



EXAMEN DE LA POLITIQUE NATIONALE DU TOURISME DU MEXIQUE – ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

Études de l'OCDE sur le tourisme

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OECD (2017), *Tourism Policy Review of Mexico*, Études de l'OCDE sur le tourisme, Editions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264266575-en>

ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

Le tourisme est un secteur économique important au Mexique, qui lui-même joue un rôle de premier plan dans le tourisme mondial. En 2014, la contribution directe du secteur au PIB national a été de 8.5 %, soit le double de la moyenne (4.1 %), et l'une des contributions directes au PIB les plus élevées, de la zone OCDE. Les effets du tourisme sur l'emploi sont notables : le secteur représente 2.3 millions d'emplois directs en équivalent temps plein, ou 5.8 % des emplois à temps plein rémunérés, sans compter les personnes employées par un secteur touristique informel dont le poids est réel. La part du tourisme dans les échanges de services est également considérable, les recettes des voyages internationaux ayant représenté 77.2 % des exportations de services en 2015, soit une part très supérieure à la moyenne de l'OCDE (21.3 % en 2014).

Ces dernières années, le tourisme est monté en puissance par rapport à certains autres secteurs économiques, notamment le secteur pétrolier. Après la crise financière internationale et l'épidémie de grippe H1N1 de 2009, le secteur touristique s'est rapidement adapté et a retrouvé le niveau de croissance du PIB d'avant la crise. Les arrivées de touristes internationaux ont également enregistré de très bons résultats. Toutefois, la progression du secteur a accusé un certain retard par rapport à la croissance globale de l'ensemble de l'économie, et le secteur des voyages et du tourisme a fait face à plusieurs difficultés, notamment une conjoncture économique difficile dans les principaux marchés d'origine, des catastrophes naturelles, des crises sanitaires et des problèmes de sécurité. La réduction récente des dépenses publiques a également des conséquences sur les ressources disponibles pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques du tourisme à court et à plus long terme.

Le potentiel de promotion du développement local et régional que recèle le tourisme reste largement inexploité, le secteur étant confronté à des problèmes de compétitivité et de durabilité. Jusqu'à présent, on a privilégié le développement de stations balnéaires très concentrées, ce qui se reflète dans la demande touristique, et dans la commercialisation et la promotion du tourisme. Le Mexique devra faire évoluer ce modèle pour demeurer compétitif sur un marché mondial du tourisme en évolution et pour répartir plus largement les retombées économiques et sociales. La politique nationale du tourisme vise à encourager l'investissement et la croissance économique, à favoriser un développement régional équilibré et à stimuler une croissance plus productive, inclusive et durable.

Dans ce contexte, le présent examen fournit une évaluation des politiques, des programmes et des plans liés au tourisme de façon à promouvoir le développement d'un tourisme durable au Mexique. Les recommandations pour l'action publique mettent l'accent sur les domaines prioritaires afin de renforcer le secteur du tourisme du Mexique et de tirer parti des débouchés à fort potentiel pour la croissance économique, l'investissement et le développement, en attachant une importance particulière aux questions suivantes : contexte de l'élaboration des politiques et dispositifs de gouvernance ; transport, mobilité et accessibilité pour acheminer les visiteurs vers le pays et assurer leurs déplacements sur le territoire national ; progression du tourisme inclusif, développement des régions et des destinations, et diversification des produits; investissement et financement des PME.

Profil et performance du tourisme dans l'économie mexicaine

Ces dernières années, le Mexique affiche une expansion économique modérée, avec une croissance du PIB qui devrait s'établir à 2.6 % en 2016 (OCDE, 2016a). Cette situation est le résultat de trois décennies marquées par une croissance ralentie, une faible productivité, l'omniprésence de l'emploi informel et de fortes inégalités de revenu à l'échelle nationale (OCDE, 2015a). Malgré la baisse des cours du pétrole et une demande extérieure affaiblie, l'OCDE (2016a) prévoit une croissance du PIB de 3 % en 2017 au moment où les pressions transitoires pesant sur la demande aux États-Unis se dissiperont et où le vaste chantier de réforme du gouvernement actuel relancera l'investissement.

Au Mexique, le tourisme international est actuellement en plein essor – 2015 a été une année record avec 32.1 millions de touristes étrangers ayant contribué à l'économie à hauteur de 246.1 milliards MXN (15.5 milliards USD). Depuis 2014, la progression des flux de population et des flux monétaires vers le Mexique dépasse celle de nombreuses économies touristiques avancées et émergentes. La forte dépréciation du peso mexicain améliore la compétitivité des prix des exportations touristiques sur les principaux marchés d'origine du Mexique, en particulier sur l'important marché des États-Unis. Ceci est le résultat d'une période prolongée de croissance faible du tourisme récepteur au Mexique, par rapport aux autres pays.

Au cours des deux dernières décennies, les exportations liées aux voyages ont contribué positivement au solde de la balance des paiements, et ont produit une valeur supérieure à la moyenne (91 % des exportations touristiques comprennent une valeur ajoutée produite localement, ce qui est supérieur à la moyenne de l'OCDE qui s'élève à 80 %). Les touristes voyageant au-delà de la zone frontalière (« touristes non transfrontaliers ») représentent une valeur plus élevée et un marché « cible » plus intéressant étant donné qu'ils dépensent davantage, séjournent plus longtemps et contribuent de manière relativement plus importante, et croissante, à l'économie mexicaine, par rapport au grand nombre de visiteurs transfrontaliers de courte durée. En 2015, les touristes non transfrontaliers ont représenté 21 % des visiteurs étrangers, mais ont contribué à 84.4 % des recettes des visiteurs.

En raison de sa situation géographique, le Mexique bénéficie de la proximité avec les États-Unis, qui sont le deuxième plus gros marché touristique émetteur au monde, et, de loin, le principal marché d'origine pour le Mexique. Même si les arrivées de touristes en provenance des États-Unis continuent d'augmenter et que le Mexique a accru sa part de tourisme émetteur des États-Unis, la part que représentent les États-Unis dans les arrivées au Mexique a diminué au cours de la dernière décennie (79.6 % en 2014, contre 87.3 % en 2005). Les arrivées en provenance d'autres marchés d'origine ont affiché une hausse au cours de la même période, notamment celles de la Colombie qui ont augmenté de 41 % chaque année depuis 2012. Cela laisse entrevoir une certaine diversification des marchés d'origine et une diminution de la dépendance vis-à-vis du marché des États-Unis. Y ont contribué des mesures visant à assouplir les restrictions en matière de visa et à faciliter les voyages, ainsi qu'une meilleure connectivité et des actions promotionnelles.

Le secteur touristique mexicain repose principalement sur le tourisme interne : 88 MXN sur 100 sont dépensés par des touristes nationaux. Ces derniers sont répartis plus équitablement sur le territoire et apportent une contribution économique à des régions qui n'attirent pas les visiteurs étrangers. La demande internationale vise essentiellement les destinations balnéaires, notamment Cancún, la Riviera Maya et Los Cabos. Le Quintana Roo, situé dans le sud-sud-est du pays, représente à lui seul presque la moitié des arrivées

internationales (47.5 %) et près de deux tiers des nuitées de visiteurs étrangers (62 %). Par comparaison, cet État enregistre 4 % des arrivées nationales et 5.7 % des nuitées internes.

Vers une approche plus intégrée et une gouvernance plus solide de la politique du tourisme

Le tourisme figure en bonne place parmi les priorités du Mexique. Dans le Plan national de développement 2013-18, le secteur du tourisme est considéré comme l'un des six secteurs prioritaires. Il définit un programme d'action stratégique destiné à le moderniser et à le repositionner au niveau international, et à exploiter au mieux son potentiel économique. Le Programme sectoriel du tourisme 2013-18 expose en détail les stratégies et les mesures pour y parvenir. Le tourisme est également l'un des axes essentiels du Plan national d'infrastructure 2014-18, qui reconnaît la nécessité de prendre en compte le tourisme dans la planification des infrastructures et qui, pour la première fois, comprend un portefeuille dédié aux investissements dans ce secteur. Pour leur part, les Programmes de développement régional 2014-18 comportent des plans visant à tirer parti de la capacité du secteur à stimuler les économies régionales et à soutenir les collectivités locales.

Dans ces stratégies et ces plans, les dimensions du tourisme sont ambitieuses et très diversifiées, et fournissent le cadre d'action général du développement touristique du Mexique. Pour réaliser le potentiel de ce développement et les ambitions affichées, il sera essentiel de s'assurer que ces plans et mesures sont coordonnés et mis en œuvre de façon efficace. Il faudrait pour cela un cadre de gouvernance plus solide et plus performant, ainsi qu'une approche intégrée et bien articulée au sein de nombreux ministères, à différents niveaux d'administration, et qui implique plus activement le secteur privé.

Il serait particulièrement bénéfique pour le Mexique d'adopter une approche du développement touristique plus stratégique et de mettre davantage l'accent sur la mise en œuvre. Le pays est doté d'une remarquable palette d'initiatives, de programmes et de plans touristiques bien articulés, mais le cadre stratégique destiné à définir les priorités d'action et à mettre en place les mesures nécessaires est déficient. Les informations permettant de déterminer dans quelle mesure les initiatives sont hiérarchisées et mises en œuvre, les résultats mesurés et évalués, et les enseignements tirés pour améliorer l'élaboration des politiques futures, sont limités. Il est donc essentiel d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre pour tirer le meilleur parti des politiques et des programmes en faveur du tourisme, et de réaliser les objectifs visés par la politique nationale du tourisme.

Les contraintes actuelles concernant les ressources auxquelles font face les responsables de l'action publique au Mexique rendent la situation encore plus délicate, mais aussi l'action plus impérieuse. Les réalités budgétaires ont des effets sur la capacité du Mexique à concrétiser les plans, les stratégies et les programmes nationaux en matière de tourisme, ce à quoi s'ajoute la diminution des dépenses et des ressources du secteur public résultant de la baisse sensible des recettes publiques liées au pétrole. La rotation du personnel et la fuite des compétences ont des répercussions sur la coordination de l'élaboration de la politique du tourisme et sur son efficacité. Le cycle politique complique également l'élaboration et la mise en œuvre pour le secteur du tourisme d'une vision à plus long terme dépassant la durée des mandats électifs.

La sécurité et la sûreté constituent des préoccupations importantes pour les touristes dans le monde. Le Mexique met en place un ensemble de mesures pour contribuer à assurer un environnement sûr pour les touristes. Il est nécessaire d'accorder une attention permanente à ces enjeux afin de réagir aux évolutions de la situation nationale, et de réaliser le potentiel de développement économique et régional du tourisme.

Dans le cadre d'un programme de réformes plus vaste, le Mexique a pris des mesures pour renforcer le cadre légal et institutionnel du tourisme, et améliorer le contexte réglementaire dans lequel opère le secteur. Cela s'est traduit par une restructuration interne du ministère du Tourisme (SECTUR) dans le but de mieux répondre à l'évolution de la demande du secteur, et par la mise en place de nouvelles règles de procédure, les deux processus ayant été menés à bonne fin en 2014. Un processus de restructuration supplémentaire est actuellement en cours et devrait être achevé d'ici fin 2016. Les réformes devraient être axées sur la modernisation et la simplification des dispositifs institutionnels du tourisme et faire étroitement correspondre les perspectives de la demande et de l'offre afin de s'assurer que la politique du tourisme correspond à la demande du marché.

La structure à plusieurs niveaux de l'administration mexicaine a des répercussions sur la gouvernance du tourisme et sur la mise en œuvre de la politique de ce secteur. Le renforcement de la coordination avec les niveaux d'administration et avec le secteur privé, et l'adoption d'une approche davantage axée sur la participation et la collaboration, pourraient améliorer l'efficacité de l'élaboration de l'action publique. Cette coordination horizontale et verticale s'appuie sur la loi générale sur le tourisme de 2009, mais est difficile à mettre en pratique.

Créé en 2013, le Cabinet fédéral du tourisme est censé être un instrument d'action publique stratégique axé sur les priorités de la politique du tourisme, et fournit un cadre pour soutenir une approche plus intégrée de son élaboration dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le grand nombre de groupes de travail et les progrès limités réalisés sur certaines activités laissent penser que le Cabinet gagnerait à recentrer ses efforts et ses ressources sur un nombre plus réduit de domaines prioritaires fondamentaux. Son efficacité pourrait également être améliorée grâce à une application plus rigoureuse des critères établis pour hiérarchiser les enjeux de l'action publique qu'il traite, un suivi plus étroit des progrès réalisés et une planification préalable permettant un transfert progressif des projets du Cabinet vers des niveaux d'administration infranationaux. Il est également essentiel de prendre conscience des répercussions des activités du Cabinet pour assurer une continuité de l'action d'un cycle politique à l'autre.

Dans la structure de l'administration fédérale mexicaine, certaines activités liées à la politique, à la planification et au développement du tourisme relèvent de la responsabilité des autorités étatiques et municipales, qui jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la politique touristique nationale. Le Programme sectoriel du tourisme 2013-18 définit le cadre d'action pour les plans et les programmes relatifs au tourisme à l'échelle des États et des municipalités. La coordination avec les différents niveaux d'administration est principalement assurée dans le contexte de programmes et d'initiatives spécifiques, notamment le Programme de développement régional touristique durable et les villages magiques (PRODERMAGICO). Toutefois, elle n'est pas institutionnalisée et semble exister en grande partie au niveau technique plutôt qu'au niveau stratégique, ce qui signifie qu'elle peut encore être considérablement améliorée. Le renforcement de la coordination verticale sera essentiel pour assurer une plus grande cohérence des priorités

de l'action publique entre les trois niveaux d'administration, et favoriser une mise en œuvre des politiques plus efficace.

Par sa participation, le secteur privé a contribué à la conception et la mise en œuvre de certaines initiatives. En revanche, même si l'on peut citer des cas de coordination réussie, la coopération avec la filière touristique et les organisations de la société civile n'est aujourd'hui ni régulière ni systématique ; pour ce qui est de l'élaboration des objectifs de l'action publique et leur réalisation, la coopération avec le secteur du tourisme reste limitée. Cela correspond en grande partie aux conditions-cadres plus générales et au rôle actif qu'a joué le gouvernement fédéral dans la planification, le développement et le financement du tourisme au Mexique ces quatre dernières décennies. Au Mexique, la variété des organisations professionnelles, représentant différents types d'entreprises et de branches, pose problème pour impliquer le secteur touristique dans l'élaboration des politiques ; le secteur touristique a donc du mal à parler d'une seule voix.

Recommandations

- **Développer une approche du tourisme plus stratégique.** Adopter un cadre plus cohérent en vue de cerner les priorités et de mettre en œuvre les mesures à court, moyen et long terme. Mettre en place des mécanismes visant à améliorer la cohérence des priorités d'action stratégiques dans les différents plans et programmes, et aux trois niveaux d'administration. Renforcer l'accent mis sur la mise en œuvre et s'assurer que les ressources suffisantes sont affectées aux mesures prioritaires. Articuler clairement une vision à long terme de la politique du tourisme à l'horizon 2030 et au-delà, de façon à fournir un cadre général aux plans, aux programmes et aux initiatives concernant le tourisme.
- **Améliorer l'efficacité du Cabinet du tourisme en tant qu'instrument stratégique au service de l'élaboration de politiques intégrées.** Mettre davantage l'accent sur les priorités essentielles de l'action publique et réduire le nombre de groupe de travail et d'activités au sein du Cabinet pour être cohérent avec ces priorités. Améliorer la coopération avec les niveaux d'administration infranationaux et le secteur privé. Envisager la création d'un groupe de travail sur la mise en œuvre pour orienter, évaluer et suivre les progrès des aspects essentiels de la mise en œuvre de l'action publique. Consolider la collaboration existante avec les autorités compétentes pour renforcer davantage la coordination et aborder les questions de sécurité et de sûreté ayant des effets sur le tourisme.
- **Renforcer les liens entre l'action publique, les produits et la promotion, et favoriser une approche plus participative et axée sur le marché de la politique touristique.** Profiter de la réorganisation en cours du ministère du Tourisme pour simplifier et moderniser le cadre institutionnel du tourisme. Définir clairement les rôles, les responsabilités et les relations entre les différentes fonctions existantes au sein du ministère, et resserrer les liens avec le Fonds national pour le développement du tourisme (FONATUR) et l'Organisme de promotion du tourisme (CPTM), ainsi qu'entre ces entités. Adopter des stratégies d'engagement du secteur privé de façon à favoriser une participation plus active et institutionnalisée à l'élaboration des politiques, et à améliorer l'impact des politiques. Envisager de créer un Conseil national du secteur du tourisme qui interviendrait en tant qu'interlocuteur principal de la filière pour ce qui concerne l'action des pouvoirs publics.

- **Consolider le socle de données au profit de l'élaboration de l'action publique.** Renforcer l'intégration de statistiques du tourisme, leur disponibilité et leur utilisation pour éclairer l'élaboration des politiques, en orienter la mise en œuvre, et en faciliter le suivi et l'évaluation. Resserrer les liens entre fournisseurs et utilisateurs de données statistiques, dont le Système national d'informations statistiques et géographiques (INEGI), la Banque du Mexique et le ministère du Tourisme.

Accroître l'accessibilité au service de la diversification du marché et de la mobilité des visiteurs sur le territoire national

Le Mexique se place en neuvième position en termes d'arrivées internationales, rang qui n'aurait pu être atteint sans un secteur des transports solide et dynamique. La proximité de deux marchés d'origine importants, les États-Unis et le Canada, offre au Mexique un avantage comparatif naturel qui a été mis à profit pour construire un secteur qui est aujourd'hui porteur. Toutefois, si le système de transport semble répondre aux besoins des visiteurs des stations balnéaires, il est moins accessible en dehors de ces zones touristiques. L'analyse de la situation du transport touristique au Mexique met en lumière certains sujets de préoccupation exigeant une attention particulière et une coordination de l'action publique.

L'accessibilité du Mexique doit être examinée de bout en bout, c'est-à-dire depuis le point de départ des touristes jusqu'à leur point d'accès au Mexique, mais également depuis ce point vers les divers sites et attractions qu'ils souhaitent visiter. Cela suppose une meilleure accessibilité générale des transports pour les marchés d'origine ; des options de transport intérieur répondant aux besoins des touristes résidents, étrangers et à mobilité réduite ; une intégration et une coordination fluides des réseaux et services de transport entrants et sortants – afin que les touristes soient en mesure d'adapter leur voyage à leurs besoins et de découvrir les attractions offertes par le Mexique au-delà de ses plages très fréquentées. À l'échelle nationale, cela nécessite d'accroître les services de point à point, en évitant les grandes plateformes nationales de correspondances et en faisant une meilleure utilisation des transporteurs à bas prix.

Le Mexique bénéficie d'une excellente accessibilité aérienne entre ses principaux marchés d'origine, les États-Unis et le Canada, et ses principales destinations touristiques, Cancún, Puerto Vallarta et Los Cabos, toutes trois bien desservies. En l'absence de vols directs, des correspondances via Mexico ou d'autres plateformes de correspondance nord-américaines offrent des itinéraires avec une seule correspondance à la plupart des passagers. La connectivité aérienne au départ de l'Europe, de l'Amérique latine et notamment de l'Asie est moins élevée ; la connectivité directe limitée réduit quant à elle l'attractivité de destinations autres que Cancún et Mexico.

Des accords sur les services aériens plus libéralisés avec les États-Unis et le Canada contribueront à améliorer la connectivité avec ces marchés, mais les restrictions actuelles servent les intérêts des transporteurs mexicains au détriment du secteur du tourisme et de l'ensemble de l'économie. La saturation de l'aéroport international Benito Juárez de Mexico freine également le développement de nouveaux itinéraires et empêche Mexico d'atteindre pleinement son potentiel de plateforme de correspondance entre l'Amérique latine et l'Asie, et le reste du monde, difficulté qui ne disparaîtra pas avant l'ouverture du nouvel aéroport fin 2020. L'accessibilité aérienne nationale semble bonne du fait de la combinaison de transporteurs à bas prix et d'un transporteur en réseau. Toutefois, elle s'articule autour d'un nombre réduit de plateformes principales, ce qui allonge la durée du trajet entre deux marchés secondaires et qui peut nécessiter d'effectuer plusieurs

correspondances. Enfin, les aéroports doivent être connectés non seulement à d'autres aéroports, mais également à leur ville d'implantation. Si les aéroports mexicains disposent de bonnes voies de communication routière, bien que parfois très encombrées comme à Mexico, peu de transports publics sont adaptés pour les touristes avec bagages.

Le trafic de bateaux de croisière commence à se redresser après les fortes baisses affichées au début de la décennie, mais en 2015, le nombre de passagers restait 11 % inférieur au record de 6.7 millions enregistré en 2010. Cozumel est le deuxième port de croisière le plus important au monde et continue de croître. Toutefois, l'activité croisière est de plus en plus concentrée dans un nombre encore plus réduit de ports, Cozumel, Ensenada et Majahual représentant environ les trois quarts du trafic de croisiéristes. À l'exception d'Ensenada, les ports mexicains sont principalement des ports d'escale, ce qui limite leurs possibilités de bénéficier de la manne touristique.

Mis à part le transport aérien, le transport routier est la principale option pour déplacer les visiteurs sur le territoire national. Par ailleurs, les 57 postes frontières officiels répartis sur 3 145 km offrent aux voyageurs utilisant le réseau routier de multiples possibilités pour se déplacer entre les États-Unis et le Mexique. Le réseau routier est l'élément central du système de transport du Mexique, mais il est davantage développé dans le nord et le centre du pays que dans la région du sud-sud-est, mettant ainsi en évidence le centre de gravité économique et les principales agglomérations. Le Mexique bénéficie d'un réseau de bus interurbains étendu et de grande qualité, qui offre une large palette de destinations. En revanche, la qualité des routes est plus variable, et la sécurité et la sûreté y sont également problématiques.

Pour les touristes indépendants, le transport terrestre peut poser des difficultés qui sont parfois considérables. Il n'est pas toujours facile d'avoir accès aux informations et de comprendre le réseau de bus ; l'offre de transports publics n'est pas très accessible non plus, notamment pour les visiteurs étrangers. Il est souvent fortement recommandé aux touristes d'éviter les transports publics et d'utiliser les taxis mis à disposition par les hôtels, qui sont plus coûteux, ainsi que les entreprises de transport en réseau, pour se déplacer en ville. Les moyens de transport ne sont pas bien organisés et sont difficilement accessibles aux touristes. L'amélioration de l'accessibilité des transports répondra aux besoins du nombre grandissant de personnes à mobilité réduite, lié au vieillissement de la population dans les principaux marchés d'origine du Mexique, et profitera également à la population locale.

Dans ce contexte, la politique nationale du tourisme vise à attirer les touristes vers des destinations intérieures, à diversifier les marchés d'origine – allant au-delà de ceux de l'Amérique du Nord – et à proposer aux touristes une offre plus variée. Plusieurs autres destinations proches étant également des destinations balnéaires, la variété des autres offres touristiques du Mexique constitue son avantage comparatif. Pour tirer le meilleur parti de ces possibilités, le Mexique doit faire en sorte que les infrastructures et services de transport relient les collectivités présentant un intérêt avec les principaux marchés du tourisme mondiaux, et avec les grandes villes mexicaines en mesure d'attirer un nombre conséquent de touristes nationaux. Sans les infrastructures de transport adéquates, les destinations moins connues risquent d'être complètement évitées par les visiteurs. Même lorsque les infrastructures existent, elles doivent être clairement signalées, d'où l'intérêt d'initiatives de signalisation comme le Programme national de signalétique touristique.

Le système de transport mexicain doit répondre aux besoins très variés des touristes résidents et étrangers. Il doit donc avoir une portée locale et mondiale, offrir sécurité et sûreté, être simple à utiliser et facile à comprendre, s'appuyer sur les technologies

modernes, dont les supports doivent être accessibles et disponibles en plusieurs langues. Pour que cet objectif ambitieux devienne réalité, le système de transport devra être mieux adapté aux besoins des usagers et recourir efficacement aux technologies de communication modernes pour lever les obstacles à la fluidité au sein du système.

Pour ce qui est de sa politique du transport, le Mexique devra relever les défis majeurs et devenir un chef de file mondial. Il pourra ainsi diversifier son offre touristique et ses marchés d'origine, renforcer le secteur du tourisme dans les régions et étendre les avantages qu'il procure. Le tourisme sortira gagnant des affectations de ressources importantes destinées aux transports dans le cadre du Programme national d'infrastructure 2013-18 ; le fait de combler les lacunes infrastructurelles peut également ouvrir des possibilités socioéconomiques aux collectivités locales dans les régions moins bien desservies.

Recommandations

- **Améliorer la cohérence des politiques du transport et du tourisme depuis le point de départ jusqu'au point de destination, et intégrer et fluidifier le système de transport tant pour les visiteurs que pour les résidents.** Concevoir une offre de transport intégrée pour permettre aux touristes d'accéder aux régions et aux attractions, en regroupant la vente de services de transport et de tourisme, en développant des itinéraires de tourisme et en concevant des itinéraires de voyage. Adapter le transport local aux besoins des touristes et planifier adéquatement l'accès en transport aux principaux points d'accès du pays, notamment au nouvel aéroport de Mexico. Utiliser le transport comme levier pour améliorer les retombées économiques du tourisme dans l'ensemble du pays.
- **Poursuivre les efforts en vue de libéraliser les accords sur les services aériens de façon à améliorer le soutien au tourisme et à accroître la connectivité de l'ensemble des aéroports mexicains.** Consolider les accords récents sur les services aériens avec les États-Unis et le Canada. Privilégier l'amélioration de la connectivité avec les principaux marchés d'origine et les marchés d'origine émergents qui offrent les meilleurs débouchés. Utiliser à meilleur escient les transporteurs à bas prix pour favoriser l'offre de services nationaux de point à point. Encourager les transporteurs aériens à coordonner leurs horaires et à améliorer la durée des transits pour accroître la connectivité avec l'Asie et d'autres marchés d'origine, lorsque la demande n'est pas suffisante pour mettre en place un service aérien direct.
- **Améliorer le transport routier en augmentant sa sécurité, sa sûreté et son efficacité pour les touristes.** Accroître l'accessibilité routière entre les destinations secondaires du pays et les principaux centres touristiques et points d'accès, en particulier dans la région du sud-sud-est. Fournir des informations plus fiables sur le transport terrestre (bus interurbains, taxis, transports publics) aux touristes qui prévoient de voyager au Mexique, ainsi que des informations en temps réel pendant leur voyage. Améliorer sensiblement l'accessibilité des personnes souffrant de handicap ou à mobilité réduite.

Favoriser le développement d'un tourisme inclusif, la diversification des produits et la promotion de destinations touristiques

Le Mexique est doté d'un modèle de développement touristique bien établi reposant sur une offre balnéaire solide, largement structurée autour de la création de stations

intégrées et planifiées. Ce modèle a bénéficié d'investissements publics considérables au cours des quatre dernières décennies, et est conçu pour tirer parti de la richesse du climat naturel et de la façade maritime du pays. Il a répondu avec beaucoup de succès à la demande internationale de destinations comme Cancún et Los Cabos ; en revanche, les tentatives faites pour reproduire cette réussite ailleurs ont donné des résultats mitigés. Des réserves ont également été émises sur les problèmes liés à la concentration de ce type de développement, et sur la faible rentabilité des investissements publics en termes de développement économique et social.

Ce modèle arrive maintenant à maturité, ses répercussions économiques sont très localisées et sa capacité de contribution au développement régional et de répartition plus large des retombées du tourisme est limitée. L'échelle de ce développement produit également des effets non négligeables sur l'environnement naturel et culturel. Le produit existant est particulièrement adapté au marché traditionnel nord-américain et l'absence d'innovation visant l'offre freine le potentiel du Mexique face à la concurrence des autres marchés. Sur le long terme, ce modèle s'expose à des difficultés, dont l'évolution de la demande des consommateurs, les considérations environnementales et les problèmes de compétitivité.

La politique et la planification du tourisme au Mexique visent à s'assurer que le secteur du tourisme évolue vers plus de compétitivité, d'inclusivité et de durabilité. Il est peu probable que le modèle dominant actuel de la station balnéaire puisse permettre d'atteindre ces trois objectifs. Leur réalisation nécessitera une action publique volontariste axée sur le marché en vue de développer des destinations et de diversifier les produits, avec le soutien de l'investissement privé. Le Mexique gagnerait à évoluer vers un modèle de développement touristique géographiquement plus équilibré, et vers la mise en œuvre de mesures de dispersion régionale axées sur le développement de nouveaux produits, itinéraires et systèmes de production touristiques dans l'ensemble du pays. Ce type de développement touristique dépend dans une large mesure de la coopération entre les différents niveaux d'administration et entre les parties intéressées, ainsi que de la fourniture d'infrastructures et d'installations adéquates.

Cette stratégie de diversification doit chercher à compléter, plutôt qu'à remplacer, le produit existant « station balnéaire ». En effet, ce produit restera le cœur de l'offre touristique du Mexique, mais le pays a la possibilité de consolider cette offre en en proposant une plus diversifiée et à plus grande valeur ajoutée. À l'avenir, le développement touristique devra prendre en compte deux aspects : d'une part, le renouvellement du produit existant et, de l'autre, la priorité accordée au stock d'actifs remarquable du pays de façon à encourager la diversification des produits, à améliorer le développement régional des activités touristiques et l'inclusivité en termes d'emploi touristique. Sur le moyen terme, le maintien de la compétitivité des produits touristiques arrivés à maturité et ceux qui émergent constituera donc la priorité et un enjeu de premier plan.

S'agissant du développement touristique, le Mexique dispose de plusieurs alternatives solides. En plus de sa zone côtière, il jouit d'actifs remarquables en termes de patrimoine naturel, bâti et culturel. Le potentiel d'expériences touristiques nouvelles et innovantes reposant sur la richesse et le caractère exceptionnel des ressources du pays est important. Outre les plateformes de correspondance classiques, ces actifs offrent la possibilité d'explorer de nouvelles destinations touristiques, contribuant à mieux répartir les retombées économiques du tourisme dans les régions. Ainsi, l'emploi et les revenus à l'échelle locale augmenteront et de nouvelles perspectives d'emploi et d'entrepreneuriat

apparaîtront, y compris pour les femmes et les peuples autochtones. Les micro-entreprises auront aussi de meilleures chances d'accéder aux filières d'approvisionnement locales. Enfin, une autre caractéristique positive de ce modèle de diversification des produits touristiques est que, partout dans le monde, la demande touristique évolue dans ce sens.

La diversification du produit touristique et l'assurance d'une meilleure répartition des retombées économiques du tourisme dans les régions nécessiteront l'élaboration de mesures et la mise à disposition de ressources. Cela signifiera que les administrations publiques devront s'impliquer davantage avec un groupe plus varié et plus fragmenté de petite et moyennes entreprises touristiques. Pour ce faire, les administrations devront acquérir une nouvelle palette de compétences plus flexible et axée sur les besoins de développement des petites entreprises. Enfin et surtout, cela nécessitera de nouvelles compétences en matière d'encadrement et de direction, qui contribueront à surmonter l'éclatement propre au secteur du tourisme, mais également des compétences destinées à aider les petites entreprises à s'unir et à se regrouper de façon à constituer une échelle économique au niveau local. L'éclatement du secteur tend à limiter l'efficacité des interventions publiques planifiées de façon centrale – les entités touristiques locales peuvent rester en dehors du périmètre d'influence de la planification de l'administration centrale.

Le développement des infrastructures sera essentiel pour parvenir à un profil du secteur du tourisme basé sur un portefeuille de produits touristiques plus diversifié, et dans lequel les infrastructures de soutien au tourisme seront tout aussi importantes que les investissements axés sur ce secteur. Il convient de s'assurer que le tourisme soit pris en compte dans la planification générale des infrastructures, notamment dans la connectivité Internet et des transports, pour combler les déficits d'infrastructures qui freinent actuellement le potentiel de développement du tourisme, en particulier dans les régions. Il importe également de réaliser les projets liés aux infrastructures touristiques inscrits dans le Plan national d'infrastructure 2014-18 et dans d'autres programmes. La création de mécanismes est également nécessaire pour développer les services offerts aux touristes, les produits et la commercialisation, et améliorer la mise à disposition d'informations.

Il est possible de mettre à profit les initiatives existantes pour diversifier le produit touristique en se basant sur un stock d'actifs plus ample et plus varié, et de promouvoir des marchés du tourisme à plus forte valeur ajoutée, notamment en développant les systèmes de production touristique associés aux actifs culturels, naturels et bâtis (par exemple, les Villes magiques, les initiatives liées au tourisme gastronomique et médical, et à l'écotourisme). On peut également penser à étendre les sous-secteurs ayant un potentiel de croissance comme la gastronomie et les congrès, réunions, foires et salons. Il importe que ces évolutions soient éclairées par des informations sur les tendances de la demande et par des connaissances axées sur le marché pour ce qui est des besoins, des lacunes et des possibilités liés aux produits. Pour ce faire, il est nécessaire d'adopter une approche de la planification, du développement et de la commercialisation du tourisme, centrée sur les consommateurs et fondée sur le jeu du marché.

La poursuite d'un modèle de développement des destinations basé sur la diversification des produits nécessitera donc d'investir dans la commercialisation et les études de marché. Si le produit « station balnéaire » cible habituellement un marché de consommation de masse homogène, le marché des consommateurs à la recherche d'une expérience différente du Mexique est davantage un marché de niche et fragmenté. Cela nécessitera une analyse du marché plus détaillée et des informations détaillées sur le comportement des consommateurs et sur leurs décisions, notamment sur les facteurs qui

poussent les consommateurs à rechercher et à réserver un voyage au Mexique. Il convient également d'obtenir davantage d'informations générales sur les visiteurs, leurs habitudes de voyage et de consommation, ainsi que leurs attentes concernant les différents aspects de leur expérience et leur niveau de satisfaction. La connaissance du consommateur et l'analyse et la technique de segmentation du marché devraient être le point de départ de l'élaboration de tout programme de développement touristique.

L'investissement dans les compétences et le renforcement des capacités sont également indispensables. La diversification du secteur passera par la participation d'un plus grand nombre de petites entreprises, qui n'ont pas forcément les ressources, l'expérience et le savoir-faire des plus grandes entreprises. Un programme de soutien spécifique sera nécessaire pour promouvoir l'entrepreneuriat et accompagner les chefs des petites et des micro-entreprises. Il faudra également développer des initiatives de renforcement des capacités visant à appuyer l'action des décideurs au niveau fédéral et au niveau des États. Un nouveau schéma de développement touristique fondé sur un niveau de diversification des produits de plus en plus élevé exigera de nouvelles compétences dans les domaines de la planification stratégique, la mise en œuvre de l'action publique, une coordination horizontale et verticale, et la prise en compte globale des plans d'action. À l'échelle de l'administration locale, un modèle de collaboration renforcé entre les autorités locales, les associations d'entreprises et la société civile sera également nécessaire.

Recommandations

- **Faire évoluer le modèle de développement touristique.** Mettre en évidence les différents modèles de développement des destinations basés sur une offre mieux répartie géographiquement, et soutenus par les pools d'entreprises touristiques. Produire un portefeuille de produits touristiques plus diversifié, à plus haute valeur ajoutée et axé sur le marché, et tirer le meilleur parti des divers atouts touristiques du Mexique, notamment la gastronomie, l'écotourisme, le tourisme d'aventure et le tourisme de congrès, réunions, foires et salons. Faire évoluer le modèle existant et l'actualiser pour offrir une plus forte valeur ajoutée aux consommateurs et proposer davantage de possibilités d'explorer de nouveaux lieux, de vivre des expériences locales et de prendre part à de nouvelles activités. Promouvoir des initiatives en faveur du tourisme régional concernant des destinations existantes ou nouvelles afin d'encourager le développement économique et social local. Tirer parti de l'expérience des Villes magiques et autres initiatives existantes (par exemple, les regroupements d'activités médicales, l'écotourisme) dans le cadre de cette nouvelle approche. Revoir et adapter le rôle du ministère du Tourisme, de FONATUR et de l'Organisme de promotion du tourisme pour appuyer le nouveau modèle de développement du tourisme.
- **Cibler des mesures et des interventions pour soutenir les entreprises dans un secteur du tourisme plus fragmenté et de moindre taille.** Développer la capacité et l'aptitude des autorités publiques à tous les niveaux d'administration pour favoriser un nouveau modèle de développement touristique fondé sur une meilleure répartition régionale, sur les pools d'entreprises touristiques et sur des échanges plus réguliers avec les PME. Promouvoir l'entrepreneuriat et aider les PME à accroître leurs activités et à se regrouper dans des chaînes de valeur touristiques. Inciter les PME à se regrouper pour favoriser le développement de destinations, améliorer le profil du marché et renforcer les capacités pour obtenir des effets d'échelle (et en tirer parti) et des gains d'efficacité et acquérir la capacité organisationnelle à rivaliser dans les chaînes de

valeur touristiques. Renforcer la collaboration entre les acteurs du secteur privé et du secteur public, le secteur public exerçant le rôle de chef de file et agissant en tant que catalyseur du développement touristique mené par le secteur privé.

- **Encourager une approche centrée sur le consommateur et axée sur le marché au service du développement des produits et des destinations.** S’assurer que l’action publique, la planification, le développement et la commercialisation reposent sur une analyse détaillée de la demande et des connaissances solides en la matière. Renforcer la capacité des organismes publics à faire réaliser des études de marché, à les analyser et les utiliser. Élaborer un mécanisme destiné à coordonner ces études, à surveiller les tendances de la consommation en matière de mode de vie, de tourisme et de voyage, et à convertir les résultats de la recherche en idées concrètes. Envisager la mise en place d’une enquête annuelle auprès des visiteurs pour mieux cerner leur profil, leurs besoins et leur comportement, et évaluer leur niveau de satisfaction des services qui leur sont offerts.
- **Améliorer la cohérence des politiques infrastructurelle et touristique.** Faire en sorte que la planification des infrastructures en faveur du tourisme soit éclairée par la nouvelle diversification de produits touristiques mieux répartis géographiquement et regroupés. Améliorer l’accès haut débit des PME de tourisme rural. Peser, par l’apport d’informations, sur la planification et le développement des infrastructures au niveau fédéral et au niveau des États.

Cibler l’investissement et le financement des PME de manière à favoriser l’innovation du côté de l’offre

Le Mexique a mis en place un vaste cadre public de financement des projets touristiques de toute taille, ce qui implique des différences sur le plan des besoins et, donc, des solutions. Même quand les options de financement ne sont pas spécifiquement conçues pour les entreprises du secteur du tourisme, celles-ci peuvent en bénéficier, bien que le caractère informel de l’activité reste une barrière pour de nombreux professionnels du tourisme en quête de financements extérieurs, et notamment les micro-entreprises. Toutefois, ces financements publics répondent surtout aux besoins du modèle actuel de développement touristique, et il faudra les ajuster si l’on veut qu’ils encouragent davantage l’innovation du côté de l’offre et qu’ils favorisent un modèle plus diversifié.

Des pistes existent pour mieux centrer les financements sur des projets touristiques viables de toute taille et pour en faire bénéficier les petites et micro-entreprises, au service de la diversification des produits et des destinations. Cela impliquera de procéder à des analyses et évaluations plus rigoureuses, afin de veiller à ce que les financements ciblent des projets touristiques nés des besoins du marché et présentant le plus grand potentiel. Il faudra donc améliorer la coordination entre les différents acteurs et les différents échelons administratifs et assurer un appui en aval pour renforcer la capacité des acteurs publics et privés à tirer pleinement parti de ce potentiel et à assurer une utilisation optimale des fonds publics. Pour financer un nouveau modèle de développement touristique, il faudra aussi que le secteur public passe d’un rôle d’investissement direct à un rôle plus en retrait de facilitation de l’investissement privé.

Le Mexique est doté d’un modèle bien établi d’investissement dans le tourisme par l’intermédiaire du fonds FONATUR, au service d’une offre centrée sur le tourisme balnéaire. Élaboré il y a plus de 40 ans, ce modèle axé sur l’offre aboutit au financement

de projets touristiques à grande échelle planifiés de façon centrale, notamment dans le secteur des centres de villégiature, avec des investissements publics permettant d'attirer les investisseurs privés. Toutefois, depuis quelques années, il est devenu plus difficile de s'appuyer sur ce modèle pour convaincre les acteurs privés d'investir dans de nouveaux projets d'aménagement touristique. La situation financière du fonds FONATUR s'est dégradée sous l'effet de la crise financière mondiale, des faiblesses sous-jacentes du modèle économique et d'un certain nombre d'autres paramètres liés à la demande. Après avoir subi une restructuration financière et organisationnelle en 2012, le FONATUR est en train de modifier son modèle économique de façon à promouvoir un éventail plus large de destinations et à financer des projets d'investissement à plus petite échelle, y compris au bénéfice de PME. Il conviendrait d'appuyer et de renforcer cette réorientation afin de mettre l'expérience et le savoir-faire du FONATUR au service d'un nouveau modèle de développement touristique.

Le volet public du financement du développement touristique est plus important au Mexique que dans les autres pays de l'OCDE. Des raisons structurelles bien connues expliquent un tel niveau d'intervention publique, au moins de façon transitoire (par ex. : forte exclusion financière et développement insuffisant du marché du crédit et des marchés financiers). Le secteur du tourisme a bénéficié d'investissements publics significatifs, et les banques publiques de développement jouent un rôle important dans l'attribution de crédits, parfois à des taux subventionnés qui entraînent un risque d'éviction du secteur privé. Les opérations récentes de réduction et de refonte des financements publics limitent l'aptitude de plusieurs ministères et organismes, y compris le ministère du Tourisme et l'Institut national de l'entrepreneuriat (INADEM), à financer des projets touristiques viables d'initiative privée ; de plus, ces opérations compliquent la planification à long terme. L'insuffisance des fonds face à la demande peut aussi refléter un manque de hiérarchisation des priorités ou de démarche stratégique s'agissant de veiller à ce que les financements aillent aux projets présentant le plus fort potentiel.

Dans le cadre des réformes financières en cours, le Mexique est en train de renforcer le rôle des banques publiques dans le financement contre-cyclique des PME et dans la création de produits permettant de renforcer la participation – notamment féminine – au marché des financements. Ces réformes bénéficient aux entreprises du secteur du tourisme en faisant augmenter aussi bien le niveau des crédits que le nombre d'entreprises financées par l'intermédiaire de la Banque nationale du commerce extérieur (Bancomext). Ces réformes devraient aussi favoriser la diversification de l'offre touristique, y compris dans les zones et les collectivités rurales. La création et l'adoption de nouveaux instruments de financement sur les marchés financiers, dont les Fidéicomis infrastructures et biens immeubles (FIBRA) et les Certificats de capital de développement (CKD), ont fortement contribué à attirer les investissements privés vers le marché de l'immobilier de tourisme (par ex. : création d'hôtels dans des corridors agro-industriels). Toutefois, ces instruments conviennent mieux à la création d'hôtels faisant partie d'une chaîne internationale et ciblant la clientèle d'affaires qu'aux centres de villégiature tout compris et aux hôtels indépendants qui représentent la majeure partie du secteur au Mexique et qui sont davantage tournés vers le tourisme de loisirs.

Le Mexique pourrait mettre à profit son expérience du recours aux partenariats public-privé (PPP) pour les investissements d'infrastructure (routes, connectivité, réseau d'eau et eaux usées) afin de renforcer le rôle des PPP dans le secteur du tourisme. Ces partenariats peuvent permettre d'obtenir les financements et l'expertise nécessaires et de mieux comprendre la demande. Toutefois, la coopération horizontale et verticale continue de soulever des difficultés, car ces activités sont décidées et financées à l'échelon

infranational, souvent avec un appui de l'administration fédérale, alors qu'il y a un problème de manque de capacités de mise en œuvre à l'échelon local.

On promeut le Mexique en tant que destination pour l'investissement direct étranger (IDE) dans le cadre de vastes projets commerciaux liés au tourisme. Pourtant, les entrées d'IDE ont baissé dans ce secteur, sous l'effet de la situation macroéconomique du pays de destination comme des pays d'origine. L'aptitude du Mexique à influencer sur les flux entrants d'IDE dans le secteur du tourisme s'en trouve limitée. Attirer de l'IDE peut aussi bénéficier indirectement aux PME du secteur du tourisme mais, pour que tel soit le cas, le Mexique doit veiller à ce que l'IDE fasse intervenir les entreprises locales, favorise les transferts de connaissances et crée des articulations locales permettant aux PME de s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales.

Le Mexique met à la disposition des PME et des chefs d'entreprise du secteur du tourisme un large éventail d'instruments de financement spécialisés ou généralistes. Sous l'effet des contraintes qui pèsent sur les financements aussi bien du côté de l'offre (coûts de transaction significatifs pour des financements de faible envergure) que du côté de la demande (manque de connaissances, de culture et de garanties financières, fort caractère informel), les PME du tourisme ont peu de chances de se financer auprès des banques commerciales. Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer au service d'objectifs socio-économiques plus larges et pour répondre aux besoins de financement des entreprises de certaines zones géographiques. Les autorités mexicaines assurent un soutien en proposant, par le truchement du marché privé du crédit, des prêts normalisés et des programmes de garantie de crédit, ainsi que des programmes donnant accès à du capital-risque et à des crédits pour financer la création d'entreprises ou l'expansion de PME et de micro-entreprises innovantes. Toutefois, l'accès aux financements n'est qu'un aspect parmi d'autres, car des problèmes persistent sur le plan de l'adoption et de l'utilisation effective de ces instruments. Les formes non financières de soutien sont elles aussi importantes pour les PME du tourisme. C'est pour cette raison qu'une assistance technique et un mentorat sont prévus dans le cadre des instruments de financement proposés.

Depuis 2012, l'INADEM favorise l'entrepreneuriat et assure un soutien global aux PME de tous les secteurs, y compris celui du tourisme, même si cet Institut ne dispose d'aucun mandat ou budget spécifique pour ce secteur, contrairement à Bancomext. Il serait possible de renforcer le rôle de l'INADEM s'agissant de faire coïncider projets touristiques viables et sources de financement, d'assurer un renforcement des capacités et un mentorat et d'aider les petites entreprises à s'intégrer à des chaînes de valeur et à des réseaux d'entreprises afin de bénéficier d'économies d'échelle. Renforcer et élargir le rôle des Centres d'aide aux entreprises touristiques (CAET) et du Système de création rapide d'entreprise (SARE) pourrait permettre de faire reculer l'activité informelle et constituer un point de départ pour le financement des PME du secteur du tourisme.

Recommandations

- **Financer directement les projets touristiques présentant le plus fort potentiel, avec une utilisation plus stratégique et efficiente des fonds publics.** Procéder à une évaluation plus robuste des investissements publics dans le tourisme. Examiner le coût et les avantages potentiels du recours à des subventions pour financer des projets d'aménagement touristique, surtout au vu des contraintes globales pesant sur les ressources. Fixer des plafonds *a priori* pour les injections de fonds publics. Améliorer la coordination entre les niveaux d'administration et les organismes d'exécution. Tirer parti de l'expérience du Mexique en matière de partenariats public-privé pour financer

des infrastructures de base au service du développement touristique. Examiner les demandes de financement de projets touristiques à la lumière d'un contexte plus général d'aménagement des destinations, afin d'appuyer la création de routes, de pôles et d'aménagements stratégiques.

- **Mieux favoriser l'adoption et l'utilisation des sources de financement par les petites et micro-entreprises.** Renforcer le rôle de l'INADEM s'agissant d'assurer un soutien financier et non financier aux petites et micro-entreprises du secteur du tourisme. Renforcer les capacités financières des petites et micro-entreprises grâce à une assistance technique et à un mentorat. Encourager les entreprises du secteur à rejoindre l'économie formelle, notamment en procédant à une simplification administrative et en élargissant le rôle des Centres d'aide aux entreprises touristiques (CAET) et du Système de création rapide d'entreprise (SARE). Étudier les possibilités offertes par les sources alternatives de financement (traitement des paiements par des systèmes de financement participatif, micro-financement) permettant d'apporter un éclairage issu du secteur privé pour la sélection et le financement des projets.
- **Tirer parti de l'aptitude du FONATUR à jouer un rôle décisif dans le financement et la mise au point d'un nouveau modèle de développement touristique.** Aider le FONATUR à piloter la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement touristique, de la phase de la conception jusqu'à celle de l'évaluation, sous la conduite du ministère du Tourisme. Créer des synergies entre le FONATUR, l'INADEM et les autres acteurs intervenant dans les questions de financement afin de favoriser et d'accompagner la diversification des produits et des destinations. Renforcer le rôle moteur du Mexique dans le domaine du développement touristique en Amérique latine en exportant le savoir-faire du FONATUR en matière d'ingénierie touristique et en fournissant des services de conseil aux autres pays de la région.