

## Le tourisme en outre-mer : un indispensable sursaut

---

### PRÉSENTATION

---

*Développé depuis une cinquantaine d'années, le tourisme représente un levier de croissance pour les économies insulaire d'outre-mer qui, le plus souvent, connaissent un chômage élevé<sup>225</sup>. Or, si ce secteur a connu une expansion durant la décennie 90, il est en crise depuis le début des années 2000.*

*L'importance du secteur touristique dans les économies d'outre-mer a ainsi conduit les chambres régionales et territoriales des comptes à engager un contrôle des politiques touristiques conduites par les principaux acteurs locaux sur la période 2006-2012 dans trois départements – la Guadeloupe, la Martinique et La Réunion – et en Polynésie française, où le tourisme est un atout fondamental eu égard aux caractéristiques économiques et à l'importance de la population<sup>226</sup>.*

*Il ressort de ces contrôles que le dynamisme des îles concurrentes relativise la portée des explications qui rendent la crise économique internationale responsable de cette situation. La cause est davantage à rechercher dans les difficultés structurelles de l'outre-mer, en particulier des interventions peu dynamiques des collectivités et, de façon générale, une action publique souvent inefficace.*

---

---

<sup>225</sup> Taux de chômage en 2012 (données Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) : La Réunion : 28,5 % ; Guadeloupe : 22,5 % ; Martinique : 21 % ; Polynésie française : 22,5 %.

<sup>226</sup> Le champ de l'enquête n'a pas inclus la Nouvelle-Calédonie dont le potentiel industriel repousse au second plan l'enjeu touristique, ni la Guyane et Mayotte, au développement touristique encore limité. Saint-Martin, Saint-Barthélemy, Wallis-et-Futuna et Saint-Pierre-et-Miquelon n'ont pas été examinés en raison de leurs situations spécifiques.

## **I - Un secteur en crise**

Alors que ce secteur représente une part prépondérante dans l'économie locale, au-delà d'un rebond récent, le tourisme<sup>227</sup> en outre-mer souffre, depuis près d'une décennie, d'une fréquentation en baisse tendancielle ou en stagnation qui s'inscrit à contre-courant du dynamisme touristique des îles tropicales concurrentes.

### **A - Des faiblesses chroniques**

#### **1 - Un enjeu économique significatif**

Le tourisme représente 7 % du produit intérieur brut (PIB) de la Guadeloupe (2012), 9 % de celui de la Martinique (2011) et 7,7 % (2011) de celui de la Polynésie française. À La Réunion, il contribue plus modérément à l'activité économique (2,6 % du PIB en 2012).

Les recettes du secteur sont estimées à 418,6 M€ pour la Guadeloupe et à 309 M€ pour la Martinique en 2011. À La Réunion, ces recettes (314,7 M€) représentent la première source d'exportation de l'île. En Polynésie française, le chiffre d'affaires du tourisme représente un peu moins de 13 % du total des activités marchandes en 2012, soit plus du double du total des exportations de biens.

Le tourisme a contribué à l'emploi en 2012 pour 16 % du total des emplois en Polynésie française, 9 % des effectifs salariés à la Guadeloupe, et, à La Réunion, l'INSEE l'évalue à 3,2 % de l'emploi total en 2011 avec 6 750 salariés, tandis que l'observatoire régional du tourisme en comptabilise 8 500.

---

<sup>227</sup> Pour l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), « le tourisme est un déplacement hors de son lieu de résidence habituel pour plus de 24 heures mais moins de quatre mois, dans un but de loisirs, un but professionnel (tourisme d'affaires) ou un but sanitaire (tourisme de santé) ».

## 2 - Des fréquentations touristiques en baisse

L'essor du secteur touristique observé durant la décennie 1990-2000 s'est arrêté de façon nette lors de la décennie suivante. La baisse de la fréquentation aux Antilles et en Polynésie française et la stagnation à La Réunion se révèlent des tendances de fond, même si un rebond récent peut être observé en 2011 et 2012.

**Tableau : nombre de touristes accueillis entre 1990 et 2012**

	1990	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Martinique	282 000	526 290	484 127	503 475	501 400	481 200	441 600	478 000	496 500	487 300
Guadeloupe	331 000	602 875	368 600	371 200	407 900	412 000	346 500	392 300	417 800	487 759 <sup>228</sup>
La Réunion	200 000	437 352	409 000	278 800	380 500	396 400	421 900	420 300	471 300	446 500
Polynésie française	132 000	252 000	208 067	221 549	218 241	196 496	160 447	153 919	162 776	168 978

Source : enquête INSEE et données des comités régionaux du tourisme

## 3 - Les contrecoups des crises sanitaires et sociales

Les Antilles françaises ont connu une crise sociale en 2009, liée notamment à la cherté de la vie, qui a conduit à l'annulation de près de 10 000 séjours. À La Réunion, l'épidémie de chikungunya en 2006 a entraîné une baisse de 32 % de la fréquentation touristique et un recul historique de 40 % de la fréquentation des hôtels. Près de la moitié de la capacité hôtelière de l'île et 500 emplois ont été alors perdus. Depuis 2011, la destination réunionnaise se trouve confrontée à la « crise requin » à la suite d'une recrudescence des attaques<sup>229</sup>.

<sup>228</sup> Source : Région Guadeloupe (chiffre issu du croisement des données INSEE et IEDOM selon un mode de comptage différent de celui du tableau).

<sup>229</sup> Si une douzaine d'attaques de requins ont été comptabilisées entre 1990 et 2000, neuf attaques – dont quatre mortelles – ont été recensées entre 2011 et 2013.

## **B - Le dynamisme des destinations concurrentes**

Les destinations concurrentes se distinguent par des fréquentations touristiques en augmentation constante ces dernières années, en concordance avec le dynamisme du tourisme international qui a crû de 4 % en 2012.

### **1 - Des îles voisines plus attractives**

Dans les Caraïbes, les îles de la Guadeloupe et de la Martinique sont confrontées à une concurrence forte de la République Dominicaine (plus de quatre millions de touristes en 2012), de Porto Rico (trois millions), de Cuba (plus de deux millions), de la Jamaïque (un peu moins de deux millions) et des Bahamas (1,4 million).

Dans l'océan indien, La Réunion est en retrait par rapport à ses concurrents, Maurice (965 000 touristes en 2012) et les Maldives (958 000 touristes), qui ont connu une croissance supérieure à 30 % ces dix dernières années.

Dans la zone Océanie, la Polynésie française apparaît de plus en plus distancée par les grandes destinations de la région comme Hawaï (plus de sept millions de touristes), Guam (plus d'un million de touristes) et Fidji (661 000) ou les nouvelles destinations que sont les îles Cook (122 000 touristes en 2012), Samoa (126 000) ou encore le Vanuatu (108 000).

### **2 - Des avantages de compétitivité**

Le succès des îles concurrentes témoigne d'une offre touristique plus adaptée aux attentes de la clientèle internationale qui profite de charges d'exploitation moins élevées<sup>230</sup>, de normes de construction meilleur marché, de parités de change plus favorables et d'un accueil jugé souvent de meilleure qualité.

---

<sup>230</sup> Des dispositifs d'exonération de charges sociales patronales allègent cependant le coût du travail dans le secteur touristique pour les départements d'outre-mer.

Par ailleurs, la volonté de ces îles de trouver une source endogène de développement économique se traduit par une mobilisation forte de l'ensemble des acteurs publics et privés, inscrivant le tourisme au cœur des stratégies de développement.

**Une offre touristique en déclin en outre-mer et en progrès chez les concurrents : l'exemple de la croisière**

Avec 250 000 croisiéristes en 2012 à la Guadeloupe et 92 103 à la Martinique, les deux îles accusent un retard dans la zone, puisque, dans chacune des îles voisines, la fréquentation en escales est de l'ordre du demi-million de croisiéristes par an. Les Bahamas, les Îles vierges américaines, les Îles Caïman, Cozumel (Mexique) et Saint-Martin (partie néerlandaise de l'île) concentrent à elles seules 46 % des échanges.

En Polynésie française, la fréquentation des croisiéristes est en diminution constante. Entre 2003 et 2011, leur nombre a ainsi baissé de 48,2 %.

L'explication conjoncturelle de la crise économique ne peut à elle seule être déterminante pour expliquer les faibles résultats de l'outre-mer français. Le dynamisme touristique mondial, particulièrement celui des îles tropicales, renvoie aux raisons d'ordre structurel de la désaffection à l'égard de l'outre-mer français que les actions publiques ne parviennent pas à surmonter.

## **II - Des collectivités peu dynamiques<sup>231</sup>**

L'ensemble des collectivités territoriales ainsi que l'État interviennent dans le secteur touristique. Dans les régions d'outre-mer, à La Réunion, aux Antilles et en Guyane, compte tenu des enjeux et en raison de leurs compétences particulières, les conseils régionaux devraient jouer un rôle plus actif, de quasi chef de file.

En Polynésie française, la collectivité de Polynésie devrait également s'affirmer comme le pilote de l'action touristique.

---

<sup>231</sup> La numérotation du titre n'apparaît pas dans la version du rapport imprimé par la Documentation française. Cette erreur matérielle a été corrigée dans la présente version mise en ligne le 11 février 2014.

### **Le cadre institutionnel et la répartition des compétences en matière de tourisme**

#### Les collectivités concernées par l'enquête :

La Guadeloupe, la Martinique et La Réunion sont dotées d'un conseil général et d'un conseil régional. Entérinant le choix effectué par les électeurs le 24 janvier 2010, la constitution d'une collectivité unique, exerçant les compétences du conseil général et du conseil régional, interviendra à la Martinique en 2015.

La Polynésie française relève du statut de collectivité d'outre-mer (COM). Le président de la Polynésie dirige l'action du gouvernement et de l'administration et promulgue les « lois du pays ». Pour les matières qui, comme le tourisme, ne sont pas dévolues à l'État, le droit national n'est applicable que sur mention expresse en ce sens.

#### La répartition des compétences :

Au titre de ses compétences régaliennes, l'État fixe les règles relatives aux visas, pour l'ensemble du territoire national, y compris en Polynésie française.

Dans les départements et régions d'outre-mer, comme en métropole, l'État réglemente, agréé et classe les équipements, organismes et activités touristiques, sauf en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie française, il assure la promotion du tourisme français à l'étranger, grâce à l'intervention de son opérateur, le groupement d'intérêt économique Atout France. Il apporte son concours aux actions de développement touristique des collectivités territoriales.

Ces dispositions ne s'appliquent pas à la Polynésie française qui peut cependant faire appel à Atout France dans un cadre contractuel.

Le législateur a progressivement confié à la région trois types de compétence : la définition de la stratégie touristique à moyen terme et, depuis 2002<sup>232</sup>, l'observation du secteur et la coordination des initiatives publiques et privées.

<sup>232</sup> Loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité.

Dans les régions d'outre-mer, le conseil régional a l'obligation de créer un comité régional du tourisme (CRT). Organisés sous la forme associative à la Guadeloupe et à La Réunion, d'établissement public à la Martinique, les comités de tourisme<sup>233</sup> interviennent dans la promotion de la destination, compétence obligatoire que leur confère le législateur, et dans la structuration de l'offre touristique. La Polynésie française s'est dotée d'un groupement d'intérêt économique qui assure des missions comparables à celles des comités régionaux du tourisme.

Le département a aussi l'obligation de créer un comité départemental du tourisme (CDT) dont l'activité doit s'exercer en harmonie avec les collectivités territoriales, en prenant en compte les orientations définies par le schéma régional.

La commune peut créer un office de tourisme chargé des missions d'accueil et d'information des touristes et de la promotion touristique locale.

## **A - Des stratégies touristiques peu offensives**

### **1 - Des plans de développement anciens**

Les stratégies touristiques des conseils régionaux de la Martinique et de La Réunion s'inscrivent dans des plans anciens, datant de la fin des années 90 et du début des années 2000.

En Polynésie française, des études et des schémas pluriannuels plus ou moins détaillés ont été réalisés à un rythme soutenu depuis 2005 sans réelle validation et sans mise en application.

### **2 - Des objectifs pas assez opérationnels**

Outre leur caractère daté, ces documents affichent des objectifs généraux, nombreux et non hiérarchisés, sans précision de calendrier ni de moyens, notamment financiers. La plupart d'entre eux sont fondés sur des hypothèses irréalistes, comme l'objectif de parvenir à 600 000 touristes d'ici 2015 à La Réunion, l'offre d'hébergement étant incapable d'absorber un tel flux.

<sup>233</sup> Comité du tourisme des îles de la Guadeloupe (CTIG) ; Île de La Réunion Tourisme (IRT) ; Comité martiniquais du tourisme (CMT).

La faiblesse du caractère opérationnel des stratégies touristiques en outre-mer s'explique en partie par l'absence de sollicitation des comités régionaux du tourisme qui n'ont pas été saisis par les collectivités régionales, alors même que cette possibilité est ouverte<sup>234</sup>. Les comités régionaux du tourisme antillais et réunionnais ont donc eu tendance à développer des stratégies touristiques propres, parfois en contradiction avec celles des exécutifs régionaux.

### **3 - Des approches peu innovantes**

S'y ajoute l'absence de démarche réellement innovante, susceptible de différencier les destinations outre-mer des îles concurrentes. Définies par rapport à des objectifs essentiellement quantitatifs, les stratégies touristiques de l'outre-mer peinent à choisir entre les produits qu'elles proposent et les différents types de clientèles qu'elles visent. Elles éprouvent des difficultés à se renouveler.

Ainsi, la Martinique et la Guadeloupe restent encore marquées par le tourisme de masse des années 80. Orienté principalement vers l'offre balnéaire, ce modèle n'arrive pas à ajouter à ce produit d'appel des offres touristiques complémentaires. Face à la palette très riche de son offre touristique (destination de montagne, de volcan, de tourisme de nature, offre balnéaire, diversité culturelle), La Réunion hésite entre le « bleu » (tourisme balnéaire) et le « vert » (tourisme de nature), transmettant aux clientèles étrangères un message peu lisible.

### **4 - Des atouts insuffisamment valorisés**

Les stratégies adoptées valorisent insuffisamment les atouts indéniables de ces destinations, au nombre desquels figure l'existence de garanties importantes en termes de stabilité politique et de sécurité sanitaire, particulièrement recherchées par les clientèles familiales et les seniors.

La richesse du patrimoine culturel des destinations d'outre-mer, qui s'exprime dans la diversité des populations et dans la variété des

---

<sup>234</sup> La stratégie de la région, formalisée dans le cadre d'un plan régional, peut être complétée par un schéma de développement du tourisme et des loisirs proposé par le comité régional de tourisme à la demande de la collectivité (article L. 131-7 du code du tourisme).



manifestations culturelles et festives qui rythment la vie de ces îles, n'est pas suffisamment valorisée.

La qualité exceptionnelle de leur patrimoine naturel n'est pas suffisamment prise en compte. Le parc national de La Réunion, qui représente près de 40 % du territoire, a été classé en 2010 au patrimoine mondial de l'humanité par l'Unesco pour ses cirques, ses pitons et ses remparts. La stratégie touristique réunionnaise, élaborée avant ce classement, reste silencieuse face à un produit d'appel et de notoriété majeur.

La Martinique, la Guadeloupe et La Réunion sont également des destinations dotées de volcans actifs (la montagne Pelée à la Martinique, la Soufrière à la Guadeloupe et le Piton de la Fournaise à La Réunion), peu exploités pour l'image touristique de ces îles.

### **5 - Un manque d'articulation avec les autres acteurs**

L'articulation nécessaire entre l'action des régions et de la collectivité de Polynésie française et celle des autres collectivités territoriales est défaillante.

Les acteurs privés de la filière éprouvent également des difficultés à s'inscrire dans des orientations stratégiques dont ils ne saisissent pas les tenants et les aboutissants.

## **B - Une connaissance lacunaire du secteur**

Le traitement de l'information touristique, aide à la décision et à l'évaluation des politiques, est négligé.

À La Réunion, l'observation du secteur a été longtemps paralysée et n'a retrouvé un dynamisme certain qu'à la fin de l'année 2011.

À la Guadeloupe et à la Martinique, la connaissance de l'offre locale reste partielle. Les observatoires régionaux du tourisme, créés et portés depuis 2005 par le comité martiniquais du tourisme et, à la Guadeloupe, par la région elle-même, fonctionnent avec peu de moyens. Les données manquent de précision et de cohérence, privant ainsi les collectivités régionales d'informations fiables et actualisées.

En Polynésie française, la collectivité dispose de bases de données statistiques mais, au-delà des informations liées à la fréquentation et aux

indicateurs de dépenses, elle n'a que peu d'enquêtes de satisfaction permettant d'adapter son offre touristique à la demande réelle.

## **C - Une coordination insuffisante**

### **1 - Pour les aménagements des sites**

L'offre touristique en outre-mer est confrontée à des problèmes récurrents : propreté de la voirie, organisation des transports dans des îles souvent embouteillées, manque de parking à proximité des sites touristiques, collecte d'eaux usées, aménagements des espaces littoraux (qualité des plages, maîtrise du foncier, etc.) et défaut de signalisation des sites.

Ces aménagements touristiques nécessitent l'intervention de nombreux acteurs publics (État, conseil régional, conseil général, collectivités d'outre-mer, communes et groupements de communes), la collectivité d'outre-mer pour la Polynésie française. Les régions et la collectivité de Polynésie Française, qui devraient contribuer à rassembler les énergies des acteurs publics, interviennent peu ou pas sur ce champ.

À la Martinique, les espaces d'aménagement touristique envisagés il y a une dizaine d'années sont encore au stade des études. En Polynésie française, la politique touristique et les politiques d'aménagement s'ignorent. Des travaux récents ont été entrepris au mépris des aspects touristiques : le point de vue de Taharaa et le trou du souffleur ont été rendus difficiles d'accès par les travaux routiers réalisés. L'aménagement des plages et des sites culturels et naturels a été effectué de manière disparate par les services du pays et par les communes.

### **2 - Pour les tourisms balnéaire et de nature**

L'absence de coordination entre la région et le département nuit à l'efficacité de l'action publique, le conseil général de la Réunion étant propriétaire foncier<sup>235</sup> d'une grande partie de l'île.

---

<sup>235</sup> Le statut départemento-domanial est propre aux départements d'outre-mer îliens (les Antilles et La Réunion) : il s'agit de l'ancien domaine de la colonie, passé sous ce statut en 1948. La nue-propriété revient au département, mais l'État en conserve le droit d'usage.

Alors que le tourisme de randonnée est un produit d'appel important pour la destination, l'état de vétusté et le confort spartiate des onze gîtes de montagne, propriété du conseil général, sont régulièrement dénoncés par les visiteurs. Des divergences entre les deux collectivités se sont traduites par une démobilitation des deux acteurs.

La problématique des bassins de baignade est également révélatrice de l'absence de coordination avec le bloc communal jusqu'à une période récente. Alors que la zone littorale Ouest est confrontée à une affluence croissante, aucun des cinq bassins de baignade figurant dans le schéma d'aménagement régional n'a été créé.

Le préfet a relancé la coordination en réunissant en octobre 2012 un comité d'orientation stratégique, co-présidé avec le président de la région et la présidente du département, chargé de débloquer les dossiers nécessitant un haut degré de pilotage parmi lesquels figurent la création des bassins de baignade, l'entretien des sites de randonnée ainsi que la rénovation des gîtes de montagne.

### **III - Des actions publiques inefficaces**

Les actions publiques engagées par les régions et la collectivité de Polynésie et leurs principaux opérateurs (les comités de tourisme) sont déséquilibrées en faveur d'une intervention majoritairement centrée sur la promotion des destinations alors que l'offre touristique reste inadaptée aux attentes de la clientèle internationale.

#### **A - La promotion : un échec**

##### **1 - L'incapacité à diversifier les clientèles touristiques**

###### *a) La forte dépendance à l'égard de la clientèle métropolitaine*

Les économies touristiques des Antilles et de La Réunion sont largement orientées vers la métropole, au risque de devenir des produits méconnus du marché mondial. La clientèle métropolitaine représente plus de 80 % des touristes. En revanche, la clientèle touristique accueillie en Polynésie française est plus diversifiée avec une ouverture sur les

marchés asiatiques et américains, la part métropolitaine représentant une moyenne de 20 % du total des touristes accueillis entre 2006 et 2012.

Cette situation de mono-clientèle constitue un double handicap pour les destinations de la Guadeloupe, de la Martinique et de La Réunion. Le premier est une grande sensibilité à la conjoncture économique française. Le second tient au caractère fortement affinitaire.<sup>236</sup> Or le tourisme affinitaire apporte moins de recettes que le tourisme d'agrément ou le tourisme d'affaires, les dépenses liées à l'hébergement et à la restauration étant moindres.

#### *b) L'absence de résultat des politiques promotionnelles*

Aux Antilles et à La Réunion, les conseils régionaux, *via* les comités régionaux de tourisme, ont engagé des actions visant à diversifier les clientèles touristiques en ciblant prioritairement les pays d'Europe du Nord et les clientèles étrangères voisines. Les résultats ne sont pas à la hauteur des enveloppes financières engagées annuellement (plus de 7 M€ à La Réunion et 6 M€ à la Guadeloupe). La part des clientèles européennes reste stable, représentant en moyenne 5 % des touristes accueillis.

Cette incapacité à diversifier les clientèles s'étend également aux touristes en provenance des aires géographiques proches des Antilles, de La Réunion et de la Polynésie française dont le nombre reste stable ou en baisse : diminution croissante de la part des clientèles nord-américaines aux Antilles (1 % du total des touristes accueillis), baisse prononcée des clientèles de la Chine et de la zone océan indien (Maurice, Afrique du Sud, Inde) à La Réunion (10 % en 2012), chute de la fréquentation des touristes d'Amérique du Nord (59 892 touristes en 2012) et de l'Asie (16 505 en 2012) en Polynésie française.

## **2 - Le manque de professionnalisme**

Au-delà des facteurs extérieurs liés notamment à la conjoncture internationale et à la faible implication des acteurs privés dans la promotion touristique, les politiques promotionnelles conduites par les acteurs publics locaux portent, en elles-mêmes, des faiblesses qui expliquent l'absence de résultat.

---

<sup>236</sup> Touristes qui voyagent pour rendre visite à la famille ou aux amis.

*a) L'instabilité dans la définition des clientèles prioritaires*

Promouvoir une destination à l'étranger nécessite de travailler le marché visé dans la durée avec des moyens différenciés selon l'importance que revêt le marché concerné. Si certaines îles respectent ce principe – c'est le cas notamment de la Guadeloupe –, d'autres, en revanche, éparpillent leur intervention sur des marchés étrangers, dont l'importance et la liste varient d'une année sur l'autre. Ainsi, à La Réunion, le comité régional de tourisme met en œuvre des actions promotionnelles qui font varier tous les ans les pays visés et leur degré de priorité.

*b) L'intrusion inefficace du pouvoir exécutif local dans la promotion*

Dans certains cas, l'intrusion du pouvoir exécutif local dans la promotion se traduit par des opérations inefficaces sur la clientèle touristique visée. Ainsi, la participation de la Polynésie française à l'exposition universelle de Shanghai, en 2010, apparaît en décalage avec les clientèles touristiques ciblées dans la stratégie promotionnelle du groupement d'intérêt économique (GIE) Tahiti Tourisme. Au vu de la faible importance de la clientèle chinoise, qui représentait moins d'un millier de touristes, Tahiti Tourisme a proposé, en vain, d'orienter vers d'autres marchés, notamment américains, le financement de 80 millions de F CFP<sup>237</sup> retenu.

*c) L'absence d'évaluation des actions menées*

L'évaluation des actions de promotion n'est pas suffisamment recherchée. À la Guadeloupe et à la Martinique, les rapports d'activité du comité régional de tourisme recensent, pour chacun des marchés, l'ensemble des actions de promotion conduites sans pour autant faire l'évaluation des résultats.

À La Réunion, les actions de promotion, qui prennent la forme d'événementiels organisés en métropole et à l'étranger, sont peu évaluées alors qu'elles entraînent des frais importants liés au transport aérien, au fret et à l'hébergement des participants sans avoir d'effet structurant immédiat. Les opérations menées par le comité régional de tourisme, le

---

<sup>237</sup> 670 399 €.

12 et 13 septembre 2006, sur le Parvis de Notre-Dame de Paris ainsi que l'opération « Ronde des Régions », engagée en 2010 et 2011 par l'Association Tourisme Réunion, sont des exemples édifiants à cet égard.

### **3 - De nouvelles initiatives encore fragiles**

De nouvelles stratégies promotionnelles engagées récemment aux Antilles et à La Réunion pourraient permettre d'attirer des clientèles étrangères plus nombreuses, mais elles sont, à ce stade, handicapées par des fragilités opérationnelles.

#### *a) La stratégie des « îles Vanille »*

La Réunion participe depuis 2010, avec les îles de la zone (Maurice, Seychelles, Madagascar, Mayotte, Comores, Maldives), à une nouvelle stratégie promotionnelle destinée à séduire les clientèles étrangères, particulièrement les touristes européens et chinois, en leur proposant des offres combinées inter-îles. Fin 2013, ce concept des « îles vanille » se traduit essentiellement par la vente d'offres combinées entre La Réunion et Maurice et peine encore à se matérialiser dans les taux de fréquentation en raison notamment des différences dans les réglementations relatives aux visas et au fait que les partenaires sont également des concurrents.

#### *b) Les contrats de destination*

Par la conclusion des contrats de destination en 2011, la Guadeloupe et la Martinique ont engagé une démarche nouvelle qui permet de fédérer, autour de l'objectif du renforcement de la clientèle européenne, les principaux acteurs de la promotion (comités régionaux du tourisme, conseils régionaux, Atout France, professionnels privés, Air France). La compagnie Air France a arrêté la liaison hebdomadaire effectuée depuis l'aéroport de Roissy au bout de 18 mois au vu d'une dégradation de ses résultats sur cette ligne. Le retrait d'Air France du dispositif a compromis la stratégie de diversification des clientèles touristiques initiée par les acteurs locaux.

## **B - L'accessibilité : deux handicaps**

### **1 - Les conditions de visa**

Un certain nombre de clientèles étrangères ciblées par les acteurs touristiques outre-mer - notamment celles provenant d'Europe orientale, de Russie, de Chine et d'Inde - sont soumises à des obligations d'obtention de visa. En dehors des îles françaises, ces clientèles bénéficient souvent de dispense de visa ou de facilités de délivrance dans les aéroports. Du fait notamment de ces différences dans les réglementations, La Réunion bénéficie peu des retombées des offres combinées avec Maurice et les Seychelles.

#### **Les obligations de visa pour l'entrée à la Guadeloupe, Martinique et La Réunion**

Les conditions de visa sont définies par l'arrêté du 26 juillet 2011 relatif aux documents et visas exigés pour l'entrée des étrangers sur le territoire de la Guadeloupe, de la Guyane, de la Martinique, de La Réunion et de la collectivité de Saint-Pierre-et-Miquelon. Ces îles ne faisant pas partie de l'espace Schengen, l'obtention d'un visa de court séjour spécifique à l'outre-mer est exigée.

Depuis le 7 février 2013, à la suite des demandes répétées des autorités locales réunionnaises, les ressortissants sud-africains bénéficient désormais d'une exemption de visa<sup>238</sup>. L'exemption souhaitée par les acteurs réunionnais en faveur des touristes en provenance d'Inde et de Chine, dont une partie de la population réunionnaise est originaire, a été refusée par le gouvernement en raison des risques migratoires.

### **2 - L'offre aérienne**

#### *a) Une desserte aérienne peu diversifiée*

Les touristes européens désireux de se rendre aux Antilles ou à La Réunion sont contraints de passer par Paris. Peu de lignes régulières

---

<sup>238</sup> Selon le comité régional de tourisme de La Réunion, les ventes de billets d'avion sur la ligne La Réunion/Afrique du Sud du principal opérateur auraient augmenté de plus de 30 % en 2013, depuis la levée de l'obligation de visa.

assurent la liaison directe d'une ville européenne autre que Paris vers Pointe-à-Pitre, Fort-de-France et La Réunion. À cet inconvénient s'ajoute l'obligation de changer d'aéroport. Les trois compagnies aériennes qui relient, par des lignes régulières, la Martinique et la Guadeloupe à Paris<sup>239</sup> le font depuis l'aéroport d'Orly, contraignant ainsi les clients européens – qui arrivent majoritairement à Roissy- à traverser Paris. Seule la compagnie XL Airways dessert la Martinique et la Guadeloupe au départ de l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle.

Air France et Corsair desservent La Réunion depuis Orly. Seule la compagnie Air Austral fait décoller ses avions depuis Roissy Charles de Gaulle. Air France ne partage aucun code<sup>240</sup> avec Air Austral, compagnie qu'elle a contribué à créer, alors qu'elle est engagée dans un partenariat de cette nature avec la compagnie mauricienne Air Mauritius qui a arrêté la majorité de ses liaisons européennes. Cet accord facilite le transport des touristes européens vers Maurice. Les tensions qui ont pu exister dans les relations entre Air France et Air Austral, liées à la décision de la compagnie régionale réunionnaise, en 2003, de desservir Paris, ne favorisent pas les intérêts touristiques de l'île.

Les touristes étrangers originaires de la zone régionale proche des îles françaises ont également des difficultés à accéder aux destinations outre-mer. Les liaisons aériennes entre la Guadeloupe, la Martinique et le continent américain ont beaucoup diminué depuis la dernière décennie (2 % du trafic passager total de la Guadeloupe en 2012).

À la Réunion, la compagnie régionale Air Austral, dont le capital est majoritairement public, a connu des difficultés financières importantes en 2011 qui l'ont contrainte à fermer les lignes déficitaires de Sydney et de Nouméa. La proximité géographique de l'aéroport international de Maurice qui dessert une quinzaine de destinations en liaison directe pourrait permettre à La Réunion de disposer d'une plate-forme aéroportuaire (*hub*) proche. Mais le coût important des billets (300 € aller-retour en moyenne par passager) entre La Réunion et Maurice limite les flux touristiques.

En Polynésie française, les touristes étrangers de la zone sont confrontés d'une offre aérienne en recul. Le trafic passager est essentiellement centré sur Paris (39 % du trafic en 2012) et Los Angeles (31 %). La compagnie régionale Air Tahiti Nui, dont le capital est détenu majoritairement par la collectivité de Polynésie française, est le principal

<sup>239</sup> Air France, Air Caraïbe, Corsair.

<sup>240</sup> Le partage de code est une forme de coopération entre compagnies aériennes. L'une des compagnies aériennes est chargée d'effectuer directement le vol et l'autre dispose du droit de vendre des places sur ce vol sous son propre code.



transporteur à destination de l'île de Tahiti. Les difficultés financières d'Air Tahiti Nui, liées notamment au maintien d'une flotte aérienne en surcapacité<sup>241</sup>, ont conduit la compagnie à fermer les lignes fortement déficitaires de New-York et de Sydney.

*b) Des tarifs élevés et les effets perturbateurs des dispositifs publics*

Les liaisons entre la métropole et l'outre-mer sont jugées d'un coût trop élevé par les professionnels du tourisme. Aucune étude exhaustive des tarifs pratiqués par les compagnies aériennes sur une longue période n'étant réalisée, il est difficile d'apprécier la réalité de cette cherté et, surtout, de comparer le niveau des tarifs avec ceux pratiqués sur les destinations concurrentes, le coût du billet étant un des éléments du choix des destinations.

Outre le niveau des tarifs aériens, l'existence d'écarts de prix pouvant aller du simple au double en période de vacances scolaires est un autre inconvénient. Calculés par la méthode du *yield management* (en fonction des taux de remplissage), les prix peuvent atteindre des niveaux dissuasifs lors de ces dates pour les touristes d'agrément.

Les dispositifs de continuité territoriale (aide au transport en faveur des résidents) et de congés bonifiés (prise en charge des frais de voyage des fonctionnaires tous les trois ans) peuvent avoir un caractère inflationniste sur les tarifs aériens.

## **C - L'offre touristique : des aides inopérantes**

### **1 - La promotion privilégiée aux dépens de l'offre de produits**

Des enveloppes financières importantes sont mobilisées par les régions et la Polynésie française pour soutenir l'offre touristique, que ce soit en direction des investissements publics ou des entreprises privées.

Les interventions financières restent cependant très largement orientées vers les dépenses engagées par les comités du tourisme pour la

---

<sup>241</sup> En maintenant une flotte aérienne composée de cinq avions avec un plan de charge conçu pour quatre, Air Tahiti Nui a une surcapacité qu'elle évalue à 600 M FCFP<sup>241</sup> par an (5 M€) et qu'elle justifie par la nécessité de dimensionner sa capacité en fonction des périodes de pointe.

promotion de la destination (campagnes de publicité grand public, présence dans les salons internationaux, actions en direction des professionnels qui commercialisent la destination, les tours opérateurs et les agences réceptives).

**Montant des enveloppes financières engagées par les régions et la Polynésie française.**

Sur la période 2007-2011, la région Martinique a consacré 86,9 M€ au secteur du tourisme (avec une dépense moyenne annuelle de 17,3 M€) tandis que la Guadeloupe, entre 2007 et 2012, a consacré 71,8 M€ (avec une moyenne annuelle de 11,9 M€). La Réunion a mobilisé un total de 85,3 M€ de subventions entre 2006 et 2012 (le montant des aides a augmenté de 65 % en 2012 par rapport à 2006).

En Polynésie française, 13,5 MdF CFP (113 M€) de dépenses de fonctionnement ont été engagés entre 2005 et 2011, auxquels il faut ajouter 220 MF CFP (1,8 M€) au titre des dépenses d'investissement.

L'examen des crédits du secteur touristique inscrits dans les budgets primitifs 2012 des régions, en euros par habitant, révèle que les Antilles et La Réunion se situent dans les dix premières régions (la Martinique occupe le cinquième rang, La Réunion est en huitième position et la Guadeloupe en dixième place).

## **2 - Le déficit d'accueil et de formation**

Aux Antilles et à La Réunion, l'adhésion de la population locale au tourisme demeure encore insuffisante. Aux Antilles, la crise sociale de 2009 et des incidents récents renforcent l'image, pas toujours justifiée, de destinations peu chaleureuses. À La Réunion, le tourisme n'est pas encore intégré comme une priorité par la population locale, par ailleurs, traditionnellement accueillante.

La faible qualité de l'accueil des touristes concerne également les acteurs privés de la filière (absence de maîtrise des langues étrangères, horaires des commerces et restaurants inadaptés à une vie nocturne, accueil peu structuré à l'arrivée des navires de croisières).

La prise de conscience récente de la nécessité d'améliorer l'accueil des touristes a amené les collectivités publiques à engager des actions de sensibilisation de la population.

### 3 - Les faiblesses de l'offre hôtelière

#### *a) Un parc insuffisant*

Les régions d'outre-mer sont moins dotées en chambres d'hôtel que les régions métropolitaines. De plus, aucune grande chaîne internationale n'y est implantée, à l'exception des groupes Club Méditerranée et Accor aux Antilles.

La diminution importante du nombre de chambres d'hôtel a suivi le mouvement à la baisse des fréquentations touristiques. Inadaptée aux fluctuations saisonnières, avec une forte tension en période de haute saison touristique<sup>242</sup> mais des taux d'occupation moindres en dehors, la capacité hôtelière actuelle, avec moins de 4 500 chambres,<sup>243</sup> ne permet pas d'envisager une augmentation substantielle des flux touristiques.

Selon les professionnels du secteur, seule l'augmentation du nombre de chambres pourra entraîner une augmentation du trafic aérien. Une insuffisante capacité hôtelière empêche les professionnels qui commercialisent les destinations d'acheter aux hôteliers des volumes de séjours importants et de s'engager auprès des compagnies aériennes sur des réservations de bloc-sièges d'un niveau plus élevé.

S'il apparaît très positif et prometteur pour l'avenir, le développement croissant de structures d'hébergement diffus (chambres d'hôte, gîtes, meublés de tourisme, etc.) aux Antilles et à La Réunion ne peut entièrement remplacer les capacités hôtelières manquantes.

#### *b) Une offre hôtelière inadaptée*

Par ailleurs, la qualité du parc hôtelier à La Réunion, à la Guadeloupe et à la Martinique est jugée insuffisante. En Polynésie française, le cadre réglementaire et la procédure de classement sont de la compétence de la collectivité. Conçu de manière rigide en 2000, le classement est limité aux hôtels de classe internationale et ignoré par près des trois-quarts des petits établissements.

---

<sup>242</sup> La période de haute saison touristique concerne généralement la période de novembre à avril, la basse saison s'établit entre mai et octobre.

<sup>243</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2012 : 3 569 chambres à la Martinique, 4 435 à la Guadeloupe, 2 117 à La Réunion.

*c) Des aides multiples sans véritables résultats*

À La Réunion, la région s'était fixé pour objectif de parvenir à créer 1 000 chambres classées entre 2006 et fin 2013. Malgré le caractère plus incitatif des aides mises en place à partir de 2010 avec le soutien du fond européen FEDER<sup>244</sup>, l'objectif est loin d'être atteint : la mobilisation d'une enveloppe de subventions régionales (hors fonds européens) de 4 M€ a conduit à la création effective de 117 chambres, les autres concernent des hôtels en cours de construction ou dont les travaux n'ont pas encore démarré.

En Polynésie française, des financements assez importants mais concentrés sur un nombre relativement limité d'établissements ont été engagés pour soutenir la création et la rénovation des hébergements touristiques (près de 277 M FCP<sup>245</sup> entre 2005 et 2011).

La situation financière dégradée d'un grand nombre d'hôtels, en particulier aux Antilles, ainsi que l'importance des charges structurelles auxquelles ils sont confrontés expliquent, pour partie, la difficulté à rénover l'offre hôtelière (coût salarial, coût de construction aux normes parasismiques et para cycloniques).

À La Réunion, en particulier, le nombre important de fermetures d'établissements s'est traduit par la multiplication de friches hôtelières sans qu'une réflexion globale soit menée sur leur devenir. L'accueil des investisseurs internationaux, demandeurs de foncier disponible, paraît inorganisé, aucune structure n'étant complètement chargée de ce volet.

La lourdeur et l'instabilité des dispositifs d'aide mis en place par les exécutifs locaux, généralement adossés aux fonds européens, sont une difficulté supplémentaire, contribuant à rendre peu lisibles des dispositifs d'aide empilés dans des mesures nombreuses dont l'instruction – en l'absence de guichet unique – est répartie entre les services de l'État et la région.

*d) Des mesures de défiscalisation aux effets négatifs*

Les mesures de défiscalisation, introduites par la loi de finances rectificative du 11 juillet 1986, souvent modifiées, notamment par la loi de programme pour l'outre-mer, dite loi « Girardin », du 21 juillet 2003 et

<sup>244</sup> Fonds européen de développement régional.

<sup>245</sup> 2,3 M€.

la loi pour le développement économique des outre-mer du 27 mai 2009, dite loi LODEOM, et destinées à compenser les handicaps structurels de l'outre-mer, ont favorisé la dilution de la propriété des établissements par l'émiettement des actionnaires des sociétés immobilières. Elles ont également contribué à la création d'hôtels souvent construits pour la défiscalisation et déconnectés des besoins réels des territoires.

La Cour, dans son rapport public 2012, a relevé qu'une part significative de la dépense fiscale ne bénéficie pas à l'outre-mer. Destinée à rendre attractive la réduction d'impôt, cette part profite aux seuls contribuables bénéficiaires de l'avantage fiscal. La Cour a préconisé de supprimer les défiscalisations « Girardin » en faveur des investissements productifs et de les remplacer par d'autres modes d'intervention, moins coûteux pour le budget de l'État, et plus efficaces.

La loi de finances initiale pour 2014, du 29 décembre 2013, instaure un crédit d'impôt représentant une aide directe réservée à l'exploitant.

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

*Les atouts indéniables de la Guadeloupe, de la Martinique, de La Réunion et de la Polynésie française font du tourisme un secteur d'avenir pour les quatre destinations. Pour autant, les résultats ne sont pas à la hauteur des potentiels.*

*La baisse des fréquentations s'explique notamment par des raisons structurelles et par le manque de dynamisme des politiques publiques mises en œuvre. Ces îles n'ont pas su mettre en place une stratégie touristique innovante. Les régions et la Polynésie française ne jouent pas leur rôle de coordonnateur d'un secteur dans lequel interviennent tous les niveaux d'administration locale. Les actions de promotion sont privilégiées mais largement inefficaces, tandis que l'offre n'est pas adaptée aux attentes de la clientèle internationale.*

*La Cour et les chambres régionales et territoriales des comptes formulent les recommandations suivantes :*

*Pour les collectivités:*

- 1. élaborer un plan stratégique, actualisé, fondé sur une observation du secteur, fixant des orientations prioritaires à moyen terme ;*

2. *demander aux comités du tourisme de réaliser un plan d'actions opérationnelles dans le cadre d'un schéma de développement du tourisme et des loisirs ;*
3. *exercer une coordination effective des interventions des différents acteurs publics et privés, tout particulièrement dans le champ relatif aux aménagements touristiques et aux activités de nature ;*
4. *développer une politique de formation et de sensibilisation des professionnels et de la population afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle internationale ;*
5. *simplifier et stabiliser les dispositifs régionaux d'aides aux investissements hôteliers et les inscrire dans le cadre d'un guichet unique ;*
6. *renforcer la coordination sur les disponibilités foncières et élaborer une stratégie sur les friches existantes ;*
7. *définir durablement des thématiques et des pays cibles prioritaires et évaluer les résultats obtenus.*

*Pour l'État :*

8. *supprimer les défiscalisations « Girardin » en faveur des investissements productifs et les remplacer par d'autres modes d'intervention, moins coûteux pour le budget de l'État et plus efficaces.*

## Sommaire des réponses

Réponse commune du ministre de l'économie et des finances et du ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget	425
Ministre de l'intérieur	426
Ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique	427
Ministre des outre-mer	428
Président de la Polynésie française	430
Préfète de la région Guadeloupe	431
Préfet de la Martinique	433
Présidente du conseil régional de la Guadeloupe	436
Président du conseil régional de La Réunion	438
Présidente du conseil général de La Réunion	449
Directeur général d'Atout France	451
Président de l'Établissement public foncier de La Réunion	452
Présidente de l'Île de La Réunion Tourisme (IRT)	453
Président de l'Association des Îles Vanille	467
Président du groupement d'intérêt économique (GIE) Tahiti Tourisme	469
Président-directeur général d'Air Austral	470
Président-directeur général d'Air France	471
Président du GIE Air Tahiti Nui	474
Président-directeur général du Club Méditerranée	475
Président-directeur général de la compagnie Corsair	477

Président-Directeur général de la Sematra	478
Président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie de La Réunion (UMIH)	480

### **Destinataires n'ayant pas répondu**

Préfet de La Réunion
Président du conseil régional de La Martinique
Président du conseil général de la Guadeloupe
Présidente du conseil général de La Martinique
Directrice du Parc National de La Réunion
Président du Comité du tourisme des îles de Guadeloupe
Présidente du Comité Martiniquais du Tourisme
Président de l'Association Tourisme Réunion (ATR)
Président-directeur général d'Accor
Président du Directoire d'Air Caraïbe
Directeur d'Air Mauritius Réunion
Président-directeur général de la compagnie XL Airways



***RÉPONSE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES  
ET DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE DE  
L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, CHARGÉ DU BUDGET***

*Nous prenons note du constat dressé et des recommandations formulées. Ces travaux mettent en évidence combien le potentiel touristique de ces territoires est encore insuffisamment exploité, et les principaux leviers à activer sans attendre pour que le tourisme contribue pleinement au développement économique des outre-mer, qui bénéficient en la matière d'avantages comparatifs réels, comme l'illustrent les réussites des territoires voisins.*

*S'agissant du régime de défiscalisation que la Cour propose de supprimer, nous tenons à souligner que la loi de finances initiale pour 2014 contient une réforme de la défiscalisation outre-mer soucieuse de préserver les capacités d'investissement en outre-mer, tant dans le domaine productif que dans le logement social.*

*Pour le secteur des investissements productifs, la réforme substitue un crédit d'impôt, représentant une aide directe à l'exploitant d'un niveau équivalent à celle pouvant être perçue avec le régime antérieur. Ce dispositif sera applicable en 2014 aux entreprises les plus importantes, à même de gérer immédiatement la transition vers le nouveau dispositif, c'est-à-dire celles dont le chiffre d'affaires dépasse 20 M€. Il conservera un caractère optionnel pour les autres.*

*Ce dispositif de crédit d'impôt sera expérimenté pendant une période de trois années et fera l'objet d'une évaluation en vue de l'élaboration du projet de loi de finances pour 2017.*

*Cette réforme doit ainsi permettre, à niveau de soutien public identique à l'investissement outre-mer, de limiter les frais d'intermédiation et de supprimer la part de la dépense fiscale qui ne bénéficie qu'aux contribuables apporteurs de capitaux. En cela, le Gouvernement vise à rendre plus efficaces et plus équitables les dispositifs d'aide fiscale à l'investissement, en partageant les objectifs poursuivis par la Cour.*

***RÉPONSE DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR***

*Le rapport déplore certaines contradictions entre les schémas régionaux et départementaux. Cependant, en l'absence de qualité de chef de file de la région, le schéma d'aménagement touristique départemental doit, au titre de l'article L. 132-1 du code du tourisme, prendre en compte les orientations définies par le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs.*

---

***RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT, DE  
LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE***

*Le rapport déplore certaines contradictions entre les schémas régionaux et départementaux. Cependant, en l'absence de qualité de chef de file de la région, le schéma d'aménagement touristique départemental doit, au titre de l'article L. 132-1 du code du tourisme, prendre en compte les orientations définies par le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs.*

---

### ***RÉPONSE DU MINISTRE DES OUTRE-MER***

*Comme le souligne la Cour, le tourisme est une filière constituée d'un grand nombre d'opérateurs privés (transport, hébergement, restauration, loisirs), souvent de petite taille et rarement organisés en interprofessions dans les départements d'outre-mer. Par ailleurs, l'action publique dans ce secteur a été largement décentralisée et relève de la compétence des Régions. L'État n'intervient donc que de manière transversale ou pour aider à la coordination de l'action des différents acteurs.*

*Ainsi, aux côtés du ministère chargé du tourisme, le ministère de l'outre-mer agit pour améliorer l'offre touristique, notamment :*

*- En améliorant le positionnement stratégique de l'ensemble des destinations d'outre-mer face à la concurrence des pays voisins : le ministère des outre-mer a ainsi confié à Atout France le soin de réaliser des audits stratégiques pour chaque destination sur l'ensemble de leur filière touristique, en concertation avec tous les acteurs locaux.*

*- En poursuivant le travail d'appui technique et d'accompagnement des projets, initié par le ministère des outre-mer dans le cadre d'un partenariat en matière d'ingénierie avec Atout France. Ce programme a permis de mettre en place treize cofinancements avec des collectivités locales ou des maîtres d'ouvrage privés.*

*- En aidant à la diversification des clientèles, sur les marchés européens pour les Antilles, la Réunion et Mayotte, et sur les marchés japonais et australien pour la Polynésie, par des actions de marketing et par l'assouplissement du régime de délivrance des visas avec 130 mesures prises pour faciliter la venue de clientèles nouvelles, comme par exemple la suppression des visas pour la clientèle d'Afrique du Sud en voyage à la Réunion.*

*- En améliorant la compétitivité coût de l'offre touristique : des mesures volontaristes d'allègement du coût du travail sont mises en œuvre dans le cadre du dispositif d'exonérations de charges sociales patronales propre aux départements d'outre-mer, au titre duquel le tourisme fait partie des secteurs prioritaires bénéficiant des taux les plus avantageux. A ce mécanisme, dont 90 % des effets ont été préservés dans le cadre de la loi de finances pour 2014, s'ajoutera la mise en œuvre pleine et entière du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) en 2014, qui permettra de consolider cette priorité en procurant, dès 2014, un allègement supplémentaire significatif de la masse salariale des entreprises du secteur du tourisme.*

*- En procédant à une profonde réforme des mécanismes de soutien fiscal à l'investissement dans le cadre de la loi de finances pour 2014 : ces*

*mécanismes, désormais assortis de plusieurs mesures destinées à en accroître l'efficacité et à en garantir une meilleure maîtrise, seront enrichis dès 2014 d'un nouveau mécanisme d'aide, sous la forme d'un crédit d'impôt garantissant une intensité d'aide au moins équivalente mais permettant d'en réserver le bénéfice aux seuls exploitants.*

*Le ministre des outre-mer approuve donc les recommandations 1 à 7 de la Cour, qui s'adressent prioritairement aux collectivités locales mais rejoignent les préoccupations du Gouvernement. A cet égard, le ministre des outre-mer relève que les assises nationales du Tourisme ont été lancées par le Gouvernement le 26 novembre 2013, en posant des principes proches des recommandations de la Cour : rechercher une plus grande cohérence de l'action des différents acteurs, s'assurer d'une plus grande constance dans le suivi des orientations stratégiques et procéder à une évaluation régulière des dispositifs publics d'aide. Le plan d'actions qui sera arrêté à l'issue des Assises nationales du Tourisme devrait permettre de mettre en œuvre ces recommandations.*

*S'agissant de la recommandation n° 8 qui demande la suppression des dispositifs de défiscalisation en faveur des investissements productifs et leur remplacement par d'autres modes d'intervention moins coûteux pour le budget de l'État et plus efficaces : le ministère des outre-mer rappelle que, conformément aux décisions arrêtées dans le cadre du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique du 17 juillet 2013, les dispositifs de soutien fiscal à l'investissement outre-mer ont fait l'objet d'une évaluation et d'une ambitieuse réforme, adoptée par le Parlement lors du vote de loi de finances pour 2014. Cette réforme conduit à mettre en œuvre plusieurs recommandations antérieures de la Cour notamment en ce qu'elle prévoit la création, dès 2014, d'un nouveau mécanisme d'aide, sous la forme d'un crédit d'impôt dont le bénéfice sera exclusivement réservé aux exploitants. Elle répond en cela aux critiques visant l'efficacité du soutien public et la captation d'une partie de celui-ci par des tiers (notamment les contribuables investisseurs dont les mécanismes en vigueur permettent d'alléger la cotisation d'impôt). Ce crédit d'impôt se substitue aux dispositifs antérieurs pour les entreprises les plus importantes. Il conserve un caractère facultatif pour les plus petites, en l'attente de l'évaluation de son efficacité, qui sera menée chaque année à compter de 2016.*

*En conclusion, le ministère des outre-mer rappelle son engagement pour le soutien au tourisme, qui constitue une part essentielle de l'économie ultramarine et représente un important potentiel de création de valeur pour les destinations, ainsi qu'un enjeu social.*

*Il participe activement aux travaux des assises nationales du tourisme aux côtés de la ministre chargée du tourisme, dont les restitutions sont attendues pour le printemps 2014.*

***RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE***

*J'ai l'honneur de vous faire connaître que je n'apporterai pas de complément à la rédaction de ce rapport.*

*En effet, non seulement je partage le diagnostic et l'analyse des maux qui affectent l'activité touristique en Polynésie française depuis ces quelques dernières années, mais de plus j'ai engagé, depuis mon élection au mois de mai dernier, un vaste programme de relance de l'activité, notamment touristique, dont les prolongements opérationnels comprennent bon nombre de vos préconisations.*

*A ma demande, mon gouvernement a mis en œuvre, chacun dans son domaine de compétence, plusieurs chantiers structurants dont les résultats attendus doivent se manifester du plus court au plus long terme.*

*Au plan particulier du développement du tourisme en Polynésie française, nous nous sommes investis dans le repositionnement stratégique afin de donner un sens, et tout son sens, à l'action, et de créer, pour la destination Polynésie française, la différenciation attendue dont nos produits touristiques seront emprunts.*

*Ainsi, pour être efficace, la construction de cette différenciation, et de l'offre touristique et de sa promotion attenantes, prendra appui sur des cibles touristiques choisies, car réceptives, captives et présentant un potentiel économique, et sur leurs attentes en matière de produits, de services et de qualité.*

*Elle se matérialisera notamment par la construction de nouvelles infrastructures, la réalisation de nouveaux aménagements terrestres et lagunaires, et l'élargissement de l'offre touristique à de nouveaux secteurs et activités, comme la culture et l'écotourisme.*

*J'entends suivre ce dessein avec la plus résolue des déterminations, et compte sur le soutien de tous les acteurs et de toutes les parties.*

---

### ***RÉPONSE DE LA PRÉFÈTE DE LA RÉGION GUADELOUPE***

*Si le constat global formé par la Cour pour l'ensemble des territoires ultra-marins m'apparaît conforme à la réalité, je tiens toutefois à apporter quelques précisions concernant spécifiquement la Guadeloupe, notamment à la lumière des actions conduites par les services de l'État et des projets récents portés par les collectivités territoriales en matière de tourisme.*

*L'État joue en effet un rôle de facilitateur et de conseils auprès des différents partenaires pour des dossiers délicats et participe à la réactivation de dossiers en sommeil parfois depuis des années. Ce travail de fond, certes souvent peu visible eu égard au rôle majeur joué par les collectivités territoriales en la matière, a pour vocation essentielle la promotion du tourisme en Guadeloupe. La réussite de la médiation de l'hôtellerie ou l'obtention du label « Qualité Tourisme » en 2009 sont autant d'exemples de la volonté de l'État et de ses partenaires de valoriser le territoire pour conquérir de nouvelles parts de marché.*

*En effet par exemple, le travail de médiation effectué en 2012 a permis de trouver une solution satisfaisante pour plusieurs dossiers délicats. Les contrats noués dans ce cadre permettent à présent la poursuite d'un accompagnement personnalisé pour les entreprises en difficultés, qu'elles relèvent ou non du secteur hôtelier, et favorisent également une relation de confiance entre les professionnels de l'hôtellerie et les services de l'État, ces derniers étant régulièrement sollicités en cas de difficultés passagères des entreprises du secteur.*

*Par ailleurs, les services de l'État ont mené une réflexion avec des partenaires extérieurs tels que l'Union Professionnelle de l'Animation Touristique afin de développer une méthodologie d'aide au pilotage de la filière tourisme au travers d'une approche globale.*

*Cette proposition résulte des constats observés dans le secteur du tourisme ces deux dernières années et également présents dans le projet d'insertion de la Cour : un engagement inégal des professionnels, des carences managériales, une pratique insuffisante des langues étrangères dans le bassin caribéen, une compétition exacerbée entre les destinations, une course à l'innovation permanente des acteurs du tourisme.*

*La mise en œuvre de ce projet à titre expérimental devrait être effective dès cette année.*

*Je vous rappelle en outre que la filière tourisme ne constitue pas une branche professionnelle comme celle des hôteliers ou des taxis. Le champ couvert par son activité économique se diffuse dans pratiquement l'ensemble du tissu économique local, à des degrés divers selon l'activité. Concernant*

*ainsi un grand nombre d'acteurs très hétérogènes, leur coordination s'avère par nature délicate.*

*C'est la raison pour laquelle les services de l'État s'efforcent, au travers des actions qu'ils conduisent, d'offrir au secteur du tourisme les moyens de se structurer et d'élaborer une stratégie claire de nature à accroître son potentiel et assurer son développement.*

*Enfin, s'agissant du rôle éminent qui incombe aux collectivités territoriales en matière de tourisme, et singulièrement au Conseil régional, je tiens à vous rappeler le contexte de crise sociale de 2009 dont les effets néfastes sur l'ensemble des secteurs économiques se font encore ressentir à ce jour et qui ont de manière certaine contribué à retarder les actions des collectivités territoriales à destination de ce secteur.*

*Néanmoins, à la faveur d'un certain nombre de projets récents conduits par les collectivités territoriales et accompagnés par l'État, le tourisme en Guadeloupe devrait pouvoir amorcer une nouvelle phase de croissance.*

*L'aménagement du port de Basse-Terre destiné notamment à reconquérir une partie des croisiéristes perdue entre 1996 et 2005 en est un exemple important.*

---



### ***RÉPONSE DU PRÉFET DE LA MARTINIQUE***

*Le rapport indique que le tourisme représente 9 % du PIB de la Martinique en 2011.*

*Dans son Rapport annuel 2012 publié en 2013, l'IEDOM indique page 106 en se basant sur des chiffres de 2008 que la contribution du tourisme au PIB serait de 2,1 %. L'ancienneté de la référence de l'IEDOM traduit vraisemblablement une difficulté à identifier le poids réel du tourisme dans l'économie martiniquaise, et les chiffres ont certes pu évoluer depuis 2008, mais la base de calcul de l'IEDOM et celle du rapport semblent diverger.*

*Le chiffre de 9 % est toutefois proche de celui cité dans le rapport « Tourisme et environnement outre-mer » du 24 mai 2011 du sénateur Michel MAGRAS, au titre d'une « part directe et indirecte » dans le PIB de 9,2 % en 2010, la part directe étant alors de 1,8 % (contre respectivement 12 et 2, 1 % en Guadeloupe).*

*Une autre approche de l'importance du tourisme pourrait procéder des derniers chiffres de l'IEDOM pour la Martinique, soit 2,1 % du PIB mais 3,6 % de l'effectif salarié, 5,9 % des entreprises et 7,4 % des créations d'entreprises, qui traduisent l'importance du tourisme au-delà de son seul poids économique immédiat, tant dans la bataille pour l'emploi que dans les perspectives de croissance identifiées par la dynamique entrepreneuriale locale.*

*Le rapport laisse entendre que la Martinique serait en concurrence avec la République dominicaine, Porto Rico, la Jamaïque et les Bahamas.*

*L'idée d'une concurrence entre îles voisines (dans un périmètre pourtant élargi aux Grandes Antilles) correspond sans doute partiellement à une réalité ressentie. Il convient de s'interroger toutefois sur la pertinence d'une segmentation du marché du tourisme par le critère de la zone géographique de destination. En particulier, la demande européenne se voit offrir une série de destination réparties sur plusieurs continents, sans que l'on sache si elle choisit d'abord une destination précise ou une zone géographique. Il n'est pas à exclure que la Martinique soit en concurrence avec des destinations autres que des Caraïbes.*

*Le rapport attribue le succès des îles présumées concurrentes à des charges d'exploitation moins élevées.*

*Les charges de l'industrie touristique martiniquaise, en particulier celles liées au personnel, se singularisent par leur niveau particulièrement élevé, du moins à l'échelle de la Caraïbe mais non de celle des grandes destinations touristiques que sont les USA, la France, l'Espagne ou l'Italie.*

*Plusieurs autres destinations des Petites Antilles ont elles aussi à subir des charges sensiblement plus élevées que celles des Grandes Antilles, et mènent pourtant des politiques touristiques assumant ces charges tout en partageant avec la Martinique une commune obligation de sortie de la logique de la compétitivité-prix.*

*L'observation sur les charges d'exploitation vaudrait sans doute tout autant pour des pays comme les Bahamas, les Bermudes, Barbade, Tobago, Sainte-Lucie, les Antilles Néerlandaises et d'autres destinations des Petites Antilles, incitant à ne pas résumer le succès relatif des destinations à la seule maîtrise de coûts, qui semble surtout valoir pour la République Dominicaine.*

*Cela étant, le rapport reprend des éléments connus, en dehors de la suppression de la défiscalisation, présentée comme souhaitable pour la pérennisation des structures hôtelières. Sur ce point, il convient plus de s'interroger sur les conditions d'un meilleur encadrement des aides fiscales à l'investissement en outre-mer que de leur suppression. Dans ce secteur, comme pour d'autres, le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises ultramarines fait de la défiscalisation un outil indispensable à la modernisation et au développement du parc hôtelier et plus largement, de la dynamisation de ce secteur d'activité. Le corpus des mesures fiscales du PLF ayant par ailleurs entériné la réforme du régime de défiscalisation, il convient peut-être que la Cour y soit attentive dans son rapport.*

*Les récentes instructions en matière de TVA applicable à la plaisance sont de nature à renforcer la concurrence en faveur des îles voisines telles que Sainte-Lucie et Sint-Maarten, du fait d'une offre fiscalement plus attrayante (détaxe de carburant, zone franche globale, absence de TVA).*

*La fiscalité s'apparentant donc dans l'espace caribéen à une concurrence sur le « moins disant fiscal » destinée à capter les flux touristiques. Cette question n'est donc pas anodine.*

*En revanche, d'autres préconisations seraient à mentionner en faveur d'une diversification de l'offre :*

*- La concertation entre acteurs des deux îles des Antilles françaises pourrait favoriser notamment une offre innovante de séjours inter îles de moyenne durée.*

*- Le développement de plateformes de réservations touristiques spécialisées sur l'Outre-Mer telles que [www.nouvellesiles.com](http://www.nouvellesiles.com), créé en 2000 emploie une soixantaine de personnes en Guadeloupe.*

*- Le tourisme senior, un réel avantage comparatif pour la Martinique et la Guadeloupe, avec en plus des synergies à développer avec les secteurs silver économie (santé-thalassothérapie - TIC- offre de loisirs adaptée.. ) qui devraient être au cœur des politiques 2014-2020. D'où une nécessaire approche globale, intégrée, y compris avec la structuration de filières*

*permettant de créer de la valeur ajoutée via le tourisme (pêche - transports - artisanat - restauration).*

*- L'absence d'enseigne internationale est dommageable et soulève le problème de l'attractivité des investissements directs étrangers. Là aussi, un sujet à creuser, notamment au niveau des avantages fiscaux et de la stabilité de la réglementation.*

*Enfin, un aspect qui semble avoir été oublié, la situation financière des groupes hôteliers, avec 50 M€ de dettes fiscales et sociales (estimation qu'il conviendrait de connaître précisément). Une restructuration financière de ces groupes et un plan de mise à niveau des installations et de la gestion des ressources humaines semblent être une condition première de relance du secteur touristique.*

---

### ***RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA GUADELOUPE***

*En préambule, je regrette le traitement indifférencié fait dans le rapport. À mon sens, si le constat de départ est le même, les régions ont évolué différemment face à la problématique du développement touristique, du moins en ce qui concerne la Guadeloupe. Certaines remarques restent encore passéistes et font fi des avancées et du regain de dynamisme touristique de la Guadeloupe dont la fréquentation touristique en hausse constante depuis la crise de 2009 en témoigne. À ce propos, je profite pour vous indiquer le chiffre de fréquentation touristique issu de l'enquête flux touristique 2012, qui atteint 487 759 touristes. De toute évidence le caractère trop généralisant du projet de rapport sur le tourisme en outre-mer dessert la Guadeloupe.*

*En effet, je ne reconnais pas la collectivité régionale que je préside lorsqu'il est fait mention dans le rapport du « manque de dynamisme des collectivités » et de « stratégies touristiques peu offensives [...] déconnectées d'une analyse fine du secteur » voire de « plans de développement anciens ». Contrairement à la Martinique ou la Réunion, si les premières discussions ont été entamées dès 2005 avec le schéma régional de développement économique de la Guadeloupe, c'est véritablement courant 2008 que le schéma de développement et d'aménagement touristique de la Guadeloupe (SDAT) est élaboré, suite à une large concertation dans le cadre de groupes de travail avec les acteurs institutionnels et socio-professionnels. Contrairement à ce qui a pu être inscrit dans le projet de rapport s'agissant « des approches peu innovantes » et une situation touristique en Guadeloupe « encore marquée par le tourisme de masse et des objectifs quantitatifs », il est clairement inscrit dans le SDAT une volonté de diversifier la clientèle (au-delà du critère géographique) par une stratégie de diversification de l'offre de produits et des actions qualitatives en faveur d'une montée en gamme et de la labellisation. À ce titre les chiffres de l'INSEE nous confortent dans la mesure où il apparaît que « près de la moitié des touristes a une profession libérale, est cadre ou technicien ».*

*Enfin, je rappelle que le SDAT adopté en 2009, est déjà, au bout de 4 ans seulement de mise en œuvre, en voie de réactualisation puisque je compte soumettre au vote de l'assemblée plénière, en 2014, le plan actualisé et élaboré en partenariat avec un cabinet consultant.*

*Concernant « le manque d'articulation avec les autres acteurs » je reconnais la nécessité de renforcer la communication institutionnelle sur la stratégie de développement touristique. J'ai l'intention de dynamiser le concept de « rendez-vous du tourisme », concept d'échange privilégié avec*

*les professionnels et les médias que j'ai notamment lancé en fin d'année 2012.*

*S'agissant du constat « des aides multiples sans véritables résultats » je pense que l'interprétation des chiffres faite par le rédacteur est quelque peu réductrice. En effet, pour ce qui est de la Guadeloupe, l'aide régionale à la rénovation des hôtels et des gîtes de 2007 à 2012 était environ de 5,8 millions et venait en co-financement des 19,6 millions de FEDER. Il y a donc là un véritable levier bien compris et utilisé par les entreprises.*

*En conclusion, il reste des chantiers importants à lancer et je rejoins l'analyse concernant les faiblesses en matière de formation/professionnalisation. J'entends bien, effectivement, promouvoir une véritable professionnalisation des acteurs du tourisme. J'aurais toutefois apprécié que l'on mentionne que la hausse constante de la fréquentation touristique depuis 2010 reflète une stratégie de développement touristique re-positionnée et un engagement réel de la collectivité que je préside, aux côtés des professionnels du secteur et notamment du comité du tourisme des îles de Guadeloupe.*

## **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA RÉUNION**

*Je vous adresse la réponse écrite de la Collectivité dans le but d'enrichir les développements relatifs à La Réunion mais surtout de nuancer la tonalité du rapport plutôt critique sur l'action des collectivités territoriales, et plus particulièrement à La Réunion, alors même que de nombreux éléments ont été fournis par la Région Réunion sur le sujet, avec une prise en compte toute relative.*

*Par ailleurs, le traitement commun de l'ensemble des destinations outre-mer ne saurait permettre la prise en compte de leurs spécificités respectives et leur appréhension, dispersant et diluant de facto la pertinence des observations.*

*Le tourisme constitue, pour l'île de La Réunion, un secteur qui se caractérise tout d'abord par sa jeunesse. En effet, ce n'est qu'au cours de la deuxième moitié de la décennie 80 que s'est constitué un tissu d'opérateurs touristiques conscient des potentialités qu'offrait le développement de ce secteur.*

### **PREAMBULE**

*En mars 2010, la majorité régionale entend poser une stratégie résolument offensive en faveur du développement touristique. A ce titre, trois axes majeurs sont identifiés et font l'objet d'actions concrètes :*

- *L'amélioration de l'offre et de la capacité d'hébergement*

*Depuis trois ans, la Région a notamment concentré des moyens très importants sur l'amélioration de la qualité de l'offre touristique en particulier en matière d'hébergements car ceux-ci ne correspondaient plus à la demande exprimée par les nouvelles clientèles.*

*La collectivité régionale a donc décidé de soutenir financièrement beaucoup plus fortement que par le passé les créations et les rénovations de gîtes et d'hôtels. Ces trois dernières années auront donc permis de rénover près de 5 hôtels à l'Ermitage, Saint-Leu, Salazie ; d'accompagner 4 créations d'hôtels et 8 projets de loisirs ; de soutenir 13 structures d'hébergements en milieu rural pour un montant de subventions de 8,2 millions d'euros et 31,6 millions d'euros d'investissements soutenus.*

*Pour améliorer l'image et l'attractivité de notre île en lien avec nos spécificités et le classement au patrimoine mondial de l'UNESCO, la Région Réunion accompagne l'implantation d'éco-lodges (à Belouve, au Volcan et dans d'autres sites prestigieux) qui auront pour principale caractéristique d'inscrire le développement touristique de notre destination dans un cadre de respect de l'environnement en privilégiant, bien sûr, les énergies douces,*

*mais aussi les filières courtes de restauration (en lien avec la filière bio...) ou encore en faisant de la découverte du milieu rural un véritable motif de séjour.*

*Enfin, la collectivité estime mener une politique globalement volontariste et structurée en travaillant aussi sur une modernisation et une mutualisation du produit muséal, tout comme pour le transport en commun (offre de qualité et commercialisation unifiée) ainsi qu'à la modernisation des aéroports.*

➡ *Une gouvernance repensée avec une plus grande participation des professionnels*

*Cette nouvelle gouvernance voulue pour l'IRT associe l'ensemble des professionnels et acteurs du secteur. Les difficultés et les objectifs sont débattus avec leur traduction au sein des plans d'actions de l'IRT, dans le souci constant d'assurer la meilleure coordination avec les professionnels du tourisme. Un pôle de compétence et d'expertise touristique a aussi été créé au sein de l'IRT.*

*Dans ce contexte, la mission assignée à l'IRT est claire : poursuivre la présence sur les marchés traditionnels (France, Allemagne), accentuer le travail sur les marchés en progression ou à potentiel (Suisse, Belgique, Afrique du Sud, Corée), mutualiser la promotion avec les Iles Vanille sur les marchés émergents : Chine, Inde ...*

*C'est aussi dans cet esprit qu'un comité d'experts représentatifs de la filière a été installé auprès de la présidence du Conseil Régional.*

*Enfin, un comité d'orientations stratégiques de Tourisme (COST) comprenant le Préfet, la Région et le Département, a aussi été mis en place, dans le prolongement des Assises du Tourisme et des préconisations du SADTR. Associant les acteurs majeurs du secteur, il impulse des grandes orientations et permet de coordonner les énergies et compétences autour des pistes arrêtées (bassin de baignade).*

➡ *L'ouverture sur les Îles Vanille*

*Depuis 2010, la Région a lancé le concept des « Iles Vanille », produit qui réunit six îles de l'océan indien, à savoir La Réunion, Maurice, Madagascar, les Seychelles, les Comores et enfin Mayotte. Tout en jouant sur les différences et spécificités de chaque île, le concept des « Iles Vanille » vise à la fois à redynamiser le tourisme dans la zone de l'océan indien en fonction de la demande internationale mais aussi à conquérir de nouveaux marchés touristiques en s'appuyant sur les forces et la complémentarité de chaque île. Les « Iles Vanille » permettent aux voyageurs en quête de produits touristiques innovants d'expérimenter plusieurs destinations, de découvrir la zone océan indien en un seul voyage.*

*Les premiers packages vendus sont des combinés entre deux îles : les binômes Réunion-Maurice, Maurice-Seychelles, Maurice-Madagascar, Réunion-Madagascar. Concrètement, des croisières, une toile aérienne commune et de nouveaux circuits sont mis en place au fur et à mesure.*

➡ *En termes de résultats, il convient de retenir quelques chiffres :*

- *le tourisme génère à La Réunion plus de 314 millions d'euros de recettes annuelles*
- *en 2010, 420 325 touristes accueillis*
- *en 2011, 471 268 touristes accueillis (soit + 50 000 par rapport à 2010)*
- *en 2012, 446 500 touristes accueillis (Ce résultat reste important sur la période au regard de la crise économique française. En effet, de façon mécanique, le marché métropolitain, eu égard à sa prépondérance, impacte directement les statistiques de fréquentation)*

#### *THEME 1 – Un secteur fragile sensible aux crises...*

*Le secteur du tourisme à La Réunion, comme votre rapport le souligne, reste un secteur emprunt de fragilité et de vulnérabilité, et donc sensible aux crises et aléas divers.*

*Les facteurs de faiblesse mis en exergue au début de votre rapport sont :*

- *la survenance de crises (économique, Chikungunya en 2006 et Requin depuis 2012) et la concurrence des îles voisines plus attractives et plus compétitives.*

*Il convient de rajouter en outre, que le tourisme réunionnais subit également les effets d'une desserte aérienne insuffisante et onéreuse mais aussi la dépendance au marché métropolitain , qui sous l'effet de la crise impacte mécaniquement le secteur, assortie d'une politique des visas extrêmement frileuse.*

*C'est dans ce contexte particulièrement contraint que La Réunion a tout de même connu une progression régulière du secteur du tourisme, bien qu'impacté par les deux crises majeures : du « Chikungunya » en 2006 et « Requin » depuis 2012.*

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
409 000	278 800	380 500	396 400	421 900	420 300	471 300	446 500

*Source INSEE et IRT*



*A) ... impacté par une desserte aérienne peu diversifiée et chère...*

*Doté d'un aéroport international au Nord de l'île, l'Aéroport Roland Garros, et d'un aéroport régional, l'Aéroport de Pierrefonds au Sud, La Réunion est en capacité d'accueillir des flux substantiels de touristes en provenance du reste du Monde, d'autant que des programmes d'investissement et de modernisation y sont prévus.*

*Il convient aussi de ne pas oublier que les compagnies assurant la desserte de l'île sont toutes des compagnies de droit privé évoluant dans un contexte concurrentiel particulier, leur positionnement par rapport à ce contexte, par rapport aux autorités gouvernementales et à l'Union Européenne, ne peut en rien se comparer à des compagnies desservant d'autres destinations, notamment celles citées par la Cour. Elles restent en outre, particulièrement tributaires de la politique de visas de l'Etat, et, leurs tarifs (dans le cadre du yield management) restent influencés par la saisonnalité des rythmes scolaires, des déplacements des fonctionnaires, de la part croissante des prix des carburants (40 % du coût d'exploitation des compagnies aériennes en 2013), d'une forte taxation (plus du 1/3 du prix du billet d'avion).*

*B) ... et par une politique frileuse des visas du gouvernement*

*Par ailleurs, les formalités liées à l'obtention des visas pour séjourner dans l'île constituent un véritable frein à l'arrivée de visiteurs étrangers et notamment du grand Océan Indien (Australie, Chine, Corée, Inde, etc.).*

*Malgré l'action des professionnels du tourisme relayée par les élus locaux, le Gouvernement tarde à mettre en place une véritable politique des visas favorable à l'arrivée de touristes étrangers (21 ans ont été nécessaires pour que les touristes sud-africains soient dispensés de visas pour les courts séjours à La Réunion) en raison du risque migratoire. Ce risque nous paraît surestimé dans une île dont les frontières sont naturellement protégées par l'océan et l'éloignement des territoires à risque.*

*Cette politique serait d'autant plus la bienvenue que La Réunion, exclue de l'espace Schengen, est encore plus difficile d'accès pour les étrangers que la métropole.*

*Cette liste de handicaps dont souffre la destination Réunion n'est pas sans solutions. Cependant, il est injuste de faire porter toute la responsabilité aux collectivités pour des compétences qui relèvent essentiellement de l'Etat. En outre la comparaison faite avec les îles voisines qui elles sont des pays souverains (Maurice,...) est faussée par nature.*

*Une action forte et ciblée du Gouvernement serait salvatrice pour le secteur du tourisme à La Réunion si elle consistait à :*

*\* placer les intérêts de La Réunion au cœur des négociations d'Etat à Etat sur les droits de trafics aériens ; \* réduire les taxes et redevances aéroportuaires ; \* agir sur les congés bonifiés des fonctionnaires qui sont la principale cause de la saisonnalité des billets d'avion (en raison de yeald management pratiqué par les compagnies) ; \* assouplir les formalités d'obtention des visas pour les courts séjours à La Réunion, prioritairement pour les ressortissants indiens et chinois ; \* alléger le coût du travail et les charges qui pèsent sur les entreprises afin de placer la destination à des niveaux de compétitivité acceptables par rapport aux autres îles de la zone ;*

*\* procurer au secteur une politique de défiscalisation plus claire, plus lisible et plus volontariste ;*

*\* donner au secteur une vision plus constructive et facilitatrice quant aux conditions d'occupation du domaine public maritime et de la zone des hauts.*

#### *THEME 2 – Le dynamisme des collectivités*

*La nouvelle majorité issue des élections régionales de mars 2010 s'est engagée à faire du tourisme un des piliers du développement économique de La Réunion et à mettre en œuvre une véritable stratégie de développement pour générer de l'activité et des emplois à La Réunion.*

*Cette stratégie s'articule autour de trois piliers :*

*1° la coordination des acteurs publics et privés dans un esprit de tourisme partagé ;*

*2° l'amélioration de l'offre touristique et notamment des capacités d'hébergement ;*

*3° la coopération dans le domaine touristique avec les autres îles de l'Océan Indien à travers des îles Vanille.*

*La nouvelle majorité du Conseil régional a souhaité donné un signal fort et une impulsion immédiate au développement touristique ...*

*En effet, elle considère que la politique menée par la majorité précédente de la Région a été marquée par un manque d'ambition pour développer et réorienter véritablement le tourisme à La Réunion et en faire une priorité. Le nombre de touristes stagnait depuis plus de 10 ans et les interventions régionales ne répondaient pas aux besoins des professionnels.*

*Pour la nouvelle majorité, plusieurs niches d'activités peuvent être développées à La Réunion mais aucun secteur ne peut jouer aujourd'hui un rôle moteur aussi important que le tourisme au potentiel de développement significatif.*

*C'est une conviction forte et qui s'appuie sur des éléments tangibles :*

*L'île autrefois inexistante sur la carte touristique a considérablement gagné en notoriété au cours des dernières décennies. De plus, une partie de son territoire a été inscrite en 2010 au patrimoine mondial de l'UNESCO, gage de reconnaissance accrue au niveau mondial.*

*La destination est caractérisée par la grande richesse de ses sites et paysages, par sa population aux multiples métissages et accueillante, et par ses infrastructures de qualité (routes, télécommunication, santé,...) : elle mêle donc exotisme, authenticité et modernité.*

*Le secteur est bien structuré et les professionnels dynamiques*

*Le tourisme contribue encore faiblement au PIB local comparé à d'autres destinations (Seychelles, Maurice, Canaries...) ce qui augure de son potentiel économique.*

*Dans ce contexte, la nouvelle majorité a souhaité donner une impulsion immédiate et un signal fort pour marquer la rupture avec la période passée et symboliser ainsi le changement.*

*Ce changement aurait dû s'inscrire logiquement dans le cadre d'un nouveau schéma stratégique formalisé. Cependant, l'expérience des plans précédents a montré que ce processus est particulièrement long, incompatible avec l'exigence d'une action rapide, tant pour l'opérateur régional que pour ses propres services.*

*Aussi, la collectivité a résolument privilégié l'action et le pragmatisme en prenant des mesures urgentes de relance de l'activité touristique, en ayant le souci de les mettre en œuvre rapidement en mobilisant à cet effet l'IRT et les services régionaux.*

*La Région a donc fixé la priorité mais aussi l'objectif global d'attirer et d'accueillir 600 000 touristes (objectif certes ambitieux mais nécessaire et volontariste en terme d'objectif) d'ici 2015 en développant à la fois le tourisme durable et la clientèle locale.*

*Ces orientations guident la politique touristique de la Région Réunion depuis 2010 et l'exécutif régional valide constamment les choix opérés à travers :*

*• les contributions permanentes du pôle de compétence et d'expertise touristique ou les analyses ponctuelles d'experts consultés par la collectivité (par exemple : experts de l'INTA invités à la table ronde internationale des 26 au 30 novembre 2011 sur le thème « tourisme, innovation, développement » qui confirment que le tourisme est à la fois « utile » pour La Réunion et un « choix stratégique crédible » pour le développement territorial) ou encore le positionnement extrêmement favorable de l'Organisation Mondiale du Tourisme exprimé lors de la Conférence pour le Développement Durable du Tourisme Insulaire qui s'est tenu à La Réunion*

du 11 au 14 septembre 2013 à l'invitation de la Région Réunion.

A l'issue de cette phase d'impulsion de la nouvelle politique touristique, la collectivité régionale entend lancer prochainement (2014) une réflexion visant à bâtir à moyen et plus long terme le cadre stratégique du développement du tourisme à travers la réactualisation du SDATR notamment. Cette démarche s'inscrit également dans la prochaine période de programmation 2014-2020 qui dictera nos grandes priorités aussi bien pour les cadres européens que pour le CPER.

*Par la mise en œuvre de mesures urgentes et adaptées aux enjeux...*

*Il est donc de la responsabilité de la collectivité régionale de fixer un cap, un cadre et un objectif pour le tourisme réunionnais.*

*Ainsi, dès l'installation de la nouvelle majorité aux commandes de la Région, l'année 2010 a été déclarée « Année du tourisme » pour donner à ce secteur une impulsion nouvelle. Dans ce cadre, des mesures d'envergure ont été immédiatement prises et mises en œuvre, notamment :*

- *Nouvelle gouvernance de l'IRT pour que les professionnels y prennent toute leur place ;*
- *Installation d'un Comité d'Orientations Stratégiques Tourisme sur les produits prioritaires où les compétences se croisent entre État, Région, Département :*

*Pour la Région, il s'agit plus particulièrement de :*

- *partager la réflexion qu'elle mène sur le tourisme avec ses partenaires (institutionnels et socio-économiques),*
- *veiller à la coordination des actions, dans le respect des compétences respectives,*
- *s'assurer que les actions structurantes pour le territoire (et conduites par les partenaires) sont effectivement réalisées,*
- *contribuer à lever, le cas échéant, les freins (financiers, réglementaires...),*
- *mener des actions en mode « projet », avec un calendrier, en mobilisant éventuellement les ressources des différents organismes.*

- *Plus récemment, l'autorité territoriale a créé une Direction générale adjointe au sein de laquelle le Tourisme devient une véritable direction à côté de l'Économie et de l'internationale. Cette orientation vise notamment à faire du tourisme un secteur économique à part entière avec une véritable intégration régionale.*
- *Ainsi à partir de 2010 la Région Réunion s'est engagée dans une démarche résolument offensive de recherche de nouveaux touristes à travers le concept des « Iles Vanille », destiné à faire naître à l'échelle internationale une destination « Océan Indien » mettant à profit la complémentarité des différentes îles, et susceptible d'attirer de nouveaux flux de touristes. Cette orientation visant notamment le développement de produits combinés, par exemple entre La Réunion et Maurice répond à la demande de la clientèle des Tours Operators, notamment allemands et alémaniques. Ce combiné Réunion- Maurice est du reste déjà apprécié car ces deux îles offrent des produits qui sont complémentaires mais sécurisés. D'autres produits combinés sont à l'étude (ex : Seychelles/Réunion).*

*L'analyse et les recommandations du SDATR restent fondamentalement d'actualité et sous-tendent les actions menées par la collectivité et ses partenaires.*

*Il apparaît dès lors que le lancement d'une concertation, au début de l'actuelle mandature en vue de son actualisation serait apparu comme partiellement redondant avec les démarches entreprises dans le cadre du contrat hôtellerie-restauration, de la GPEC, de l'Observatoire du Tourisme, ou de la préparation des prochains cadres de programmation 2014-2020 (notamment européens), d'autant qu'elles confortent, à ce stade, les conclusions de ce document.*

*Aussi, plutôt que d'entamer une nouvelle étude, il a été envisagé d'examiner ponctuellement et de manière pragmatique, des problématiques, à l'aune de l'expérience acquise avec la mise en œuvre de certaines préconisations du SDATR, qui a démontré que tous les freins n'ont pas été identifiés ou que des choix de mise en œuvre s'avèrent inadaptés.*

*Par exemple, sur l'accueil des touristes, le schéma a misé sur la mutualisation de moyens via le « e-tourisme » et l'organisation à l'échelle intercommunale, mais le développement de l'internet de séjour renouvelle totalement cette approche, avec la mobilisation de prestataires touristiques pour être prescripteurs de la destination.*

- *Installation d'un pôle de compétence et d'expertise touristique rattaché au Président. Composé de professionnels, ce pôle a pour mission de proposer, de formuler des analyses et réaliser des expertises d'actions à mener dans ce secteur. Aux côtés du président il s'agit d'une aide à la décision à la fois réactive et pragmatique ;*

- *Moyens financiers en croissance significative pour développer l'offre d'hébergement : la collectivité a décidé d'accompagner plus fortement les professionnels du tourisme par la mise en place d'une aide à la création d'infrastructures d'hébergement en alignant le plafond des aides régionales sur celui de l'aide aux entreprises industrielles soit 3 millions d'euros dans le cadre d'une reprogrammation des crédits du FEDER ;*
- *Moyens financiers significatifs pour la réhabilitation muséale pour mettre en cohérence le produit au regard des clientèles visées notamment touristiques en termes de contenus scientifique, pédagogique et ludique ;*
- *Nouveau mode de commercialisation du produit notamment à travers le concept « îles vanille » et le renforcement du combiné Réunion-Maurice ou encore une présence accrue de la destination au niveau des régions françaises en lien avec la desserte aérienne de province*
- *Diversification des cibles de clientèle à travers la promotion opérée par l'IRT ;*
- *Action de la Région pour améliorer l'attribution de visas des étrangers (Chine, Afrique du Sud) (21 ans de procédure pour obtention de visas pour l'Afrique du Sud)*
- *Politique volontariste de financement des emplois-verts pour l'entretien et l'embellissement des sites touristiques en cohérence avec l'inscription au patrimoine mondial*
- *Amélioration de l'environnement du tourisme (Infrastructures, équipements structurants et intervention d'appui) : Aides aux communes, Trans-éco express, Nouvelle Route du Littoral, Aéroports, Gare maritime, Darse de Grande Plaisance...*

### *THEME 3 – Les effets perceptibles de l'action de la Collectivité Régionale*

*Les premières retombées de cette nouvelle politique menée par la collectivité régionale sont positives et encourageantes. Depuis 2010, la Région a accompagné la création ou la rénovation de 10 établissements hôteliers, soit 301 chambres supplémentaires et 177 chambres rénovées. Par ailleurs 31 chambres supplémentaires ont été financées en faveur de structures en milieu rural*

*Ces données traduisent une multiplication par 2,5 du nombre de projets et de 3,62 du montant alloué par rapport à la période 2007 à mars 2010.*

*Par ailleurs, l'année 2011 marque un véritable sursaut des indicateurs globaux de l'activité touristique dans le prolongement des*

*actions volontaristes de la nouvelle majorité du Conseil Régional : 471 300 touristes accueillis et 344,2 M€ de dépenses locales en 2011 comparés respectivement à 420 000 touristes accueillis et 296,3 M€ de dépenses en 2010.*

*La période 1993-2013 marque donc véritablement l'essor du tourisme à La Réunion. À une croissance rapide de ce secteur durant les années 90, porteuse d'espoirs, a certes succédé au début du nouveau millénaire une période de turbulences, de crises et donc de doutes. Aujourd'hui donc, grâce aux acquis de l'expérience et à la volonté politique déterminée de la Région Réunion, le tourisme est plus que jamais reconnu comme un secteur prioritaire et son développement maîtrisé et accompagné de façon volontariste par la collectivité.*

*En 2010, la nouvelle mandature du Conseil Régional fait du tourisme un axe majeur de sa politique économique en poursuivant, en améliorant, en amplifiant les politiques menées depuis une vingtaine d'années mais aussi en initiant de nouvelles démarches, de nouvelles actions et de nouvelles méthodes pour atteindre les objectifs stratégiques et installer durablement le tourisme dans le paysage économique local comme secteur moteur du développement de la région.*

*C'est dans ce cadre, que la Collectivité a souhaité manifester tout l'intérêt porté au développement de ce secteur en réalisant et /ou participant à des manifestations d'envergure, telles que celles citées.*

*En conséquence :*

*La Région Réunion inscrit l'action qu'elle mène dans le domaine du tourisme sur les principaux points suivants :*

- l'élaboration prochaine d'un plan stratégique, actualisé du secteur fixant des actions prioritaires à moyen terme ;*
- la demande au Comité régional du tourisme de réaliser un plan d'actions opérationnelles dans le cadre d'un schéma de développement du tourisme et des loisirs ;*
- le développement de la politique de formation de et sensibilisation des professionnels et de la population afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle internationale notamment à travers le contrats d'objectifs pour le secteur du tourisme et le plan anglais à mettre en œuvre avec les services du rectorat ;*

*Cependant, il aurait été appréciable que les recommandations du rapport s'adressent également à l'Etat qui détient d'incontournables leviers d'actions en matière de développement du tourisme :*

- la politique des visas, l'amélioration de l'offre aérienne, l'amélioration de la compétitivité des entreprises touristiques,*

*l'application rationnelle des normes liées aux aménagements touristiques (ex : bassins de baignade), la libération du foncier stratégique propriété de l'Etat (15 ha dans les zones balnéaires de l'île) et une occupation plus facilitatrice de la zone des hauts ;*

- *une politique de défiscalisation plus incitative.*

#### CONCLUSION GENERALE

*La collectivité tient encore à souligner quelques éléments de contexte dans lesquels elle est amenée à intervenir sur le tourisme.*

*En matière de compétences, autant elle détient la responsabilité de définir la stratégie, de financer les dispositifs d'aides et d'accompagner la promotion, autant de multiples facteurs relevant souvent des prérogatives de l'Etat et décisifs en terme d'impact (défiscalisation, valorisation du littoral, aménagement des hauts, procédures d'autorisations diverses, problématique des visas) échappent totalement à la maîtrise de la collectivité.*

*La comparabilité avec d'autres destinations pose inévitablement des problèmes de souveraineté, de capacité décisionnelle dont la rapidité et la portée sont considérables pour le dynamisme du secteur (visas, maîtrise de l'offre aérienne, lien entre le produit et l'acheteur).*

*Le positionnement de la compagnie Air Austral doit être replacé dans son contexte. Son positionnement par rapport à ce contexte, par rapport aux autorités gouvernementales et à l'Union Européenne, ne peut en rien se comparer à des compagnies desservant d'autres destinations. Elle reste en outre, particulièrement tributaire de la politique de visas de l'Etat, et, ses tarifs (dans le cadre du yield management) restent influencés par la saisonnalité des rythmes scolaires et des déplacements des fonctionnaires.*

*Enfin, la collectivité estime mener une politique globalement volontariste et structurée en travaillant aussi sur une modernisation et une mutualisation du produit muséal, tout comme pour le transport en commun (offre de qualité et commercialisation unifiée) ainsi qu'à la modernisation des aéroports.*

\*\*\*\*\*



**RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL GÉNÉRAL  
DE LA RÉUNION**

*Consciente des enjeux du tourisme pour le développement du territoire réunionnais, je vous confirme donc que le Conseil Général de la Réunion s'est engagé résolument dans un véritable projet de développement touristique à la hauteur des champs d'action qui sont les siens notamment en tant que propriétaire foncier d'une grande partie des Espaces Forestiers et Naturels.*

*J'ai accordé la plus grande attention à votre projet d'insertion intitulé « Le Tourisme en outre-mer : un indispensable sursaut », auquel je tiens à apporter les précisions suivantes.*

*En réponse à votre constat de « l'état de vétusté » et du « confort spartiate des onze gîtes de montagne, propriété du conseil général », j'ai le plaisir de vous informer que la collectivité a fait de la rénovation de ces gîtes une priorité.*

*En effet, au-delà de sa contribution au financement des opérations de réhabilitation, le Département a participé au financement (exceptionnel) de moyens humains supplémentaires au sein de l'Office National des Forêts (ONF), afin d'assurer une conduite optimisée de ces opérations.*

*De plus, un important travail a été mené en 2013 avec l'ONF, les Groupements d'Action Locale LEADER, et l'Etat, afin de finaliser les programmes de travaux et d'adapter les plans de financement de ces opérations.*

*Ce travail de coordination, mené par notre collectivité, me permet aujourd'hui de vous annoncer un démarrage des travaux dès 2014.*

*De plus, conscient de l'importance de ces gîtes pour le développement de la randonnée et la valorisation du patrimoine naturel exceptionnel de La Réunion, le Département s'est engagé à mettre en œuvre la reconstruction totale des gîtes emblématiques du Volcan, du Piton des Neiges et de Bélouze.*

*La programmation de ces opérations ayant été lancée, un travail de concertation sera mené très prochainement pour déterminer, avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire, les ambitions stratégiques et concepts de ces structures d'hébergement à venir.*

*Par ailleurs, votre projet fait mention d'investissements départementaux qui ne sont « pas à la hauteur des enjeux dans le champ de l'entretien et de la création de sites de randonnée et de valorisation des activités sportives dans le domaine départemento-domanial ».*

*A ce titre, je vous informe que le Département finance chaque année, sur ses fonds propres l'entretien des sentiers et aires d'accueil du domaine à hauteur de 2 millions d'euros confiés à l'ONF.*

*A cela s'ajoutent 5 millions d'euros d'investissements annuels cofinancés par le Département et l'Europe, pour la sécurisation et le développement des sentiers de randonnée et des sites d'accueil, et la valorisation des itinéraires d'interprétation des patrimoines.*

*Ces investissements permettront d'ajouter aux 850 km d'itinéraires existants l'ouverture de 3 nouveaux sentiers.*

*Enfin, le Département s'est engagé depuis 2012 en faveur du développement maîtrisé des sports de nature aussi bien sur le domaine départemento-domanial qu'en dehors du domaine, à travers le lancement du Plan Départemental des Espaces, Sites et Itinéraires (PDESI).*

*Aussi, une concertation a été initiée par le Département à ce sujet avec différents partenaires : une Commission Départementale des Espaces, Sites et Itinéraires a été constituée, et des comités techniques seront mis en place dès le début de cette année, afin d'élaborer ce PDESI.*

*Aussi, je vous prie de bien vouloir prendre en considération ces différentes précisions, qui vous permettront d'apprécier à leur juste valeur les avancées considérables établies par le Département de La Réunion en 2013, pour des améliorations de l'offre de tourisme de nature perceptibles dès 2014.*

*Vous pouvez donc constater, que les 2 acteurs principaux que vous citez, les collectivités régionale et départementale, ne sont pas, comme vous l'indiquez (p. 12 de votre projet d'insertion) « démobilisés ».*

*En outre, un programme volontariste et ambitieux d'opérations consacrées au développement de l'offre touristique a été défini et est suivi dans le cadre du COST (Comité d'Opération Stratégique du Tourisme) réunissant l'Etat, la Région et le Département.*

*Enfin, j'attire votre attention sur la démarche d'harmonisation des compétences mise en œuvre entre le Département et la Région de la Réunion qui ont donné lieu à des délibérations circonstanciées de chacune des collectivités, votées à l'issue d'un travail approfondi et partagé de rationalisation des compétences en 1991 et 2004.*

### ***RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ATOUT FRANCE***

*Le tourisme constitue aujourd'hui une activité économique majeure ainsi qu'un levier d'attractivité pour de très nombreuses destinations internationales, et en particulier celles à proximité immédiate des départements et territoires d'Outre-mer.*

*Ce contexte concurrentiel intensif et les mutations numériques de la dernière décennie exigent une mise à niveau permanente et accélérée afin de répondre aux exigences croissantes en qualité des clientèles touristiques tant domestiques qu'internationales.*

*Le processus d'adaptation doit s'appuyer sur une synchronisation stratégique entre l'action d'ingénierie sur les produits et l'action de promotion sur les marchés cibles, et sur des partenariats public/privés opérationnels tant techniques que financiers aptes à favoriser la mutualisation de moyens et l'évaluation partagée.*

*Atout France, l'Agence de développement touristique de la France, appuie l'Etat et les acteurs touristiques publics et privés afin d'accroître les performances obtenues dans ces différents domaines d'intervention.*

*Si comme vous le constatez des marges de progression existent afin de pleinement tirer profit de la croissance structurelle des flux touristiques internationaux, je considère que le partenariat mis en place entre Atout France et le Ministère des Outre-mer depuis plusieurs années est exemplaire. Les conventions mises en place s'efforcent d'une part de faire levier sur la qualité de l'offre et le niveau d'investissement, et d'autre part d'orienter dans la mesure du possible les actions de promotion conduites par les différents acteurs touristiques via le cluster Outre-mer.*

*Sur la période 2006-2012, de nombreux facteurs conjoncturels ont contribué au ralentissement des processus d'adaptation nécessaires. Ces difficultés ont rendu encore plus nécessaire la fixation par les collectivités territoriales d'un cadre stratégique en matière de développement touristique, cadre qui s'est globalement précisé au cours des dernières années.*

*Les Assises du Tourisme initiées par le Premier ministre et pilotées par Sylvia Pinel, Ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme, constituent à cet égard une opportunité exceptionnelle de réaffirmer les priorités stratégiques, de les ajuster le cas échéant, et de renforcer les dynamiques opérationnelles nécessaires à la reconquête touristique.*

*Je suis convaincu que les destinations françaises des outre-mer disposent de tous les atouts pour y arriver. Atout France est et restera pleinement mobilisé à leurs côtés.*

***RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC  
FONCIER DE LA RÉUNION***

*Nous vous remercions d'avoir pris en compte nos observations transmises en septembre 2013 et vous informons que ce rapport n'appelle plus de remarque de notre part.*

---

### **RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DE L'ÎLE DE LA RÉUNION TOURISME (IRT)**

*A La Réunion, le tourisme est un secteur d'activité économique reconnu comme prioritaire dans le cadre de la Loi Programme Outre-Mer. Ce secteur représente un chiffre d'affaires estimé à près de 850 millions d'euros (= Les recettes globales visiteurs et tourisme domestique), soit environ 8 % du PIB réunionnais.*

*L'activité touristique représente ainsi, et de très loin, la première source d'exportation de l'île. En 2011 les dépenses des touristes se montaient à 344 millions € contre 287 millions € d'exportations de biens. En 2012, 315 millions € de dépenses contre 307 millions € d'exportations de biens.*

*La croissance du tourisme à La Réunion a un impact considérable sur l'emploi. Chaque euro de dépense est générateur d'emplois directs et indirects. Le tourisme est une filière d'emplois qualifiés et de main d'œuvre dans un territoire à fort taux de chômage comme le nôtre. Le potentiel de croissance est donc réel, véritable promesse de développement économique sur un territoire qui manque de ressources naturelles.*

*Les variations des flux touristiques depuis l'année 2010 sont très encourageantes.*

*Après un rebond conséquent en 2011 et 2012, qui sont les 2 années record des flux enregistrés, les flux touristiques restent encourageants au regard des graves crises auxquelles La Réunion a dû faire face depuis 2 ans : crise requin, feux du maïdo, conditions météorologiques (saisons cycloniques), conditions sociales difficiles, événements du Chaudron, ... mais aussi : perte de dessertes aériennes, crise économique européenne... les contraintes imposées au tourisme réunionnais ne cessent d'augmenter ; les contraintes environnementales, européennes et métropolitaines dont certaines comme celles du Parc National ont des effets « touristicides »... (extrait note stratégique IRT de juillet 2013).*

*Selon les prévisions de l'IRT, cette reprise (même si elle s'avérait être stagnante) est en soi un véritable tour de force car certains éléments externes ne sont guère en faveur de l'essor de notre destination. En effet, la croissance de la destination Réunion est rapidement handicapée par l'insuffisance de dessertes aériennes mais aussi de l'offre réceptive qui a régressé en corollaire au déclin du marché d'agrément. Or, ce marché est le marqueur significatif de l'attractivité d'une destination, le plus créateur d'emploi et de valeur ajoutée.*

*La Région, dont son président Didier ROBERT a déclaré dès 2010 : « 2010 l'année du tourisme », des groupements de professionnels (Club du Tourisme, UMIH, ATR...), les services de l'État, les collectivités locales,*

*l'IRT, la Fédération Réunionnaise du Tourisme, les OTI, NEXA... conjuguent leurs initiatives et leurs efforts pour revitaliser le secteur du tourisme.*

*Le secteur touristique réunionnais sous-tend une politique transversale qui interagit avec la plupart des secteurs d'activités. Aussi, tous les efforts ont été entrepris par l'ensemble des acteurs du monde économique et institutionnel pour réunir les compétences et rôles des politiques pour optimiser et catalyser le développement touristique réunionnais.*

*La preuve la plus éloquente est l'activation du COST (comité d'orientation stratégique du tourisme). Aujourd'hui, le COST facilite la concertation et la coordination des projets entre le Préfet le Président du Conseil Régional et la Présidente du Conseil Général. Il offre aux responsables un cadre de réflexion au plan opérationnel.*

*Le COST se réunit, depuis 2013, autour de la mise en cohérence de projets touristiques, notamment avec des sujets prioritaires comme :*

- la création des bassins de baignade,*
- l'accompagnement de projets structurants forts (écolodges ou émergence de nouvelles structures d'hébergements innovantes),*
- la structuration des filières prioritaires et l'accompagnement d'événements sportifs et culturels forts pour la destination,*
- la dynamique d'aménagement, de signalétique et d'équipements des territoires,*

*...*

*Le COST opère désormais en liaison avec les collectivités et a également pour mission de resserrer la coopération et la coordination des politiques et activités menées par les pouvoirs publics qui ont un impact sur le tourisme.*

*Jusqu'alors axé sur une stratégie de tourisme de masse, le plan de route du développement touristique réunionnais a été entièrement revu dès 2010, puis adapté en 2011 et 2012 par différentes notes stratégiques.*

*Extrait de la stratégie présentée et validée en bureau de l'IRT*

*« (...) Les problématiques Réunionnaises*

*L'analyse des données touristiques nous ramène à quelques grandes problématiques.*

*Nous sommes en recherche de croissance et nous manquons de produits (hébergements, activités...). Pour en créer nous devons nous appuyer sur des investisseurs, les rassurer, les inciter à bâtir... et pour cela il est essentiel de présenter des facteurs de croissance ! Il s'agit d'une équation*

*presque insoluble, sauf à se baser sur la passion des uns ou des autres, et à ce que la puissance publique vienne insuffler du dynamisme.*

*C'est ce qui a été fait par la Région en relevant les plafonds de subventionnement et cela n'est pas suffisant.*

*La réussite de la croissance d'une destination repose sur trois axes : sa desserte (aérienne, maritime,...), son offre (ses produits) et sa communication.*

*Depuis des années, le tourisme réunionnais fait face à une saisonnalité très forte. Bien que la fréquentation soit très forte pendant le quatrième trimestre, elle est insuffisante sur les autres mois. Un relèvement serait de nature à inciter les investisseurs à créer une nouvelle offre.*

*La dessaisonnalisation des arrivées touristiques sera pour nous un axe de développement stratégique.*

*Les touristes sont très majoritairement français (à plus de 80%) contrairement à la situation des autres îles de l'océan indien.*

*Cette « mono-clientèle » représente à la fois un avantage important car nos produits pourraient donc correspondre à cette catégorie, mais fait peser un risque très important et plus particulièrement en cas de crise, de modification des habitudes, des évolutions de leur richesse...*

*Nous devons diversifier nos clientèles afin de nous rendre moins vulnérables mais aussi pour profiter des situations de croissance d'autres régions et d'autres pays.*

*Face à ces changements annoncés, il faudra s'adapter, en matière de transports internes, de langues, de pratiques d'accueil et tout simplement en nouveaux produits.*

*La Réunion restera une destination chère. Nous axons donc notre ciblage sur des catégories supérieures ayants les moyens de voyager.*

*Pour faire face à ces défis, il existe de très nombreuses contraintes dont le traitement ne relève pas de l'IRT (recherche d'investisseurs, ouverture de lignes aériennes). Toutefois, nous serons dans notre rôle en alertant les partenaires concernés sur les freins et les nécessités de ces changements. Charge à eux de les lever.*

*Les études sur les retombées économiques démontrent que les entreprises touristiques réunionnaises ne sont pas aussi rentables que leurs homologues de l'environnement indianocéanique.*

*Ce manque de moyens ne leur permet pas d'innover, ce qui nous l'avons vu nous permettra de revenir dans la course et de nous y maintenir.*

*Nous devons donc faire jouer la synergie public-privé afin de créer des produits, des services, en partenariat avec les professionnels, afin de les tester et de les transférer au monde économique.*

*L'IRT devra donc être en mesure de créer des produits et des services.*

*Le problème de la notoriété est également régulièrement pointé du doigt.*

*Nous ne sommes pas connus. Notre stratégie consistera à nous associer avec des marques ou des destinations, plus fortes en notoriété, ayant un positionnement qui correspond aux cibles que nous recherchons et qui nous permettront de développer notre notoriété :*

*- Iles Vanille*

*- Unesco*

*Ces alliances permettront également des économies d'échelle pour chacun des partenaires*

*Un des enjeux fondamentaux est la place du mobile dans le tourisme. En effet le taux d'équipements des smartphones a explosé, et est en croissance continue. L'acte d'achat du voyageur a changé, il faut savoir quelles sont les bonnes pratiques dans chaque situation et adopter une stratégie de communication digitale forte en ce sens (développement d'applications, réseaux sociaux, marketing viral...).*

*Restent les problématiques de l'aménagement.*

*Si la coordination des initiatives reste à l'IRT, ce sont les collectivités qui ont les soins des aménagements.*

*Nous devons proposer, recenser les problématiques, et transmettre aux collectivités les besoins exprimés. (...) »*

*2 - Des objectifs pas assez opérationnels (...)*

*Objectifs opérationnels*

*La direction de l'IRT a mis en place des objectifs opérationnels au sein d'une stratégie que l'on pourrait qualifier de 4D (Développer la marque, Désenclaver l'île, Diversifier les marchés, les clientèles, les produits, Désaisonnaliser la fréquentation).*

*1. Développer la marque c'est-à-dire positionner l'identité, stabiliser et promouvoir l'image, asseoir la notoriété, développer la marque à travers les supports préconisateurs (ambassadeurs, référents) et surtout E. Tourisme (réseaux sociaux, distribution etc.) ;*

*2. Désenclaver c'est-à-dire favoriser circulation touristique physique (aérienne, dessertes provinciales, destinations prioritaires avec un seul stop, réduction des visas obligatoires, séjours combinés Iles Vanille) ;*



3. *Diversifier les marchés les clientèles et les produits c'est-à-dire cibler de nouveaux marchés émergents, de nouveaux segments de clientèles par origine géographique (Afrique du Sud, Europe) par typologies (seniors, bi-actifs, sportifs etc.) par couples produits /marchés (plongeurs, golfeurs, culturels), par produits innovants (expérientiels, technologiques, événementiels, différenciateurs) ;*

4. *Dessaisonnaliser c'est-à-dire allonger la saisonnalité (hiver/été) avec la disponibilité aérienne et hébergements qui n'est pas exclusivement touristique, pour optimiser les périodes de sous-fréquentation touristique ;*

*Au-delà de ce qui a pu déjà être dit plus haut, et lors des nombreux échanges avec la Cour des comptes (entretiens, mails, rapports transmis...), je ne citerai ici que l'exemple de demande de fonds supplémentaires qui traduit parfaitement l'opérationnalité et la réactivité de l'IRT par rapport aux objectifs régionaux fixés.*

*Extrait de la Note stratégique relative à la demande de budget supplémentaire 2012 de l'IRT, adressé à la Région.*

*« (...) Orientations générales*

*La mission prioritaire de l'IRT, son « cœur de métier » est de créer de la valeur touristique. Notre priorité stratégique est d'être le levier le plus efficace pour le faire (plus de touristes, plus de valeur ajoutée monétaire, plus d'emplois, plus de produits dérivés, plus de notoriété, plus d'image, plus d'attractivité).*

*La clientèle d'agrément répond prioritairement à cet objectif. Nos deux cibles prioritaires sont les couples actifs 35 - 50 ans (profil moyen supérieur et CSP +) qui constituent le noyau dur de la clientèle d'agrément actuelle et les seniors - jeunes retraités européens - CSP +.*

*Pour ces deux cibles nos deux marchés phares - Métropole et Allemagne présentent le potentiel le plus important. L'Europe est et restera le premier marché émetteur mondial.*

*Les caractéristiques réceptives de La Réunion nous conduisent naturellement à privilégier la métropole qui est notre premier fournisseur – comme celui des Mauriciens - et l'Allemagne (ce dernier marché - le premier du monde - étant celui qui augmente le plus à La Réunion).*

*Pour être totalement cohérent avec la volonté politique affichée, il convient de souligner que l'adéquation entre les crédits alloués à la promotion de la destination et les objectifs assignés ne peut se faire dans le cadre budgétaire actuel.*

*Les crédits alloués habituellement (enveloppe d'environ 14 millions d'€/an) ne permettent de soutenir que partiellement notre croissance touristique et l'IRT a dû procéder à des arbitrages budgétaires Il est donc*

*impératif de revoir de manière structurelle l'attribution de crédits adaptés à notre déploiement dans son ensemble. L'éloignement de nos marchés prioritaires vient renforcer cette difficulté de communication et renchérit les coûts.*

*Le budget supplémentaire demandé a pour but de mettre en phase les objectifs assignés par la Région et les moyens nécessaires pour y parvenir. Le montant des crédits supplémentaires demandé est strictement en cohérence avec cet objectif de croissance et répond au repositionnement nécessaire pour les 5 derniers mois de l'année 2012.*

*Dans l'analyse plus fine de la situation et pour atteindre l'objectif régional de 600 000 touristes en 2015, il est nécessaire que la clientèle d'agrément augmente de 197 400 à 324 000 pax sur une période de 5 ans. Ceci représente une augmentation moyenne de 12% par an. (L'augmentation totale toutes catégories confondues pour passer de 471 000 à 600 000 supposant un effort entre 5 et 7 % selon les années). Cette clientèle d'agrément nouvelle à conquérir nécessite des investissements innovants en communication, plus conséquents que ceux nécessaires en matière de fidélisation.*

*Actions de rattrapage que le budget supplémentaire nous permettra de réaliser :*

*Rappel : Baisse de budget cette année sur la promotion et communication (divisé par quasiment 2 vs an dernier) pour atteindre le niveau d'investissement le plus bas depuis 2008.*

<i>Communication et promotion Année</i>	<i>Budget ordinaire En Millions d'€</i>	<i>Budget supplémentaire demandé En Millions d'€</i>
2008	6,8	0
2009	6,5	0
2010	6,8	0
2011	5,2	4,6
2012	5,5	2

*Ces 7.5 millions (5.5 +2) représentent le budget affecté au pôle communication pour conduire les actions de communication TV et de soutien de la marque décrites dans les fiches actions. Car depuis 2008, l'IRT réalise au minimum 2 campagnes TV pour maintenir, voire développer, son niveau de notoriété ; or il n'y a pas eu de communication de la destination en TV en métropole depuis décembre 2011.*

*L'enveloppe supplémentaire doit permettre de lancer une campagne puissante sur ce média de prédilection pour activer la notoriété de la destination.*

*Par ailleurs, il a été lancé au 1<sup>er</sup> semestre une campagne de définition de la plateforme de marque Ile de La Réunion ; avec nouveau logo et signature en cours de validation :*

*→ nécessité d'adapter les supports de communication et de promotion à cette nouvelle plateforme, signature, logo*

*→ nécessité de communiquer fortement afin de partager cette nouvelle plateforme de marque et faire évoluer l'image de la destination*

*Mais il est à noter que les actions, dont le financement est ici demandé, relèvent essentiellement d'actions dont l'objectif est d'augmenter la communication et la promotion de notre destination, axe majeur de notre stratégie (identifiées en vert dans le tableau joint).*

*Le tableau ci joint en annexe permet de constater que sur les 3 870 600 € d'actions complémentaires du BE :*

*- 3 125 000 € relèvent d'actions de comm/promo. Ces actions sont identifiables dans tous les pôles.*

*- 295 000 € d'actions nous apportent des indicateurs, nécessaires à notre orientation stratégique globale.*

*Total : 3 420 000 € / 3 870 600 €*

*La quasi-totalité de ce budget exceptionnel est donc consacré à la promotion de la destination sur nos marches prioritaires, avec des actions réparties sur différents pôles. (...) »*

*A la lecture des observations provisoires que la Cour des comptes formule dans cet extrait de rapport, je dois vous faire part d'un certain nombre de commentaires notamment concernant ce que vous notez être une certaine « contradiction » voire « certaines incohérences ont été relevées entre les orientations des comités de tourisme réunionnais et celle de la collectivité régionale ». Nous considérons que l'IRT et la région partagent les mêmes positions stratégiques, comme nous l'avons souligné dans un courrier adressé à Mr le Président de la Chambre régionale des comptes de La Réunion.*

*Extrait du courrier :*

*« (...) Ainsi, l'objectif de croissance visant à atteindre les 600 000 touristes a non seulement été relayé mais a servi de base à la stratégie d'actions mise en place depuis 2010.*

*La stratégie de communication segmentée telle qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui a effectivement été plus longue que prévue à être mise en œuvre.*

*En effet, la crise sanitaire du chikungunya est venue altérer très fortement l'image de notre île.*

*Il a donc fallu mettre en œuvre des actions visant à la redresser. Cela passait nécessairement par des campagnes grandes publiques généralistes comme préconisées par les conseils en communication.*

*Ainsi, ce n'est qu'en 2011 que le niveau des arrivées touristiques de 2004 a été retrouvé.*

*Passée cette période, la stratégie initiale pouvait être réactivée.*

*En ce qui concerne le point b) nous avons fait valoir qu'il n'était pas nécessaire de faire expressément rappel au schéma de développement et d'aménagement touristique de La Réunion qui, par nature, est moins « stable » dans le temps que les statuts.*

*Cette position, est d'ailleurs partagée par les comités régionaux de tourisme métropolitains qui ne font pas état des liens entre la structure juridique et le document de cadrage de la région qui pourrait changer*

*La cohérence entre les objectifs recherchés par la région et les stratégies mises en œuvre par l'IRT pourraient avantageusement passer par un lien contractuel inclus dans les conventions de financements annuels ou pluriannuels.*

*Pour le point c) nous confirmons que l'IRT met en place des actions de promotion qui doivent correspondre aux besoins et attentes des marchés. Cela implique donc qu'il y ait une base stratégique bien définie et stable dans le temps mais aussi des actions d'opportunité nécessitant de la réactivité.*

*Ainsi, en fonction des statistiques des évolutions des marchés, nous sommes amenés à faire des arbitrages permettant de profiter des dynamiques rencontrées.*

*A titre d'exemple, nos indicateurs sur l'Italie indiquaient depuis plusieurs mois des chiffres à la baisse alors que la situation inverse se produisait sur les pays d'Europe centrale.*

*Il nous paraissait évident d'arbitrer des actions en ce sens afin de trouver de la croissance.*

*Ainsi, alors que le marché principal français s'effondrait en 2012, les pays européens progressaient justement grâce à de la réactivité.*

*Contrairement à ce qui est écrit il n'y a donc pas d'instabilité manifeste. Les marchés prioritaires sont restés stables et le resteront.*

*Pour ce qui est des marchés secondaires ou tertiaires, les ouvertures et/ou fermetures de lignes aériennes sont l'une des bases des décisions prises en matière de classification des marchés.*

*Ainsi, la catégorisation de l'Australie a évolué de secondaire à tertiaire car la ligne aérienne a été fermée, puis rouverte puis refermée à nouveau.*

*Sur le point b2) notre décision de s'investir sur le marché local se fait en collaboration avec le secteur socio-professionnel.*

*Ainsi, 2013 est marqué par un retour à la promotion locale en direct par l'IRT. Jusque-là, il était entendu que c'était aux Offices de Tourisme et à la Fédération Réunionnaise du Tourisme d'intervenir. L'IRT n'était pas désengagé et n'avait pas abandonné le marché local mais intervenait auprès des Offices de Tourisme qui à leur tour intervenaient auprès du grand public. Ex. Fête de la montagne à Cilaos.*

*L'arbitrage étant aujourd'hui très clair, l'IRT est revenue sur ce marché.*

*De la même façon le marché Australien a vu l'organisation d'actions grand public mais aussi auprès du secteur professionnel (voyage de presse, eductours...).*

*L'IRT n'a pas été consultée pour l'ouverture de cette ligne. (...) »*

*Vous l'avez remarqué, à La Réunion « l'observation du secteur a été longtemps paralysée et n'a retrouvé un dynamisme certain qu'à la fin de l'année 2011 ».*

*L'observatoire régional du tourisme a désormais assis sa légitimité et accru sa visibilité, au service de tous les acteurs du tourisme local.*

*Il a non seulement le rôle d'éclairer les acteurs sur les tendances du marché, mais aussi de donner les chiffres officiels de fréquentation touristiques et différents indicateurs clé pour l'ensemble du secteur touristique grâce notamment au suivi des études d'envergure (ex : schéma directeur de l'hébergement touristique marchand,...). Il dispose depuis 2012 d'un site moderne et dédié [www.observatoire.reunion.fr](http://www.observatoire.reunion.fr)*

*L'Observatoire tend progressivement à être à l'initiative d'une véritable fonction prospective du tourisme réunionnais.*

*Il est aussi à noter que depuis 2011, une démarche qualité au sein de l'IRT a été initiée, visant à améliorer les critères et indicateurs de réussite des opérations menées, une batterie de critères visant à la poursuite d'objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs réalistes pour le tourisme réunionnais.*

*Extrait du rapport stratégique de l'IRT, juillet 2013.*

*« (...) Les ambitions réitérées (depuis dix ans maintenant) d'ouvrir le tourisme à de nouveaux marchés hors métropole qui représentent plus de 80 %, de développer la clientèle d'agrément (celle-ci faisant jeu égal avec la clientèle affinitaire), de développer les groupes, se sont révélées déçues ou fantasmatiques.*

*Il ne s'agit pas là d'une « incapacité à diversifier les clientèles touristiques » mais la démarche stratégique adoptée, construite sur l'expérience, ne devrait pas être remise en cause même si l'objectif quantitatif (600 000 touristes) doit être redéclinée car elle est parfaitement adaptable à une démarche plus qualitative et s'y adaptera encore mieux. On ne voit pas à ce jour quel autre type de stratégie décliner de manière efficace.*

*(...) Peut-on pour autant parler d'échec touristique ? Pas véritablement. Car le constat ne doit pas faire oublier que le tourisme à La Réunion est un Janus à double face. Depuis cinq ans les ouvertures des chambres d'hôtes, résidences de loisirs, de villas de charme,... se sont multipliées à raison de plusieurs milliers d'unités par an et ont accru de façon notable l'offre réceptive. Cette croissance très désordonnée et non planifiée repose sur de la distribution directe hors agences et sur un marché intérieur florissant. On estime le tourisme interne équivalent en poids au tourisme externe et il représente entre 30 et 40% de la fréquentation hôtelière totale. Ce dynamisme, dû au niveau de vie des réunionnais sans équivalent dans l'Océan Indien, présente nombre d'avantages (pendant la crise du Chikungunia durant laquelle l'appareil productif touristique n'a survécu que grâce aux 35 millions d'aides d'exploitation directes injectées par l'Etat – ce qui ne se produirait plus aujourd'hui- et grâce à la fréquentation soutenue des réunionnais eux-mêmes). Aux marchés interne et externe, il conviendrait d'ajouter celui des excursionnistes qui utilisent à la journée - hors hébergement marchand - clubs de plongées, restaurants, sentiers de randonnées, équipements collectifs, car l'ensemble de ces pratiques touristiques ou péri-touristiques permet d'amortir les investissements touristiques de l'île sur un nombre important d'utilisateurs communs. Les comparaisons faites avec les autres îles voisines (965 000 touristes entrés à Maurice, 208 000 aux Seychelles contre 470 000 à La Réunion etc..) n'ont aucune signification pour deux raisons essentielles : leurs marchés intérieurs sont insignifiants (alors qu'il est majoritaire à La Réunion) et leur marché affinitaire (qui représente la moitié des entrées à La Réunion) comme leurs marchés excursionnistes sont embryonnaires. En réalité au-delà de la représentation réductrice des seules entrées touristiques externes qui sont celles qui sont statistiquement les mieux saisies, La Réunion dispose de l'appareil de production touristique le plus important des Iles Vanille. (...)*

*Mais surtout la mixité entre ces différents types de publics touristiques ou domestiques crée des perturbations peu régulables et il est extrêmement difficile dans la situation actuelle de l'offre d'assurer une synchronicité*

*satisfaisante entre transport aérien domestique, affinitaire et touristique, remplissage hôtelier, saisonnalité climatique, le tout dans une équation d'usage et de prix satisfaisant pour les différentes parties. C'est pourtant la condition essentielle de mise en place d'un « contrat de destination » fiable. La Réunion reste une destination chère, peu commode d'accès, qui n'offre pas pour autant aux touristes extérieurs les contreparties attendues de cette cherté. (...) »*

*Autre résultat positif des politiques promotionnelles : Il convient ici de rajouter que la levée des visas pour l'Afrique du Sud, en mars 2013, a permis de revoir la stratégie sur ce marché jusqu'alors non prioritaire mais sur lequel l'IRT continuait d'investir. Les actions de promotion globales (tous marchés) ont été revues et réaffectées en ce sens, ce qui prouve là encore la réactivité de l'IRT et de la destination à s'ouvrir sur de nouveaux marchés.*

*Depuis cette levée des visas, nous avons vu la clientèle sud-africaine progresser de façon très significative sur les 9 derniers mois de l'année 2013 (ex : 33 % d'augmentation des ventes de billets Afrique du Sud/Réunion, uniquement sur la ligne Air Austral). L'ampleur de cette progression valide et rend pertinentes les positions de l'IRT et du Conseil Régional qui n'ont eu de cesse de demander d'une seule voix depuis 2010 (sans que le Gouvernement ne se soit prononcé à ce jour) la levée des visas pour les clientèles des principaux pays émergents du tourisme mondial à savoir la Chine et l'Inde.*

*En effet, ces deux pays ont des liens déjà forts avec La Réunion, de par leur situation géographique et leur poids dans la composition de la population réunionnaise. En outre, ils sont, selon les analyses de tous les spécialistes du tourisme à commencer par ceux d'Atout France, les deux pays pouvant, avec l'émergence de leurs classes moyennes et supérieures, générer la croissance des émissions de touristes au niveau mondial.*

*Or, comme cela avait été évoqué avec le Gouvernement lors des discussions qui ont mené à la levée des visas pour la clientèle sud-africaine, la consommation du tourisme a considérablement évolué avec le poids pris par internet : Ainsi il a été mis en lumière une réduction très importante entre le moment d'achat des voyages et leur réalisation, tout comme une tendance à la réduction de la durée du séjour et la multiplication des courts séjours. Ce constat explique que la contrainte « visa » impacte très défavorablement La Réunion vis-à-vis des autres destinations de l'Océan Indien pour lesquelles cette contrainte visa n'existe pas.*

*Comme nous l'indiquons plus haut : nous sommes dans notre rôle en alertant les partenaires concernés sur les freins et les nécessités de ces changements. Charge à eux de les lever : Cela va dans le sens de votre analyse : « les facteurs extérieurs aux actions conduites par les acteurs publics locaux concourent à expliquer l'impuissance à augmenter les flux touristiques et à diversifier les clientèles ».*

*L'organisation entre décembre 2013 et mars 2014 des Assises Nationales du Tourisme auxquelles l'IRT prendra pleinement sa place sera à nouveau l'occasion d'évoquer ces freins.*

*Extrait du rapport stratégique de l'IRT, juillet 2013.*

*« (...) L'IRT reste l'organe opérationnel déterminant dans la conduite de la politique touristique. Mais il n'est pas le seul, ni le seul interlocuteur des professionnels. L'IRT est contraint pour rester efficace de tenir une bonne distance critique entre les demandes des élus garants de l'expression collective à long terme d'une politique touristique qui comportent de multiples aspects contraignants (en matière environnementale notamment) et les souhaits de professionnels souvent portés vers une efficacité commerciale à court terme, empreinte même parfois d'un certain malthusianisme. Il paraît donc indispensable pour l'efficacité de l'organisme et son impact touristique de préciser en permanence son champ d'activités afin d'établir des frontières entre ce qui est souhaitable et possible, entre ce qui est opérationnel et ce qui l'est moins, entre les activités de mission et de gestion, entre le « faire » et le « faire faire ». (...) »*

*Depuis 2010, une action de coopération d'envergure a été élaborée grâce à la stratégie « Iles Vanille ». Ce label commun entre Maurice, les Seychelles, Mayotte, Madagascar et La Réunion a porté à la fois sur des actions de notoriété et de visibilité de la destination sur les marchés européens et sur la valorisation des produits inter-îles.*

*Cette stratégie déclinée par marchés s'accompagne d'un repositionnement de l'image de La Réunion et le choix de segments prioritaires par marché, avec pour finalité d'installer une marque Réunion forte et d'augmenter la dynamique commerciale avec les réseaux.*

*Ceci a rapidement permis la mise en place du dispositif des visas Iles Vanille et du concept de complémentarité avec une offre packagée de combiné inter-îles.*

*D'abord en coopération avec l'Ile Maurice, qui constitue le hub d'accès privilégié dans l'Océan Indien, ce dispositif a rapidement pris forme, d'où le lancement de combinés avec l'île sœur dans un premier temps, aujourd'hui élargi avec les autres îles (seychelles, mayotte...).*

*Ce dispositif « visas touristique iles vanille » concerne directement les opérateurs à savoir les réceptifs réunionnais et les tours opérateurs des pays cibles (chine, inde, Russie).*

*Il implique obligatoirement l'utilisation des services des Tour opérateurs et réceptifs, grâce notamment à une convention signée avec la Préfecture. C'est ainsi un outil de commercialisation à disposition des professionnels réunionnais.*



*Les combinés inter-îles se multiplient, la coopération régionale des « îles vanille » est un exemple pour le monde du tourisme comme a pu en témoigner Mr Taleb Rifai, secrétaire général de l'OMT lors de la conférence de l'OMT tenue à La Réunion en 2013.*

*Le dispositif évolue positivement et les échanges se consolident significativement. Pour exemple, Pascal VIROLEAU, directeur de l'IRT jusqu'en déc 2013 et aujourd'hui directeur des îles vanille a personnellement rencontré plus de 600 agents de voyage indiens pour faire la promotion de notre destination et du package incluant le dispositif. Enfin, les TO expérimentent les visas îles vanille par le biais d'éductours. Cela a été le cas de nombreux TO chinois et indiens depuis 2 ans.*

*Ces initiatives ne sont désormais plus « fragiles ». Les îles Maldives ont d'ailleurs rejoint le label pour l'intérêt évident qu'il représente.*

*Développer l'offre au regard des marchés cibles*

*La croissance nouvelle du tourisme implique non seulement un développement des moyens d'accès aériens (Airbus A 380 notamment) mais aussi des capacités réceptives.*

*Avec 2 200 chambres d'hôtels disponibles, la Réunion qui a perdu plus de 800 chambres entre 2006 et 2010, est « bonne dernière » des îles de l'Océan Indien et des régions françaises. Une forte augmentation des capacités hôtelières (2 400 lits environ comprenant la construction d'une dizaine d'établissements de « nature » de taille optimale avec 60 à 80 chambres, 2 établissements susceptibles de recevoir des groupes et congressistes, 3 à 4 éco-lodges de capacité réduite situés sur des sites naturels d'exception et des structures complémentaires (résidences hôtelières, gîtes, chambres d'hôtes), nécessite une politique foncière active et maîtrisée. L'IRT évalue les besoins en foncier touristique au moins à 70 ha pour de l'hébergement et un total de 200 ha, aménagements et équipements compris.*

*Pour stimuler l'investissement, le montant maximal des subventions de la Région a été porté en avril dernier à 3 millions d'euros par hôtel créé. Le cadre d'intervention incite aussi à la rénovation d'hôtels.*

*La destination a des atouts naturels, économiques et culturels suffisants pour qu'un processus de rajeunissement du produit et une structuration de filières prioritaires soient entrepris avec énergie. La Réunion, destination découverte nature doté d'un Parc National couvrant 75 % du territoire, classée au patrimoine mondial de l'UNESCO, doit devenir un spot éco-touristique de la randonnée accessible aux publics de tous niveaux.*

*L'IRT propose une organisation par filières (nature et découverte, balnéaire, croisière, affaires...) et par projets pour accompagner les*

*collectivités et les opérateurs privés dans la structuration de l'offre et l'innovation touristique. L'innovation constitue en effet un puissant facteur positif de différenciation sur les marchés. Elle doit permettre d'élargir et d'approfondir la gamme des produits de la destination, tout en allongeant les périodes d'activité.*

*Elle s'associe étroitement aux efforts des professionnels, des territoires qui tentent d'améliorer la qualité globale de la destination (éco-hébergements, gastronomie, événementiels, actions de formation et valorisation des métiers du tourisme).*

*Enfin, comme expliqué plus haut, le Comité d'Orientation Stratégique du Tourisme (Etat, Région, Département, collectivités locales), dont la finalité est de faciliter le dénouement des blocages administratifs et réglementaires, est régulièrement réuni pour établir les priorités communes dans le domaine touristique (signalétique, accès volcan, lodges dans le Parc National, contrat de ville balnéaire de Saint-Gilles, ...), organiser les subsidiarités là où elles sont opportunes et assurer le suivi des préconisations au sein des instances exécutives.*

*Je souhaite vivement que ces différentes observations seront utiles et reprises dans le cadre de l'instruction menée.*

---

### ***RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES ÎLES VANILLE***

*Au niveau de l'action publique et de l'équilibre entre la promotion et l'offre, je considère que l'offre doit être due en grande partie du ressort du secteur privé.*

*En effet, le préalable à l'action touristique passe par la crédibilité et la visibilité d'une destination. Cela implique nécessairement un investissement des pouvoirs publics surtout dans une optique de recherche d'une maîtrise des grands agrégats à long terme.*

*Cette implication est facteur d'assurance auprès du grand public mais aussi de certains acteurs privés comme les Tours Opérateurs.*

*Dans certains cas, la promotion est relayée par les acteurs privés comme les grands groupes hôteliers ce qui vient démultiplier l'effort du public.*

*Dans un monde où la concurrence entre les destinations est de plus en plus forte, il me semble que pour maintenir sa visibilité, il est important d'augmenter les budgets de communication car tous les jours de nouveaux acteurs apparaissent sur le marché.*

*A ce titre, la démarche entreprise par La Réunion et son comité régional de tourisme mais également par la Région est exemplaire.*

*Le Secrétaire Général de l'Organisation Mondiale du Tourisme, M. Taleb RIFAI déclarait lui-même lors de la conférence à La Réunion, que depuis quelques temps la visibilité de cette Ile avait beaucoup augmenté. La participation aux salons de Dubaï, les actions auprès des Tours Opérateurs allemands ou chinois, mais aussi les rencontres auprès du monde de l'aviation comme à Routes Africa ont réellement fait bondir son image.*

*Cette phase doit désormais être relayée par les acteurs privés. La construction d'hôtels, la représentation de nouveaux tours opérateurs, la participation à des road show, l'investissement en parc de loisirs, de golf, etc. sont autant d'exemples qui doivent maintenant démontrer le dynamisme du privé.*

*Au niveau des Îles Vanille, l'investissement financier a été jusqu'à présent quasi inexistant. Le premier budget a été voté fin 2013 pour une mise en œuvre début 2014. Compte tenu des besoins qui permettront un développement, les résultats obtenus jusqu'à présent sont encourageants. Ainsi, des compagnies aériennes ou des groupes hôteliers internationaux viennent de signer des accords de partenariat avec l'association Îles Vanilles.*

*Par ce regroupement, La Réunion a eu accès à des réseaux et à des acteurs de la presse mondiale auxquels elle ne pouvait prétendre jusqu'alors, ce qui a justement contribué à sa notoriété.*

*Comparativement à de nombreuses autres destinations, La Réunion a réussi à bénéficier de l'expérience de ses consœurs, et a considérablement raccourci les délais qui lui auraient normalement été nécessaires pour en arriver là.*

*Il n'en reste pas moins que des relations sur plusieurs années sont nécessaires avant de compter créer des flux touristiques. Les acteurs chinois par exemple, imposent des relations d'amitié sur cinq ans en moyenne avant de réellement programmer une destination.*

*Ils seront en outre, comme tous les tours opérateurs, demandeurs de participations financières à leur propre communication.*

*Vous le voyez, la croissance implique nécessairement des augmentations budgétaires qui peuvent à ce niveau être prises en charge par les acteurs privés.*

*Il reste maintenant à concrétiser la notoriété en résultats au niveau des clientèles internationales.*

*Ce qui manque à mon sens, ce sont les connections aériennes. La grande différence se fait sur ce point.*

*Il est désormais essentiel d'investir dans les dessertes aériennes pour que justement le bon travail effectué jusque-là ne soit pas perdu.*

*L'arrivée des nouvelles clientèles incitera les acteurs privés à investir dans les éléments constitutifs de l'offre.*

*Sans contact direct avec des grands pays émetteurs comme l'Allemagne, sans accès aux hubs du moyen orient, il manquera forcément le maillon essentiel au développement touristique.*

*Les Seychelles ou Maurice recherchent constamment à ce que de nouvelles compagnies aériennes viennent renforcer l'offre et donc le potentiel ouvert pour le secteur en entier.*

*L'ouverture du ciel est à ce titre obligatoire.*

*Il restera le problème des visas que vous devez gérer au niveau national ou européen. Ainsi, l'Organisation Mondiale du Tourisme dans une étude parue en 2013 a démontré le parallèle entre la croissance des arrivées touristiques et le degré d'ouverture de son pays.*

*La réussite d'une destination passe par l'implication du secteur public mais aussi du secteur privé qui doit lui aussi investir.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE TAHITI TOURISME**

*Les affirmations suivantes ne sont plus d'actualité, l'année 2012 incluse :*

- *« les acteurs privés s'impliquent faiblement dans la promotion touristique, faisant ainsi peser l'essentiel de l'effort de promotion sur la seule puissance publique locale ». En effet, à la suite de coupes budgétaires importantes depuis quelques années, le GIE Tahiti Tourisme fait appel à l'ensemble des partenaires locaux du secteur touristique pour financer les actions de promotion et de communication au profit de la destination. Ceci permet au groupement de mener certaines actions telles que les voyages de presse, les tournages de films ou émissions, les salons professionnels ou grand public qu'il n'aurait pas les moyens de financer sans ce soutien de partenaires. Ces sommes sont valorisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par marché pour chaque action mise en œuvre par le groupement. Cela permet d'identifier le poids de la participation de ces acteurs privés à la promotion touristique de Tahiti et ses îles.*
- *« L'évaluation des actions de promotion n'est pas suffisamment recherchée. (...). En Polynésie française, un constat similaire a été effectué auquel s'ajoute la faiblesse du contrôle exercé par Tahiti Tourisme à l'égard de ses représentations à l'étranger.... ». Depuis sa profonde restructuration en 2012, le groupement travaille à la mesure de l'efficacité des actions de promotion et de communication. Cela passe par la mise en place d'indicateurs de performance inhérents à chaque action, par la systématisation de la transmission de bilan qualitatif et quantitatif d'opérations soutenues par le groupement, par l'analyse de ces bilans et la remise en cause de certaines actions etc. En outre, le groupement a repris l'ascendant sur ses représentations en imposant un reporting financier et actions mensuel, en mettant fin aux avances de trésorerie et en réglant sur la base des justificatifs de dépenses, en impulsant un travail de fond sur la marque de destination qui sera décliné en 2014 et imposé à l'ensemble de ses représentations. Depuis janvier 2012, les représentations sont majoritairement des prestataires de service sous contrat annuel, mis en concurrence sur leur territoire de représentation et soumis à des conventions strictes et détaillées quant au reporting et aux objectifs attendus par le siège du groupement.*

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIR  
AUSTRAL**

*En retour, je vous informe que je n'ai pas de réponse particulière à formuler. Néanmoins, je porte à votre attention le risque d'imprécision et d'inexactitude que suggère la mention de « tensions dans les relations entre Air France et Air Austral », Celle-ci ne correspond en effet pas, à ce jour et depuis quelques années, à la réalité.*

*En dépit de la concurrence légitime que se livrent les deux compagnies sur la destination Océan Indien, celle-ci reste empreinte d'un respect mutuel et les échanges engagés avec la direction générale de la compagnie nationale depuis ma prise de fonction augurent de relations constructives pour l'avenir.*

---

### ***RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIR FRANCE***

*Trois thèmes me semblent mériter un éclairage complémentaire de la part d'Air France :*

- 1. La desserte des Antilles françaises depuis l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle*
- 2. L'offre aérienne vers la Réunion et les Antilles*
- 3. La relation entre Air France et Air Austral*

#### *1. La desserte des Antilles françaises depuis l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle*

*Je relève dans le rapport l'observation suivante, : « Bien que les effets de ces contrats s'observent sur une durée longue, la compagnie Air France ne s'est engagée que sur une année et a arrêté la liaison au bout de 12 mois, compromettant la stratégie de diversification des clientèles touristiques initiée par les acteurs locaux ».*

*Tout d'abord, permettez-moi de rappeler qu'au plan économique, la desserte des Antilles est assurée depuis plusieurs années dans un contexte difficile : hausse du prix du carburant, forte concurrence, surcapacité chronique et trafic en baisse.*

*Malgré ce contexte, Air France a opéré durant 18 mois (novembre 2011 à mai 2013) des vols Roissy/Fort-de-France et Roissy/Pointe-à-Pitre, la compagnie proposant une offre adaptée pour permettre leur succès : horaires aménagés de façon à assurer les meilleures correspondances possibles, jours de fonctionnement (samedi et dimanche) les mieux adaptés à ce segment de marché, vols assurés en Boeing B777-300 ER de 468 sièges, dont 14 en cabine Affaires, 32 en cabine « Premium Economy » et 422 en cabine « Economy », assurant à la fois la meilleure capacité et le meilleur coût.*

*Des « contrats de destinations » ont été signés dès novembre 2011 afin de promouvoir les Antilles françaises sur les marchés européens. Les actions de promotion des offices de tourisme ont été coordonnées par Atout France et soutenues financièrement par l'État. Air France a largement contribué à cet effort collectif, en coopérant avec le Comité Martiniquais du Tourisme et le Comité du Tourisme des Îles de la Guadeloupe.*

*Malgré les moyens mis en place et les efforts consentis, la part du trafic européen de et vers les Antilles françaises est restée à 8 % sur janvier/octobre 2012, très en-deçà des attentes. L'augmentation de ce trafic a été négligeable par rapport à 2011 (de + 0,6 à + 2,2 points selon la saison et la destination).*

*A titre de comparaison, la part du trafic européen est de 52 % sur Cuba et de 42 % sur la République Dominicaine.*

*En outre le choix des groupes et des tours opérateurs à destination des Antilles françaises s'est porté quasi-systématiquement en faveur d'Orly. Quant aux habitants de la Métropole, ils continuent de préférer également Orly pour se rendre aux Antilles, notamment s'ils sont en correspondance sur un vol de Province. Enfin, beaucoup de Domiens ne souhaitent pas arriver à Roissy.*

*C'est ainsi que, malgré une offre adaptée et un soutien promotionnel de la Guadeloupe et de la Martinique en Europe, le bilan de 18 mois d'exploitation des vols Roissy/Antilles s'est soldé pour Air France par une dégradation importante des résultats par rapport à Orly.*

*L'état général des finances de la compagnie ne permettant pas de supporter cette situation plus longtemps, Air France s'est vue contrainte de suspendre sa desserte des Antilles françaises au départ de Roissy à compter du programme été 2013, la transférant sur Orly.*

## *2. L'offre aérienne vers la Réunion et les Antilles*

*Pourtant les lignes concernées font l'objet d'une concurrence réelle, entre différentes compagnies bien implantées, en métropole et outre-mer : 4 compagnies desservent la Réunion depuis la métropole (Air France, Air Austral, Corsair, XL Airways), 4 compagnies desservent la Martinique et la Guadeloupe (Air France, Air Caraïbes, Corsair, XL Airways).*

*Déjà en 2011, avant l'arrivée de XL Airways, cette concurrence se traduisait par des tarifs modérés, ainsi que l'a montré le rapport du comparateur de prix Kelkoo<sup>246</sup>, « basé sur les 44 destinations les plus populaires depuis la France » : « les destinations d'outre-mer, Pointe à Pitre et Fort de France, s'avèrent les moins chères, avec un prix moyen de 4,2 centimes d'euros par kilomètre depuis Paris (ORY). Elles occupent ainsi les 2 premières places de l'index Kelkoo ».*

*Plus récemment, le journal France Antilles relevait, dans son édition du 19 décembre 2013, une baisse du prix des billets d'avions au départ de Guadeloupe et de Martinique entre novembre 2012 et novembre 2013 de respectivement - 9,8 % et - 11 %. Le journal attribuait cette baisse à « la concurrence acharnée à laquelle se livrent les quatre transporteurs transatlantiques dopée par les coups de boutoirs du nouvel arrivé low-cost, XL Airways. »*

*Les tarifs pratiqués étant limités au regard des distances parcourues, dans un contexte de forte augmentation du prix du carburant, il*

<sup>246</sup><http://presse.kelkoo.fr/vols-pointe-a-pitre-et-fort-de-france-le-meilleur-rapport-prix-distance-pour-les-voyageurs-francais.html>.



*est important de souligner que les destinations d'outre-mer ne génèrent pas de rente pour les compagnies aériennes : toutes les compagnies opérant sur les DOM ont perdu de l'argent en 2011, de même qu'en 2012 à l'exception d'Air Caraïbes.*

*Dans le cas précis d'Air France, une comparaison entre les prix des billets vers l'outre-mer et vers des destinations de distance comparable vient confirmer que les prix pratiqués sont inférieurs à ceux des autres destinations long-courrier. Par exemple, et choisissant pour référence le prix moyen du billet sur Paris/Fort-de-France, en cabine Economy, sur 12 mois : le prix moyen du billet sur Paris/Saint-Domingue, destination loisirs à distance comparable de la métropole, est supérieur de 18 %. Sur Paris/New York, destination affaires et loisirs, plus proche de Paris, le prix est supérieur de 12 % à celui constaté sur Paris/Fort-de-France.*

*Enfin, Air France propose des tarifs dits « typologiques », accessibles toute l'année et ouvrant à certains clients l'accès à des tarifs réduits : tarifs étudiant (accessible aux 17-30 ans), senior (accessible au plus de 60 ans), jeune (accessible aux 12-24 ans) et deuil, ainsi que des tarifs promotionnels.*

### *3. La relation entre Air France et Air Austral*

*Concernant la relation entre Air France et Air Austral, le rapport indique que « les tensions dans les relations entre Air France et Air Austral (...) nuisent aux intérêts touristiques de l'île [de la Réunion] ».*

*Si les relations entre les deux compagnies sont de fait moindres depuis la sortie d'Air France du capital d'Air Austral en 2003, je ne peux faire état d'aucune tension dans les rapports récents entre nos deux groupes. Une saine concurrence s'exerce entre les deux opérateurs, au bénéfice des voyageurs domiens et métropolitains.*

*L'évolution récente de la stratégie de la compagnie Air Austral permet d'envisager une reprise de dialogue en vue d'une éventuelle coopération, au bénéfice du développement du tourisme.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU  
GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE AIR TAHITI NUI**

1. Pour rappel, Air Tahiti Nui est la seule compagnie à adapter son offre à la saisonnalité de la destination en offrant 73 % de sièges de plus en juillet et août qu'au mois de février. Ceci représente un surcoût car la compagnie doit dimensionner ses moyens sur la période de pointe.

2. Si les budgets de promotion de la destination ont été divisés par deux en 6 ans de 2,6 milliards CFP à 1,3 milliard CFP, Air Tahiti Nui a maintenu ses budgets de promotion et ses dépenses de commercialisation sur les marchés, qui représentent 1,5 milliard de FCP par an avec plus de 300 millions en budget de promotion et publicité, environ 700 millions de FCP en structures commerciales sur les marchés et environ 400 millions de budget de billets gratuits destinés aux opérations de relations publiques, à la formation des agents de voyage et aux voyages de découverte.

3. Elle a également concrétisé plusieurs partages de codes entre autres avec :

- American Airlines à partir de 17 villes d'Amérique du Nord et du Canada,
- Qantas à partir de Sydney, Melbourne et Brisbane,
- Korean Airlines plus récemment à partir de Séoul,

... en plus des accords de partage de code déjà en place avec Air France, Air New Zealand, Japan Airlines et TGV Air et des accords tarifaires existants avec près de 80 compagnies aériennes.

Ces démarches visent à faciliter l'acheminement des clientèles des marchés concernés vers Tahiti au-delà des vols que la compagnie opère elle-même à partir de Paris, Auckland, Los Angeles et Tokyo.

4. Elle a investi en 2013 dans la rénovation des cabines de 3 appareils sur les 4 opérant le programme de vol régulier afin de les mettre aux standards attendus par une clientèle internationale exigeante vers la destination.

5. Le retour à l'équilibre financier de la compagnie depuis 2012 lui permet d'envisager plus sereinement le renforcement de ses actions de développement dans l'objectif permanent d'augmentation des flux de clientèle touristique en concertation avec les autres acteurs du tourisme.

## ***RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CLUB MÉDITERRANÉE***

### **1. Un secteur en crise**

*Le secteur du tourisme en outre-mer rencontre de nombreuses difficultés dans les départements antillais. Dès 2011, dans le cadre du rapport « Bodon » relatif au plan de relance des Antilles, le Club Méditerranée avait déjà communiqué quelques chiffres à cet égard : nous constatons en moyenne un taux d'occupation insuffisant (55 % vs 68 % métropole), un poids moyen de la masse salariale/CA défavorable (43 % du CA contre 29 % métropole et 14 % îles concurrentes) et des salaires supérieurs en moyenne de + 10 % vs métropole et + 280 % vs îles concurrentes et enfin un surcoût « nourriture et boissons » pénalisant (importation de 82 % des denrées, surcoût de + 46 % vs métropole et + 33 % vs îles concurrentes).*

*Une piste de relance de la destination proposée lors de cette étude, consisterait en la constitution d'une zone franche d'activité pour l'ensemble de ces départements.*

### **2. Le déficit d'accueil et de formation**

*Les enjeux court terme du Club Méditerranée consistent, à l'instar du rapport « Le Tourisme, filière d'avenir » présenté par Michel Sapin et François Nogué en novembre dernier, dans :*

- l'attraction d'une main d'œuvre qualifiée pour assurer des prestations avec un niveau de qualité de service qui se doit d'être irréprochable afin que les opérateurs de tourisme français soient exemplaires (et notamment des formations de postes d'encadrement) ;*
- la nécessaire adaptation des compétences, en particulier linguistiques, dans un monde en constante évolution.*

*Dans ces départements, nous constatons que le système éducatif reste à consolider tant au niveau de la formation initiale que continue. Les études du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) montrent clairement les faiblesses du dispositif à travers :*

- un taux de sortie sans qualification très supérieur à la moyenne nationale,*
- un taux de scolarisation (20-24 ans) peu élevé,*
- un poids de l'apprentissage largement perfectible (10 % dans l'enseignement supérieur).*

*Ce manque de qualification et de formation initiale contribue au nombre d'emplois non pourvus et explique en partie l'intégration de main d'œuvre de pays limitrophes (Haïti, République Dominicaine... pour pallier l'absence de compétences locales).*

*Par ailleurs, l'offre de prestataires de formation demeure très limitée et avec des services de proximité inégaux.*

*Il conviendrait de sensibiliser les jeunes à l'importance du tourisme dans l'ensemble du tissu économique, promouvoir ce secteur comme une opportunité pour la population locale et proposer une véritable filière structurée afin de les inciter à travailler dans le secteur du tourisme, qui devrait être le fer de lance de l'économie nationale des DOM.*

### **3. Les faiblesses de l'offre hôtelière**

*Dans les dernières années, divers groupes hôteliers internationaux et français ont quitté ces territoires et d'autres, détenus par des investisseurs locaux, ont dû cesser leurs activités pour des raisons d'absence de rentabilité. L'offre actuelle est limitée, souvent vieillissante et de moyenne gamme, privilégiant le logement chez l'habitant et les hôtels 2 étoiles. Les aides mise en place souffrent de critères ne permettant pas aux grandes entreprises, seules à même à ce stade d'attirer une clientèle internationale, de trouver l'appui nécessaire à leur développement ou leur montée en gamme.*

---

***RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE LA COMPAGNIE CORSAIR***

*Il est indiqué que la desserte aérienne est peu diversifiée et à tarifs élevés :*

*Notre question : trop cher par rapport à quoi ? à qui ?*

*Notre commentaire : « Peu de lignes sont aussi concurrentielles que les Antilles, qui présentent une RSKO parmi les plus faibles au monde ».*

---

## **RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SEMATRA**

*En premier lieu, la SEMATRA souhaite rappeler le contexte de la création de la compagnie régionale Air Austral en 1990. Les objectifs affichés, notamment par ses collectivités actionnaires, comprenaient, outre le désenclavement de l'île de La Réunion et la facilitation des échanges avec les pays de la zone océan-indien, le développement du tourisme qui constitue une priorité.*

*Cela s'est traduit par le développement de liaisons régionales directes dans la zone Océan-Indien (Mayotte, Madagascar, Maurice, Seychelles, Comores, Afrique du Sud). De plus, en 2003, suite à la disparition de plusieurs compagnies aériennes (et notamment celle d'AIR LIB en 2001 qui laissait près de 30% de part de marché), la SEMATRA, avec l'appui de ses collectivités actionnaires, a soutenu l'ouverture par AIR AUSTRAL d'une ligne long-courrier vers la Métropole qui permettait d'éviter un retour vers un quasi monopole sur cette ligne. Ainsi, une telle décision a constitué un élément déterminant pour le désenclavement de l'île et également pour le développement du tourisme en favorisant les échanges avec le continent, permettant de capter une clientèle supplémentaire.*

*La compagnie privée s'est ainsi développée en renforçant son positionnement sur le niveau régional et en ouvrant de nouvelles lignes vers l'Asie (Bangkok avec ses propres avions en 2009), l'Océanie (Sydney/Nouméa en 2009) ou encore vers des villes de province (Marseille/Lyon en 2005, Toulouse en 2007, Bordeaux/Nantes en 2011).*

*A l'instar des autres compagnies aériennes qui ont également fait l'objet d'une recapitalisation (cas de Corsair, d'Air France ou encore d'Air Mauritius et d'Air Seychelles), la compagnie Air Austral a connu en 2012 des difficultés financières importantes qui l'ont amené, dans la cadre d'un plan de redressement, à revoir son programme de vol pour se concentrer sur les lignes, jugées essentielles par son directoire, et à fermer des lignes déficitaires. Les engagements du plan de redressement ont été respectés et la mise en œuvre du business plan est conforme aux prévisions, avec un retour à l'équilibre prévu dès cette année. Cette situation permet à la compagnie de réfléchir sereinement à son avenir.*

*Pour cela, son développement s'appuie sur sa base positionnée à l'aéroport Réunion Roland Garros à La Réunion, territoire français de l'Union Européenne, qui a généré en 2012 un trafic de près de 2 millions passagers (dont plus de 50 % transporté par Air Austral), et lui permet de rayonner sur la zone océan-indien. La compagnie est le principal opérateur sur la plate-forme aéroportuaire et ses effectifs salariés, en incluant ceux de*

*la société aéroportuaire et d'assistance au sol, représentent plus de 1 400 emplois directs, sans compter les emplois induits. Cette plate-forme est donc privilégiée, d'autant plus qu'un programme d'investissement important est en cours pour mettre à niveau les infrastructures sensibles (pistes, extension d'aires de stationnement avions, extension et réaménagement de l'aérogare passagers, ...) et accompagner la croissance du trafic.*

*Dans un contexte contraint et tout en s'appuyant sur sa plate-forme aéroportuaire (Hub) de La Réunion, la compagnie développe des partenariats qui peuvent lui être bénéfique, avec notamment la création de la filiale EWA à Mayotte (desserte nouvelle vers Pemba au Mozambique et Dar Es Salaam en Tanzanie) ou encore la reprise prévue en juin 2014 de la liaison directe Réunion-Seychelles, en déclinaison du concept d'îles Vanille.*

*C'est donc à la lumière de ces éléments que la desserte directe de destinations à partir de la plate-forme aéroportuaire (Hub) de Maurice évoqué par la Cour des comptes doit être appréhendée et dans le cadre négocié d'un partenariat avec un bénéfice réciproque. Le prix des billets d'avion entre la Réunion et Maurice n'est donc pas le seul élément à prendre en compte.*

*Sur le prix moyen évoqué de 300 € par passagers, il convient également de préciser que celui-ci inclut les taxes aéroportuaires représentant un montant total de l'ordre de 107 euros et le tarif varie en fonction de la saisonnalité du trafic (entre 131 euros HT et 336 euros HT pour un aller-retour).*

***RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNION DES MÉTIERS  
ET DES INDUSTRIES DE L'HÔTELLERIE LA RÉUNION***

*L'UMIH La Réunion ne dispose pas d'élément nouveau à apporter.*

---