



Défis et opportunités du tourisme transfrontalier

Roland Schegg, HES-SO Valais-Wallis, 10 décembre 2025

Le **Montreux International Tourism Forum (MITF)**, qui s'est tenu le 6 au 7 novembre 2025, s'est imposé comme une plateforme d'échange incontournable pour les professionnels, académiques et étudiants du secteur. L'édition 2025 a mis l'accent sur les défis contemporains majeurs, notamment à travers une session intitulée : « Défis et opportunités du tourisme transfrontalier »

Dans un monde où les voyageurs ignorent les frontières administratives, comment les destinations partagées entre plusieurs pays peuvent-elles collaborer efficacement ? Pour répondre à cette question, la table ronde a réuni trois experts aux perspectives complémentaires :

- **Rafael Enzler** (Président de St.Gallen-Bodensee Tourismus), présentant le modèle complexe mais performant de la région des quatre pays du Lac de Constance (*Bodensee*);
- **Frédéric Delachaux** (Secrétaire général de Léman sans Frontière), témoignant de 30 ans de coopération pragmatique autour du Léman ;
- **Professeur Pietro Beritelli** (Université de Saint-Gall), apportant un regard académique et critique sur la gouvernance de ces réseaux.

L'objectif de cette synthèse est d'analyser les mécanismes de succès et les écueils de la coopération transfrontalière. Elle met en lumière un enseignement majeur : au-delà des structures politiques complexes, la réussite repose sur des projets concrets (comme la mobilité ou les pass touristiques) et sur la capacité à valoriser les flux de proximité souvent sous-estimés.

Contexte : Cette table ronde s'inscrit directement dans la dynamique du projet **Acteurs Tourisme Léman (ATL)**, un réseau transfrontalier soutenu par le **programme Interreg France-Suisse**. Ce projet vise à structurer et animer les échanges entre les professionnels publics et privés du bassin lémanique (Genève, Vaud, Valais, Haute-Savoie) pour consolider cette destination franco-suisse comme une référence touristique majeure. En réunissant des partenaires clés tels que les offices de tourisme d'Évian, de Montreux Riviera et de Genève, ainsi que l'Institut de Tourisme de la HES-SO Valais, cette initiative favorise une approche coordonnée des défis communs.



Herausforderungen und Chancen des grenzüberschreitenden Tourismus (Internationale Bodensee Tourismus GmbH)

(Défis et opportunités du tourisme transfrontalier)

Rafael Enzler, gutundgut



Le Modèle Bodensee : Orchestrer le tourisme entre 4 nations

1. Un géant touristique aux structures hétérogènes La région du Lac de Constance est un espace unique partagé par 4 pays (Allemagne, Autriche, Suisse, Liechtenstein), regroupant 4 millions d'habitants et générant **10 millions de nuitées** annuelles . Pour gérer cette destination, l'**IBT GmbH** (Internationale Bodensee Tourismus) a été créée en 1997.

- **Déséquilibre structurel** : L'organisation compte 9 actionnaires, mais la partie allemande représente une part majoritaire (>60%), reflétant le fait que la rive nord (allemande) capte historiquement plus de flux .
- **Choc des cultures de gouvernance** : Rafael Enzler souligne la difficulté de concilier des modèles différents : en Suisse et Autriche, le tourisme est géré par des DMO (partenariats public-privé agiles), tandis qu'en Allemagne, il reste très politique et administratif.

2. Missions : Ne pas remplacer, mais compléter L'IBT ne se substitue pas aux organisations locales (qui restent fortes et professionnelles) mais agit comme un « **Chef d'orchestre** » (Dirigent) qui harmonise l'ensemble sans jouer à la place des solistes.

- **Marketing lointain** : La promotion commune se concentre sur les marchés éloignés (USA, Italie) où la marque "Bodensee" est plus puissante que les marques nationales individuelles .
- **Produit phare** : La **Bodensee Card PLUS** est le produit clé de l'organisation. C'est une carte d'expérience (physique et digitale) incluant 160 attractions transfrontalières, générant environ 1,47 million € de chiffre d'affaires.

3. Le défi de la donnée : Le « Bodensee Datahafen »

Un enjeu stratégique majeur est la centralisation de l'information. L'IBT mène un projet de « **Datahafen** » pour harmoniser les flux d'informations provenant de systèmes techniques différents (Toubiz en Allemagne, Discover.swiss en Suisse, etc.). L'objectif est qu'un touriste à St-Gall puisse voir en temps réel les événements culturels de Bregenz (Autriche).

4. Facteurs clés de succès Pour Rafael Enzler, la réussite de cette coopération complexe repose sur trois piliers humains et stratégiques :

- **La Confiance** : Les acteurs doivent se connaître personnellement pour dépasser les frontières administratives.
- **Le Compromis** : Accepter de financer des mesures qui ne profitent pas à 100% à sa propre sous-région, dans l'intérêt du collectif.
- **La Stratégie** : Avoir une ligne directrice claire validée par tous les organes de surveillance pour éviter la dispersion.

« Léman sans Frontière » - 30 ans de collaboration transfrontalière

Frédéric Delachaux, Secrétaire général LSF



1. Une structure agile pour un territoire vaste Créée en 1995, l'association **Léman sans Frontière** (LSF) a fait le choix d'une structure associative légère pour garantir son agilité. Elle couvre un territoire de 10 000 km² (2 pays, 3 départements français, 4 cantons suisses), englobant le Léman, les Alpes avoisinantes, la Gruyère et le Pays-d'Enhaut.

- **Le réseau** : LSF regroupe aujourd'hui une **trentaine de sites touristiques incontournables** (2/3 suisses, 1/3 français), allant de la culture aux loisirs en passant par les transports (CGN, trains touristiques).
- **Impact** : Ces sites cumulent environ **10 millions de visiteurs** annuels. Frédéric Delachaux note que la force du réseau permet à de petites destinations de bénéficier de la visibilité des grands sites.

2. La mission : Mutualiser pour mieux échanger L'objectif central est de **mutualiser les ressources** pour la promotion et, surtout, de favoriser l'échange de clientèles entre les membres.

- **Le concept de « rebond »** : L'idée est qu'un visiteur prenant le bateau le matin puisse visiter un château ou un musée l'après-midi.
- **La force du collectif** : L'association mise sur l'humain et le réseautage pour échanger les bonnes pratiques et former les acteurs.

3. Des outils concrets : Du papier au terrain Malgré la digitalisation, LSF maintient des outils tangibles jugés essentiels :

- **Le Guide Papier** : Imprimé à 250 000 exemplaires et distribué chez 600 partenaires, il permet de « matérialiser » l'association auprès du grand public.

- **Le Pass Pro Tourisme** : En collaboration avec *I&D Tourisme*, cette carte permet aux collaborateurs des offices de tourisme de visiter gratuitement les sites du réseau. L'enjeu est la formation : pour bien conseiller le client, le personnel d'accueil doit connaître le produit.

4. Défis et Avenir : Mobilité et Indépendance Frédéric Delachaux identifie plusieurs enjeux stratégiques pour l'avenir :

- **La taille critique** : Après être monté jusqu'à 50 membres, le réseau s'est stabilisé autour de **30-35 sites**. L'objectif n'est pas d'être un simple « catalogue », mais de garantir une coopération active entre les membres.
- **L'indépendance financière** : LSF est financée à 100% par ses membres (cotisations, actions), sans subventions publiques, ce qui garantit une totale autonomie dans les choix marketing.
- **Le défi de la mobilité durable** : C'est le grand chantier actuel. L'association travaille à intégrer les **transporteurs publics** régionaux comme membres à part entière pour créer des liens durables entre les sites et faciliter le parcours client sans voiture.

Conclusion Frédéric Delachaux conclut sur l'importance de dépasser les frontières administratives pour répondre à la réalité du client, qui consomme le territoire comme une destination unique. La coopération, notamment avec le projet *Acteurs Tourisme Léman* (ATL), reste la clé de voûte de cette stratégie.

Synthèse de la Discussion Finale : Défis et Réussites de la Coopération Transfrontalière

Rafael Enzler, Frédéric Delachaux et le Professeur Pietro Beritelli (Université de Saint-Gall)



1. Les limites de la coopération : Complexité et Attentes irréalistes

Pietro Beritelli souligne les turbulences inhérentes à la coopération transfrontalière, notamment dans la région du Lac de Constance.

- **Choc des cultures** : Les règles du jeu, les flux financiers et la gouvernance diffèrent radicalement entre l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche .
- **Le syndrome du « mouton à cinq pattes »** : Il met en garde contre la tendance à projeter des attentes irréalistes sur ces petites organisations (IBT, Léman sans Frontière), en leur demandant de résoudre tous les problèmes (mobilité, marketing, nouveaux marchés) avec peu de moyens .
- **Conseil** : Se concentrer sur des projets concrets et réalisables (comme la carte journalière) plutôt que de se perdre dans des débats institutionnels et politiques.

2. Le potentiel sous-estimé : Le tourisme de loisirs et de proximité

Les experts s'accordent pour dire que l'industrie s'est trop longtemps focalisée sur les nuitées et les marchés lointains, négligeant le **tourisme d'excursion** et les résidents locaux.

- **Leçon de la pandémie** : La crise a révélé l'importance vitale de la clientèle locale qui consomme les loisirs de proximité.
- **Flux sans frontières** : Le visiteur se moque des frontières administratives ; il va là où se trouve l'attraction. Il est donc crucial d'analyser les flux réels pour adapter l'offre.

3. Le défi majeur : La mobilité et les données

La discussion a mis en lumière deux chantiers prioritaires :

- **Mobilité durable** : L'intégration tarifaire est le Saint Graal. Plutôt que de créer une nouvelle communauté tarifaire complexe, l'avenir réside dans des solutions digitales (comme *Fairtiq*) qui calculent le meilleur tarif automatiquement en arrière-plan, offrant une expérience « on/off » sans couture pour le client.
- **Données** : Il manque cruellement de données fiables pour quantifier la part du transport public dans le tourisme. La digitalisation doit aider à affiner ces modèles pour mieux piloter les flux.

4. Exemples de succès concrets

Pour conclure sur une note positive, les intervenants ont cité deux réussites emblématiques :

- **Le Guide Léman sans Frontière** : Un outil simple mais puissant qui fédère 30 sites et circule à 300 000 exemplaires depuis 30 ans.
- **La Piste Cyclable du Lac de Constance (Bodensee-Radweg)** : Un produit transfrontalier par excellence, plébiscité pour des séjours itinérants de plusieurs jours.

Conclusion La coopération transfrontalière ne doit pas chercher à devenir une « super-organisation » rigide, mais rester un réseau agile de facilitateurs. L'avenir est à la simplification pour le client (billettique, information) et à la valorisation des flux de proximité.