyageurs en tant que «first mover» sur les marchés lointains, de lancer des destinations et des produits supplémentaires. Ces ouvertures du marché ont des effets durables.
- Les programmes d'impulsions ont permis de diversifier les risques par l'extension du portefeuille de marché. En 2012, un client d'hôtel sur dix venait déjà d'un des marchés lointains définis comme ayant un fort potentiel.
- En périodes de crise, seule la Confédération peut avoir un effet d'atténuation direct et rapide. Pour l'essentiel, les ressources propres font défaut à la branche.

¹⁴L'Asie du Sud-est a également été prise en compte dans cette analyse, car un traitement du marché a pu avoir lieu par conséquence directe des programmes d'impulsion.

7 Conclusion

Le mandat principal de ST – promouvoir dans le monde entier la Suisse en tant que pays touristique – inclut également le contrôle des prestations. ST apporte sa preuve de l'efficacité et de l'efficience à l'aide d'un système de mesure approfondi et scientifiquement fondé: les concepts de mesure et résultats ont fait l'objet d'une validation indépendante et ont été évalués comme corrects selon des critères scientifiques.

Une évaluation universitaire portant sur 30 des plus grandes organisations touristiques nationales en février 2013 a montré en outre que ST dispose sans doute de la mesure ordinaire de l'efficacité la plus développée.

Dans «l'analyse de l'efficacité de l'impulsion», le chiffre d'affaires minimum influencé s'élève à CHF 23 par franc investi. Cela correspond à un effet d'atténuation annuel des effets de la crise de 2% en moyenne des nuitées en Suisse. Ce résultat peut être qualifié de satisfaisant, vu que les mesures de stabilisation ont sans doute également pu conquérir de nombreux nouveaux clients.

A l'avenir aussi, ST accordera autant d'importance à un contrôle d'efficacité scientifique et donc crédible qu'à son travail de marketing proprement dit.

Annexe

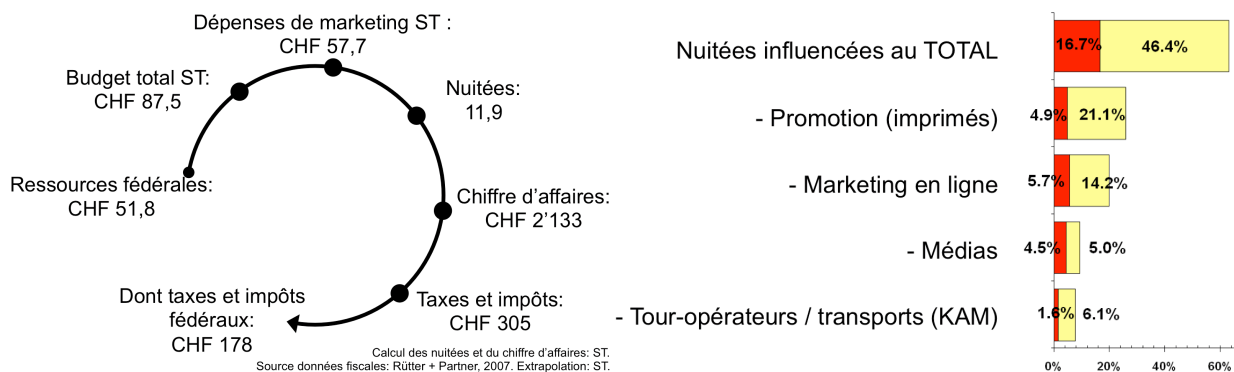
A1. Résultats de la mesure ordinaire de l'efficacité de ST 2010

Ce chapitre présente le cycle d'efficacité des ressources employées jusqu'aux impôts et redevances influencées par ST. Les résultats sont en outre différenciés par source d'information et par marché d'origine.

Les résultats de la mesure de l'efficacité 2010 montrent que ST influence une nuitée sur six dans l'hôtellerie et la parahôtellerie suisse. Pour 2010, cela correspond à 11,9 millions de nuitées et à un chiffre d'affaires de 2,13 milliards de francs suisses. Il en découle près de CHF 305 millions de taxes et impôts. Près de la moitié reviennent à la Confédération.¹⁵ Au chiffre d'affaires réalisé correspondent CHF 57,7 millions de ressources de marketing de ST. Cela donne un rapport charges/chiffre d'affaires de 1:37 (cf. illustration 20).

L'efficacité de marketing augmente parallèlement à la distance avec le marché d'origine: sur les marchés émergents stratégiques tels que la Russie ou la Chine, la quote-part est de 30%. Ces clients connaissant mal la Suisse peuvent être mieux atteints par des reportages de médias et par la publicité que des clients mieux informés venant de marchés proches. L'influence est également plus que proportionnelle pour les premiers visiteurs, parmi lesquels une nuitée sur quatre est due à ST.

Sur 28 sources d'information étudiées pour les voyages en Suisse, les «recommandations d'amis, de connaissances et de membres de la famille», les «sites web de prestataires de logements» et les «sites web d'une organisation touristique régionale/locale» sont les plus influents. Les sites web et les brochures de ST se classent en 5^e et 13^e position (cf. illustrations 22-25).



III. 20: Chaîne d'efficacité de ST (indications en mio.)

III. 21: Nuitées influencées par canal de marketing (en rouge: part de ST; en jaune: part des autres acteurs).

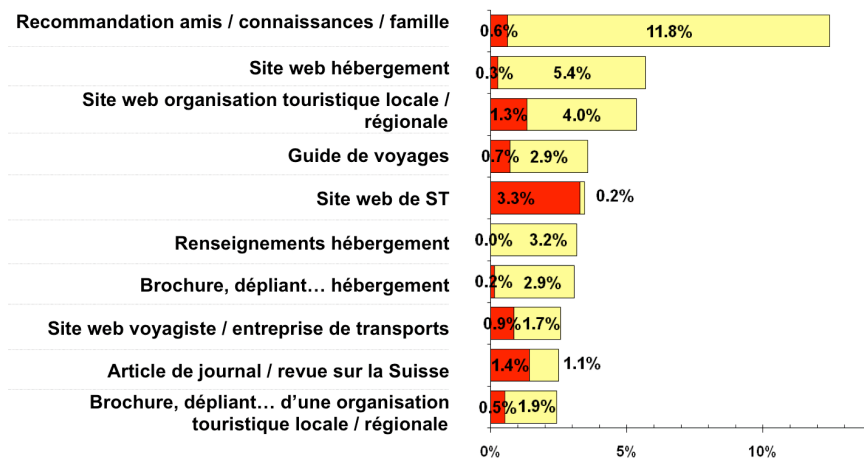
Avec 45,9% de nuitées influencées, la promotion classique (imprimé) et le marketing en ligne (Internet) sont les canaux d'information touristiques *les plus efficaces* (part de ST: 10,6%; cf. illustration 21). Mais dans le mix de marketing de ST, le marketing en ligne et les médias s'avèrent être *les plus efficaces*: 1 franc de fonds employés génère près de 80 francs de chiffre d'affaires touristique. Le rendement sur investissement est plus élevé d'un facteur de quatre que pour la promotion classique ou les efforts de marketing en liaison avec les voyagistes et les sociétés de transport.

L'efficacité de l'influence de ST augmente parallèlement à la distance du marché d'origine: dans les marchés émergents stratégiques que sont la Russie, la Chine, l'Inde et les pays du Golfe, la quote-part est de l'ordre

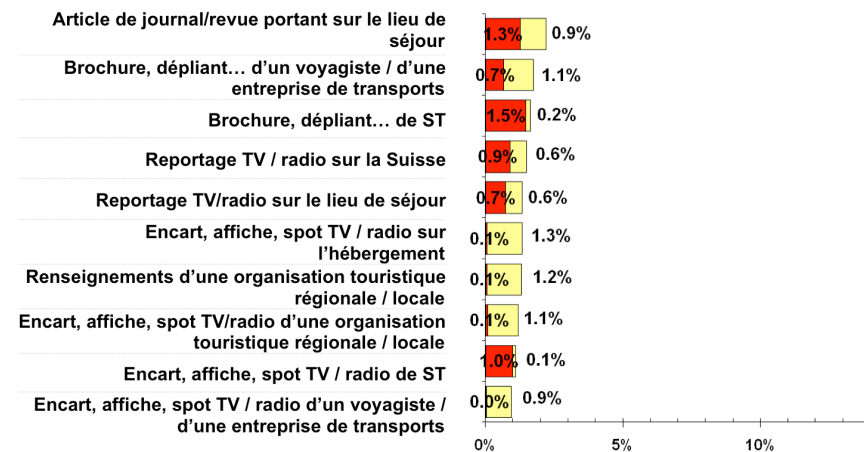
¹⁵Rütter + Partner (2007): taxes et impôts générés par des dépenses touristiques de clients passant la nuit. Estimations pour certaines catégories de taxes et impôts au niveau fédéral, cantonal et communal.

de 30%. L'influence est plus que proportionnelle chez les premiers visiteurs, parmi lesquels une nuitée sur quatre est due aux mesures de marketing de ST.

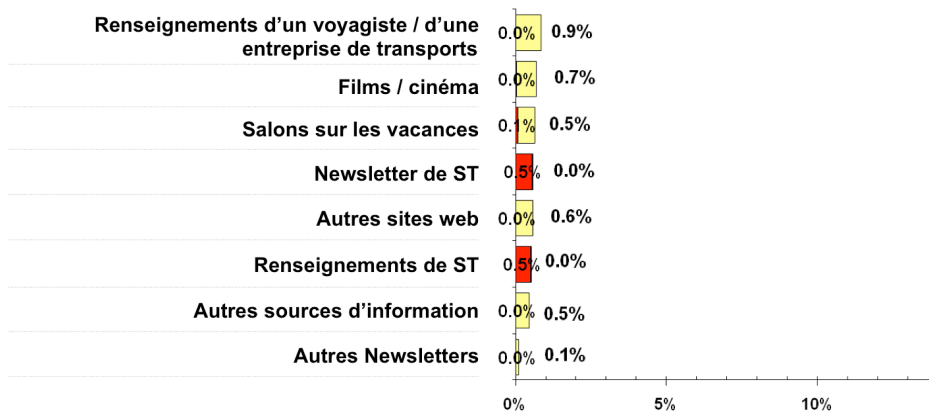
Avec la communication de marketing sur Internet dans les divers marchés, ST influence 5 à 7% des nuitées. En revanche, les canaux de communication des médias et de la promotion classique ont un effet sensiblement plus grand plus la distance avec le marché d'origine augmente. Concrètement: les clients venant d'Asie et connaissant relativement mal la Suisse en tant que pays de voyages peuvent être nettement plus influencés par des reportages de médias et la publicité imprimée que les clients suisses déjà bien informés. Avec le quatrième canal de marketing «voyagistes et entreprises de transport», ST influence tout de même 4 à 6% des nuitées dans les marchés de réservation indirecte que sont les Etats-Unis et l'Asie. Sur le marché intérieur et les marchés européens proches, en revanche, ce canal n'a que peu d'influence sur le comportement de décision des touristes (cf. illustration 24).



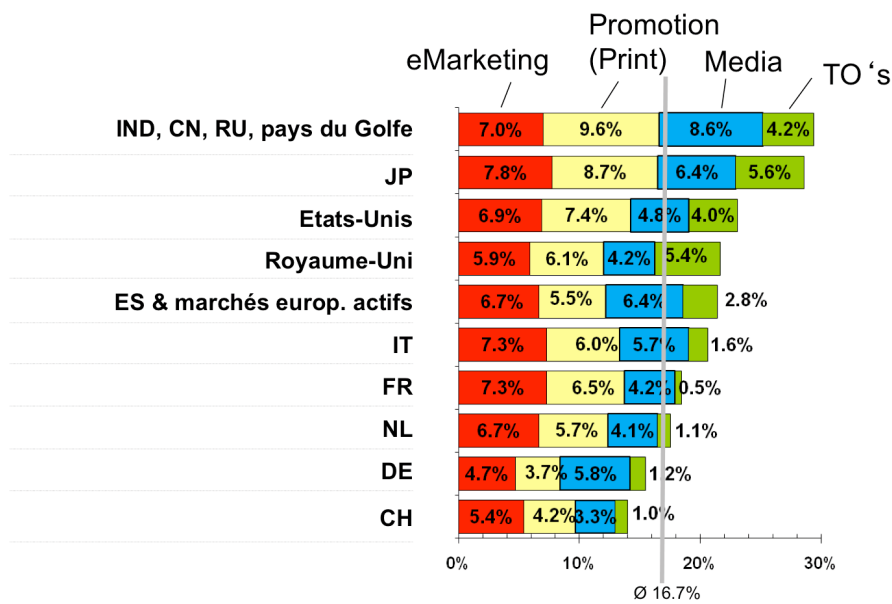
III. 22: Nuitées influencées par canal de marketing, places 1-10 (en rouge: part de ST; en jaune: part des autres acteurs).



III. 23: Nuitées influencées par ST par canal de marketing, place 11-20.



III. 24: Nuitées influencées par canal de marketing, places 21-28.



III. 25: Nuitées influencées par ST par marché et canal de marketing

Le succès de marketing établi de ST de CHF 2,13 milliards de chiffre d'affaires par an est dû à la large combinaison de mesures de marketing et à la présence de ST sur les marchés prioritaires et les principaux marchés émergents stratégiques. ST s'en tient à ce positionnement. Pour continuer à optimiser l'impact de marketing, les ressources seront utilisées de manière *renforcée*:

- sur les marchés présentant une croissance et un potentiel particulièrement élevés
- dans des instruments ayant une efficacité particulièrement élevée resp. un effet particulièrement fort.

A2. Résultats des indicateurs clés de performance 2012

Tous les paramètres (indicateurs clés de performance) des marchés ST sont consolidés à la fin de chaque année civile et comparés avec l'année précédente.

Domaine de mesure	Paramètre	Final 2011	Final 2012
Marketing en ligne	- Visites sur le web	25'017'000	26'393'913
	- Stock d'adresses CRM/réseaux sociaux	1'200'000	1'400'000
Promotion	- Contacts publicitaires et de marketing	4'041'340'139	4'926'646'104
	- Distribution de brochures	58'786'493	34'531'667
	- Contacts clients de qualité	2'066'911	2'425'222
	- Contacts médias	8'784'630'832	10'529'258'041
Key Media Management (KMM)	- Articles influencés dans les médias	11'391	12'776
	- Participants à des voyages de journalistes	2'068	1'988
	- Equipes TV	115	120
Key Account Management (KAM)	- Nuitées influencées par KAM	4'306'927	4'270'977
	- Chiffre d'affaires touristique (en CHF)	1'074'555'420	1'077'108'682

Tab. 13: Les principaux paramètres consolidés (indicateurs clés de performance) en 2011 et 2012