

L'île de la Réunion, Plan de relance du tourisme

●●● Restructuration de l'offre touristique

Rapport d'étape
Novembre 2006

ODIT France – 23, place de Catalogne – 75 014 Paris ● Tél : 01 70 39 94 00 – Fax : 01 70 39 95 30
ODIT France la Réunion – 31, rue de Paris – 97 400 Saint Denis ● Tél : 02 62 31 99 99

| | |
|--|-----------|
| Sommaire | 2 |
| Introduction | 8 |
| Synthèse | 10 |
| A. Le diagnostic | 10 |
| L'examen du marché | 10 |
| L'identification des forces et des opportunités | 11 |
| Le constat des lacunes | 13 |
| Un constat sévère, mais des opportunités réelles | 14 |
| B. Les propositions | 15 |
| C. Le tourisme réunionnais en chiffres | 16 |
| Méthodologie | 23 |
| Mise en phase des actions | 25 |
| I. Le marché | 32 |
| A. Une destination lointaine, segmentée par le prix du transport | 32 |
| 1. Le coût du transport : 3 500 € pour une famille de 4 personnes | 32 |
| 2. Définir un positionnement compatible avec son éloignement | 32 |
| B. Des segments de marché limités à développer, mais à forte valeur | 33 |
| 1. Comment se répartissent ces populations à hauts revenus ? | 33 |
| 2. Les seniors | 36 |
| 3. Des marchés européens à suivre | 36 |
| C. Une concurrence active et rapide | 38 |
| 1. Les îles de l'Océan Indien | 38 |
| 2. La quatrième concurrence : les voyages d'exception | 39 |

| | |
|---|-----------|
| D. Des segments de marché exigeants et réactifs | 39 |
| Le marché métropolitain soutenu par l'imaginaire | 39 |
| 1. Les nouveaux riches | 39 |
| 2. Les « bobos » | 40 |
| 3. Les « early adopters » | 40 |
| 4. Les « dinks » | 40 |
| 5. Les internautes compulsifs | 41 |
| 6. Les papy-boomers | 41 |
| 7. Les « éclectiques » (18 % des Français) | 41 |
| 8. Les « globe-trotters » (18 % des Français) | 41 |
| Le marché émetteur réunionnais | 42 |
| Les tendances sur le marché européen | 42 |
| 1. Dix grandes tendances sur les marchés européens | 42 |
| 2. Exemple de marché prometteur : le marché allemand | 43 |
| Conclusion | 44 |
| | |
| II. Les opportunités | 46 |
| | |
| A. Les opportunités générales | 46 |
| Des investisseurs et des exploitants à la recherche d'opportunités | 46 |
| 1. Beaucoup de liquidités pour une offre immobilière limitée | 46 |
| 2. Capital risque et opérations de concentration industrielle | 47 |
| Une activité économique pour accroître le PIB | 47 |
| 1. Perspective historique du tourisme mondial | 47 |
| 2. Le tourisme dans l'économie mondiale | 48 |
| 3. Le tourisme à l'horizon 2020 | 48 |
| Des emplois pour accompagner la démographie | 49 |
| 1. Le tourisme, un débouché privilégié | 49 |
| 2. Effet multiplicateur de la branche « hôtels-restaurants » | 50 |
| 3. Exemple de scénario levier de développement | 50 |
| 4. Le triptyque BTP-NTIC-Tourisme | 51 |
| S'inscrire dans un développement touristique durable | 51 |



| | |
|---|-----------|
| B. Les opportunités spécifiques | 53 |
| Le schéma d'aménagement touristique de la région | 53 |
| 1. Un bilan-diagnostic | 53 |
| 2. Les objectifs et orientations stratégiques à long terme du schéma | 53 |
| 3. Commentaires sur le schéma | 54 |
| Une destination à construire | 55 |
| 1. Réorganiser la filière | 55 |
| 2. Construire un scénario | 56 |
| 3. Un potentiel de positionnement unique | 56 |
| Une offre du tourisme d'affaires à structurer | 58 |
| 1. Une destination tropicale pour allier travail et détente | 58 |
| 2. Un segment complémentaire de clientèle à forte contribution | 58 |
| 3. Les trois domaines du tourisme d'affaires | 58 |
| 4. Développer une stratégie vers la clientèle d'affaires | 59 |
| 5. Développer un réceptif d'affaires en réseau | 59 |
| La clientèle affinitaire et intérieure | 60 |
| 1. Une croissance plus forte du tourisme affinitaire | 60 |
| 2. Le tourisme affinitaire, meilleur contributeur aux recettes touristiques extérieures | 60 |
| 3. Le tourisme local, un poids méconnu mais fort | 61 |
| Le potentiel mauricien | 61 |
| 1. Une très forte clientèle d'agrément à capter | 61 |
| 2. Stimuler l'investissement mauricien à la Réunion | 62 |
| 3. Une complémentarité à définir | 63 |
| 4. Des intérêts communs pour capter de nouveaux marchés | 63 |
| Le potentiel naturel réunionnais, hors du commun | 64 |
| 1. Des activités à sensation dans un climat sécurisant | 64 |
| 2. Mettre en commun les moyens de la relance | 64 |
| 3. Des capacités d'innovation | 65 |
| 4. Les pôles d'excellence rurale | 65 |
| Conclusion | 66 |

| | |
|--|-----------|
| III. Le constat | 68 |
| A. La crise touristique réunionnaise | 68 |
| La crise sanitaire | 68 |
| 1. L'impact de la crise liée au chikungunya sur le tourisme réunionnais | 68 |
| 2. La mise en place d'aides financières | 69 |
| La crise structurelle | 69 |
| 1. Le déficit de la balance touristique | 69 |
| 2. L'hôtellerie en perte de vitesse | 71 |
| 3. La décroissance de la clientèle d'agrément | 74 |
| 4. Des défaillances structurelles de marché | 76 |
| B. Un positionnement flou, pourquoi ? | 76 |
| C. Une offre hétérogène peu lisible | 78 |
| Un transport aérien, de bonne qualité, très saisonnalisé et spécialisé | 78 |
| 1. Les trois facteurs qui structurent la demande | 78 |
| 2. Une situation concurrentielle optimale | 79 |
| 3. La montée en puissance de la plate-forme mauricienne | 79 |
| 4. L'extension des marchés en s'appuyant sur le hub de Roissy | 80 |
| 5. La desserte trop timorée de l'Océan Indien et de l'Afrique Australe | 80 |
| 6. Pierrefonds, un atout pour ouvrir la porte du Sud | 81 |
| Des hébergements peu standardisés | 82 |
| 1. La capacité d'accueil est trop faible | 82 |
| 2. Un parc hôtelier et des services difficilement commercialisables par les tour-opérateurs | 83 |
| 3. Un parc d'hébergements inégalement réparti sur le territoire | 84 |
| 4. Aucun hébergement d'exception sur les sites emblématiques | 84 |
| Conclusion | 85 |
| Une activité balnéaire et maritime limitée | 85 |
| 1. Un récif corallien faible | 85 |
| 2. Le poids fort de l'urbanisme et des activités humaines sur les plages | 86 |
| 3. Des plages limitées et surfréquentées | 86 |
| 4. Un Océan peu accueillant, limitant les activités nautiques | 86 |
| 5. Une offre restreinte de produits et services et un manque d'infrastructures portuaires et nautiques | 86 |
| 6. Hôtels « pieds dans l'eau » peu nombreux | 87 |
| Conclusion | 87 |



Une nature riche, mais insuffisamment accessible 87

- 1. Un patrimoine naturel avec une forte identité 87
- 2. Une mosaïque de milieux naturels 88
- 3. Des richesses insuffisamment valorisées 88

Une île trop peu tournée vers l'extérieur 89

- 1. Les espaces urbains, peu mis en valeur touristiquement 89
- 2. Les activités de divertissement, peu ouvertes aux touristes 89

Un patrimoine culturel encore confidentiel hors de la Réunion 90

- 1. Une terre d'excellence pour la culture 90
- 2. Des lieux, des événements et des structures à faire vivre 90
- 3. Des circuits et des itinéraires à rendre accessibles à tous les touristes 91
- Conclusion 93

D. Un mix marketing à restructurer 93**Le rapport qualité/prix peu compétitif** 93

- 1. Une destination trop court séjour pour les standards internationaux 93
- 2. Les lacunes tarifaires selon les TO 94

Une distribution subie et peu active 95

- 1. Une performance insuffisante et fragile 95
- 2. Des tour-opérateurs en perte de confiance 95
- 3. Un produit compliqué à vendre 95
- 4. Une destination pas assez rentable pour la distribution 96
- 5. La technologie comme facteur de différenciation 96
- 6. L'engagement indispensable des TO 97
- 7. La montée en puissance d'opérateurs confirmés 97

Conclusion 97**IV. Fiches actions** 99**Première partie •****Renforcer les fondamentaux, transport, hébergement** 99

Fiche 1 - Renforcer le transport aérien 99

Fiche 2 - Optimiser les dispositifs d'incitation concernant l'investissement
et l'exploitation des hôtels 101

| | |
|---|------------|
| Fiche 3 - Développer des hébergements aux standards internationaux, en lien avec les cibles visées | 103 |
| Fiche 4 - Attirer des partenaires exploitants et financiers capables d'investir dans les projets structurants recherchés | 106 |
| Deuxième partie • | |
| Créer et développer des produits touristiques autour de la réalité et de l'identité de La Réunion par la mise en valeur de ses atouts | 108 |
| Fiche 5 - Développer une ligne de produits phares identitaires | 108 |
| Fiche 6 - Mettre en tourisme la nature et la culture | 110 |
| Fiche 7 - Développer le tourisme d'affaires | 113 |
| Troisième partie • | |
| Mieux positionner la destination | 117 |
| Fiche 8 - Repositionner la destination Île de la Réunion | 117 |
| Fiche 9 - Concentrer l'effort sur des cibles marketing cohérentes avec le positionnement | 119 |
| Fiche 10 - Développer le partenariat Réunion/Maurice | 121 |
| Quatrième partie • | |
| Structurer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, former, innover, conseiller, structurer la promotion et la commercialisation (e-tourisme) | 123 |
| Fiche 11 - Développer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, innover, conseiller | 123 |
| Fiche 12 - Améliorer le pilotage institutionnel du tourisme | 127 |
| Fiche 13 - Renforcer la qualité | 130 |
| Tableau récapitulatif • les actions d'ODIT France | 133 |



Introduction

À la demande du Premier ministre, et pour faire suite à la crise sanitaire qui a touché l'île, le ministre de l'Outre-mer et le ministre délégué au Tourisme ont confié à **ODIT France** par convention, la charge de proposer sous la coordination du Préfet de la Région Réunion, le volet restructuration de l'offre touristique du Plan de Relance du Tourisme à la Réunion. Ce plan, élaboré à compter de juillet 2006, entre dans le cadre du soutien de l'île, à la suite de la crise du chikungunya.

Cette convention couvre deux années 2006 et 2007 et permet de faire un travail en profondeur de diagnostic, d'orientations stratégiques, de définition et de déploiement de la nouvelle offre touristique réunionnaise.

Ce document constitue un rapport d'étape, rendant compte de l'avancement des travaux.

Il constitue également le diagnostic partagé couvrant toute l'offre et analysant l'ensemble des éléments du mix marketing : le marché, la concurrence, le positionnement, le transport, l'hébergement, les activités touristiques (tourisme d'affaires, culture, nature, sports, gastronomie), la distribution, la commercialisation, le prix, les dispositifs d'accompagnement (qualité, formation, observation) et de stimulation (innovation, développement, restructuration, incitations).

À partir de ce diagnostic fondé sur des dizaines d'entretiens, des déplacements, l'analyse documentaire des études et des rapports existants, ainsi que des études complémentaires achevées ou en cours, ce rapport d'étape livre une vision et des orientations stratégiques qui doivent maintenant être validées. Certaines d'entre elles devront faire l'objet d'études complémentaires qui sont précisées dans le rapport que ce lourd chantier n'a pas permis de conduire en quelques mois.

Il constitue également un plan de travail pour les étapes à venir en précisant les actions à mener et les partenaires (services de l'Etat, collectivités et leurs émanations, organismes professionnels et consulaires, entreprises, experts) qui devront y contribuer. Il donne l'ensemble des apports directs d'ODIT France et précise son rôle, tout au long du déroulement du plan d'actions.

Pour élaborer ce plan, ODIT France a constitué une équipe projet engageant la contribution de douze personnes sous l'autorité du directeur général. Cette équipe restera le noyau dur de la contribution d'ODIT France à ce plan de restructuration de l'offre touristique avec, comme objectifs, de proposer une stratégie en s'assurant de sa cohérence et de son opérabilité, de piloter l'ensemble des travaux, de fournir, avec les experts d'ODIT France, les solutions et les outils du développement et d'accompagner la mise en œuvre, en veillant au respect des objectifs notamment économiques et des délais.

Le principe de l'action est de mettre en œuvre ce qui peut l'être sans délais une fois validés la stratégie et le plan d'actions, pour faire apparaître des résultats le plus rapidement possible. Grâce à cette organisation rassemblant les éléments de la décision et permettant, par le pilotage, de mettre en œuvre et de réorienter les actions lorsque cela est nécessaire, les autorités et les partenaires pourront prendre toutes les décisions pour renforcer le tourisme en tant que filière de développement économique et de l'emploi au service de la population réunionnaise.





Synthèse

La crise du chikungunya a mis au jour la crise structurelle du tourisme à la Réunion, principal acteur de la croissance économique de l'île. À la demande du Premier ministre, le ministre de l'Outre-mer et le ministre délégué au Tourisme ont confié à ODIT France sous convention, la charge de proposer sous la coordination du Préfet de la Région, le volet restructuration de l'offre touristique du Plan de Relance du Tourisme à la Réunion. Cette convention couvrant 2006 et 2007 permet de faire un travail en profondeur de diagnostic, d'orientations stratégiques, de définition et de déploiement de la nouvelle offre touristique réunionnaise.

Un rapport d'étape a été élaboré par ODIT France, rendant compte de l'avancement des travaux. Il s'articule autour de deux grands axes :

- **Un diagnostic** couvrant toute l'offre et analysant l'ensemble des éléments du mix marketing : le marché, la concurrence, le positionnement, le transport, l'hébergement, les activités touristiques (tourisme d'affaires, culture, nature, sports, gastronomie), la distribution, la commercialisation, le prix, les dispositifs d'accompagnement (qualité, formation, observation) et de stimulation (innovation, développement, restructuration, incitations).
- **Un plan de travail** issu de cette réflexion et présenté sous forme de fiches actions, pour les étapes à venir qui définit :
 - les actions à mener et les partenaires (services de l'état, collectivités et leurs émanations, organismes professionnels et consulaires, entreprises, experts) qui devront y contribuer ;
 - une stratégie, en s'assurant de sa cohérence et de son opérabilité et qui veille au respect des objectifs notamment économiques et des délais ;
 - les apports directs d'ODIT France et précise son rôle, tout au long de son déroulement.

A. Le diagnostic

Il se fonde sur la connaissance du marché et sur l'identification des forces et des faiblesses de la destination Réunion, au cœur de l'espace « Océan Indien ».

L'examen du marché

Les segments de clientèle

Des comportements consuméristes émergent en métropole et dans les principaux pays européens émetteurs. Aujourd'hui, à l'opposé du tourisme de masse, dans nombre de destinations, se développe une typologie de consommateurs à hauts revenus (3 728 000 personnes en France métropolitaine) qui souhaitent, dans leurs voyages, sortir des sentiers battus : expérimenter des sensations fortes, découvrir des paysages purs dans des hébergements d'exception, pratiquer des

activités conviviales ou participer à des événements qui les plongent dans le tissu culturel local du pays qu'ils visitent, dans l'esprit du tourisme durable. Au-delà de cette clientèle d'agrément nouvelle, d'autres segments sont prometteurs et sont aussi à travailler sur la destination Réunion :

- les touristes d'affaires (50 000 touristes en 2006), consommateurs de transports et d'hébergements, à fort pouvoir d'achat ;
- les touristes affinitaires (184 000 touristes en 2005), consommateurs d'activités de loisirs, d'hébergement et de restauration ;
- les Allemands, très nombreux (82,4 millions d'habitants, 8 491 touristes entre 2003 et 2004), qui aiment à conjuguer soleil et sport et disposent de revenus élevés ;
- tous les autres Européens, notamment lorsqu'ils disposent d'une proximité géographique des aéroports métropolitains et surtout linguistique, comme les Suisses (7,1 millions d'habitants, 4 717 touristes en 2004) et les Belges (10,3 millions d'habitants, 4 402 touristes en 2004) ;
- le marché intérieur et de proximité, avec les vacanciers réunionnais et mauriciens.

La concurrence

Elle se situe, pour l'essentiel, sur deux fronts :

- Le balnéaire : au cœur de l'Océan Indien : les Maldives, les Seychelles, Maurice et bientôt Madagascar et dans le monde entier : toutes les destinations « îliennes » (Antilles...).
- Les destinations d'exception : voyages nature, par exemple dans les réserves africaines, etc.

Conclusion

La Réunion possède des atouts pour satisfaire ces clientèles très exigeantes et se positionner par rapport à la concurrence, à condition de redéployer son tourisme en le tirant vers le haut de gamme, la culture et la nature faisant la différence. Les opportunités existent.

L'identification des forces et des opportunités

Les atouts de la Réunion sont spécifiques et ils s'inscrivent dans un contexte global : contexte international et contexte régional au cœur de l'Océan Indien. Cette conjonction est génératrice d'opportunités exceptionnelles, abondantes et complémentaires. Les conjuguer, c'est provoquer un effet d'entraînement de la filière touristique.

La conjoncture économique internationale

Elle a encouragé l'épargne et beaucoup de liquidités (plus de 10 000 milliards d'euros d'ici à 2020) sont disponibles pour une offre immobilière qui commence à se resserrer à l'échelon mondial. Or, l'île de la Réunion, en restructurant son offre vers le haut de gamme, propose un vaste chantier aux investisseurs, créateur d'emplois, notamment, avec la rénovation et la création d'hébergements et de structures d'équipements, l'aménagement ou le réaménagement de sites sur le littoral et à l'intérieur de l'île, etc. Leur ampleur et le choix de la qualité forment deux opportunités pour attirer les capitaux et relever le défi de l'emploi dans la perspective de l'évolution démographique.



L'évolution démographique

D'ici à 2020, 1,5 milliard de personnes vont, pour leurs vacances, sillonner le monde, apportant recettes et emplois partout où ils passeront. L'expansion démographique est le moteur d'une formidable expansion du tourisme, mais elle risque de créer davantage de chômage (1 million d'habitants à la Réunion en 2025). Or, les débouchés du tourisme ont un effet multiplicateur sur l'emploi direct et indirect et provoquent des retombées financières sur nombre d'activités économiques. La croissance démographique représente donc un formidable levier de développement du tourisme et d'expansion économique, si elle est accompagnée d'une formation adéquate.

Un marché avec des cibles à hauts revenus à satisfaire

Pour attirer le tourisme d'agrément métropolitain et international, l'île doit s'appuyer sur la montée en gamme de l'hébergement mais aussi sur ses complémentarités naturelles qui contribuent à rentabiliser les investissements futurs : le tourisme d'affaires et le tourisme affinitaire à développer ou à fidéliser, la proximité de Maurice, à la fois vivier de touristes de l'île Maurice et argument de l'attractivité réciproque des deux îles.

Une capacité à s'appuyer sur un positionnement diversifié autour de son capital touristique

Le positionnement n'est pas uniquement balnéaire, uniquement nature ou uniquement culturel. Cette diversité, au lieu de dissoudre l'identité de l'île, doit propulser la destination, en créant un véritable désir de Réunion et d'Océan Indien : avec des scénarios pour pérenniser et décliner son attrait, avec des investissements touristiques « solides » pour le matérialiser et des créations de produits innovants pour le caractériser.

Une perspective de développement durable

Dans un espace où l'imagination sera le moteur de la pérennité du tourisme, l'opportunité de conserver l'attractivité des sites exceptionnels et d'éviter les concentrations excessives est un atout unique pour l'essor touristique et économique de l'île : elle doit servir de support à la création de valeur ajoutée et d'emplois territorialement répartis ainsi qu'à la préservation de l'identité culturelle de la Réunion.

Conclusion

La Réunion est une destination encore à construire, ce qui fait sa force pour créer un mode de développement touristique résistant aux crises. Sollicitant l'imagination des opérateurs du tourisme dans leur capacité d'innovation, elle peut s'appuyer sur :

- sa desserte aérienne qu'il faut dynamiser et compléter ;
- une nature encore préservée qu'il faut aménager et révéler ;
- des Réunionnais épris de leurs traditions et de leur culture, qui doivent être incités à faire connaître et rayonner leurs atouts ;
- une complémentarité avec l'île Maurice qui renforce l'attractivité des deux destinations, autour de formules combinées.

- un réseau local d'entreprises prestataires de services dont les structures, trop souvent unipersonnelles et dispersées, sont à conforter et à compléter pour leur permettre de peser sur les tour-opérateurs et les apporteurs de capitaux.

Le constat des lacunes

La crise structurelle du tourisme réunionnais se traduit par la régression de ses indicateurs de bonne santé : le parc hôtelier stagne, l'excédent touristique baisse et la clientèle d'agrément décroît. Pour expliquer cette dégradation, il faut admettre que la Réunion accumule les faiblesses, en particulier : une forte dépendance du tourisme métropolitain (80,6 % en 2005), un positionnement sans identité affirmée, une offre incomplète et inadaptée à la clientèle à hauts revenus, un patrimoine méconnu et une absence de produits phares.

Un positionnement à renforcer

La vocation touristique de la Réunion, relativement tardive, est née d'une contradiction : bien que dotée d'un patrimoine naturel qui suffit à la caractériser, l'île semble craindre de ne pas arriver à la hauteur des standards internationaux. Elle hésite entre l'obligation de revendiquer une offre « plages » « littoral et maritime », en raison de son caractère insulaire au cœur de l'Océan Indien et la réalité d'une offre « tourisme d'intérieur », axée sur la montagne et la nature. Elle est oublieuse de la diversité rare et riche de sa culture, gardant pour sa seule consommation son histoire, sa musique, sa gastronomie, ses racines, alors qu'elle pourrait en faire un emblème touristique.

Une offre hétérogène peu lisible

- Le transport aérien (930 000 passagers en 2005) est de qualité, mais il faut élargir l'offre, notamment sur la desserte régionale et mettre les compagnies en réseau pour attirer de nouveaux marchés et désaisonnaliser le trafic.
- L'hébergement (1 045 établissements et 10 000 lits touristiques, dont 6 000 classés) est insuffisant en qualité et en quantité : pas un seul établissement d'exception sur les sites emblématiques, trois quatre étoiles seulement, des trois étoiles avec des services limités, et enfin, un hébergement non classé, très utile et sympathique, mais peu en phase avec les nouveaux segments de clientèle identifiés.
- Le balnéaire : les études et l'expérience montrent qu'un touriste ne fait pas 10 000 km pour aller sur une île tropicale, sans que le balnéaire participe à la décision. Or, la Réunion est le paradoxe des destinations îliennes : les plages (40 km pour 22 plages) y sont peu nombreuses, peu accueillantes, surfréquentées, l'Océan y est assez dangereux.

Un patrimoine peu exploité

Cette situation tient au manque de positionnement déjà évoqué. L'offre nature et l'offre culture sont à créer et souvent à associer. Pourtant, l'imaginaire suscite spontanément de nombreuses pistes :

- Pour la nature, émotion forte du vol libre, plongeon dans un canyon, randonnée autour des cirques, approche scientifique de la découverte d'un volcan en activité, tout pouvant se conjuguer dans une unité de lieu et de temps et faire du séjour dans cette île, un grand spectacle permanent.



- Pour la culture, évocation d'une île d'une exceptionnelle, diversité culturelle au carrefour de l'Afrique, la Chine, l'Inde, le monde musulman, le monde insulaire et l'Europe qu'elle incarne à part entière dans l'Océan Indien. Les traditions issues de ces cultures sont vivantes. Certaines se vivifient ou renaissent. Ce passé se conjugue aujourd'hui au présent, faisant de la Réunion l'une des scènes culturelles les plus dynamiques de la France.

Un mix marketing à restructurer et un produit compliqué à vendre

C'est dans la restructuration de son mix marketing touristique et dans une approche systématique de l'offre que l'île pourra la compléter, en restaurant un rapport qualité prix plus conforme aux pratiques concurrentielles et aux attentes du marché. C'est surtout en misant sur un hébergement d'exception qualifiant le positionnement et en gommant les lacunes tarifaires qui pénalisent la démarche commerciale et rendent la destination encore moins attractive pour la distribution, que la destination sera en mesure de développer des marchés nouveaux et rentables.

Pour le tour-opérateur ou l'agence de voyages :

- le positionnement balnéaire est difficile à vendre, car il est moins performant que les autres destinations îliennes ;
- le positionnement nature et culture : l'information est éparpillée et la mise en tourisme des activités inexistante ;
- l'identification de produits phares est impossible, car aucun produit touristique réunionnais n'est mondialement connu, comme peut l'être un safari en Tanzanie ou un palace de l'île Maurice.

Conclusion

La Réunion, c'est :

- **une réalité composite** : plusieurs pôles, mais aucune dimension émergente. C'est du « bleu » autour du « vert », deux notions trop immatérielles, ce qui explique en partie la difficulté de positionnement rencontrée par ceux qui ont la charge de la promouvoir ;
- **des attraits naturels et culturels confidentiels**, souvent connus des seuls Réunionnais, qui souffrent, comme l'événementiel, de l'éparpillement de l'information et n'ont, en l'état, aucune chance d'être le déclencheur d'un voyage à la Réunion ;
- **une absence de mise en tourisme de ses ressources** : pour créer de nouveaux produits touristiques culturels, en s'adossant notamment aux agences réceptives et aux offices de tourisme, il s'agit aussi de créer des liens commerciaux organisés entre les différents segments (nature, culture, vie sociale) et d'imaginer les voies et moyens de mettre le touriste dans des activités participatives dont certaines devront être professionnalisées.

Un constat sévère mais des opportunités réelles

- **En s'appuyant sur les atouts et les opportunités**, la filière touristique réunionnaise tient son destin en main. D'une faiblesse conjoncturelle et structurelle, elle peut faire une force et prendre de l'avance sur le marché touristique mondial.

- **La priorité accordée à la qualité** est l'occasion de répondre à cet enjeu économique par la création d'emplois la plus forte possible et la valeur ajoutée marchande la plus importante. Par ailleurs, elle est un argument pour séduire des investisseurs ou des gestionnaires internationaux à potentiel élevé, disposant de signatures de référence (qualité, image, notoriété) et implanter des concepts commerciaux innovants qui pourront être ensuite déclinés sur le territoire.
- **Une destination construite sur la clientèle haut de gamme** élève le niveau de l'ensemble des structures et des prestations au bénéfice de tous les acteurs. Cette démarche créera un support touristique attractif pour la clientèle affinitaire et intérieure, diffusera par capillarité des activités complémentaires (gîtes ruraux, chambres d'hôtes, artisanat, etc.) ainsi que des compétences nouvelles (informatique, activités de services) et stimulera l'élan entrepreneurial réunionnais endogène (création d'entreprises touristiques).
- **La restructuration de cette offre touristique s'opère autour de trois variables majeures** : l'aérien, l'hébergement (hôtellerie et para-hôtellerie) et les produits touristiques, en intégrant la distribution et la commercialisation. Elle doit s'édifier sur un positionnement et une identité affirmés de l'île au cœur de l'Océan Indien, condition de la création de produits touristiques crédibles et apportant une force de vente à la distribution.

Cette approche permet de définir et d'engager les actions de plan de relance du tourisme à la Réunion dans son volet de restructuration de l'offre.

B. Les propositions

Le plan d'actions, sous forme de fiches, constitue une première mise en œuvre du Schéma d'Aménagement et de Développement Touristique régional. Les fiches veulent apporter une réponse aux lacunes révélées par le constat, en valorisant un potentiel très riche et en exploitant les opportunités pour le développer. Leurs propositions seront à confirmer ou à amender au fur et à mesure de la production.

- **Chaque fiche actions définit** :
 - un ou plusieurs objectifs en cohérence avec les problématiques apparues dans l'analyse ;
 - une démarche de mise en œuvre, tenant compte du travail déjà accompli, des structures et des moyens existants ;
 - des étapes qui mettent en exergue le réalisé et ce qui reste faire pour mener le projet à son terme ;
 - les contributeurs, les apports d'ODIT France, ainsi que les partenariats avec les acteurs institutionnels ou privés.
- **Ces fiches sont regroupées autour de quatre axes stratégiques**, englobant les décisions prises à l'issue du diagnostic partagé :
 1. **Renforcer les fondamentaux** : étoffer le transport, optimiser les dispositifs d'incitation à l'investissement et l'exploitation, développer des hébergements aux standards internationaux et

attirer des partenaires exploitants et financiers susceptibles d'investir dans des projets conformes aux axes stratégiques.

Trois priorités sont à mettre en œuvre :

- le dispositif de recherche de terrains,
- la faisabilité technique des projets,
- la recherche d'investisseurs et d'exploitants.

2. Créer et développer des produits touristiques autour de la réalité et de l'identité de la Réunion par la mise en valeur de ses atouts : développer une ligne de produits phares identitaires, mettre en tourisme la nature et la culture, et développer le tourisme d'affaires.

Cela passe par la création de produits nouveaux, réalisés par des professionnels et vendus par des tour-opérateurs motivés.

3. Mieux positionner la destination : en prenant appui sur ces produits phares **vecteurs d'image**, en exploitant mieux de nouvelles cibles de marché et de clientèles interne et externe et en développant le partenariat Réunion/Maurice.

Les deux priorités de ces deux axes sont :

- Le nouveau positionnement de la Réunion.
- Le développement du tourisme d'affaires.

4. Structurer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, former, innover, conseiller, structurer la promotion et la commercialisation (e-tourisme), améliorer le pilotage institutionnel et renforcer la qualité, avec, pour porter cette démarche à son terme, le soutien des acteurs publics nationaux et régionaux.

Les deux priorités de ce quatrième axe sont :

- pouvoir accéder à des données fiables sur l'activité touristique par la mise en place de l'Observatoire ;
- apporter aux porteurs de projets réunionnais le soutien d'incubateurs d'entreprises.

C. Le tourisme réunionnais en chiffres

| Tourisme mondial | | |
|------------------------------------|---|---|
| Nombre de touristes | 806 millions | |
| Evolution | Entre 1990 et 2005 : +83 % | Entre 2000 et 2005 : +17 % |
| Croissance comparative (1975-2000) | Croissance annuelle moyenne du PIB mondial : +3,5 % | Croissance annuelle moyenne du tourisme mondial : +4,3 % |
| Recettes | 680 milliards d'€ | 6 % des exportations de biens et de services mondiales 30 % des exportations de services |
| Horizon 2020 | 1,5 milliard de touristes | 400 millions de voyages lointains |

Chiffres clés de la Réunion

| | | |
|--|---|---------------------------|
| Population | 785 200 au 1 ^{er} janvier 2006 | 1 million en 2025 |
| Population active | 309 000 | 442 000 en 2025 |
| Taux de chômage (deuxième trimestre 2005 au sens du BIT) | 31,9 % | |
| PIB en 2005 | 11 990 millions d'€ | |
| Taux de croissance du PIB | + 57 % entre 1998 et 2005 | + 29 % entre 2001 et 2005 |
| Solde du commerce extérieur | Déficit de 3,4 milliards d'€ | |

Tourisme à la Réunion (2005)

| | | |
|---|--|--|
| Nombre de touristes | 409 000 | |
| Evolution | Entre 1991 et 2005 : +120 % | Entre 1998 et 2005 : +3 % |
| Durée de séjour | 17 jours | |
| Emplois | Entre 6 000 et 7 000 emplois salariés en 2001 | 10 000 emplois salariés et non salariés (inclus, tout le personnel de la branche « hôtels-restaurants » et les indépendants) |
| Capacité d'accueil | 11 000 lits (en 2002) - 57 hôtels classés, c'est-à-dire 2 260 chambres classées (en janvier 2006) | |
| Horizon 2020 : projection Schéma d'Aménagement et de Développement touristique régional | 1 million de touristes en 2020 (600 000 en 2010) | 5 000 à 8 000 lits supplémentaires |
| Recettes venant de l'extérieures | 309 millions d'€ | |
| Taux de croissance des recettes venant de l'extérieur | + 27 % entre 1998 et 2005 | + 14 % entre 2001 et 2005 |
| Solde de la « balance » tourisme | Déficit de 172 millions d'€ | |
| Contribution des recettes touristiques venant de l'extérieur dans le PIB | 2,6 % à la Réunion en 2005 (contre 3,2 % en 2000) | 4 % en France métropolitaine 13,4 % à Maurice 49,8 % aux Maldives |



La branche « Hôtels-restaurants »

| | |
|--|--------------------------|
| Valeur Ajoutée | 164 millions d'€ en 2003 |
| Contribution de la branche dans le PIB réunionnais | 1,7 % en 2003 |

La branche « Hôtels-restaurants »

| | | |
|---|--|---|
| Valeur Ajoutée | 164 millions d'€ en 2003 | |
| Contribution de la branche dans le PIB réunionnais | 1,7 % en 2003 | |
| Taux de croissance | + 8 % entre 1999 et 2003 | 1,2 % entre 2001 et 2003 |
| Emplois dans la branche | 4 % de l'emploi salarial | 5 % en France métropolitaine 9 % en Martinique |
| Effet multiplicateur de la branche (répartition d'une hausse de 100 du CA supplémentaire) | 47,8 % de consommations intermédiaires 27,4% de salaires 1,9 % d'impôts 23 % d'excédent brut d'exploitation | |

La crise sanitaire

| | | |
|---|---|--|
| Nombre de touristes pour le 1 ^{er} semestre 2006 | Baisse de 33 % du nombre de touristes | Baisse de 49 % du nombre de touristes d'agrément |
| Trafic aérien | Baisse de 15 % depuis le début de l'année | Pic à -31,5 % en avril |
| Agences réceptives | Baisse de 75 % de l'activité | |
| Fond d'aides | 15 millions au 1 ^{er} décembre | 2/3 dans l'industrie touristique |

Exemple de scénario levier de développement

| | |
|--|---|
| Création de 350 chambres haut de gamme | Entre 900 et 1250 emplois directs et indirects créés 25 500 touristes supplémentaires 42 millions d'€ de recettes supplémentaires (dont 19 millions consommés localement) |
|--|---|

La clientèle non résidente selon la motivation du séjour

Le tourisme d'agrément

| | | |
|---------------------|--|--------------------------------|
| Nombre de touristes | 161 900 | |
| Evolution | Entre 1991 et 2005 : +80 % | Entre 1998 et 2005 : -28 % |
| Durée de séjour | 13 jours | |
| Recettes | 116 millions d'€ | Soit 37 % des recettes totales |
| Remarques | Seul segment de clientèle à être en baisse. Devancé par le tourisme affinitaire | |

Le tourisme affinitaire

| | | |
|---------------------|--|--------------------------------|
| Nombre de touristes | 184 000 | |
| Evolution | Entre 1991 et 2005 : +220 % | Entre 1998 et 2005 : +52 % |
| Durée de séjour | 21,2 jours | |
| Recettes | 137 millions d'€ | Soit 44 % des recettes totales |
| Remarques | Part de ces touristes séjournant à l'hôtel en hausse : 5,3 % en 2001 contre 7,2 % en 2005 | |

Le tourisme d'affaires

| | | |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nombre de touristes | 50 000 | |
| Evolution | Entre 1991 et 2005 : +70 % | Entre 1998 et 2005 : +23 % |
| Durée de séjour | 12,3 jours | |
| Recettes | 41 millions d'€ | |
| Remarques | 1/3 hébergés hors hôtel | |

La clientèle non résidente selon le lieu de résidence

Le marché métropolitain

| | | |
|---------------------------------|--|---------------------------|
| Nombre de touristes | 329 900, soit près de 81 % de la clientèle totale | |
| Evolution | Entre 2004 et 2005 : -3,8 % | Entre 2001 et 2005 : +1 % |
| Remarques | Près des deux tiers sont des touristes affinitaires | |
| Segments de marché à développer | <ul style="list-style-type: none"> - Les ménages aisés : les 8 % disposant des revenus les plus élevés (plus de 55 K€), concentrés en Ile-de-France, âgés entre 35 et 64 ans - Les seniors : population en hausse. Ils voyagent 2,5 fois en moyenne par an contre 1,3 pour le reste de la population | |

Des marchés internationaux à suivre

Les Allemands

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| Population | 82,4 millions d'habitants | 11 millions de voyages hors UE |
| Nombre de touristes venant déjà à la Réunion | 8 491 | |
| Dépense moyenne | 1 076 € (sur place ou au total) | Entre 1 500 et 2 000 € pour les CSP+ |
| Intérêt stratégique | <p>Primordial :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premier marché émetteur - Taux de départ en vacances élevé (74 %) - Nombre de séjours à l'étranger en hausse - Produit attractif pour cette clientèle | |

Les Suisses

| | | |
|--|--|--|
| Population | 7,1 millions d'habitants | 1,6 millions de voyages hors UE |
| Nombre de touristes venant déjà à la Réunion | 4 717 (en 2004) | |
| Dépense moyenne | Les 25-35 ans (35 % des clients d'agences de voyages) consomment moins de 1 250 € par personne | Les 35-50 ans (45 % des clients d'agences de voyages) consomment au moins 3 000 € par personne |
| Intérêt stratégique | <p>Fort :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des destinations lointaines - L'attrait pour le soleil d'hiver - L'accès : facilité de transit aérien entre Genève, Orly, Roissy et Lyon - Facilité de la langue pour la Suisse francophone | |

| Les Belges | | |
|--|--|---|
| Population | 10,3 millions d'habitants | 231 000 séjours vers des destinations exotiques |
| Nombre de touristes venant déjà à la Réunion | 4 402 | |
| Intérêt stratégique | <p>Elevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximité physique et relationnelle avec la France - La région Wallonne est touchée par les médias français - L'attrait pour le soleil d'hiver - Accord Air Austral/Thalys - Facilité de la langue | |

| Les Italiens | | |
|--|--|--------------------------------|
| Population | 58,1 millions d'habitants | 18 millions de voyages hors UE |
| Nombre de touristes venant déjà à la Réunion | 3 1761 | |
| Intérêt stratégique | <p>Intéressant de développer en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'un volume mais non prioritaire - Du succès du combiné inter-îles Maurice – Réunion | |

| Le potentiel mauricien | | |
|--|--|---|
| Nombre de touristes à Maurice | 750 000 en 2005 | 810 000 en 2006 |
| Nombre de combinés | 47 445 touristes séjournant à Maurice (acheté à l'avance, en forfait), soit 7 % du nombre de touristes à Maurice | |
| Projection à partir des objectifs mauriciens pour 2020 avec un taux de captation de 7 % | 132 000 touristes en combiné en 2020 | Création de 3 300 emplois directs et indirects à la Réunion |
| Projection à partir des objectifs mauriciens pour 2020 avec un taux de captation de 10 % | 160 000 touristes en combiné en 2020 | Création de 4 500 emplois directs et indirects à la Réunion |
| Le marché local mauricien | +13 % en nombre de départ de la part des mauriciens entre 2001 et 2005 | |
| Nombre de Mauriciens en vacances à la Réunion | 24 800 en 2005, perte de moitié par rapport à 1999 | |

Le tourisme local

| Le tourisme local | | |
|--|---|---|
| Peu d'informations disponibles | | |
| Activité des professionnels du Grand Sud | 50 % de clientèle locale | Un quart déclare travailler avec 75 % de clientèle locale |
| Fréquentation des offices de tourisme | Près de la moitié des visiteurs sont locaux | |



Méthodologie

Compte tenu des délais et de la complexité des actions à mener, nous avons retenu la méthodologie suivante.

Une organisation transversale, réactive et pluridisciplinaire

ODIT France a d'abord mobilisé ses ressources propres, en mettant en place un pilotage du projet à Paris et à la Réunion comprenant douze experts internes, sous l'autorité du directeur général, avec une approche transversale permettant d'ajuster les analyses et les actions les unes par rapport aux autres.

À partir d'une vision « marché » donnant une orientation générale sur les cibles prioritaires, le projet a été alloté, chaque lot ayant son responsable et devant nourrir une analyse des opportunités, un constat et des propositions d'actions.

C'est à partir des segments de marché existants et de ceux qu'il conviendrait de développer que nous avons pu sélectionner les opportunités offertes par l'île et par l'environnement du marché touristique. Il n'était pas dans notre intention, compte tenu des délais et des multiples rapports déjà établis, de refaire une liste exhaustive des opportunités de l'île. Pour aller à l'essentiel, nous n'avons étudié que les plus pertinentes au regard du marché et des objectifs énoncés par le Premier ministre. Ayant défini le marché cible et dégagé les opportunités, nous nous sommes concentrés sur les constats et donc le diagnostic des éléments de l'offre touristique indispensables au développement des opportunités. Enfin, le constat montrant les faiblesses et rendant évidentes un certain nombre de propositions qui se dégageaient nettement, nous avons rassemblé ces propositions et quelques autres dans des fiches actions qui vont maintenant rythmer les travaux à venir.

Les sources mobilisées

Pour tous les contributeurs, les cibles marketing sont la clé de voûte de ce plan. C'est pourquoi la dimension « marché » en est le fil conducteur et le discriminant.

Au niveau Réunion, avec la contribution active de la Préfecture, a été mis en place durant tout l'été, un groupe de réflexion, et des sous-commissions, représentatif des professionnels de l'île. Ce groupe de réflexion, à partir d'un diagnostic partagé de la situation, a apporté trois propositions essentielles :

- production d'un scénario d'actions privilégiant la clientèle d'agrément comme cible principale ;
- détermination de quatre pôles touristiques forts (maritime, culturel, botanique, volcanique) ;
- définition des équipements prioritaires à privilégier dans le cadre du DOCUP 2007-2013.



Ainsi, les contributions des professionnels ont été totalement intégrées dans la problématique de réflexion générale. Parallèlement, les contacts directs entre les différents chargés de mission et les professionnels ont été constants.

À la faveur de l'action de promotion de la Réunion à Paris, qui a mobilisé de nombreux acteurs du tourisme réunionnais et du salon Top Resa, de nombreux contacts ont été noués pour que l'ensemble des collaborateurs d'ODIT France concernés puisse également disposer d'une vision directe des sujets à traiter. Plusieurs missions ont été effectuées, pour que les équipes parisiennes prennent bien compte les enjeux, les orientations et les propositions sur les domaines clé comme l'aérien et l'hébergement qui étaient les plus urgents. De même, sur l'approche stratégique en général et sur les priorités les plus indispensables pour retourner la situation de crise actuelle.

Les sources documentaires comportent l'ensemble des rapports, comptes rendus de réunion, études menées par les différents acteurs publics et privés à la Réunion comme en métropole dont ODIT France a pu disposer. La liste la plus exhaustive des contacts et des diverses sources documentaires fera l'objet d'un compte rendu méthodologique précis à la fin du premier trimestre 2007.

La poursuite des travaux

Les éléments de ce rapport d'étape fournissent déjà une orientation stratégique précise et des points d'appui forts en rappelant les constats essentiels. Certains d'entre eux peuvent être déjà validés en l'état, d'autres réclament des compléments d'étude, souvent pour les préciser et, donc, orienter l'action.

Les fiches actions et le phasage, une fois validés et partagés, vont permettre de passer à la phase la plus active du déploiement sous la coordination du préfet de région. Dans l'urgence, la mise en œuvre doit être rapide, notamment dans les domaines du positionnement, du transport, de l'hébergement (en particulier, l'identification de projets nouveaux et l'accompagnement des partenaires), des dispositifs de stimulation, de l'identification de produits phares identitaires, du tourisme d'affaires et des mesures d'accompagnement (incubateur et fonds régional d'aide au conseil économique).

À ce stade du projet, nous avons pu également mesurer l'intensité des moyens à mettre en œuvre dans le cadre de la commande qui nous a été faite, mais aussi dégager des actions qui n'avaient pas été prévues et que nous proposons dans ce document, dont certaines peuvent être encore davantage prioritaires. Le phasage de ces actions est résumé dans le tableau qui suit.



Mise en phase des actions

Les actions à conduire dans le cadre de la convention avec le MOM et leur degré de réalisation en date du 1er décembre 2006 figurent dans les colonnes 1, 2 et 3. En colonne 4, figurent les actions à poursuivre ou à réaliser, comme prévues par la convention ainsi que des actions intermédiaires ou complémentaires, non prévues initialement par la convention, mais dont l'exécution se révèle nécessaire pour la finaliser et qui se rattachent naturellement à celle-ci. En colonne 5, figurent des actions non prévues par la convention, mais dont la mise en place, au regard des diagnostics effectués, et de l'avancée du projet, se révèlent indispensables pour obtenir un impact significatif.

| 1 Cahier des charges de la convention technique avec le MOM | 2 Calendrier prévisionnel du cahier des charges | 3 Actions réalisées ou en cours au 1/12/2006 | 4 Actions à réaliser dans le cadre de la convention (ou compléments nécessaires) | 5 Actions hors convention |
|--|--|---|--|--|
| Organisation d'Assises réunionnaises du tourisme par la Préfecture (avec toutes les parties prenantes, état des lieux, bilan CPER et DOCUP, résultats des premières études ciblées, prospective 2007/2013) | Selon la décision du Préfet | | Assises reportées par les pouvoirs publics en février ou mars 2007 (assistance ODIT France sur le contenu) | |
| Offre Touristique Mission d'Ingénierie Touristique ODIT France Programme Réunion et Mayotte | | | | |
| 1. ETUDES | | | | |
| 11. Aérien et amélioration de l'accès touristique | | | | |
| 111. Etude desserte touristique (coûts, conditions, concurrence, commercialisation, visas) | Mi-octobre 2006 | 111. Diagnostic réalisé | 111. Etudes externes complémentaires de trafic dans l'Océan Indien (premier semestre 2007) | |
| 112. Préconisations : amélioration de la chaîne de valeur (transporteurs, centrales d'achat des TO, désaisonnalisation, accords inter-compagnies et interrégionaux, etc.) | Fin octobre 2006 | 112. Préconisations réalisées | 112. Définition système de garantie (premier semestre 2007) 112. Accompagnement Air Austral (1er semestre 2007) | 113. Etude externe de positionnement de Pierrefonds à conduire |



| 1 Cahier des charges de la convention technique avec le MOM | 2 Calendrier prévisionnel du cahier des charges | 3 Actions réalisées ou en cours au 1/12/2006 | 4 Actions à réaliser dans le cadre de la convention (ou compléments nécessaires) | 5 Actions hors convention |
|--|--|--|---|--|
| 12. Hébergement touristique | | | | |
| 121. Etat des lieux | | 121. Réalisé | | |
| 122. Possibilités d'amélioration de la gestion (charges d'exploitation, qualité, formation) | | | 122. Premier semestre 2007 (étude externe confiée à l'université de la Réunion) | |
| 123. Aspects fiscaux | | | 123. Etude externe à faire seulement après étude 122 (décembre 2007) | |
| 124. Politiques d'aménagements et réserves foncières | | 124. Repérages des sites en cours (décembre) | 124. Repérages des sites à poursuivre (premier semestre 2007) | |
| 125. Rénovation et mise à niveau des hébergements | | | 125. Repérages des hébergements à rénover (1er semestre 2007) | |
| 126. Inscriptions et recommandations dans les documents d'urbanisme | | | 126. Recommandations (fin 2007) | |
| 127. Prospective dans les différentes catégories d'hébergements | | 127. Diagnostics réalisés (à poursuivre par étude 216 en cours) | | 128. Propositions fiscales pouvoirs publics fin 2007 129. Mise en place dispositif 2007 Choix des sites, faisabilité technique et administrative, cahier des charges accompagnements des projets auprès investisseurs et gestionnaires |

| 1 Cahier des charges de la convention technique avec le MOM | 2 Calendrier prévisionnel du cahier des charges | 3 Actions réalisées ou en cours au 1/12/2006 | 4 Actions à réaliser dans le cadre de la convention (ou compléments nécessaires) | 5 Actions hors convention |
|---|--|--|---|--|
| <p>13. Mise en relation des nouveaux produits touristiques avec les marchés européens et étrangers</p> <p>Mi-octobre 2006</p> | | | | |
| <p>131. Identification des couples produits/marchés porteurs et des filières prioritaires</p> <p>132. Préconisations de structuration des produits</p> <p>133. Conseil en optimisation du processus de commercialisation et du mix marketing</p> | | <p>131. 132. 133. Diagnostic et préconisations réalisés</p> | <p>134. Pilotage étude externalisée concurrentielle (fin 2006)</p> <p>135. Etude externalisée attributs de positionnement (1er trimestre 2007)</p> <p>136. Définition scénarios de positionnement (fin 2007)</p> | <p>137. Accompagnement outil Internet (en cours)</p> <p>138. Pilotage de l'étude de segmentation (premier semestre 2007)</p> <p>139. a Kit construction plan d'affaires (premier semestre 2007)</p> <p>139. b Suivi marketing gros projets (suivi du poste 129)</p> <p>139. c Etude touristique et mise en tourisme des territoires réunionnais</p> <p>139. d Coordination avec Maurice et constitution d'un groupe de travail (hébergements, communication, promotion) Cofinancement d'un catalogue culturel</p> |

| 1 Cahier des charges de la convention technique avec le MOM | 2 Calendrier prévisionnel du cahier des charges | 3 Actions réalisées ou en cours au 1/12/2006 | 4 Actions à réaliser dans le cadre de la convention (ou compléments nécessaires) | 5 Actions hors convention |
|--|---|--|---|--|
| 14. Filière tourisme d'affaires et de congrès Fin octobre 2006 | | | | |
| <p>141. Implantation à la Réunion d'un centre de congrès et propositions d'implantation</p> <p>142. Finalisation des études précédentes sur le tourisme d'affaires et de congrès</p> <p>143. Préconisations sur les différents segments (incentives, séminaires)</p> <p>144. Pré-étude de définition, cahier des charges</p> | | <p>141. Réalisé</p> <p>142. Réalisé</p> <p>143. Réalisé</p> | <p>144. Etude externalisée à conduire (premier semestre 2007)</p> | <p>145. Groupe de projet ODIT France et Nordev</p> <p>146. Assistance à la Maison des Civilisations pour la création de salles</p> |
| 15. Etude de définition de l'incubateur touristique (cf. paragraphe 3 ci-dessous : mise en place de nouveaux dispositifs d'intervention touristique Préfiguration, faisabilité technique et financière | | | | |
| <p>151. Accords de partenariat ressources et comptes prévisionnels</p> <p>152. Cahier des charges</p> | | <p>151. Réalisé</p> <p>152. En cours négociation (décembre 2006)</p> | <p>153. Etude à conduire (1er semestre 2007)</p> | |

| 1 Cahier des charges de la convention technique avec le MOM | 2 Calendrier prévisionnel du cahier des charges | 3 Actions réalisées ou en cours au 1/12/2006 | 4 Actions à réaliser dans le cadre de la convention (ou compléments nécessaires) | 5 Actions hors convention |
|--|--|--|---|---|
| 2. ETUDES – ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT Fin octobre 2006 | | | | |
| 21. Actions sur l'amélioration de l'hébergement | | | | |
| <p>A. Actions structurelles</p> <p>211. Approche des groupes hôteliers et para- hôtellerie de notoriété</p> <p>212. Soutien à la constitution de chaînes volontaires</p> <p>213. Mise en place d'un dispositif freinant la disparition d'unités existantes</p> <p>214. Mécanisme d'incitation à la reprise d'activités existantes par des gestionnaires et à la création d'activités nouvelles</p> <p>215. Inscription des dispositifs dans les CPER et DOCUP 2007-2013</p> <p>216. Relance des certifications et procédures qualité</p> <p>B. Actions d'innovation</p> <p>217. Lancement de concepts d'hébergements originaux et innovants (créolisation de l'habitat : gîtes ruraux et chambres d'hôtes, création de services associés à l'hébergement, nouveaux concepts de bâtiments de type « lodges » réunionnais, veille créative)</p> <p>218. Actions de sensibilisation des élus et décideurs</p> <p>219. a Organisation d'expériences tests</p> <p>219. b Conseil, en partenariat avec la CCI, auprès des hébergeurs en matière d'accueil de la clientèle, de décoration des hôtels, de gestion informatisée</p> | | <p>211. En cours (octobre, novembre, décembre 2006)</p> <p>215. En cours (novembre 2006)</p> | <p>212. Sans objet immédiat</p> <p>213 et 214. Dépend des résultats des études 122, 123, 126, 128 (décembre 2007)</p> | <p>216. Audit externalisé de RQT</p> |



22. Aide à la structuration des Filières et Produits (création, animation, structuration du produit)
Fin décembre 2006
A. Etudes et actions sur les produits de sport, de nature et randonnée

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>221. Animation de groupes de créativité produits et veille créative</p> <p>222. Journées techniques</p> <p>223. Echanges de pratiques (destinations à déterminer)</p> <p>224. Travail sur les nouveaux types de randonnées (itinérance, portage, faune et flore, bien être) et sur les activités sportives touristiques</p> <p>225. Valorisation des spécificités (Volcan)</p> <p>226. Assistance à la mise en marché de ces produits</p> | | <p>221. Réalisé</p> <p>222. Réalisé groupes de travail professionnels (juillet/ août)</p> <p>224. 225. 226. En cours (conception de produits tests avec les professionnels) (décembre 2006)</p> | <p>223. A organiser (Assises du tourisme)</p> | |
|--|--|--|--|--|

B. Valorisation touristique de la culture réunionnaise et mise en place de nouveaux produits

| | | | | |
|--|-------------------|--|--|--|
| | Fin décembre 2006 | | | |
| <p>227. Définition et conception de nouveaux produits touristiques culturels (musique, danse, fêtes traditionnelles, cuisine, etc.)</p> <p>228. Valorisation commerciale et aide à la mise en marché de nouveaux produits touristiques (circuits, packages, TO spécialisés) culturels (ce dispositif sera conduit en liaison avec l'étude produits/marchés 13 et les groupes de créativité création de nouveaux produits 22 A)</p> | | <p>227. Diagnostic et définition produits nouveaux réalisés</p> <p>228. En cours (produits plongée, Volcan, nouveaux TO, tests salons) décembre 2006</p> | | <p>227. Convention de travail avec le Parc National</p> <p>228. Convention avec le Parc Marin</p> <p>229. a Convention avec Maison de la Montagne et de la Mer</p> <p>229. b Convention de travail avec le Scot Sud</p> <p>229. c Mise en tourisme du Dipavali avec la Mairie de Saint-André</p> <p>229. d Mise en tourisme du Sakifo avec la Mairie de Saint-Leu et étude externe</p> |

| 1 Cahier des charges de la convention technique avec le MOM | 2 Calendrier prévisionnel du cahier des charges | 3 Actions réalisées ou en cours au 1/12/2006 | 4 Actions à réaliser dans le cadre de la convention (ou compléments nécessaires) | 5 Actions hors convention |
|--|--|---|--|------------------------------|
| <p align="center">23. Assistance à la création d'un Observatoire Régional du Tourisme (partenariat Etat, Région, CTR)</p> <p align="center">2006</p> | | | | |
| <p>231. Aide à la mise en place méthodologie et organisation</p> <p>232. Etat des lieux, aspects quantitatifs, qualitatifs et veille</p> <p>233. Préfiguration compte satellite du tourisme</p> | | <p>231. Réalisé (septembre 2006)</p> <p>232. Réalisé (octobre 2006)</p> | <p>233. En cours (convention en préparation avec l'Insee, janvier 2007)</p> | |
| <p align="center">3. Mise en place de nouveaux dispositifs de développement touristique</p> <p align="center">2006</p> | | | | |
| <p>31. Création d'un incubateur d'entreprises touristiques</p> <p>32. Création d'un Fonds Régional d'Aide au Conseil Touristique</p> | | <p>31. Créations 2007 (DRT, CCIR, Technopole)</p> <p>32. Création 2007</p> | | |



I. Le marché

L'éloignement de la Réunion crée naturellement une segmentation de la demande. Mais son marché est encore à développer. Il peut s'appuyer sur des ressources touristiques très diversifiées, à valoriser et à déployer pour y attirer une clientèle à forte valeur.

A. Une destination lointaine, segmentée par le prix du transport

À près de 10 000 kilomètres de ses marchés principaux, la Réunion est une destination très lointaine. À titre de comparaison : depuis l'Europe, Los Angeles est à 9 500 km, Bangkok et Mexico à 9 400 km, Tokyo à 9 800 km et Buenos Aires à 11 000 km. Cet éloignement qualifie donc la destination dans une catégorie dans laquelle l'offre doit se distinguer et se comparer avec des destinations concurrentes à travers le monde.

1. Le coût du transport : 3 500 € pour une famille de 4 personnes

Le coût du transport ne permet pas d'envisager une destination touristique de masse, ouverte à tous les publics. En effet, « l'investissement transport » pour une famille de 4 personnes avoisine les 3 500 € en moyenne, ce qui s'adresse à une clientèle familiale aisée. Il est exclu d'envisager une baisse des tarifs suffisante pour rendre la destination compétitive avec les pays du pourtour méditerranéen. Ces mêmes pays voient également arriver des compagnies low cost qui se battent avec les compagnies charter pour capter le marché par les prix. Cette stabilité tarifaire est confortée par les conclusions du Rapport du Conseil général des Ponts et Chaussées sur l'optimisation de la desserte aérienne des départements d'Outre-mer de juin 2006.

- **Exemple de tarifs les plus bas sur vols directs pour un départ en février 2007 :**
Paris-Réunion : 700 à 800 €, Paris-Los Angeles : 700 à 800 €, Paris-Bangkok : 1 000 €, Paris-Mexico : 700 à 800 €, Paris-Marrakech : 290 €, Paris-Djerba : 280 €, Paris-Le Caire : 480 €

2. Définir un positionnement compatible avec son éloignement

L'avantage géographique de la Réunion vient de son faible décalage horaire avec l'Europe, entre 2 et 3 heures selon les saisons, qui facilite son accès, mais cet avantage est partagé avec les destinations méditerranéennes, africaines, du Moyen-Orient et de l'Océan Indien.

L'accès à des clientèles intermédiaires ne peut s'envisager qu'en raison des liens affinitaires entretenus (visites à parents et amis) qui amoindrissent le coût du séjour par un effacement du prix de l'hébergement. Cette clientèle, déjà très importante, a mieux résisté à la crise sanitaire, car elle est moins dépendante de l'attractivité de l'offre. Son fort développement est illusoire, mais il convient de la fidéliser, car elle joue un rôle dans l'économie touristique de l'île. Par ailleurs, habituée à voyager, elle peut être tentée de profiter d'offres concurrentes, plus accessibles, vers d'autres destinations. La

Réunion doit donc trouver un positionnement compatible avec son éloignement et avec les choix de ses concurrents. Ce positionnement devra être clair et original, mais surtout, il devra être fort en raison de la compétition mondiale et du niveau d'exigence de la clientèle.

B. Des segments de marché limités à développer, mais à forte valeur

La renaissance de l'offre touristique réunionnaise l'orienté vers le haut de gamme. Les investissements et la capitalisation qu'elle exige aboutissent à une segmentation du marché vers une clientèle aisée, puisée pour l'essentiel parmi les Français et Européens à hauts revenus, actifs ou retraités. Du point de vue des segments comportementaux, il convient d'aller chercher une clientèle :

- **De novateurs intellectuels**, cadres, professions libérales, qui partent très fréquemment et voyagent tous azimuts sans trop regarder à la dépense et qui sont prescripteurs des leaders d'opinion.
- **De foyers dans la classe d'âge de 35-45 ans** aux revenus moyens à supérieurs qui partent souvent à « l'étranger » et donnent du « sens à leur consommation ».
- **De responsables en fin de carrière et gestionnaires très aisés, assimilés à l'élite** : ils disposent tous d'un solide budget vacances et alternent voyages lointains hors périodes scolaires, avec séjours familiaux dans leurs résidences secondaires à Pâques et en été.

1. Comment se répartissent ces populations à hauts revenus ? ¹

La France des Hauts Revenus étudie la fraction de la population française la plus aisée, soit les 8 % des foyers disposant des plus hauts niveaux de revenus (revenus annuels nets du foyer > 55 K€). Cette population est aujourd'hui évaluée à 3 728 000 personnes de 18 ans et plus.

La moitié jouit de revenus annuels nets > 70 K€ (top 4 %) et le quart, de revenus annuels nets > 85 K€ (top 2 %).

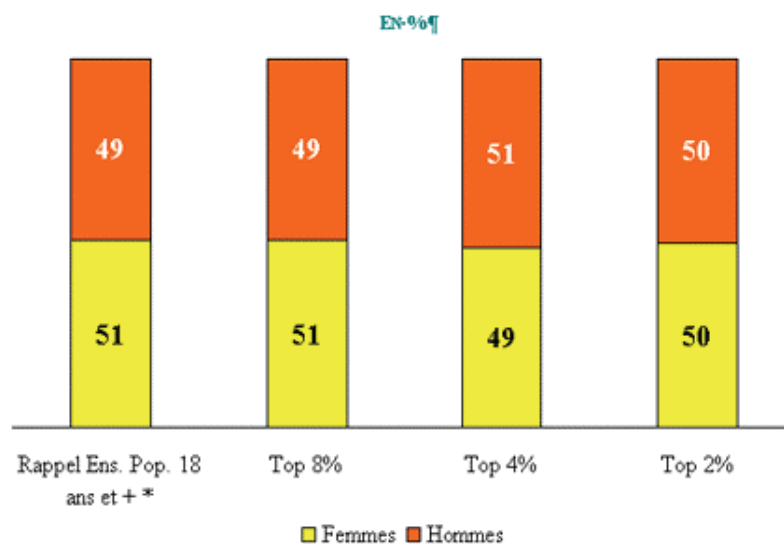


Source : Ipsos Observer 2005, " La France des Hauts Revenus ".



Une répartition hommes-femmes équilibrée

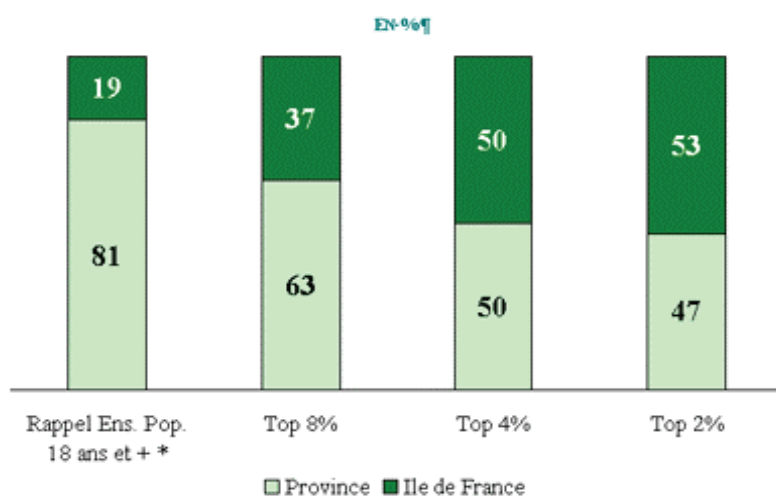
Cette population est légèrement plus masculine que l'ensemble de la population française âgée de 18 ans et plus.



Source : Ipsos Observer 2005, " La France des Hauts Revenus ".

Une forte concentration en Île-de-France

Les Français à hauts revenus sont concentrés en Île-de-France, 37% du top 8% y réside (contre 19% de la population âgée de 18 ans et plus). Plus les revenus sont élevés, plus le poids de la région parisienne augmente.

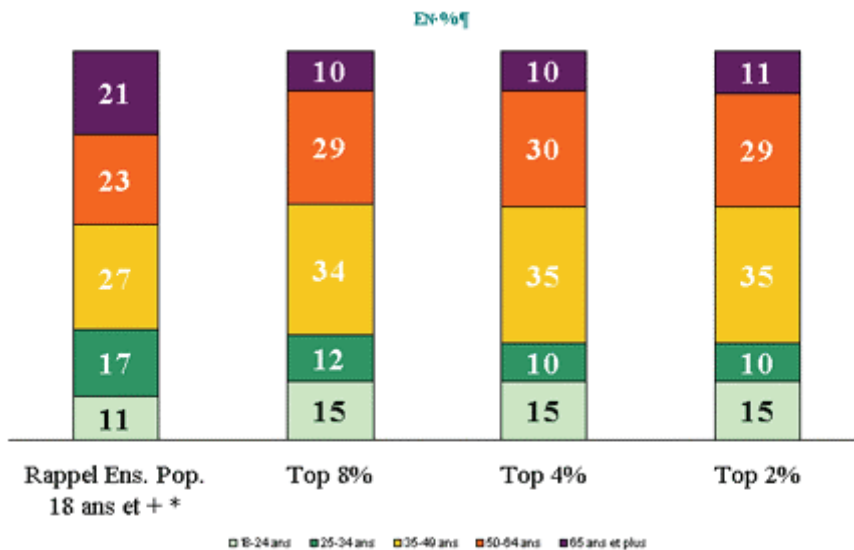


Source : Ipsos Observer 2005, " La France des Hauts Revenus ".

Les 35-64 ans sont surreprésentés

La répartition par âge de la population des hauts revenus diffère sensiblement du reste de la population française de 18 ans et plus. Sont surreprésentés :

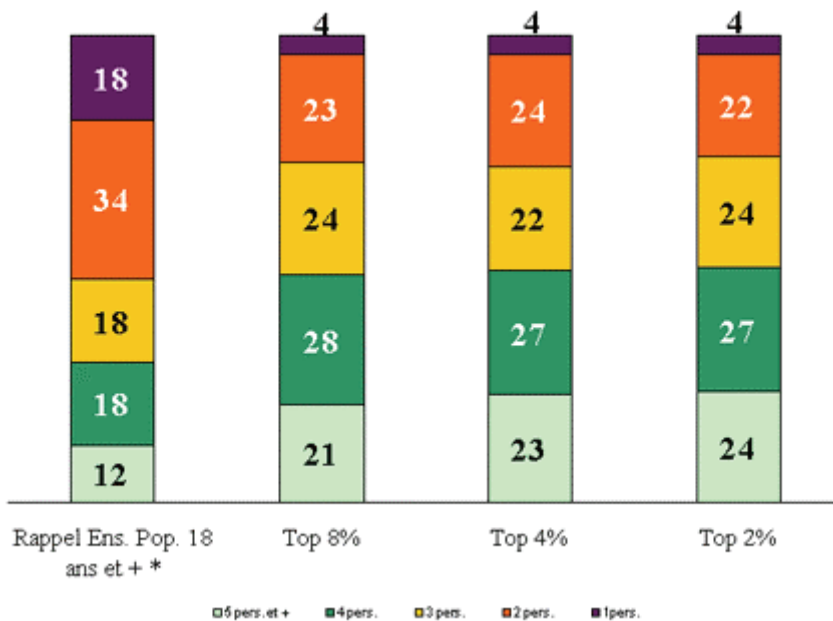
- les tranches d'âge intermédiaires (surtout 35-49 ans),
- les jeunes (18-24 ans).



Source : Ipsos Observer 2005, " La France des Hauts Revenus ".

Comment se compose le foyer des hauts revenus ?

Il montre une prépondérance des foyers de 3 personnes et plus et en particulier, des « familles nombreuses » (5 personnes et plus).



Source : Ipsos Observer 2005, " La France des Hauts Revenus ".



2. Les seniors

Contrairement à leurs aînés, les nouveaux seniors ont pu se garantir un pouvoir d'achat substantiel. Ils sont très informés et leurs attentes sont précises : qualité, sécurité, confort, produits individuels, hors des périodes de forte fréquentation, produits de luxe, mixité générationnelle.

- Ils représentent 20 % de la population des pays développés, mais en 2050, ce chiffre sera de 33 %. L'Union européenne, avec 61 millions d'habitants de plus de 60 ans, compte la plus forte proportion de personnes âgées, 15 % ont au moins 65 ans. D'ores et déjà, les plus de 50 ans sont les meilleurs clients du tourisme.
- TUI et Thomas Cook en Allemagne comptent 54 % de plus de 45 ans dans leur clientèle.
- En France, les 55-65 ans voyagent 2,5 fois en moyenne par an, contre 1,3 fois pour l'ensemble de la population. 40 % des plus de 50 ans choisissent la France, 25,7 % ont recours à l'hébergement marchand.

3. Des marchés européens à suivre

Le Schéma d'Aménagement et de Développement du Tourisme à la Réunion, réalisé en 2005, préconisait que les actions promotionnelles soient conduites prioritairement vers l'Allemagne, la Belgique et la Suisse, les marchés anglais, italiens et espagnols figurant en second rang.

a. Les Allemands

Que représentent-ils ?

- **82,4 millions d'habitants**, dont 11 millions de voyages hors UE.
- **Une dépense moyenne** par voyage à l'étranger : 1 076 €
- **8 491 touristes à la Réunion**, soit + 62 % entre 2003 et 2004. Même si les autres marchés européens, belge, suisse, italien et anglais, sont générateurs de fortes croissances, le marché allemand représente les volumes les plus importants. Ils viennent principalement en automne et en hiver. Ce sont surtout des CSP+ qui dépensent au moins 3 000 € (dépense moyenne : 1 500 à 2 000 €).
- **Un intérêt stratégique primordial, favorisé par :**
 - La situation de l'Allemagne comme premier marché émetteur européen.
 - Le taux de départ en vacances qui y a atteint 74,4 % en 2004, contre 76,8 % en 2003.
 - Le nombre de séjours à l'étranger en augmentation : en 2004, il était de 69,2 %, soit 45,3 millions (séjours de vacances de plus de 4 jours), soit une hausse de 1,6 % par rapport à 2003.
 - L'évolution de la pyramide des âges qui dynamise ce potentiel : les jeunes seniors de 40-59 ans et les seniors de plus de 60 ans, dont la part ne cesse de s'accroître, ont un taux de départ estimé en 2004 à 77 % pour les jeunes seniors et à 70 % pour les seniors.
 - Le nombre des départs vers les destinations lointaines qui augmente.
 - Le produit qui est attractif pour les CSP+ : goût pour les destinations soleil, nature et activités de loisirs.

b. Les Suisses

Que représentent-ils ?

- **7,1 millions d'habitants**, dont 1,6 millions de voyages hors UE.
- **4 717 touristes à la Réunion en 2004** : ils viennent surtout en mars, avril, octobre, novembre et décembre. Les 25-35 ans représentent 35 % des clients des agences (ils consomment peu : moins de 1 250 € par personne). Les 35-50 ans correspondent à 45 % de cette même clientèle. Ce sont, en général, des personnes à hauts revenus qui consomment 3 000 € ou plus.
- **Un intérêt stratégique fort, favorisé par :**
 - La croissance des destinations long-courriers.
 - L'attrait pour le soleil d'hiver, l'exotisme et la découverte.
 - L'accès : Genève est relié à Lyon par TGV en 2 heures. Facilités de transit aérien entre Genève, Orly, Roissy et Lyon.

c. Les Belges

Que représentent-ils ?

- **10,3 millions d'habitants**, dont 1,8 % partent vers des destinations exotiques, c'est-à-dire 231 000 séjours en 2002.
- **4 402 touristes à la Réunion en 2004.**
- **Un intérêt stratégique élevé, favorisé par :**
 - La proximité physique et des relations avec la France.
 - La région wallonne qui est touchée par les médias français : TV, presse écrite.
 - L'accord Air Austral / Thalys sur l'axe Bruxelles-Paris.
 - L'existence d'un marché important de tourisme d'affaires notamment sur les incentives, avec recherche de destinations nouvelles et originales.
 - La croissance des destinations long-courriers.
 - L'attrait pour le soleil d'hiver, l'exotisme et la découverte.

d. Les Italiens

Que représentent-ils ?

- **58,1 millions d'habitants**, dont 18 millions de voyages hors UE.
- **3 176 touristes à la Réunion en 2004** : selon un sondage fait auprès d'agences de voyages italiennes programmant la Réunion, les Italiens viennent en septembre, octobre et novembre. Ce sont des couples âgés de 25-39 ans, de catégories sociales supérieures.
- **Un intérêt stratégique intéressant, à développer en raison :**
 - D'un volume, mais non prioritaire : la majorité de la clientèle italienne long-courrier recherche un produit balnéaire haut de gamme avec des activités de loisirs festifs.
 - Du succès des combinés inter-îles, la clientèle italienne étant celle en plus forte croissance à Maurice en 2005.

e. Les Anglais

Que représentent-ils ?

- **59,2 millions d'habitants**, dont 6 millions de voyages hors UE.



- **1 789 touristes à la Réunion en 2004.**
- **Un intérêt stratégique intéressant, à développer en raison :**
 - Du volume.
 - D'un marché en croissance sur Maurice : pousser la vente de combinés.
 - D'un marché sensible à la nature et aux traditions.

f. Les Espagnols

Que représentent-ils ?

- **59,2 millions d'habitants.**
- **1 281 touristes à la Réunion en 2004.**
- **Un intérêt stratégique, à développer en raison :**
 - Du volume.
 - D'un marché en croissance sur Maurice : pousser la vente de combinés.
 - D'un marché sensible à la nature et aux traditions.

C. Une concurrence active et rapide

Une analyse poussée des brochures des tour-opérateurs, des guides touristiques, des sites Internet et des programmations présentées dans les salons spécialisés, témoigne de la montée en puissance des voyages haut de gamme dont le véritable luxe est l'exigence d'un voyage singulier, unique, associé à une offre de bien-être et des services sur mesure.

Si la sécurité, la qualité des soins médicaux et les normes d'hygiène, alliés à la monnaie unique sont des critères qui comptent pour la clientèle française et européenne, la Réunion doit se positionner par rapport aux îles de l'Océan Indien et les voyages d'exception.

1. Les îles de l'Océan Indien

Les Maldives

Les Maldives ont reçu 41 055 touristes français en 2003, soit 3 % de plus par rapport à 2002.

- **Positionnement :** cet archipel de 19 atolls (300 km de terres émergées), à 600 km au sud-ouest du Sri Lanka est perçu comme un paradis pour les amoureux, les jeunes mariés, les pacés et les plongeurs. Les 1 190 minuscules îlots enfouis sont constitués de 19 atolls naturels protégés par des récifs coralliens dont 70 sont ouverts au tourisme. De taille très réduite, ce sont de véritables îles-hôtels où n'est installé qu'un seul établissement.

Les Seychelles

Les Seychelles ont reçu 128 654 touristes étrangers en 2005 dont 27 592 Français, soit une progression de 6 % par rapport à 2004.

- **Positionnement :** archipel de 115 îles réparties sur 42 îles et 73 atolls, cette destination s'appuie sur l'écotourisme de luxe, limitant les flux de visiteurs pour lesquels elle a instauré

une taxe spécifique. « Spot » incontournable des passionnés de la mer et de la nature préservée, le voyageur avide d'exotisme pourra y découvrir des oiseaux marins, des tortues, des fleurs, des essences, des forêts tropicales, des criques, des longues plages..., le tout dans un hébergement de grand luxe, antidote au tourisme de masse. C'est aussi une destination repos.

L'île Maurice

L'île Maurice a reçu dans l'année 2005, 718 861 visiteurs, dont 210 411 Français, parmi lesquels près de 100 000 Réunionnais.

- **Positionnement** : composée d'une seule île (plus l'île Rodrigues), l'île Maurice est le paradis des hôtels balnéaires et des adresses élégantes. Elle demeure le produit vedette des TO, en raison d'un excellent rapport qualité/prix et d'un excellent niveau de services. De nombreuses prestations sont disponibles au sein des grands hôtels : spa, ski nautique, pêche au gros, etc. Elle peut être aussi un partenaire pour renforcer mutuellement le séjour balnéaire mauricien et le séjour nature réunionnais.

2. La quatrième concurrence : les voyages d'exception

Pour les clientèles hauts revenus, française et allemande notamment, les arbitrages ne se font pas uniquement entre les îles de l'Océan Indien mais entre produits insulaires du monde (Océan Pacifique, Méditerranée, Océan Atlantique) les croisières et les voyages d'exception dans des terres de charme total (Afrique, safaris, Asie, séjours dans des lodges Out of Africa).

D'autres destinations rivalisent avec la Réunion, dont les plus citées en France sont les Antilles, Cuba, le Mexique, la République Dominicaine. L'étude de benchmark apportera des précisions sur l'ensemble des destinations proches ou lointaines, concurrentes de la Réunion.

D. Des segments de marché exigeants et réactifs

— Le marché métropolitain, soutenu par l'imaginaire —

À l'ère de la globalisation, où le lointain s'invite virtuellement chez chacun et où la communication abolit toutes les frontières, poser le pied et ses valises ailleurs, profiter de la richesse palpable du voyage, appartiennent toujours au rêve des Français.

Toutes les destinations lointaines cherchant à élargir leurs cibles de consommateurs. La Réunion ne pourra plus se contenter des cibles traditionnelles, édifiées sur l'âge des Français ou les catégories socioprofessionnelles, mais appréhender leur mode de vie, leurs revenus ou leur appartenance à une « tribu », essentiels dans les habitudes de consommation. Certaines cibles visées par le plan de relance de l'offre sont déjà bien identifiées, comme les « papy-boomers » ou « bobos », mais elles restent peu « travaillées » par les acteurs de l'offre touristique française.

1. Les nouveaux riches

Ils sont plus nombreux, chaque année. En 1999, le fisc français a soumis 213 283 foyers à l'impôt de solidarité sur la fortune, qui concerne les patrimoines nets imposables supérieurs à 716 K€. Cette



population consacre du temps aux loisirs. Elle apprécie le confort discret d'une maison de campagne, navigue dans le golfe du Morbihan et **parcourt le monde au gré de ses envies**.

- **Leur motivation première** : profiter de leur réussite.
- **L'atout de la Réunion** : combiné avec les îles de l'Océan Indien dont sont très friands les « nouveaux riches ».

2. Les « bobos »

Les « bobos » ou « bourgeois bohèmes » sont les enfants du baby-boom. Ils ont entre trente et cinquante-cinq ans. Surdiplômés (artistes, publicitaires, consultants, journalistes, informaticiens), tous sont de fervents utilisateurs de l'Internet. Cette nouvelle bourgeoisie branchée représenterait 4% de la population, soit 800 000 foyers. Autant dire que **cette cible à haut pouvoir d'achat est privilégiée par les acteurs touristiques**. Ses valeurs : le bio, l'authentique, le commerce équitable. Mais cela ne l'empêche pas de consommer tout ce qui est high-tech et de grand confort (monospaces, 4 x 4).

- **Leur motivation première** : une forte empathie avec la nature et un désir de voyager dans un confort discret.
- **L'atout de la Réunion** : offre diversifiée, à l'écart des « ghettos » pour touristes (offre culturelle, patrimoniale, sports sous toutes ses formes) et des hébergements futurs mais aussi actuels, au confort de grand aloi qu'ils ne se refusent pas.

3. Les « early adopters »

Obsédés de l'innovation technologique, les « early adopters » ne se déplaceraient pas sans le dernier modèle de Palm Pilot ou de téléphone portable de la quatrième génération. Guère nombreux, ils sont sans doute moins de 100 000 en France. Âgés de vingt-cinq à trente-cinq ans, ils habitent plutôt dans les grandes villes et sont plutôt issus de milieux artistiques ou aisés. Comme ils ne forment pas vraiment une communauté, **ils sont très difficiles à toucher, mais ils sont des leaders d'opinion**.

- **Leur motivation première** : consommer la destination par des expériences à vivre.
- **L'atout de la Réunion** : l'offre sportive à sensations fortes.

4. Les « dinks »

Selon le dernier recensement de l'Insee, 31 % des ménages français sont composés de deux personnes, soit près de 24 millions de Français. Parmi eux, des couples actifs, sans enfant, surnommés dans le jargon marketing, les « dinks » (« *double income no kids* », deux salaires sans enfants). Aisés, car libérés de toutes les dépenses afférentes à la vie de famille, citadins en majorité, ils recouvrent plusieurs cibles en une seule : gays, « bobos » et « early adopters ». Libres de voyager, **ils sont les premiers acheteurs de produits nomades**.

- **Leur motivation première** : pratiquer des activités touristiques exceptionnelles dans un environnement loin du bruit et de l'agitation.
- **L'atout de la Réunion** : offres touristiques désaisonnalisées, découverte de l'île entre soi, loin des foules.

5. Les internautes compulsifs

Ils sont estimés à 235 000 personnes par NetValue et à 3,2 millions par Taylor Nelson Sofres (qui comptabilise tous ceux qui surfent ailleurs qu'à la maison). Dans les deux cas, ce sont des hommes (à 72 % selon NetValue), âgés de quinze à quarante-neuf ans, citadins, actifs et en grande partie CSP+. **Ils disposent d'un fort pouvoir de prescription** dans tout domaine, y compris le tourisme (secteur leader dans l'e-commerce en 2005). Avec cette cible, le marketing viral sur le Web peut être utilisé avec succès.

- **Leur motivation première** : trouver sur le Net un voyage au meilleur rapport qualité/prix.
- **L'atout de la Réunion** : offres jeunes, festives, événementiel unique : « C'est là qu'il faudra être ».

6. Les papy-boomers

Les baby-boomers de l'après-guerre sont aujourd'hui de très nombreux papy-boomers. La tranche des 50-65 ans représente 7 millions de personnes, soit 12 % de la population française. En 2015, ils seront 8,6 millions, soit 3 millions de plus qu'en 1990. Parmi eux, 63 % pratiquent régulièrement un sport et la majorité est en activité : 8 hommes sur 10 ont un emploi. N'ayant plus d'enfant à charge, **ils disposent de plus de temps libre**. Les 50-65 ans sont également suréquipés. Ayant pleinement vécu l'expansion économique, leur revenu moyen est de 25 % supérieur à celui des 25-34 ans. En France, ils voyagent 2,5 fois en moyenne par an, contre 1,3 fois pour l'ensemble de la population.

- **Leur motivation première** : profiter des plaisirs de la vie et pouvoir en rapporter des souvenirs matériels et immatériels.
- **L'atout de la Réunion** : la diversité des sites, des expériences culturelles et de l'offre, sécurisée et accessible.

7. Les « éclectiques » (18 % des Français)

Pour ces jeunes (63 % ont entre 18 et 34 ans), le voyage fait partie de la vie : 59 % effectuent un court séjour de 4 jours ou plus par trimestre et 53 % sont partis à l'étranger au cours des 12 derniers mois. Les « éclectiques » sont attentifs aux tendances, **ils ont l'appétit des défricheurs** et suivent les modes ou les anticipent. Ces citadins sont des consommateurs éclairés, qui mêlent la recherche du plaisir avec les exigences d'un citoyen cohérent. Ils sont la génération des « 35 heures » (46% bénéficient de RTT) et développent une culture du temps libre, en multipliant les « breaks vacances » sur de courts séjours, en fléchant leur pouvoir d'achat sur une consommation de loisirs qu'ils achètent seuls ou en couple, mais veulent consommer à plusieurs.

- **Leur motivation première** : rechercher des expériences nouvelles à partager et à raconter.
- **L'atout de la Réunion** : la possibilité de découvrir sur Internet la richesse et la diversité de la destination et la promesse de contacts humains avec les Réunionnais.

8. Les « globe-trotters » (18 % des Français)

Enfants de 1968, ils ont de l'argent et veulent en profiter (25% disposent de revenus annuels supérieurs à 36 000 euros). Ces Français, dont l'âge varie entre 45 et 65 ans (52% ont plus de 45 ans), vivent la plupart en couple et leurs enfants sont partis ou sur le point d'être autonomes. La province est leur territoire. Sportifs, dynamiques, soucieux de bien-être et de leur épanouissement



personnel, les « globe-trotters » consacrent leur pouvoir d'achat à une consommation personnalisée de loisirs. Ils voyagent beaucoup (72 % alternent week-ends prolongés dans d'autres résidences et séjours dans les villes françaises ou dans des capitales étrangères) et sont attachés à une offre de loisirs qui garantit **leur quête de liberté, de plaisir et de connaissance**.

- **Leur motivation première** : collectionner les loisirs et les voyages, en connaissance de cause.
- **L'atout de la Réunion** : étape incontournable et obligatoire de l'Océan Indien.

Le marché émetteur réunionnais

À cette analyse, s'ajoute la croissance du tourisme intérieur. Le nombre de Réunionnais partant en vacances à l'extérieur est en pleine expansion (44 départs pour 100 résidents en 2004 contre 29 en 1989). La Réunion représente, compte tenu de son niveau de développement, un potentiel émetteur en interne ou en externe important. Ainsi, est-elle devenue **le premier marché émetteur de l'Océan Indien** (environ 100 000 Réunionnais partent à Maurice et cette tendance se confirme vers les autres marchés de la zone : Rodrigues, Madagascar, Afrique du Sud, Mayotte).

- **Le défi** : développer des séjours (et courts séjours) adaptés à cette cible naturelle, de proximité, en enrichissant l'offre pour accroître sa consommation et la satisfaction qu'elle procure.

Les tendances sur le marché européen

1. Dix grandes tendances sur les marchés européens

La Commission Européenne du tourisme a identifié **dix grandes tendances** en matière de tourisme en Europe :

- **La démographie** : le nombre de personnes âgées augmente rapidement. Les seniors sont non seulement en bonne santé physique, mais aussi financière. Les nouvelles générations qui arrivent à la retraite peuvent justifier d'une carrière complète qui leur assure un pouvoir d'achat fort. Cette augmentation du nombre de seniors va avoir un impact fort sur les destinations lointaines.
- **La santé** : elle est l'une des principales préoccupations qui touchent nos sociétés modernes, ce qui crée une forte demande de produits de bien-être, de spa et de médecine dite « douce » (ayurveda ...).
- **L'ouverture d'esprit et l'éducation** : l'augmentation du niveau des études de la population a pour effet d'accroître le désir de vacances « intelligentes », offrant de la culture, de l'histoire ou de la spiritualité.
- **Le temps alloué aux loisirs** : les sociétés modernes exercent une pression de tous les jours aux individus qui sont à la recherche de loisirs et de relaxation.
- **Une connaissance des voyages** : les populations voyagent de plus en plus et sont, pour cette raison, devenues de plus en plus critiques et exigeantes en matière de voyage. Ceci a

pour effet d'augmenter la quête d'authenticité, plus particulièrement d'émotions et souvenirs forts.

- **Le mode de vie** : les modes de vies changent. La perception du touriste aussi qui délaisse les voyages organisés et qui recherche de nouveaux produits, nouveaux concepts et services.
- **Les technologies d'information** : l'usage d'Internet en matière d'informations et de transactions continue de s'accroître et ne va pas s'estomper dans l'avenir.
- **Les transports** : les moyens de communications ne cessent de se développer (les trains de plus en plus rapides, développement du low cost dans l'aérien). Une destination qui ne facilite pas son accessibilité verra sa fréquentation décroître.
- **Le développement durable** : l'éveil des consciences en matière d'environnement continue à s'accroître. Un développement touristique doit se faire de manière durable, sous peine d'être mis à l'écart par les touristes.
- **La sûreté et sécurité** : actes terroristes, guerre, pollution et autres crises font se développer dans les populations occidentales un besoin se sentir en sécurité et donc, de passer des vacances dans un endroit sûr.

2. Exemple de marché prometteur : le marché allemand

a. Les activités recherchées

- **Les vacances balnéaires** restent en première position dans les départs des Allemands, avec un intérêt grandissant pour le « wellness - fitness » (plus 125 % par rapport à 1999) et les séjours « all inclusive » (plus 65 %). Selon plus de 75 % des agents de voyages interrogés par le bureau de Maison de la France en Allemagne, cette clientèle privilégie aussi les vacances balnéaires en hiver (soleil d'hiver), au détriment des sports d'hiver.
- **La randonnée (2 Allemands sur 3) et le vélo (1 Allemand sur 2)** sont pratiqués par la classe d'âge des 40-60 ans, la plus représentative.
- **Les séjours de remise en forme** gagnent du terrain auprès des 45-60 ans mais attirent aussi une clientèle jeune de catégorie socioprofessionnelle supérieure. Les formules courts séjours vers des destinations proches sont privilégiées. Toutefois, quelques séjours se réalisent dans des destinations lointaines comme la Thaïlande.
- **Le golf** : les Allemands sont plus nombreux à pratiquer le golf (environ 2 joueurs sur 3) pendant leurs vacances. Près de la moitié d'entre eux font appel à un tour-opérateur spécialisé pour l'organisation de leurs voyages.

b. La typologie des clientèles

Certaines cibles de clientèle sont à privilégier, compte tenu des évolutions démographiques :

- **Les jeunes seniors et les seniors** : c'est la cible essentielle. À partir de 50 ans, les touristes dépensent 50% de plus que la moyenne nationale. Ils se déplacent plus longtemps et en hors-saison. Ils sont plus exigeants sur le confort dans les hôtels, les menus proposés



qui doivent tenir compte de leur régime alimentaire. Ils pratiquent des activités adaptées à leur condition physique : randonnées pédestres ou cyclistes, danse, minigolf, gymnastique. L'accessibilité, la tranquillité et la sécurité font partie de leurs critères principaux dans le choix de leur lieu de séjour.

- **Les couples sans enfants** : leur demande est à prendre en compte, ainsi que celle de la clientèle gay. Ils disposent d'un fort pouvoir d'achat qui leur permet de faire plusieurs voyages dans l'année vers des destinations proches ou plus lointaines.

*Une fréquentation à développer**

- La Réunion est déjà présente sur ce marché (8 000 Allemands en 2004).
- En 2005, 51 TO allemands programment la destination dont 44 % en combiné avec Maurice et 25 % avec les Seychelles.
- 23 % des visiteurs allemands sont du CSP+ et 52 %, de catégorie intermédiaire.
- L'appréciation globale de la destination est :
 - **bonne** pour : hospitalité, exotisme, sport, service, gastronomie, sécurité ;
 - **moyenne** pour : propreté, trafic, infrastructures ;
 - **mauvaise** pour : offre culturelle, protection de l'environnement, langues étrangères.
- Les TO et les visiteurs déplorent l'absence de desserte aérienne directe avec la destination.

* Source : étude David PENKERT – Novembre 2005.

Conclusion

L'étude du marché fait émerger des comportements consuméristes nouveaux en métropole et dans les principaux pays européens émetteurs. Aujourd'hui, à l'opposé du tourisme de masse, se développe une typologie de consommateurs à hauts revenus qui souhaitent, dans leurs voyages, sortir des sentiers battus : ils veulent expérimenter des sensations fortes et contempler des paysages purs au cours de randonnées dans des parcs nationaux, mais aussi pratiquer des activités conviviales ou participer à des événements qui les plongent dans le tissu culturel local, dans l'esprit du tourisme durable. L'île de la Réunion possède toutes les ressources pour leur offrir des produits touristiques qui correspondent à leur attente.

Au-delà de ce tourisme d'agrément novateur, d'autres segments sont aussi à travailler : le tourisme d'affaires, sur cette attente également, consommateur de transports et d'hébergements et le tourisme affinitaire, consommateur aussi d'activités de loisirs, d'hébergement et de restauration. Les Allemands, très nombreux à voyager, représentent une cible essentielle, car, très avides de soleil et de sport conjugués, ils peuvent être comblés par une destination à la fois balnéaire et sportive. Les autres Européens ne sont pas à négliger, notamment lorsqu'ils disposent d'une proximité

géographique des aéroports métropolitains et surtout linguistique, tels les Suisses et les Belges. Ils devront faire aussi l'objet d'une approche marketing intégrant produit, distribution et promotion, pays par pays.

En ce qui concerne la concurrence, celle de l'île Maurice doit se transformer en atouts jouant sur la complémentarité dont les deux îles ont besoin pour leur développement économique. Par rapport aux « destinations îliennes » du monde très orientées sur la mer, ce sont la nature et la culture qui font la différence.

La destination touristique doit donc s'édifier sur un axe stratégique bien défini : le développement de la clientèle d'agrément. La clientèle affinitaire, le tourisme d'affaires et le marché intérieur constituent néanmoins des composantes de marché indispensables pour la filière touristique réunionnaise et doivent profiter également de la restructuration de l'offre. Une approche spécifique et complémentaire sera mise en œuvre. Ce choix est une opportunité, car il va dans le sens de la tendance du « correctement touristique ». Il est aussi une nécessité. En effet, le modèle économique du tourisme réunionnais, segmenté par les coûts d'accès, implique la recherche d'une clientèle pour laquelle le prix ne sera pas le seul critère de choix. Dans cette perspective, il est incontournable de hausser le niveau de certains hébergements existants et d'en créer d'autres pouvant satisfaire les attentes d'une clientèle des plus exigeantes.

Cette priorité accordée à la qualité est l'occasion de répondre à l'enjeu économique par la création d'emplois la plus forte possible et la valeur ajoutée marchande la plus importante. Par ailleurs, elle est un argument pour séduire des investisseurs ou des gestionnaires internationaux à potentiel élevé, disposant de signatures de référence (qualité, image, notoriété) et implanter des concepts commerciaux innovants qui pourront être ensuite déclinés sur le territoire.

Une destination construite sur la clientèle haut de gamme élève le niveau de l'ensemble des structures et des prestations au bénéfice de tous les acteurs. Cette démarche créera un support touristique attractif pour la clientèle affinitaire et intérieure, diffusera par capillarité des activités complémentaires (gîtes ruraux, chambres d'hôtes, artisanat, etc.) ainsi que des compétences nouvelles (informatique, activités de services) et stimulera l'élan entrepreneurial réunionnais endogène (création d'entreprises touristiques).

La restructuration de cette offre touristique s'opère autour de trois variables majeures : l'aérien, l'hébergement (hôtellerie et para-hôtellerie) et les produits touristiques, sans négliger la distribution et la commercialisation. Elle doit s'appuyer sur un positionnement et une identité affirmés de l'île au cœur de l'Océan Indien, condition de la création de produits touristiques crédibles et apportant une force de vente à la distribution.



II. Les opportunités

Le tourisme constitue une opportunité de développement économique majeure pour la Réunion qui dispose, dans un contexte général favorable, d'atouts spécifiques : marché intérieur fort, proximité de l'île Maurice, potentiel naturel et culturel, schéma de développement touristique régional.

A. Les opportunités générales

Des investisseurs et des exploitants à la recherche d'opportunités

La collecte d'épargne des ménages est en croissance dans le monde entier, à l'exception des Etats-Unis, essentiellement en raison de l'anticipation des évolutions démographiques lourdes à venir et de leur impact sur les régimes de retraite par répartition. Selon la commission européenne, le volume des actifs gérés par les fonds de pension dans l'Europe des Quinze devrait passer de 1 000 milliards d'euros en 2000 à plus de 10 000 milliards d'ici à 2010.

Pour les allocataires d'actifs des grands « collecteurs » d'épargne, l'immobilier apparaît depuis 3 ans comme une classe d'actifs à part entière, source de diversification et d'optimisation potentielle du couple rendement/risque. Or, la part de l'immobilier dans le portefeuille des investisseurs institutionnels est aujourd'hui relativement faible (de 7% en moyenne en Europe), d'où l'appétence actuelle des investisseurs pour l'immobilier direct et indirect.

1. Beaucoup de liquidités pour une offre immobilière limitée

Dès lors, les hôtels pouvant proposer des taux de rendement nets satisfaisants (7 à 8 % du coût total de l'investissement), deviennent, à côté des bureaux, des commerces et de la logistique, une voie de diversification logique. Exemples de transactions récentes ou d'opérations en cours :

- Cession de murs hôteliers du groupe Accor à la SIIC Foncière des murs (première phase de 1,5 milliard d'euros).
- Cession de 7 hôtels Intercontinental au fonds de pension Morgan Stanley pour 634 millions d'euros.
- Cession des murs de 7 Center parcs au fonds américain Blackstone.
- Cession des murs de 4 villages du Club Med à la foncière GECINA pour 227,5 millions d'euros.
- Offre d'achat du groupe Four Seasons émise par Bill Gates et le fonds d'investissement du prince saoudien Al Walid Bin Talal.

Ces investissements record dans les murs hôteliers n'auraient pas été possibles sans un changement de stratégie des chaînes hôtelières internationales : depuis 2/3 ans, la plupart de ces groupes ont opté pour une dissociation entre la propriété des murs et la gestion des hôtels.

2. Capital risque et opérations de concentration industrielle

Le marché est également animé par l'activité récente des opérateurs de capital risque :

- rachat de la chaîne hôtelière B & B par Eurazéo ;
- entrée au capital des opérateurs de résidences de tourisme VVF Vacances et ODALYS, du fonds d'investissement ACTO (filiale de Groupama) ;
- entrée au capital du groupe hôtelier régional « Chez France Hôtel et Résidences », des fonds Avenir Tourisme et BNP Paribas Développement... ;
- opérations de concentration industrielle (rachat de la société du Louvre par Starwood capital).

Dans l'Océan Indien, une quinzaine d'opérateurs exploitants sont actifs et conduisent pour la plupart d'entre eux des stratégies de développement :

- **Opérateurs mauriciens** : Beachcomber, One and Only, Naïade, Constance, Véranda.
- **Opérateurs sud-africains** : Legacy, Sun.
- **Opérateurs internationaux** : Accor, Oberoï, Starwood, Hilton, Taj, Four Seasons, Club Med.

Citons également le groupe **Caisse des Dépôts**, qui, dans son métier d'investisseur d'intérêt général, est également très volontariste pour appuyer des projets d'investissement en Outre-mer (création ou rénovation d'hôtels ou villages de vacances existants), à l'exemple de la récente opération conduite sur le village du Club Med, les Boucaniers, à la Martinique.

— Une activité économique pour accroître le PIB —

1. Perspective historique du tourisme mondial

La croissance importante de l'activité touristique fait de ce secteur un modèle de développement dans ces dernières années, en passant de 25 millions de touristes en 1950 à près de 800 millions en 2005, soit une croissance moyenne de 6,5 % par an. Même si les zones Amérique et Europe ne sont pas les plus dynamiques, elles bénéficient d'une croissance très substantielle qui représente les plus forts volumes. De nouvelles destinations sont apparues et apparaissent régulièrement.

2. Le tourisme dans l'économie mondiale

Les recettes du tourisme international représentent environ 6 % des exportations de biens et de services pour ces dernières années et même 30 % des seules exportations de services.



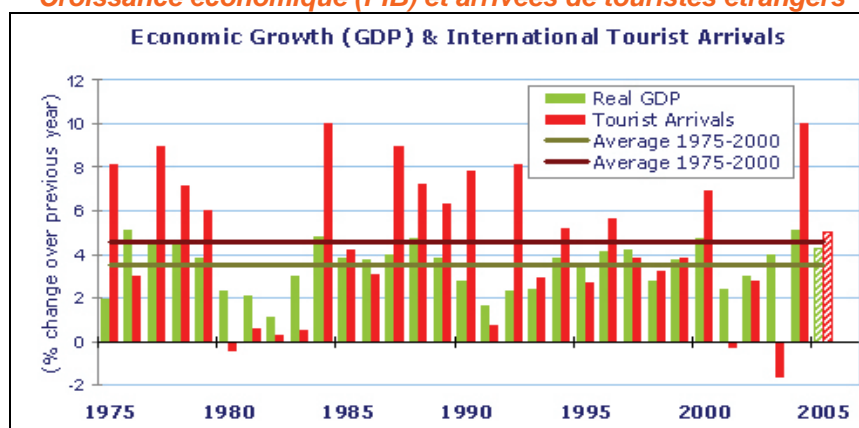
2003 : Exportations mondiales de biens et services (balance des paiements, crédit en biens et services)

| | US \$ milliard | Part (%) | Part (%) |
|-------------------------------|----------------|------------|------------|
| Total | 9,089 | 100 | |
| Marchandises exportées | 7,294 | 80 | |
| Produits agricoles | 674 | 7 | |
| Produits miniers | 960 | 11 | |
| Produits manufacturés | 5,437 | 60 | |
| Autres | 223 | 2 | |
| Services commerciaux | 1,795 | 20 | 100 |
| Transports | 405 | 4 | 23 |
| Voyages | 525 | 6 | 29 |
| Autres | 865 | 10 | 48 |

Source : Organisation Mondiale du Commerce, Organisation Mondiale du Tourisme.

Naturellement, la demande est étroitement liée à la croissance économique des principaux marchés émetteurs, et de plus en plus à partir des nouveaux marchés, principalement asiatiques. Par exemple, pour une croissance annuelle moyenne du PIB (sur la période 1975-2000) de l'ordre de 3,5 %, celle du tourisme se situe à 4,3 %.

Croissance économique (PIB) et arrivées de touristes étrangers

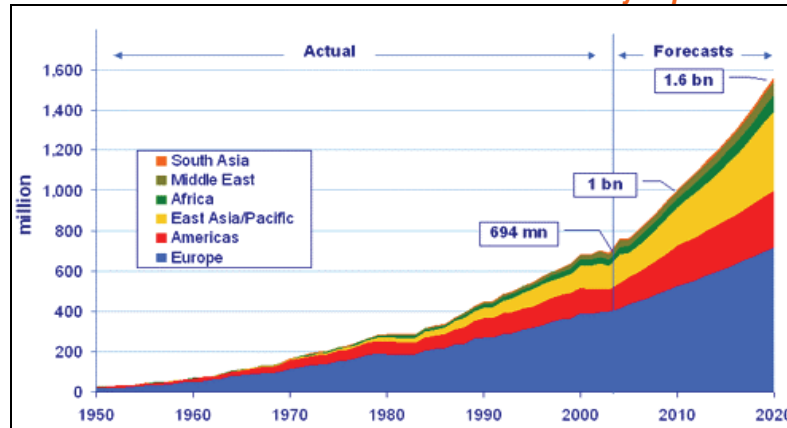


Source : Organisation Mondiale du Tourisme, Fonds international monétaire.

3. Le tourisme à l'horizon 2020

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) prévoit que les arrivées de touristes internationaux dépasseront le chiffre de 1,5 milliard d'ici à 2020. Le cap du milliard d'arrivées sera franchi vers 2010. Parmi ces arrivées en 2020, 1,2 milliard correspondra à des voyages intra-régionaux et près de 400 millions relèveront du tourisme lointain. C'est l'Asie et le Pacifique qui profiteront le plus de cette forte croissance avec le quart des arrivées de touristes en 2020. Le tourisme lointain dans le monde progressera à un rythme plus rapide (5,4 % par an), que le tourisme intra-régional (3,8 %).

Prévision des arrivées du tourisme international jusqu'en 2020



Source : Organisation Mondiale du Tourisme.

L'investissement touristique à la Réunion est donc potentiellement rentable, car il dispose d'une demande solvable et durable.

Des emplois pour accompagner la démographie

1. Le tourisme, un débouché privilégié

En 2025, la Réunion comptera 1 million d'habitants, soit 442 000 personnes actives¹, ce qui représente une augmentation de 50% depuis 1999. Le taux de chômage est de 31,9%, le plus fort des régions d'Europe et se situe derrière la Martinique (21,7%), la Guadeloupe (26%) et la Guyane (26,5%), contre 8,5% en France métropolitaine.

L'emploi constitue donc un défi majeur à relever pour les prochaines décennies : il faudra créer entre 268 500 et 244 000 emplois selon les scénarios. Les activités traditionnelles de l'île (agriculture, canne à sucre) ne présentent plus dans l'avenir un réservoir d'emplois nouveaux, pas plus que l'accès aux services publics dans les collectivités. Cette situation est aggravée par le dynamisme démographique qui va mettre sur le marché une population beaucoup plus jeune qu'en métropole. Seuls, une orientation résolue et un soutien fort de l'économie marchande peuvent surmonter ces handicaps structurels et orienter le territoire vers les activités les plus porteuses en termes d'emploi.

Le tourisme constitue un débouché privilégié. En matière d'emploi direct, l'Insee compte entre 6 000 et 7 000 emplois salariés, lors de sa dernière étude en 2001, avec la répartition suivante : 24,2% dans les hôtels avec restaurant, 25% dans les restaurants traditionnels et rapides, 7,2% dans les activités de loisirs, 7% dans le commerce de détail de carburants et 5,8% dans les agences de voyages. Une autre étude menée par le CTR auprès des professionnels aboutissait à peu près aux mêmes résultats. Le Schéma de développement et d'aménagement touristique de la Réunion, voté en 2004, dénombre près de 10 000 emplois salariés (les effectifs de la branche « hôtel -restaurant-café » y sont intégralement incorporés) et non salariés, c'est-à-dire les indépendants qui travaillent dans le secteur touristique tels que les guides ou les prestataires d'activité de loisirs.

¹ Sont actifs les individus qui déclarent occuper un emploi ou en rechercher un.



2. Effet multiplicateur de la branche « hôtels-restaurants »

Le tourisme est l'une des activités les plus transversales, car elle engendre des retombées bien au-delà de sa sphère. Exemple : à la Réunion, lorsque la branche « hôtels-restaurants » s'accroît d'une valeur de 100, la réparation de cette augmentation s'organise de la façon suivante :

- **47,8 % de consommations intermédiaires**, c'est-à-dire de production de biens et services achetés à des tiers pour être utilisés dans la production.
- **27,4 % de salaires distribués** qui créent de la consommation.
- **1,9 % d'impôts**, moins les subventions.
- **23 % d'excédent brut d'exploitation**.

3. Exemple de scénario levier de développement

L'**Organisation Mondiale du Tourisme** a mis en évidence les qualités du tourisme en matière d'emploi. Dans cette industrie, en effet, la création d'emplois progresse une fois et demi plus vite que dans les autres branches. Le Bureau International du Travail va dans le même sens, en la considérant comme l'une des activités les plus dynamiques : un emploi dans le secteur direct du tourisme engendre 1,5 emploi supplémentaire dans les activités liées au tourisme : hôtels et autres hébergements touristiques, agences de voyages, restaurateurs, transporteurs, loueurs de voitures...

Prenons l'exemple d'un scénario pour faire « monter en gamme la destination », notamment par la création d'hébergements quatre étoiles. La construction de deux resorts en bord de mer (de 100 chambres, chacun) et de trois lodges de montagne (de 50 chambres, chacun) générerait entre 400 et 500 emplois directs (entre les hôtels et leurs restaurants) et entre 500 et 750 emplois indirects, **soit de 900 à 1 250 emplois au total. Ces seuls investissements permettraient d'accroître entre 15 et 20 % le nombre d'emplois actuels du secteur.** En effet, la création d'emplois liée à ces établissements nouveaux, serait proportionnellement plus forte que celle constatée actuellement compte tenu de la gamme du produit.

En poursuivant cette analyse, on remarque qu'avec un taux d'occupation annuel semblable à ceux constatés dans quelques hôtels quatre étoiles de l'île, cet exemple génère 25 500 touristes supplémentaires. Ces touristes, probablement d'agrément en grande majorité, engendreront des recettes supplémentaires à hauteur de 42 millions d'euros dont 19 millions d'euros consommés localement (le reste correspondant aux achats de forfaits à une agence ou un organisme de voyages). Ces recettes représentent **une hausse de 10 % des recettes actuelles des touristes extérieurs.** Ces structures vont permettre de créer un effet d'appel, de référence pour susciter d'autres envies à toutes les autres clientèles qui se dirigeront vers tous les hébergeurs et ainsi, produire encore plus de recettes et des emplois supplémentaires. **C'est la mise en place d'un cercle vertueux de la dynamisation d'une filière économique par un effet de gamme.**

4. Le triptyque BTP-NTIC-Tourisme

Outre l'industrie agro-alimentaire et la recherche, l'avenir économique de l'île se dessine autour de trois activités qui entretiennent des liens étroits : le BTP, les nouvelles technologies et le tourisme. Les liens entre le BTP et le tourisme s'opèrent directement par la création d'hébergements ou par l'aménagement de sites et indirectement, par la création d'infrastructures utilisées en partie par les touristes.

Par ailleurs, les nouvelles technologies sont fortement contributrices de l'activité touristique (e-tourisme). L'interaction entre ces deux univers n'est plus à prouver avec 46 % du volume financier du e-commerce réalisé par le secteur de l'e-tourisme.

S'inscrire dans un développement touristique durable

Le Plan Réunionnais de Développement Durable (SR21-Novembre 2006), comme l'Agenda 21 de la Réunion décembre 2003, identifie le tourisme comme un des Domaines d'Activité Stratégique (DAS), un des secteurs clés pour l'avenir qui doit « tirer » en avant l'économie réunionnaise.

Au-delà du potentiel de création d'emplois du secteur, le développement maîtrisé du tourisme stimule les investissements d'infrastructures (publics et privées) au profit des visiteurs, mais aussi de la population locale. Selon l'OMT, et c'est le cas pour de nombreuses destinations touristiques, le développement du tourisme pour une clientèle extérieure, s'il est conçu de manière durable, s'opère au bénéfice de la population dans une relation d'ouverture à l'autre et d'échange équilibrée. L'activité touristique, même si elle prend appui sur des supports forts comme les hébergements et des sites remarquables, doit irriguer toute l'île qui est un espace territorial et humain, lieu de découverte et de rencontres. Le tourisme doit éviter les concentrations excessives ou la formation de « ghettos touristiques » : la conservation de l'attractivité des espaces remarquables de l'île par l'entretien et la valorisation, la création de valeur ajoutée et d'emplois territorialement répartis, la préservation de l'identité culturelle, doivent constituer les bases d'un tourisme durable à la Réunion.

Focus : Le Tourisme dans le Plan Réunionnais de Développement Durable adopté en Assemblée Plénière du Conseil régional- Novembre 2006

C'est un des DAS présentant le plus grand potentiel d'emplois, dans les perspectives tracées par le Schéma de développement et d'aménagement touristique.

C'est aussi celui qui présente les plus grandes vulnérabilités :

- **Le goulet d'étranglement de la desserte aérienne** : la diversification des provenances touristiques européennes par rapport à la dominante actuelle France métropolitaine, comme la possibilité de liaisons transversales de dimension régionale, conditionnent fortement la faisabilité de réalisation des objectifs du SDAT. Dans le court et moyen terme, cet état de fait renforce l'opportunité des produits combinés avec Maurice, dont la desserte est beaucoup plus diversifiée.



● **Le « sur-place » actuel de la création de chambres**, faute de solutions foncières (alors que les besoins à l'échéance 2020 sont estimés de 80 à 150 ha) obère directement la progression de la capacité hôtelière. Celle-ci dépend, à terme, du bon fonctionnement des mécanismes de reprise de structures hôtelières créées en défiscalisation.

L'année 2006 a montré à quel point la fonction touristique était assujettie au maintien de la qualité et de l'image de la destination Réunion en matière de sécurité sanitaire et physique.

L'orientation stratégique proposée comporte deux objectifs :

1. A court et moyen terme

a. Le produit combiné Maurice-Réunion : les Mauriciens vont construire 3 000 chambres dans les années qui viennent. L'île ne pourra pas saturer immédiatement cette nouvelle capacité avec le seul produit balnéaire.

b. La priorité à accorder au marché allemand

La clientèle germanique est culturellement intéressée pour joindre au « balnéaire mauricien » l'attrait de tourisme de découverte de la Réunion ; l'attractivité de la Réunion étant d'ailleurs plus durable en terme de fidélisation de cette clientèle. Mais la Réunion n'a pas encore valorisé des atouts pourtant exceptionnels :

- le site du volcan de la Fournaise, unique en termes d'activité et d'accessibilité ;
- l'excellence de la Réunion dans le domaine de l'appareil médical, conjuguée à la qualité climatique de l'île, ouvre la possibilité d'une offre de séjours spécifique à une clientèle de personnes âgées à revenus élevés.

2. A plus long terme

D'autres cibles de clientèle pourront être abordées ultérieurement. En particulier, l'attraction de la clientèle asiatique trouvera sa pleine mesure dans une perspective longue : ses ressorts de fréquentation sont aujourd'hui très consuméristes et orientés sur l'Europe. L'évolution « culturelle » naturelle de cette clientèle lui permettrait dans l'avenir de mieux apprécier les atouts de la Réunion.

B. Les opportunités spécifiques

Le Schéma d'Aménagement et de Développement du Tourisme à la Réunion

1. Un bilan-diagnostic

La région s'est dotée fin 2005 d'un schéma régional de développement touristique voté par l'assemblée régionale. Ce schéma a été précédé d'un bilan-diagnostic de la décennie 1990-2000 qui a mis en exergue :

- **Des acquis**

- Une volonté commune d'aménagement et de développement touristique.
- Une croissance globale des flux : 143 000 visiteurs en 1990, 430 000 par an depuis.
- Une augmentation de l'hébergement : environ 11 000 lits dont 5 000 classés.

- **Des points faibles**

- Une desserte aérienne (capacités et prix) fluctuante et instable.
- Une dépendance du tourisme en provenance de la métropole : 71,5 % des clients en 1990, 80,6 % en 2005.
- Une stratégie de diversification des clientèles à définir.
- Un patrimoine culturel et identitaire insuffisamment protégé et mis en valeur.
- Un rééquilibrage du territoire difficile à réaliser mais nécessaire, notamment sur l'est.
- Une organisation territoriale hétérogène et dispersée.

- **Six conclusions**

- Conduire une politique d'aménagement durable du territoire.
- Renforcer la progression de la fréquentation touristique.
- Initier une réelle diversification de la fréquentation touristique extérieure.
- Renforcer le développement de la demande touristique intérieure.
- Mettre en adéquation le transport aérien et le tourisme (avec des prix et des capacités).
- Structurer l'organisation territoriale.

2. Les objectifs et orientations stratégiques à long terme du schéma

Objectifs quantitatifs

Un objectif de 600 000 touristes en 2010 a été fixé (et un doublement des emplois) et 1 million de touristes en 2020.

- **Préconisations du schéma**

- Diversifier les clientèles : implication d'opérateurs étrangers et une véritable stratégie marketing globale par pays.
- Créer 50 % de nouveaux lits par rapport au parc existant, soit 5 000 lits supplémentaires.
- Attirer des opérateurs internationaux.
- Créer de nouveaux produits.
- Mobiliser des moyens spécifiques : maîtrise foncière, politique d'aménagement.

Filières prioritaires

- Les filières basiques que sont le balnéaire, la découverte et la randonnée.
- Les loisirs sportifs, la culture et le patrimoine.
- Les thèmes du tourisme d'affaires et du golf.
- Le thème du bien être/remise en forme.

- **Les contraintes pour prioriser ces filières**

- Les conditions d'accessibilité aérienne, hors métropole.
- Les éléments du coût des produits (prix des billets, coût du personnel, du foncier...).
- Le niveau de service, en liaison notamment avec l'élément précédent.

Le positionnement par marchés

- Vers le marché métropolitain (mer, montagne, écotourisme, séjour et découverte).
- Vers le marché local (développement durable, patrimoine et court séjour).
- Vers les marchés extérieurs (produits écotouristiques, randonnée, vulcanologie, géologie, flore).

- **Préconisations**

- Poursuivre le désenclavement de l'île (créer des produits combinés avec Maurice, développer Pierrefonds).
- Améliorer et diversifier les modes de déplacements intérieurs.
- Augmenter les réserves foncières publiques (établissement public foncier).
- Placer le paysage et le patrimoine au centre des décisions d'aménagement, en jouant sur la diversité de tous les territoires (Ouest, Haut mais aussi Est et sud).
- Créer des équipements et nouveaux produits.
- Fédérer l'organisation touristique dans un organisme unique.

3. Commentaires sur le schéma

Les objectifs chiffrés sont aujourd'hui datés

Ces chiffres (600 000 visiteurs et un million) reposent sur des projections globales issues de l'Organisation Mondiale du Tourisme à l'époque (2000). Ils ne prenaient pas en compte la spécificité réunionnaise. Les flux de fréquentation constatés depuis 2000 ont d'ailleurs infirmé ces prévisions. L'objectif de 600 000 touristes en 2010 paraît aujourd'hui peu crédible. Il supposerait par ailleurs la création de 5 à 8 000 lits supplémentaires, ce qui, au regard de la situation actuelle, n'est pas réaliste.

Les cibles de clientèle, les produits et les filières sont insuffisamment affinés

Le schéma offre un panorama assez large et exhaustif des différents domaines en lien avec l'activité touristique (environnement, urbanisme, transports, etc.). Il traduit une volonté de planification mais valorise insuffisamment le client et le marché comme axes stratégiques de développement du secteur. Le rôle structurant des différents types de clientèles et les contraintes d'investissement, d'exploitation, de distribution ne sont pas étudiés. En matière de produits et d'organisation de filières, les propositions restent classiques sans véritables priorités ni suggestions fortes d'innovation : elles paraissent aujourd'hui peu susceptibles de répondre au besoin de renouveau de la destination.

Des orientations stratégiques, sans mettre en regard les méthodes et moyens nécessaires

Les différentes préconisations sur l'aérien, l'hôtellerie, les activités, la coopération avec Maurice restent d'actualité mais les voies et les moyens de les atteindre ne sont pas précisés. Un point fondamental de la réussite des schémas touristiques est la prévision de l'organisation, des moyens matériels et humains et des procédures à mettre en place. Le tourisme est un secteur horizontal, qui mêle initiatives privées et différents niveaux d'intervention publique : la multiplicité des centres de décisions impose donc de disposer de méthodes et moyens d'action pour agir. L'absence de fiches d'actions dans le schéma atteste de cette lacune. Certaines préconisations du schéma qui étaient déjà celles du SAR 1995 sont restées sans suite pour cette raison. Depuis le vote du schéma, les premières applications se font attendre.

Le schéma constitue un cadre de référence utile

Le diagnostic préalable, largement partagé à l'époque, même s'il doit être actualisé, reste globalement valable et le schéma lui-même n'a pas apporté à celui-ci une plus-value décisive, peut-être par excès d'ambition généraliste et manque de précision sectorielle. Le schéma a le mérite d'exister, de fixer un cap et d'affirmer une volonté collective. Il paraît indispensable aujourd'hui de proposer au sein de celui-ci un chemin critique à prioriser qui constitue un levier de déclenchement indispensable à un renouveau touristique.

— Une destination à construire —

Une destination se construit spontanément sur son potentiel : naturel, humain, culturel, économique, géographique.

1. Réorganiser la filière

Cet ensemble ne fait pas pour autant une destination. En effet, dans un marché ultra-compétitif, l'affirmation d'un potentiel touristique ne constitue pas l'assurance de construire une filière productive maîtrisant ses recettes et ses coûts.

La Réunion, parce qu'elle dispose du potentiel, mais aussi parce qu'elle bénéficie d'une desserte aérienne de base de bonne qualité même si elle doit être complétée, a développé sans effort un axe touristique et donc des entreprises qui en vivent. Mais comme cet ensemble s'est constitué de façon empirique et désordonnée, la fragilité du système s'est révélée au fil du temps et l'essoufflement de la croissance est au rendez-vous.

On constate que le transport, l'hébergement, le marché, les prix, les produits ne s'emboîtent pas de façon cohérente et organisée, de telle sorte que chaque acteur peut essayer de tirer le client vers lui, sans que quiconque ne s'assure que le client et les autres acteurs y trouvent leur compte.

D'une destination subie, la Réunion peut devenir une destination voulue.

Il faut transformer cette faiblesse en opportunité : construire la destination Réunion, en rassemblant les éléments existants et en créant *ex nihilo* les chaînons manquants.



2. Construire un scénario

Il faut inventer le meilleur scénario (le positionnement), créer les plus beaux décors (les zones touristiques), recruter les acteurs les plus professionnels et les plus célèbres (les opérateurs), des producteurs intéressés (les investisseurs), des promoteurs engagés (TO), des distributeurs diversifiés, des sponsors attentifs (les institutionnels publics) et un metteur en scène.

C'est comme cela que Disneyland Paris, une destination avec l'imaginaire pour seul potentiel, s'est construite : comme un film et avec les mêmes contraintes. D'ailleurs, le personnel est appelé « Cast member ». Vouloir agir, opérer, avec un seul de ces éléments, c'est déséquilibrer l'ensemble. Ce besoin de scénarisation est en résonance avec l'étude Clipez qui préconise de valoriser des critères subjectifs de positionnement. C'est ainsi que doit se concevoir le plan de relance de la Réunion pour la clientèle d'agrément, par l'édification d'une destination, repensée sur une base neuve et ordonnée autour d'un scénario (ou de plusieurs) correspondant à la construction que se font les voyageurs d'une destination dans leur imaginaire.

3. Un potentiel de positionnement unique

La Réunion dispose de ressources exceptionnelles qui en font un atout majeur pour se différencier dans la multitude des destinations. En effet, la croissance de la demande touristique dans le monde va également stimuler un accroissement de l'offre et donc une concurrence de plus en plus vive. Cette concurrence fera émerger de nouveaux concepts de vacances plus ou moins artificiels mais tous soutenus par des positionnements forts et par une activité marketing croissante.

Or, plus le positionnement d'une destination est fort, plus les coûts marketing peuvent être maîtrisés car dans ce cas il est plus facile de stimuler les médias, de motiver les vendeurs et de créer une relation directe fidélisante avec les clients.

La Réunion dispose de cet atout. Il est donc indispensable de le développer.

C'est sur la base de scénarios d'expériences touristiques que la Réunion peut développer à partir de ses ressources culturelles et naturelles, trois ou quatre axes de positionnement fédérés eux-mêmes sous une marque ombrelle « La Réunion ».

L'exemple du Maroc, des safaris en Tanzanie et de Barcelone

L'exemple du Maroc est éloquent. La communication joue de la diversité des lieux, des activités avec un seul lien, l'accueil et la culture. Chacun des positionnements ainsi fédérés apporte un scénario d'expérience touristique sachant que les locomotives « Marrakech », « Agadir », les villes impériales, tirent l'ensemble comme le Grand Sud, l'Atlas, la côte atlantique, Tanger et la côte méditerranéenne...

Mais pour réussir, et tenir dans le temps, une telle approche doit s'appuyer sur des éléments solides et pérennes tout en jouant l'innovation. **Les plus grandes réussites de positionnement ne résident jamais uniquement sur de la communication même appuyée sur un site d'exception.** Elles résident sur des éléments solides, construits, intégrant la demande touristique et jouant sur sa

satisfaction. Les safaris tanzaniens sont réputés, mais la rénovation et la construction des lodges et des camps de brousse les ont qualifiés, permettant une véritable boucle marketing qui crée l'exceptionnel dans le raffinement et la confiance dans la qualité. De même, au bout du safari, est proposée la détente à Zanzibar ou à Mombassa complétant l'offre et rentabilisant la distribution et la commercialisation par un panier moyen de plus en plus élevé.

Revenons à Marrakech qui aurait pu s'essouffler sans des mesures de contrôle de la sécurité, de propreté et d'aménagement des espaces urbains et d'innovation dans l'offre d'hébergement avec les Riads. Prenons également l'exemple de Barcelone dont la mise en tourisme utilise l'ensemble du paysage urbain, tout en valorisant les ressources traditionnelles « Sagrada Familia et les modernistes », « Bari Gotic », « Port et croisières », musées, front de mer... Tous ces scénarios permettent de prendre appui sur différents segments de clientèle et la consommation croisée indispensable pour rentabiliser les investissements. Ils ont un point commun également, c'est une accessibilité physique et mentale qui est maîtrisée, en jouant la fluidité du transport et la simplicité ou sinon la prise en charge totale.

Le Volcan tirant les Hauts et le Lagon tirant la mer

Nous proposons donc une démarche identique pour la Réunion en s'appuyant sur des « locomotives » de positionnement et donc d'images : le Volcan tirant les Hauts, le Lagon tirant la mer, un festival de musique tirant la culture, Dipavali tirant la diversité culturelle et la fête... Il faut souligner que les éléments construisant l'imaginaire sont nombreux et ont toujours existé mais s'ils ne se concrétisent pas dans une offre « solide », ils n'ont aucune chance de constituer une offre touristique et une création de valeur pour la population et pour l'île. Donc le Volcan a besoin d'un lodge et de sentiers de randonnées, le Lagon d'un ou plusieurs établissement de renommée internationale, mais aussi d'une vie de station tournée vers le tourisme (vie nocturne, restaurants, artisanat, fêtes...), le festival de musique, de reportages et de diffusion de la musique elle-même et d'un aménagement de l'espace urbain, Dipavali doit continuer à exister tout au long de l'année par une présence au travers de danses traditionnelles dans les lieux touristiques comme à Bali, une île qui présente de nombreuses similitudes avec la Réunion : volcan, balnéaire réduit, manifestations culturelles spectaculaires, montagne très présente, forte culture locale.

Il faut également souligner que la Réunion peut et doit s'inscrire dans une offre plus vaste et même s'imposer comme le deuxième pilier touristique de la région avec l'île Maurice dont elle est si proche mais aussi si complémentaire.

En reprenant les travaux du schéma directeur, en approfondissant les réunions de créativité pour exploiter des produits phares, en travaillant avec des experts connaissant parfaitement tel ou tel composante de la Réunion, **ODIT France va construire avec les partenaires cette démarche**, afin d'orienter les choix d'investissement et de développement et afin également de créer un climat de confiance dans la destination lui permettant de surmonter la crise structurelle et, avec elle, la crise sanitaire.



— Une offre du tourisme d'affaires à structurer —

1. Une destination tropicale pour allier travail et détente

Environ 50 000 touristes se sont déplacés en 2006 à la Réunion pour motif d'affaires, provenant pour les deux tiers du marché métropolitain. Un tiers de ces touristes sont hébergés hors hôtel (parents, amis, autre hébergement). Leur durée de séjour est de 12,3 jours en moyenne (dont 7 pour ceux hébergés à l'hôtel) incluant le tourisme pré et post-affaires, pour une recette globale de 41 millions d'euros. Même encore modeste, ce flux grossit régulièrement.

Destination tropicale, la Réunion dispose d'atouts pour allier travail et détente : appartenance à l'UE (monnaie et formalités simples pour le résident européen), localisation géographique sans décalage horaire, niveau élevé des prestataires professionnels, des activités de pleine nature, destination « neuve » sur ce segment de marché. Mais ces atouts sont contrariés par les coûts d'accès, la capacité, les prix et la qualité de l'hébergement (peu d'hôtels 4 étoiles), l'absence de bureau de change, le manque d'image et de notoriété par rapport à un environnement concurrentiel.

2. Un segment complémentaire de clientèle à forte contribution

L'activité congrès/séminaires/conventions se déroule majoritairement au printemps et en automne en métropole, et globalement toute l'année en dehors des vacances scolaires. Le tourisme d'affaires présente donc des complémentarités de remplissage des hébergements à certaines périodes. En revanche, les taux d'occupation, particulièrement en 3 et 4 étoiles sur les sites phares de l'île, sont souvent de l'ordre de 70 à 75 % en moyenne annuelle : les disponibilités sont aujourd'hui limitées et il risque d'y avoir des incompatibilités, particulièrement à certaines saisons (automne).

Mais précisément, cette situation permet de penser que le développement hôtelier, et surtout haut de gamme, peut s'appuyer aussi sur le tourisme d'affaires. D'autant que, au plan européen, les touristes d'affaires génèrent des dépenses trois fois supérieures à celles des touristes d'agrément. Le tourisme d'affaires apparaît comme :

- une opportunité de gagner des points de fréquentation supplémentaires à des périodes de disponibilité ;
- une clientèle à forte contribution et consommatrice ;
- un des arguments susceptibles d'élargir l'offre dans les années qui viennent.

3. Les trois domaines du tourisme d'affaires

- « **Incentive** » : le marché du voyage de stimulation, de motivation ou de récompense (voyages professionnels organisés pour récompenser les membres d'une entreprise, ou voyage en tant qu'outils de communication et de marketing). La demande qui se développe à la Réunion (Cilaos notamment) est structurée autour des réceptifs locaux.
- **Séminaires et réunions** : ce marché (rassemblement de collaborateurs en interne ou dans un but de communication externe) vise essentiellement la clientèle interne, dont la dynamique existe et croît sans cesse.

- **Congrès** : le marché (rassemblement important de participants sur un thème) est celui des associations, fédérations et institutionnels. Il nécessite des équipements lourds (palais des congrès dotés de plusieurs salles, plateau technique d'expositions, interprétariat, restauration, services bureautiques, etc.). Que ce soit en métropole où les collectivités ont investi lourdement dans ce domaine depuis 20 ans (120 centres de congrès depuis 25 ans) ou sur les destinations moyen et long-courrier, ce marché est très concurrentiel.

Le cœur du marché se situe sur les congrès entre 500 et 800 personnes, représentant l'essentiel des manifestations actuelles et probables des années à venir. Une structure de ce type pourrait accueillir une douzaine de congrès d'origine extérieure par an.

4. Développer une stratégie vers la clientèle d'affaires

Les atouts de Saint-Denis

- **La proximité** de l'aéroport international (Roland-Garros), un second trajet intra-îlien faisant perdre l'avantage du faible décalage horaire et des principales administrations et services publics, avec la possibilité d'un accueil et de la présence des autorités locales.
- **Une hôtellerie** d'affaires de standard international en développement : les hôtels Mercure Créolia (107 chambres 3 étoiles), Saint-Denis Apavou (124 chambres 3 étoiles) ou Concorde Bellepierre (55 chambres 4 étoiles).
- **La constitution en cours d'un pôle commercial** fort (centre-ville et pôle Océan) et la restructuration du front de mer de Saint-Denis.

Des équipements en cours de création

Les équipements, difficiles à équilibrer financièrement, créent, en revanche, du chiffre d'affaires et des recettes pour le territoire et les activités associées : hôtellerie, transport, restauration (690 millions d'euros annuels pour la ville de Cannes). Ils sont également un fort vecteur d'animation et d'image.

À la Réunion, plusieurs demandes de congrès chaque année ne sont pas traitées, faute de structure adaptée. Aujourd'hui, le parc des expositions et des congrès de Saint-Denis est en rénovation lourde, prise en charge par les collectivités locales. Mais cet équipement rénové restera peu attractif comme réceptif par rapport aux standards internationaux, si la programmation de la restructuration actuelle du front de mer ne permet pas de dégager d'espaces nouveaux (seul, le site de l'ancienne prison bientôt libéré, situé en centre ville, pourrait convenir).

5. Développer un réceptif d'affaires en réseau

Outre la rénovation du parc des expositions de Saint-Denis, la Maison des Civilisations et de l'Unité Réunionnaise (MCUR) va disposer d'une salle principale de 500 places, assortie d'une restauration. Par ailleurs, plusieurs projets sont en gestation (à Saint-Gilles, pour un centre de conventions de 300 places et à Saint-André qui vient de lancer une étude de programmation). Ces nouvelles capacités s'ajoutent à un tissu existant d'hôtels d'affaires de ville, de surfaces d'expositions diverses



(Halle des congrès du Port, grands kiosques de Bourg-Murat) et de salles de spectacles, parfois utilisées à des fins de conventions (salle de cinéma multiplexe de La Possession, théâtre de Champ Fleuri, futur Zénith, etc.). Sans oublier les salles de délibération du Conseil régional ou du Conseil général.

L'offre ne fait pas défaut, mais elle est hétérogène (manque de salle de commissions, absence de restauration, interprétariat inexistant, éloignement des lieux de vie, etc.). Il paraît essentiel de constituer un panorama exhaustif de l'offre disponible, de ses caractéristiques, de ses points forts et faibles, par rapport aux publics et aux marchés (incentive, séminaires, congrès, expositions) et d'étudier les possibilités de mise en réseau de certains équipements (par exemple, recenser les sites prestigieux capables d'héberger ces événements dans des conditions optimales : parkings, accueil, sécurité, traiteurs, réglementation).

— La clientèle affinitaire et intérieure —

1. Une croissance plus forte du tourisme affinitaire

En 2005, le tourisme affinitaire est devenu le premier pourvoyeur de touristes pour la Réunion. Avec 184 000 touristes, il devance pour la première fois le nombre de touristes d'agrément. Depuis 1991, c'est cette catégorie de tourisme qui a le plus progressé. Lorsque le nombre de touristes estimé a été multiplié par 2,2 entre 1991 et 2005, le nombre de touristes venant rendre visite à des parents ou amis, lui, a été multiplié par 3,2.

Depuis 1998, le tourisme affinitaire est le moteur de la croissance des arrivées touristiques de l'île. Le nombre de touristes s'est accru de +3 % entre 1998 et 2005, alors que dans le même temps, le tourisme affinitaire augmente de 52 % et le tourisme d'agrément baisse de -28 %.

2. Le tourisme affinitaire, meilleur contributeur aux recettes touristiques extérieures

En 2005, le tourisme d'affinité est le premier contributeur aux recettes touristiques venant de l'extérieur. Avec 137 millions d'euros de dépenses effectuées par les touristes rendant visite à des parents ou des amis, cette catégorie de touristes contribue à 44 % aux recettes totales venant de l'extérieur. Le volume de visiteurs explique le poids de ces recettes, la recette par visiteur demeurant inférieure au touriste d'agrément. Les dépenses des touristes d'agrément représentent en valeur absolue 21 millions d'euros de moins.

Le tourisme d'affinité possède un poids non négligeable dans certains secteurs d'activité, tels que la restauration (21 % de leur dépenses sont allouées à ce poste soit 53 millions d'euros) et le commerce et l'artisanat (35 % des dépenses se concentrent dans les souvenirs (19 %) et les autres dépenses (16 %), soit 88 millions d'euros). Les comportements de cette clientèle affinitaire commencent à se modifier. En effet, entre 2001 et 2005, la part des touristes affinitaires séjournant principalement à l'hôtel est passée de 5,3 % à 7,2 %. De plus, en 2005, 11 % de cette catégorie de touristes déclaraient avoir passé au moins une nuit dans un établissement hôtelier durant leur séjour.

3. Le tourisme local, un poids méconnu mais fort

Localement, le poids économique des Réunionnais en tant que touristes au sens *stricto sensu* (passant une nuit en dehors de son environnement habituel) est méconnu en l'absence d'enquête. Les hôteliers estiment souvent que ces touristes représentent un tiers de leur clientèle. Ainsi, dans le Grand Sud, en moyenne, l'activité des professionnels est partagée entre clientèle locale et clientèle extérieure, à part égale. En outre, un quart d'entre eux déclarent travailler avec 75 % de clientèle locale (**enquête ODI France /Scot Sud**). Cette fréquentation s'accroît pendant les week-ends et les vacances scolaires, ce qui pose parfois des problèmes de programmation aux tour-opérateurs.

Mais le Réunionnais est également consommateur d'activité de loisirs (excursionnistes). Les sentiers de randonnées, gîtes ruraux, gîtes de montagne, et autres hébergements sont majoritairement fréquentés par les résidents. Les offices de tourisme sont visités pour près de la moitié par la clientèle intérieure.

Durant cette période de crise, la Région et les professionnels ont tenté de se servir du marché intérieur comme amortisseur des effets de crise. Le comité régional du tourisme a lancé une campagne de promotion en lien avec les professionnels, qui a donné de très bons résultats. Ainsi, à Cilaos, cette campagne a eu pour effet d'accroître de 40 % la fréquentation de la clientèle locale.

En outre, il existe une tranche de ménages fortunée, demandeurs de produits touristiques haut de gamme. En effet, les revenus les plus élevés sont proches de ceux constatés en France métropolitaine. L'offre correspondante au besoin de cette clientèle existe peu (3 hôtels 4 étoiles sur la côte ouest). De nouvelles structures touristiques de qualité bénéficieraient de cette clientèle en complément du marché extérieur.

Le potentiel mauricien

Ignorer le potentiel mauricien serait une faute stratégique grave pour le tourisme réunionnais. Plusieurs raisons conduisent à repositionner la Réunion par rapport à Maurice.

1. Une très forte clientèle d'agrément à capter

Si on s'accorde sur un volume de 430 000 touristes vers la Réunion, ce sont 750 000 touristes qui ont séjourné dans l'île voisine en 2005 et 810 000 en 2006. Mais la clientèle est bien différente. L'île Maurice attire presque exclusivement des touristes d'agrément, ce qui est loin d'être le cas de la Réunion.

Un marché de proximité pour la Réunion

Outre les touristes séjournant à Maurice, la clientèle mauricienne est un marché dont le potentiel de croissance est fort. Depuis 1999, la Réunion perd des touristes mauriciens : 35 % entre 1999 et 2005, soit près de 20 000 personnes. En 2001, 26 % des départs des Mauriciens s'effectuaient en direction de la Réunion. Dorénavant, ils ne représentent que 16 % depuis l'aéroport de Plaisance. Une stratégie de reconquête de ce marché semble indispensable. En outre, ce marché est dynamique. Entre 2001 et 2005, le nombre de Mauriciens qui a voyagé s'est accru de 13 %. La Réunion peut s'appuyer sur ce marché de proximité.



Les objectifs pour 2020

Par ailleurs, les groupes hôteliers disposent d'un potentiel de clientèle fidélisée important auprès de laquelle ils assurent une fonction de tour-opérateur qui constitue un volume de remplissage initial des structures et un apport de clientèle nouvelle. Mais au-delà de cet aspect ponctuel, le partenariat avec Maurice peut constituer pour la Réunion une opportunité globale d'accroissement de son tourisme d'agrément très importante. 7 % des touristes séjournant à Maurice font actuellement un combiné Maurice-Réunion (acheté à l'avance, en forfait) soit 47 445 touristes en 2004. Les deux tiers des touristes séjournant à Maurice sont venus avec un forfait, soit 474 450 touristes en 2004 et 10 % d'entre eux sont allés à la Réunion. En projection, 2 millions de touristes à l'horizon 2020 à Maurice génèreraient 132 000 touristes en combinés Maurice-Réunion, ce qui représente une hausse de 84 555 touristes supplémentaires dans les proportions de combinés actuelles. Cet apport créerait 3 300 emplois de plus à la Réunion en 2020. Si on augmentait la part des combinés à 10 % contre 7 % aujourd'hui, ce qui paraît un objectif raisonnable, ce sont 152 500 touristes en plus qui viendraient à la Réunion, soit 4 500 emplois nouveaux créés.

2. Stimuler l'investissement mauricien à la Réunion

Le savoir-faire hôtelier des groupes mauriciens deviendra un atout pour la Réunion, à condition que ces groupes investissent, transmettent leur savoir-faire et incluent la Réunion dans le capital de confiance qu'ils ont su tisser avec leurs clients et les tour-opérateurs depuis de nombreuses années.

De possibles prises d'exploitation de produits hôteliers haut de gamme

Les grands groupes d'investisseurs et gestionnaires hôteliers mauriciens ou implantés à Maurice comme Constance, Beachcomber, Blue Season investissent maintenant à Rodrigues, aux Seychelles, à Madagascar, en Tanzanie. Ces groupes jouent un rôle de conseil auprès des clients fidélisés qui ont fréquenté à Maurice leurs établissements et qui s'orientent par leur intermédiaire vers de nouveaux lieux de vacances. La Réunion est absente pour le moment de cette stratégie de déploiement dans l'Océan Indien, essentiellement pour des raisons liées à l'insuffisante qualité des prestations, de coûts d'exploitation jugés rédhibitoires et de complexité administrative. Ces groupes sont néanmoins prêts à envisager d'éventuelles prises d'exploitation de produits hôteliers haut de gamme, édifiés dans des sites d'exception comme le Volcan, à condition d'être associés dès l'origine à la conception même du produit et pouvoir le gérer ensuite, dans un premier temps au moins avec leur staff. Ces hébergements pourraient être exploités de façon complémentaire et en synergie avec ceux établis à Maurice ou sur les autres îles.

Profiter des nouveaux segments de marché que Maurice s'attache à développer

L'île Maurice s'est lancée dans un très ambitieux programme d'ouverture sur l'extérieur : développement d'un parc de villas résidentielles accessibles à des non-Mauriciens qui acquerront un droit de résidence, transformation progressive de l'île en plateforme free tax. Déjà, le développement constant du parc hôtelier à Maurice impose un remplissage par des clientèles nouvelles (l'arrivée de Corsair, filiale de TUI, en est un exemple). Cette clientèle proviendra de nouveaux segments de marchés français et étrangers (Européens, Russes, Sud-africains) que les Mauriciens s'attachent à développer. Air Mauritius fournira 20 000 sièges supplémentaires en

décembre 2006 et janvier 2007. L'Afrique du Sud qui a vu sa clientèle augmenter de 26 % en 2006 (32 357 touristes) bénéficiera de 31 vols supplémentaires.

En Europe, c'est sur l'Italie que 13 vols supplémentaires sont prévus, car cette destination devient un pourvoyeur important de clientèle. Maurice a enregistré une croissance globale de touristes de 3,1 % entre janvier et juin 2006 (en pleine crise du chikungunya). Ainsi, au moment où la Réunion s'enfonce lentement dans une crise structurelle, le rebond et le développement mauricien confirment le succès de son volontarisme touristique. Un segment non négligeable de ces apports peut être fourni par des séjours combinés avec la Réunion et par une arrivée plus massive de touristes réunionnais résidents vers Maurice (95 000 actuellement). Compte tenu du caractère souvent familial de ce tourisme, les touristes affinitaires, en constante augmentation à la Réunion, pourraient également constituer une cible intéressante pour les Mauriciens, si le coût de la liaison aérienne entre la Réunion et Maurice baissait substantiellement. À terme, 10 à 20 000 touristes supplémentaires en provenance de la Réunion pourraient fréquenter Maurice de cette manière.

3. Une complémentarité à définir

Ce serait trop caricatural de dire que Maurice, c'est la plage et la Réunion, les sites naturels. Mais il n'est pas faux d'affirmer que Maurice ne dispose pas des sites naturels de la Réunion et que la Réunion dispose d'accès balnéaires limités. La complémentarité entre les îles réunit en réalité les éléments d'un produit commun à construire.

En commun, les deux îles possèdent également un patrimoine historique autour de la « créolité » et de la multiculturalité et des bases de gastronomie, tout en affichant des expériences différentes, favorables à la diversité espérée d'un séjour à plusieurs escales.

4. Des intérêts communs pour capter de nouveaux marchés

Ce qui a sûrement changé dans le cheminement parallèle de ces deux destinations, c'est la crise sanitaire qui les atteint sur le marché français et leur ambition respective de développement d'envergure. En effet, l'alliance des deux destinations permet d'envisager la diversification de l'offre et la fidélisation des clients, ainsi que l'allongement des séjours qui ont tendance à se raccourcir.

La participation des tour-opérateurs et des distributeurs est impérative : pour les intégrer, il faut que la promotion soit faite ensemble au moins en partie (marchés européens, cibles marketing communes et que les compagnies aériennes coopèrent.



— Le potentiel naturel réunionnais, hors du commun —

L'île de la Réunion est un espace exceptionnel pour pratiquer la plupart des activités de loisirs sportifs de pleine nature : tous les éléments, la terre, l'eau, et l'air, toile de fond de ces activités, sont d'une accessibilité sur ce terrain de jeu, comme ils le sont rarement ailleurs.

1. Des activités à sensation dans un climat sécurisant

Émotion forte du vol libre, plongeon dans un canyon, randonnée autour des cirques, approche scientifique de la découverte d'un volcan en activité : tout peut se conjuguer dans une unité de lieu et de temps et faire du séjour dans cette île, un grand spectacle permanent. D'autant que, l'environnement « européen » de l'île, notamment les services et le niveau d'encadrement des pratiques, fait de ce territoire un espace sécurisé, et sécurisant, qui rassure des clientèles.

Mis en lumière par des « événementiels sportifs », tels le Grand Raid ou les compétitions internationales de parapente, cet écrin de nature devrait rayonner. Ces spectacles doivent mettre en valeur les territoires les plus mythiques comme les moins connus, tels les paysages de l'est de l'île.

2. Mettre en commun les moyens de la relance

Les entreprises prestataires d'activités, plutôt de très petites structures souvent unipersonnelles et dispersées, sont fragiles. Difficile d'assurer à la fois l'encadrement d'une activité, la gestion de l'entreprise, la commercialisation et la promotion des produits. Conforter ce tissu, en favorisant le regroupement des entreprises et œuvrer à la mise en commun de moyens, tout en préservant leur légitime souci d'indépendance, doit être une des priorités de ce plan de restructuration, à travers :

- **Des initiatives fédératrices** : mise en œuvre, par exemple, de « pass multi-activités » ou de « cartes d'hôtes », à l'échelle de l'île ou sur des micro-régions de forte pratique d'activités. La sous-activité provoquée par la crise sanitaire peut être une opportunité à saisir pour mobiliser acteurs professionnels et institutionnels autour d'un projet commun.
- **La création d'hébergements de type lodge** : les produits nature, et en premier lieu la randonnée itinérante ou en boucle, sont associés à des hébergements dont les indices de satisfaction sont au mieux « corrects » pour la clientèle actuelle, prévenue de la relative rusticité de certains gîtes, de montagne notamment. En revanche, la politique de hausse de la qualité de ces hébergements, mise en place avec la démarche « Rando Accueil », doit être accompagnée d'une réflexion sur leur faisabilité en termes de grande qualité et confort, de type lodge, par rapport aux contraintes de respecter un parc naturel national.
- **Les contraintes à surmonter** :
 - contraintes matérielles, dues à la fermeture de sentiers aménagés, impraticables en raison de glissements de terrains ou inaccessibles, faute de convention pérenne avec leurs propriétaires ;
 - contraintes climatiques pour ces activités se déroulant en milieux naturels ;
 - contraintes de la saisonnalité des activités, liées au climat et à la fréquentation touristique ;
 - contraintes réglementaires engendrées par les obligations en matière d'encadrement des activités ou liées à la protection de l'environnement ;
 - contrainte de rentabilité des structures commerciales.

3. Des capacités d'innovation

Malgré la richesse des produits proposés par les tour-opérateurs spécialisés (trek d'une dizaine de jours, séjour pluriactivités, produits mixant loisirs actifs et culturels), l'offre peut encore s'étoffer :

- **Sentiers « marmaille »** : développer des « petits » itinéraires, accessibles aux familles, si possible en boucle ou en étoile à partir des hébergements envisagés. Davantage des promenades et des balades que des randonnées, ces « sentiers familiaux », empruntés par les Réunionnais entre leurs villages, peuvent être valorisés dans cette perspective.
- **Sentiers pédagogiques** : raconter l'histoire de l'île et de ses habitants par des accompagnateurs et parler de leur culture au cours de marches, pratique douce, voilà un moyen agréable de découvrir les richesses de l'île. Et pour les marcheurs indépendants, pourquoi ne pas doter ces sentiers thématiques de mobiliers d'interprétation de la faune, de la flore et de l'histoire des paysages traversés ?
- **Sentiers musicaux** : encourager des initiatives comme le festival « Musikapat » pour lequel les amateurs de musique arpentent les sentiers pendant deux heures, avant d'atteindre les lieux de concert.
- **Sentiers sensations** : proposer aux pieds nus du promeneur déchaussé un parcours jalonné des sensations les plus diverses provoquées par différents revêtements, sable, boue, rondins de bois, petits galets, eau chaude, eau glacée, la seule limite étant l'imagination des aménageurs et la sécurité des marcheurs.
- **« Parcs d'aventurisation »** : faire expérimenter au visiteur des sensations inédites en toute sécurité, au cœur du décor majestueux et mystérieux de l'île, dans un parcours scénarisé aux multiples embûches où le ludique l'emporte sur l'épreuve sportive et dont le client est le « héros ».

De l'aménagement de sites naturels de pratiques à l'artificialisation totale et aux cyber-sports, la liste des innovations « ludo-sportives » ne cesse de s'allonger : l'île de la Réunion possède le potentiel pour devenir une vitrine de ces pratiques inédites. Beaucoup de choses sont faites, mais, au regard de ses richesses incommensurables, la Réunion doit aller encore plus loin pour devenir, plus qu'avant, « île intense », « île à grand spectacle » et surtout « île à sensations ».

Sources : Etude Détente sur la Randonnée et Rapport Commissariat à l'aménagement des Hauts.

4. Les pôles d'excellence rurale

La démarche « Villages Créoles » qui vise à créer les conditions d'un tourisme plus permanent dans quinze bourgs des Hauts de l'île poursuit un triple objectif :

- mettre en réseau les bourgs présentant un fort caractère de créolité s'engageant dans des procédures d'amélioration des équipements collectifs ;
- accorder le label « Villages Créoles » aux professionnels de ces villages (commerçants, hôteliers, restaurateurs) qui s'engagent sur des objectifs de progrès (accueil touristique, services, équipements), à travers une charte de qualité ;
- créer et commercialiser des circuits touristiques sous la marque « Villages Créoles » (marque déposée) auprès du réseau de distribution touristique (tour-opérateurs, salons professionnels, site Web) sur tous les territoires de l'île.



ODIT France est membre du comité de pilotage de « Villages Créoles » et soutient depuis son origine, cette expérience qui a reçu le Grand Prix de l'Ingénierie touristique en 2002.

Premier label obtenu : « Villages Créoles »

La Réunion s'est portée candidate pour la labellisation de la démarche « Villages Créoles », en tant que pôle d'excellence rurale et l'a obtenue, lors de la première vague de labellisation en juin 2006. La labellisation permettra en 2007 et 2008 à « Villages Créoles » de bénéficier de fonds de l'Etat tout à fait significatifs qui viendront abonder les initiatives communales ou privées. Deux axes de travail principaux ont été retenus dans le cadre de ce pôle d'excellence rurale :

- la mise en lumière des bourgs des Hauts, notamment pour créer des parcours lumineux thématiques et rendre la déambulation attractive à la tombée de la nuit qui intervient tôt sous les Tropiques ;
- l'aménagement d'espaces publics et privés pour faciliter l'organisation d'animations touristiques visant à retenir les visiteurs et augmenter la clientèle touristique résidentielle.

Le projet de route thématique Hubert Delisle

Lors de la deuxième vague (décembre 2006), un deuxième pôle d'excellence rurale centré sur le tourisme a été retenu. Il s'agit du projet de route thématique Hubert Delisle, route des Hauts franchement orientée nord-sud et nécessitant des aménagements de signalétique, d'arrêts et d'amélioration des transports par bus. Les points de vue remarquables qu'offre cette route et sa typicité (distilleries de géraniums, épicerie chinoises) doivent en faire, une fois aménagée, un lieu touristique, d'autant que les professionnels situés sur la route se sont groupés pour l'animer et la promouvoir.

Là aussi, la labellisation pôle d'excellence rurale permettra par un apport de fonds publics de l'Etat de faciliter et d'accélérer la réalisation d'un programme d'aménagement touristique pour mieux organiser la fréquentation des Hauts.

Conclusion

Les atouts de la Réunion s'inscrivent dans un contexte global à exploiter : contexte international et contexte régional au cœur de l'Océan Indien, générateurs d'opportunités exceptionnelles, abondantes et complémentaires. Les conjuguer, c'est provoquer un effet d'entraînement de la filière touristique. Ainsi :

- La conjoncture économique internationale a encouragé l'épargne : beaucoup de liquidités sont disponibles pour une offre immobilière qui commence à se resserrer à l'échelon mondial. Or, l'île de la Réunion propose un vaste chantier aux investisseurs, propice à un apport de capitaux et créateur d'emplois, notamment, avec la rénovation et la création d'hébergements et de structures d'équipements, l'aménagement ou le réaménagement de sites sur le littoral et à l'intérieur de l'île, etc. Tous ces projets doivent s'inscrire dans une démarche de tourisme de haut de gamme et de tourisme durable, seule capable d'attirer les capitaux et de relever le défi de l'emploi dans la perspective de l'évolution démographique.
- L'évolution démographique est devenue une réalité incontournable avec deux conséquences principales pour l'étude qui nous concerne : elle est le moteur d'une formidable expansion du

tourisme, mais elle risque de créer plus de chômage. D'ici à 2020, 1,5 milliard de personnes vont, pour leurs vacances, sillonner le monde, apportant recettes et emplois partout où ils passeront. En revanche, une population de plus en plus jeune et de plus en plus nombreuse va renforcer la demande d'emploi, déjà très élevée aujourd'hui à la Réunion. Or, on peut quantifier les recettes et les emplois créés par les arrivées de touristes et on mesure l'effet démultiplicateur des débouchés dans le tourisme, en matière d'emploi direct et par ses retombées. La croissance démographique représente donc un formidable levier de développement du tourisme et d'expansion économique, à condition naturellement d'apporter une formation adéquate.

- Un marché avec des cibles à hauts revenus : pour attirer le tourisme d'agrément métropolitain et international, l'île doit s'appuyer sur la montée en gamme de l'hébergement mais aussi sur ses complémentarités naturelles qui contribuent à rentabiliser les investissements futurs : le tourisme d'affaires et le tourisme affinitaire à développer ou à fidéliser, la proximité de Maurice, à la fois vivier de touristes mauriciens et argument de l'attractivité réciproque des deux îles, par l'offre de combinés.
- Une capacité à s'appuyer sur un positionnement fort, diversifié et pratiquement unique qui permet de créer un véritable désir de Réunion et d'Océan Indien, mais qui fera vivre cet attrait dans la durée, en créant une véritable dynamique de création et d'innovation. Ce positionnement pourra se construire sur des scénarios qui le nourriront et le déclineront, notamment grâce à des investissements touristiques « solides » qui le matérialiseront.
- Un capital touristique immense : une desserte aérienne de bonne qualité mais qu'il faut dynamiser et compléter, une nature d'exception encore préservée mais qu'il faut aménager et révéler, des Réunionnais épris de leurs traditions et de leur culture mais qui doivent faire connaître et rayonner leurs atouts, et une destination encore à construire, ce qui fait sa force pour créer un mode de développement touristique, capable de résister aux crises. C'est donc l'imagination des opérateurs du tourisme qui est sollicitée, dans leur capacité d'innovation.
- Une perspective de développement durable : dans un espace où l'imagination sera le moteur de la pérennité du tourisme, l'opportunité de pouvoir conserver l'attractivité des sites exceptionnels et d'éviter les concentrations excessives est une chance : elle doit servir d'appui à la création de valeur ajoutée et d'emplois territorialement répartis ainsi qu'à la préservation de l'identité culturelle de la Réunion.
- Elle possède également un réseau d'entreprises prestataires d'activités, mais dont les structures, trop souvent unipersonnelles et dispersées, sont à conforter et à compléter pour leur permettre de faire connaître aux tour-opérateurs et aux distributeurs ce capital.

Le marché potentiel de la Réunion, sa situation au cœur de l'Océan Indien, son environnement concurrentiel et les atouts dont elle peut se prévaloir conduisent vers une réflexion sur l'état de sa filière transport-hébergement-activités-distribution, pour en connaître les spécificités, en évaluer les dysfonctionnements et faire émerger les actions à entreprendre sur une offre à structurer et à mettre en tourisme.



III. Le constat

La Réunion fait face à une crise structurelle du tourisme qui affecte les principaux composants de son mode de production : hébergement, aérien, activités.

A. La crise touristique réunionnaise

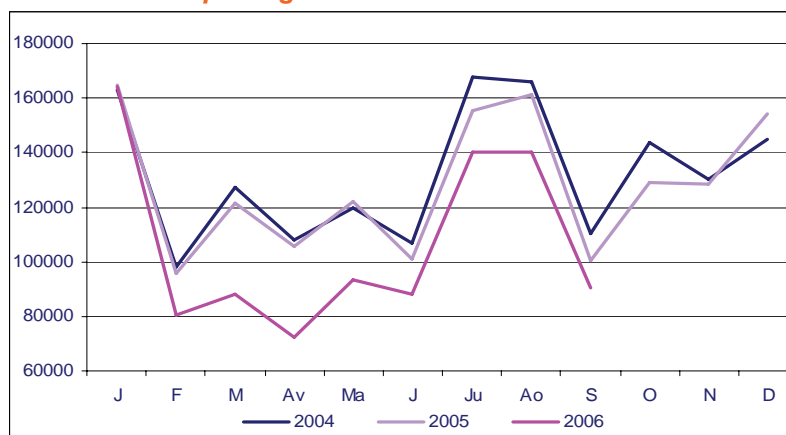
La crise sanitaire provoquée par l'épidémie de chikungunya a des effets directs sur le tourisme et sur l'économie de la Réunion. Cette crise sanitaire est aussi le révélateur de la crise structurelle du tourisme réunionnais.

La crise sanitaire

1. L'impact de la crise liée au chikungunya sur le tourisme réunionnais

L'industrie touristique subit de plein fouet les conséquences de l'épidémie liée au chikungunya. Selon une enquête menée par la chambre de commerce et d'industrie de la Réunion en septembre 2006, les pertes d'activité vont de 20 % (pour les restaurants travaillant à la marge avec la clientèle touristique) à 80 % pour des indépendants du secteur des loisirs de pleine nature.

Le trafic aérien passagers de Roland-Garros entre 2004 et 2006



Source : CCIR – Aéroport de Roland Garros.

Depuis février 2006, les chiffres de fréquentation et d'activité dans le tourisme sont à la baisse :

- **Trafic aérien** : depuis le début de l'année, le trafic aérien de l'aéroport principal de l'île est en baisse de 15 %, avec un pic de moins 31,5 % en avril. À noter : la saisonnalité de

l'activité est toujours la même, en raison du poids important des Réunionnais dans le trafic et de la clientèle affinitaire (moins sensible à cette crise).

- **Agences réceptives** : activité en chute de 75%.
- **Hébergements** :
 - L'hôtellerie classée appartenant aux clubs de l'UMIH : taux d'occupation cumulé au 1^{er} août de 46%, au lieu de 59% à la même période l'année dernière.
 - Les gîtes de montagne, les gîtes ruraux et les chambres d'hôtes en centrale de réservation sont tous en baisse² : taux d'occupation de -25% pour les gîtes de montagne depuis le début de l'année, de -30% à -65% pour les gîtes ruraux selon les mois et de -25% à -87% pour les chambres d'hôtes, selon les mois.
- **Nombre de touristes** : selon une étude réalisée par l'Insee pour le compte du Comité du tourisme, la Réunion enregistre 33% de touristes en moins. En projection sur une année, cela ferait perdre 130 000 visiteurs à l'île. La baisse atteint 49% pour le tourisme d'agrément, 26% pour l'affinitaire et 14% pour l'affaire. Le premier semestre a été marqué aussi par une baisse de 37 % des touristes métropolitains.

2. La mise en place d'aides financières

À la suite de cette crise et de la mobilisation de l'Etat pour soutenir cette industrie et l'économie locale, deux fonds ont été ouverts aux professionnels de l'île : le fonds de secours exceptionnel pour le secteur touristique et le FISAC (fonds d'indemnisation et de sauvegarde de l'artisanat et du commerce). À la mi-octobre, 11,9 millions d'euros ont été consommés dont 28% par la branche « hôtels-restaurants ». Lorsque l'on y ajoute les gîtes, les activités de loisirs, les transports, les agences réceptives, les loueurs de voiture et quelques autres acteurs, c'est près des deux tiers des aides qui ont été versées au monde du tourisme.

La crise structurelle

1. Le déficit de la balance touristique

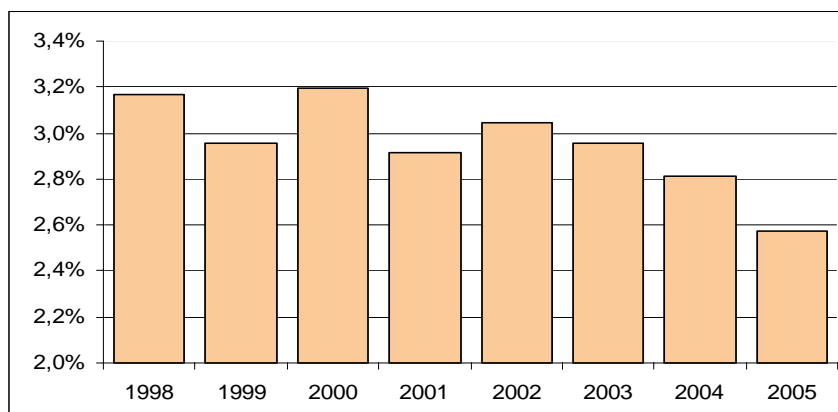
Croissance moins forte des recettes tirées des arrivées de touristes par rapport à celle du PIB réunionnais

À la Réunion, entre 1998 et 2005, les Réunionnais ont vu le Produit Intérieur Brut de leur île passer de 7 649 millions d'euros à 11 990 millions d'euros, soit une hausse de 57%. Durant cette période, les recettes provenant des touristes non résidents se sont accrues de 27%.

² -25 % pour les gîtes de montagne depuis le début de l'année, de -30 % à -65 % selon les mois pour les gîtes ruraux, et de -25 % à -87 % pour les chambres d'hôtes selon les mois.



**Contribution des recettes provenant des touristes extérieurs
au PIB de la Réunion entre 1998 et 2005**



Source : INSEE, Comptes économiques – Insee/CTR, Enquête Fréquentation Touristique.

Un poids faible des recettes tirées des arrivées de touristes dans le PIB réunionnais

Outre cette différence d'évolution, la contribution de ces recettes dans le PIB réunionnais est faible et en baisse. En 2005, les dépenses des touristes non-résidents sur l'île participent à hauteur de 2,6 % du PIB de l'île, alors qu'elles étaient de 3 % en 2002 et les années précédentes.

Comparaison de la contribution des recettes provenant des touristes non-résidents dans le PIB de différents pays

| Pays | PIB/Habitant (en € en 2002) | Recette tourisme extérieure/PIB 2002 |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Maldives | 2 090 | 49,8 % |
| Bahamas | 16 497 | 34,9 % |
| Maurice | 3 782 | 13,4 % |
| Seychelles | 8 634 | 18,5 % |
| Trinidad et Tobago | 7 346 | 2,4 % |
| La Martinique | 14 283 ¹ | 4,0 % ¹ |
| France métropolitaine | 25 168 | 4,1 % |
| La Réunion | 13 291 | 2,6 % ² |

1. En 2000. 2. En 2005.

Source : Organisation Mondiale du Tourisme – Insee.

Comparé à d'autres destinations, ce poids démontre que la Réunion n'optimise pas suffisamment le poste tourisme. En 2005, avec 2,6 % de part dans le PIB réunionnais (contre 3 % en 2002), cette contribution se rapproche davantage de celle de Trinidad et Tobago (2,4 %) que celle de l'île Maurice (13,4 %), des Bahamas (34,9 %) ou des Maldives (49,8 %). Il est vrai que ces destinations sont des pays émergents : leur développement économique n'est pas celui de la Réunion, ce qui

pourrait expliquer ce poids plus fort du tourisme extérieur dans leur économie. La Réunion a, en effet, un PIB par habitant 1,8 fois plus élevé que celui de Trinidad et Tobago. Mais, les Bahamas ont un PIB par habitant supérieur à celui de la Réunion et le tourisme y joue un rôle plus important. Il reste que ces destinations purement « îliennes » recouvrent des marchés émetteurs très différents. Néanmoins, cette contribution est aussi nettement plus élevée en France métropolitaine et en Martinique qui reste une destination comparable.

Terme de l'échange extérieur défavorable en matière de tourisme

Certes, le tourisme injecte de la richesse dans l'économie réunionnaise, mais il ne compense pas de manière significative le déficit extérieur de l'île. Il représente la première recette en biens et services d'exportation avec 308,8 millions d'euros en 2005. Ce montant est 2,3 fois supérieur aux recettes de l'exportation de sucre. Et à lui seul, il rapporte plus que l'ensemble des marchandises exportées. Néanmoins, le terme des échanges extérieurs, en matière de tourisme, n'est pas favorable à la Réunion. Le solde entre ce que consomment les touristes non-résidents dans l'île et ce que dépensent les touristes réunionnais en dehors de l'île provoque un déficit de la balance touristique. Celui-ci a doublé depuis 2003 (83 millions d'euros). On observe donc une corrélation forte entre l'aggravation de ce déficit et le déclin du tourisme d'agrément. En France métropolitaine, ce solde est excédentaire avec 8,9 milliards d'euros. De plus, les tendances spontanées à l'ouverture de lignes aériennes et l'accent mis par les agences de tourisme réunionnaises à l'export visent encore à accentuer cet écart. Dans l'Océan Indien, la Réunion est devenue le marché émetteur le plus riche que se disputent désormais toutes les destinations proches (Maurice, Rodrigues, Mayotte, Afrique du Sud, Tanzanie, Dubaï et plus récemment, les pays asiatiques).

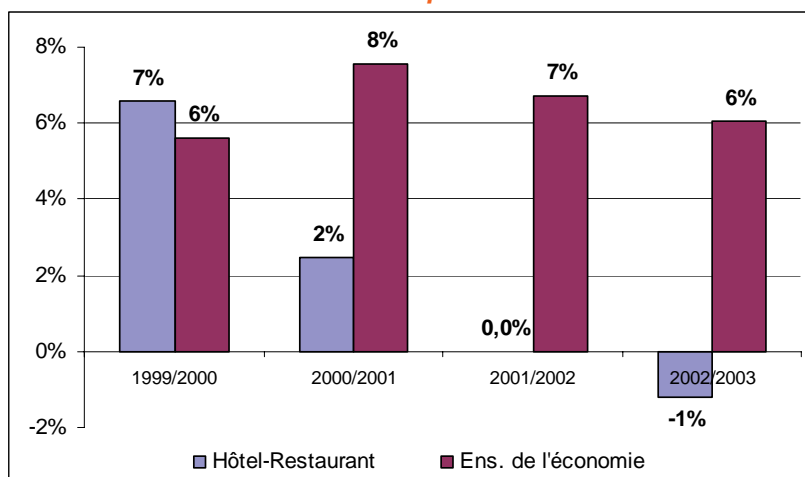
2. L'hôtellerie en perte de vitesse

Son poids dans la valeur ajoutée globale créée est amoindri

Avec les transports, les agences de voyages et les activités de loisirs, la branche hôtels-restaurants constitue, dans une économie touristique, le moteur du développement. La branche « hôtels-restaurants » ne semble pas être l'accélérateur de croissance escomptée. Sa croissance, en effet, se situe à un niveau bien inférieur à celle de la valeur ajoutée brute du département, c'est-à-dire le solde entre la production et la consommation des biens et services nécessaires à cette production dans l'île. Entre 1999 et 2003, ce secteur a connu une croissance de +8 %. Dans le même temps, la valeur ajoutée brute de l'île a progressé de + 29 %. De plus, son poids dans la valeur ajoutée globale créée s'est amoindri. En 1999, le secteur hôtels-restaurants représente 2 % de la VA totale et seulement 1,7 % en 2003. Enfin, ce secteur n'emploie que 4 % de l'emploi salarié total. En France métropolitaine, il concentre 5 % de l'emploi total et 9 % en Martinique.



**Évolution des valeurs ajoutées brutes du secteur « Hôtels et Restaurants »
et de l'ensemble de l'activité économique de la Réunion entre 1999 et 2003**

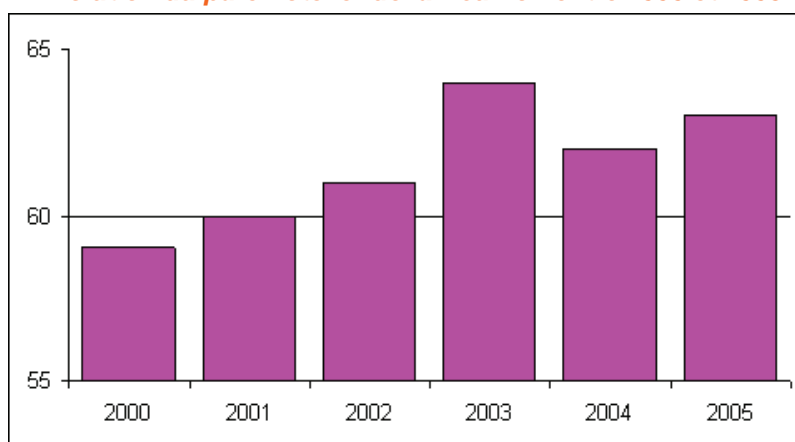


Source : Insee, comptes régionaux – IEDOM.

La stagnation du parc hôtelier depuis 2000

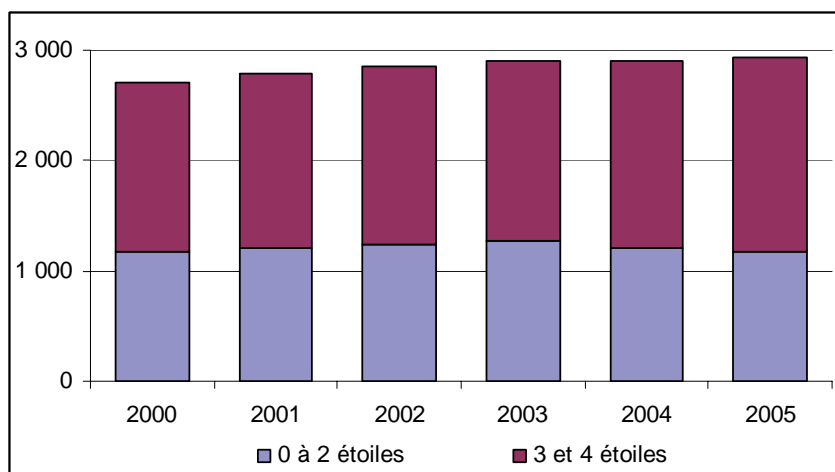
Entre 2000 et 2005, seuls quatre hôtels supplémentaires ont ouvert, soit une hausse de 7 % sur la période. Le rapport entre le nombre d'hôtels classés entre 0 et 2 étoiles et les hôtels 3 et 4 étoiles ne varie pas au cours de cette période avec 55 % de 0, 1 et 2 étoiles. Mais depuis un an et demi avant la crise, de nombreux hôtels avaient fermé, soit définitivement (l'hôtel Armony à Saint-Benoît, le Lancastel à Saint-Denis, l'hôtel-club du Maïdo, l'Apollonia à Saint-Leu et presque tous les hôtels du groupe Apavou, notamment les Aigrettes à Saint-Gilles), soit temporairement ou de façon alternée (hôtels du Groupe Bourbon : Les Créoles, Les Villas du Récif, les Villas du Lagon).

Évolution du parc hôtelier de la Réunion entre 2000 et 2005



Source : Délégation Régionale du Tourisme de la Réunion.

Évolution de la répartition du nombre de chambres en faveur des 3 et 4 étoiles entre 2000 et 2005



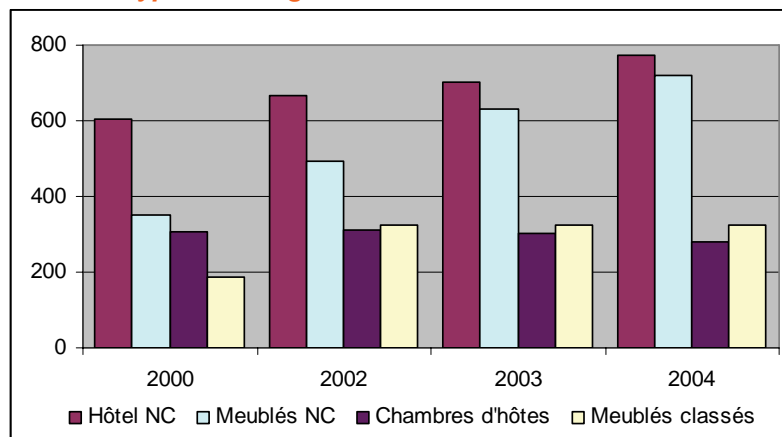
Source : Délégation Régionale du Tourisme de la Réunion.

Le nombre de chambres disponibles dans l'hôtellerie classée réunionnaise a progressé légèrement plus vite que le parc. Avec +8,5 % de croissance entre 2000 et 2005, contre 7% pour le parc hôtelier, la Réunion a vu son offre en matière d'hébergement hôtelier s'accroître de 230 chambres. Cette hausse est due à la création d'hôtels mais aussi à des extensions d'hôtels existants. Cette évolution, en faveur des hôtels de gamme supérieure (3 et 4 étoiles) est faible mais, entre 2000 et 2005, la part du nombre de chambres dans l'hôtellerie classée en 3 et 4 étoiles est passée de 57% à 60 %. Deux nouveaux hôtels 4 étoiles sont en projet : le Palm Hôtel à Grande Anse (60 chambres) qui devrait ouvrir début 2007 et l'Hôtel des Thermes à Cilaos (50 chambres).

Hausse de l'hébergement non classé

Cette légère montée en gamme dans l'hôtellerie classée ne représente pas l'évolution des hébergements touristiques de l'île. Alors que l'hôtellerie classée n'évolue que de 7% entre 2000 et 2004, l'hébergement non classé progresse de 28 %. La plus forte progression concerne toutes les structures de petite taille susceptibles d'accueillir des touristes mais elles n'appartiennent à aucune chaîne ni label garantissant une qualité de prestation.

**Évolution du nombre de chambres,
selon le type d'hébergement à la Réunion entre 2000 et 2004**



* Les chiffres pour l'année 2001 ne sont pas disponibles.

Source : Délégation Régionale du Tourisme de la Réunion.

Ainsi, la capacité hôtelière, dont l'insuffisance chronique est soulignée depuis le SAR 1995 qui prévoyait le doublement des capacités, n'offre plus le potentiel quantitatif et qualitatif permettant de soutenir le développement touristique de l'île.

3. La décroissance de la clientèle d'agrément

Sur une longue période (entre 1992 et 2005), le nombre d'entrées touristiques a presque doublé (+ 89 %), soit une croissance annuelle moyenne de près de 14 %, ce qui peut être considéré comme une performance honorable dans un contexte touristique international profondément modifié, notamment par l'arrivée de nouvelles destinations îliennes attractives.

Consolidation ou régression des entrées ?

Mais cette progression globale recouvre en réalité une quasi-stagnation depuis 1998, qui s'est cristallisée durablement depuis 2000, et dont on peut craindre qu'elle soit structurelle. Depuis sept ans, les entrées touristiques sont globalement égales. Cette stagnation peut être interprétée comme une consolidation de l'acquis, dans un contexte de compétition internationale accrue. Mais les données globales sont à considérer au regard d'une mutation structurelle illustrée ci-dessous.

Le tourisme d'agrément le plus affecté par la baisse

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Agrément (milliers) | 107,3 | 116 | 143 | 160 | 176 | 185 | 226 | 201 | 220 | 208 | 205 | 208 | 183 | 161,9 |
| Affaire (milliers) | 27 | 33 | 26 | 27 | 29 | 33 | 31 | 41 | 44 | 44 | 45 | 44 | 51 | 46,9 |
| Affinitaire (milliers) | 72 | 79 | 77 | 100 | 120 | 128 | 121 | 133 | 146 | 154 | 159 | 164 | 180 | 184 |
| Autres (milliers) | 10 | 13 | 15 | 16 | 20 | 23 | 20 | 17 | 18 | 19 | 15 | 14 | 15 | 15,8 |

Source : CTR, Insee.

Le tourisme affinitaire lié à l'augmentation de la population réunionnaise

Après plusieurs années de relative stabilité, le nombre de touristes a diminué de 4,9% en 2005 : 409 000 touristes ont visité l'île l'année dernière contre 430 000 en 2004. Le niveau est proche de celui de 1998. La baisse affecte principalement le tourisme d'agrément qui diminue de 11,5 %, tandis que le tourisme affinitaire (visite aux parents et amis en motif principal) confirme sa progression (+ 2,3%, après + 9% en 2004). Pour la première fois depuis plus de 10 ans, les touristes affinitaires (184 400 personnes) ont été plus nombreux en 2005 que les touristes d'agrément (161 900 personnes).

Ce mouvement est à relier à plusieurs facteurs qui ont des effets mécaniques : l'augmentation conséquente de la population réunionnaise (de 760 000 habitants vers un million en 2020), les emplois en métropole, les étudiants poursuivant leur études à l'étranger, les familles se déplaçant plus souvent. Le développement de l'économie réunionnaise se traduit également par la croissance encore modeste mais assez continue du tourisme d'affaires (qui ne bénéficie pourtant guère de structures d'accueil adaptées).

Le marché métropolitain en baisse

Le marché principal (métropole) est pour sa part en baisse de 3,8% avec des résultats contrastés selon les grandes régions (baisse sur Paris, Rhône-Alpes, Provence-Côte d'Azur, hausse sur le Nord-Ouest et le Centre-Ouest). Dans la zone Océan Indien, cette situation est propre à la Réunion. L'île Maurice évalue à 761 000 personnes le nombre de touristes l'année dernière, soit une hausse de 5,9%.

Un ralentissement déjà amorcé avant l'annonce de l'épidémie

En 2005, les médias n'avaient pas encore communiqué sur l'épidémie qui commençait tout juste à se développer. En revanche, la Réunion avait été victime de campagnes médiatiques négatives (danger des requins, chiens appâts, alerte à la grippe aviaire) qui n'ont pas été sans influence sur la destination et son attractivité. C'est au cours du troisième trimestre 2005, la haute saison touristique, que l'on a enregistré la plus importante dégradation de la fréquentation : soit près de 20 000 touristes en moins (dont 5 000 en provenance de l'UE).

80% des touristes viennent de la métropole. La forte progression, en 2004, des touristes en provenance des autres pays d'Europe ne s'est pas confirmée : en 2005, leur nombre (19 175) a diminué de 30%. On constate aussi l'effritement du nombre des arrivées de ressortissants de pays de la zone Océan Indien.

La crise conjoncturelle se conjugue à une crise structurelle profonde dont la stagnation de l'hôtellerie touristique et la décroissance de la clientèle d'agrément sont des indicateurs. À bien des égards, la Réunion est une destination en perte de vitesse. La projection de tendances actuelles dans un scénario au fil du temps aboutirait à compter entre 4 à 500 000 touristes en 2010 dont un tiers seulement de touristes d'agrément. En outre, ce scénario ne prend pas en compte les effets déstructurants à moyen terme de la crise sanitaire. Même s'il demeure un élément essentiel de l'économie réunionnaise, le tourisme n'en est pas, aujourd'hui, un vecteur dynamique.



4. Des défaillances structurelles de marché

Ces insuffisances sont analysées et partagées depuis longtemps par des experts et professionnels du tourisme. Elles figurent comme des obstacles à lever dans le schéma directeur du tourisme, mais les moyens de les surmonter doivent maintenant être mis en place concrètement.

- **Le caractère de destination mono-marché** : principalement positionnée comme mono-marché pour une clientèle essentiellement originaire de la métropole, la Réunion doit reconsidérer ses orientations pour s'affranchir de cette situation : élargir les niches de produits à très forte valeur ajoutée : tourisme vert, sportif, de découverte et de bien-être, tourisme d'affaires, en particulier incentive et événementiel.
- **Sa dépendance accrue d'une clientèle métropolitaine** : elle rend fragile la destination en cas de crise et ne permet pas d'élargir le marché autant qu'il serait souhaitable.
- **Des segments de marché à approfondir** : les clientèles européennes, notamment allemandes, les clientèles non francophones, les clientèles à fort pouvoir d'achat venues de métropole feront l'objet d'une réflexion spécifique par ODIT France, du point de vue de leurs besoins, comportements et volumes.

B. Un positionnement flou, pourquoi ?

- **Le scepticisme** : la vocation touristique de la Réunion, relativement tardive, est née d'une contradiction : bien que dotée d'un patrimoine naturel qui suffit à la caractériser, l'île semble craindre de ne pas arriver à la hauteur des standards internationaux.
- **Les hésitations** entre l'obligation de revendiquer une offre « plages » « littoral et maritime », en raison de son caractère insulaire au cœur de l'Océan Indien et la réalité d'une offre « montagne », « tourisme d'intérieur » et « nature ».
- **Une forme de timidité** : malgré des performances très honorables, dont le passage de 59 000 touristes à plus de 400 000 en 20 ans (de 1980 à 2000), les engagements restent timorés, d'où la persistante difficulté à s'ouvrir à des clientèles européennes et internationales, la non-adaptation aux standards des normes internationales et la non-maîtrise des langues étrangères.
- **Une prise en compte insuffisante des enjeux concurrentiels et du marché** : d'une manière générale, l'enjeu concurrentiel n'est, majoritairement, pas suffisamment pris en compte dans l'action publique, alors que les professionnels, confrontés constamment à la réalité de la concurrence, sont obligés de l'intégrer et doivent tant bien que mal y remédier. Le positionnement flou observé résulte de cette absence de prise en compte des exigences des clientèles extérieures et de la demande touristique. Il n'est pas assez en phase avec les besoins des marchés et de l'environnement concurrentiel.
- **Un décalage entre la communication et les marchés** : la Réunion est perçue par les voyageurs comme une destination de tourisme de nature et de découverte, complétée d'une offre de plage et d'un éventail d'activités sportives. En revanche, la communication sur le marché métropolitain porte sur un positionnement d'île atypique (l'île incarne la fusion du vert et du bleu, se découvre toute entière et suscite des émotions), avec une signature

publicitaire déclinée autour de « l'île intense ». Cette politique de marque, trop conceptuelle sur les marchés internationaux et européens, n'atteint pas directement ces clientèles visées qui apprécient l'Océan Indien dans son ensemble et ont besoin d'une représentation plus concrète pour définir les contours du produit « Réunion ».

- **Des prix décalés par rapport à la concurrence** : les premières analyses des prix des nuitées et des séjours de l'île de la Réunion comparés à ceux des concurrents de l'Océan Indien révèlent un positionnement de prix atypique : un très faible écart de prix entre l'hôtellerie standard et l'hôtellerie haut de gamme ou de luxe (les prix se chevauchent) et une quasi-absence de propositions haut de gamme, tant sur le plan tarifaire que sur le plan de l'offre. La Réunion semble donc souffrir de la concurrence directe de ses voisins qui disposent d'autres atouts réels avec des positionnements prix équivalents.

Focus : Une réalité composite*

- La Réunion dispose de plusieurs pôles d'identité touristique, balnéaire, découverte de la nature, patrimoine culturel et tourisme sportif.
- Elle ne dispose pas d'une dimension émergente suffisamment puissante pour développer et orienter de manière univoque sa proposition consommateur.
- La Réunion est une île et sa dimension balnéaire s'inscrit dans la logique du mythe de l'île exotique, même si elle ne sera jamais l'île Maurice ou les Seychelles.
- C'est aussi une montagne, mais elle ne dispose pas des attraits mythiques des grandes destinations dans le monde (Népal...).
- Elle ne peut probablement établir son positionnement que sur une réalité composite. C'est la situation la plus difficile à manager en communication.
- Compte tenu de ces éléments, il est difficile d'ancrer durablement le positionnement sur un seul bénéfice objectif.
- Les signatures « L'île Intense » et « Mille Voyages en Un Voyage » tentent de rendre compte de cette complexité, tout en ne supprimant pas le sentiment de flou qu'elles inspirent.
- « Ce n'est pas parce que l'on a des milliers de beaux produits dans le magasin que l'on ne doit pas en choisir 2 ou 3 pour les mettre en vitrine ».

* Source : Rapport Clizez sur le positionnement de la Réunion- novembre 2005.



C. Une offre hétérogène peu lisible

— Un transport aérien, de bonne qualité, très saisonnalisé et spécialisé —

Les flux de trafic vers la Réunion sont importants avec 930 000 passagers en 2005 et un taux de progression moyen annuel de 2 % entre 2000 et 2005, prouvant que la destination avait bien résisté à la crise du 11 septembre 2001, contrairement à beaucoup d'autres.

1. Les trois facteurs qui structurent la demande

Le trafic affinitaire, prédominant

Le problème principal de l'économie des lignes vers la métropole réside dans le mix marketing. Air France annonce (présentation devant le Conseil économique et social du 28 juin 2006) une part de trafic touristique de 36%, alors que vers la Guadeloupe et la Martinique, cette part est respectivement de 58% et 52% et que Maurice affiche 80%, Cuba 78% et Saint-Domingue 60%. C'est d'ailleurs vers la Réunion que le trafic affinitaire est le plus fort avec 33%.

Ces résultats expriment la moindre attractivité de la Réunion sur le marché du tourisme, même si on la compare aux autres grands DOM qui ont une structure de demande de transport analogue.

Le trafic affaires, très faible

Un second point caractérise la demande, c'est le poids très faible du trafic affaires, de l'ordre de 30% en valeur, alors que sur le long-courrier d'Air France, cette part dépasse les 50%. Ce facteur, souligné par le rapport du Conseil général des Ponts et Chaussées sur l'optimisation de la desserte aérienne des départements d'outre-mer de juin 2006, explique l'incapacité des compagnies à augmenter l'attractivité tarifaire de l'île, pour des raisons économiques et de rentabilité des vols. La rentabilité des lignes vers la Réunion est fragilisée par cette structure de la demande. Seule, une gestion de type « yield management » optimisant tarifs et remplissages est capable de l'atteindre au jour le jour, même si de nombreux acteurs, y compris Air Austral, déclarent que le nombre de classes tarifaires est trop important et qu'une simplification de la grille serait souhaitable.

La forte saisonnalité du transport

La forte saisonnalité de la demande de transport pèse sur l'économie des lignes et la disponibilité de sièges pour l'activité touristique, douze semaines par an en moyenne. Ce point est énoncé par toutes les compagnies et repris par les rapports Beaugendre sur la desserte aérienne de l'Outre-mer de février 2004 et du Conseil général des Ponts et Chaussées déjà cité. Pour l'activité touristique, cette saisonnalité pèse dans la période de l'hiver austral et, dans une moindre mesure, pendant les fêtes de fin d'année. Les professionnels se plaignent du manque de capacités et de tarifs attractifs pendant ces périodes pour faire des promotions. En effet, les lits restent inoccupés en grande partie et toute stimulation tarifaire est vaine, compte tenu de la pointe de trafic de la demande affinitaire.

De leur côté, les compagnies confirment le manque de disponibilités, mais ne proposent pas de réelles solutions. Ce point devra être surmonté, déjà en lissant au maximum la clientèle affinitaire (Cf. conclusions du rapport du CGPC et la décision ministérielle de permettre à des compagnies de

n'exploiter la ligne que pendant des périodes de pointe), mais aussi en travaillant avec les compagnies pour réserver une part de la capacité en pointe à la clientèle touristique. Il doit passer par un engagement de tour-opérateurs ou de partenaires qui accepteraient de mutualiser le risque.

2. Une situation concurrentielle optimale

Air Austral et Air France font jeu égal

Du côté concurrentiel, on peut considérer la situation comme idéale. Trois compagnies se partagent le trafic, d'une façon presque équitable. Les positionnements tarifaires d'**Air France** et d'**Air Austral** sont très comparables pour des structures d'offre également analogues, avec des vols de nuit systématiques à l'aller comme au retour. Cette offre vient de structures de coûts qui, elles aussi, semblent comparables ou le seront dans un avenir proche (même si les compagnies ne partagent pas ces données), compte tenu des types d'avion utilisés et de leur rentabilité en terme d'heures de vol qui conditionnent l'économie des vols. Il est à noter que la rénovation de la flotte d'Air France par la mise en œuvre de B777 mettra fin à un différentiel de confort entre les deux compagnies.

Corsair : un mix marketing plus favorable au marché touristique

Corsair dispose d'une marge de manœuvre tarifaire qu'elle utilise d'abord dans un mix marketing plus favorable au marché touristique qui est aussi le moins rentable et dans une agressivité tarifaire plus forte. Ce positionnement s'explique par la nature de la desserte et la plus forte intégration de la distribution en métropole. La desserte de base de Corsair, avec un vol de nuit à l'aller et, en général, un vol de jour au retour, favorise une meilleure utilisation des avions. En revanche, le type d'avion devient maintenant un handicap. Corsair qui a été très affectée par la crise sanitaire (poids du marché touristique d'agrément dans son trafic) annonce une évolution de sa flotte nécessaire à la poursuite de son positionnement tarifaire. Pour autant, la compagnie joue la diversification, en ouvrant deux vols par semaine sur Maurice et en confirmant sa présence à Madagascar.

3. La montée en puissance de la plateforme mauricienne

Avec sa proximité avec Maurice, la Réunion dispose d'une soupape de sécurité en matière de desserte. Une part du trafic non négligeable passe par Maurice, également à partir de Pierrefonds. **Air Mauritius** s'impose donc dans le paysage aérien réunionnais, de et vers l'Europe. D'abord par le développement de sa plateforme de Plaisance, mais aussi par l'évolution de la stratégie touristique de Maurice. Cette stratégie d'ouverture progressive de l'air mauricien conduit Air Mauritius à plus d'autonomie et à moins de protection.

Emirates, Comair, Corsair : progressivement, la compétition se durcit dans l'air mauricien. Air Mauritius doit donc trouver des marchés de remplacement. Le premier est naturellement la Réunion, ce qui ouvre de nouveaux courants de trafic vers l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Cette ouverture permet également de disposer d'une offre en période de pointe vers la métropole, car la saisonnalité de la ligne Paris-Maurice est également marquée en matière de demande touristique et elle n'est pas compensée par la clientèle affinitaire.



4. L'extension des marchés en s'appuyant sur le hub de Roissy

Malgré la desserte de Charles-de-Gaulle par Air Austral, les trafics en provenance des autres pays européens sont presque anecdotiques. Ce faible taux de correspondance doit être analysé par la demande, mais aussi par l'offre. La demande touristique européenne est très faible, car elle n'est stimulée ni par une offre de produits adaptés, ni par une distribution appropriée et suffisante.

Air Austral est la compagnie en position de stimuler le trafic européen. Mais elle souffre d'un déficit d'accords inter-compagnies. Ainsi, elle ne fait partie d'aucune alliance lui apportant la commercialisation de compagnies globales, depuis la dénonciation de l'accord de code-share (partage de code) avec Air France. Cet isolement d'Air Austral pose un problème majeur pour le développement de nouveaux marchés. La compagnie aérienne doit trouver une solution.

À cet égard, la Réunion est une destination qui ne peut pas rester longtemps à l'écart des grands trafics internationaux, pour son développement touristique comme pour son développement économique en général. Air France, qui exploite depuis Orly, n'apporte pas à pleine mesure l'efficacité de son réseau et de ses alliances. Air Austral est isolée, même si elle est bien connectée à CDG et à Maurice. Corsair est une compagnie touristique, même si son appartenance au groupe TUI permet d'envisager un jour une meilleure ouverture sur l'Europe.

5. La desserte trop timorée de l'Océan Indien et de l'Afrique australe

Les dessertes de l'Océan Indien et de l'Afrique en moyen-courrier sont totalement dominées par la ligne Réunion-Maurice (de Roland-Garros comme de Pierrefonds).

Un trafic inter-îles mal intégré à la programmation des TO

D'un point de vue touristique, cette desserte n'est pas suffisamment structurée et ouverte. En effet, le développement du trafic de et vers l'Océan Indien est un facteur de diversification qui doit favoriser les combinés entre plusieurs destinations et donc entrer dans la programmation des tour-opérateurs. Le pass « Océan Indien » lancé par les compagnies de la zone, produit des résultats très décevants. De l'avis des compagnies, il est mal promu et mal distribué, car aucune structure ne s'en sent « propriétaire ». On voit là l'insuffisance de la coopération régionale pour la promotion de l'Océan Indien.

Surtout, on note la tarification quasi uniforme de la ligne Réunion-Maurice. Tout en constituant un secteur profitable pour les exploitants, cette tarification est un frein à la commercialisation des combinés. De plus, elle donne un avantage certain au point d'entrée mauricien, les tarifs étant de 50% moins élevés au départ de cette île qu'au départ de la Réunion. La promotion du tourisme dans l'Océan Indien passe par une analyse approfondie de la desserte et de la tarification inter-îles. **Une étude d'ODIT France donnera l'ensemble de ces éléments.**

Sur le plan local, difficulté d'obtenir des visas

Un frein plus structurel provient de la difficulté pour les ressortissants riverains de la Réunion d'obtenir des visas. C'est la principale explication donnée par les compagnies sur la faiblesse du trafic, notamment avec l'Afrique du Sud. Cette raison est aussi invoquée par les professionnels.

6. Pierrefonds, un atout pour ouvrir la porte du Sud

L'aéroport de Pierrefonds est idéalement situé pour stimuler un trafic touristique inter-îles. Pourtant, si on examine le trafic, l'essentiel de celui-ci est constitué au départ de la Réunion. Plusieurs raisons à cette situation :

- D'abord, il n'y a pas de compagnie basée à Pierrefonds. Air Mauritius et Air Madagascar exploitent à partir de leurs bases respectives.
- Air Austral est contrainte de mettre en place un appareil le matin avec un retour le soir qu'elle a astucieusement commercialisé en vol d'approvisionnement de ses vols vers Paris. Il reste que cette desserte est coûteuse et ne permet pas d'avoir l'avion à disposition le matin et le soir pour, par exemple, transporter une clientèle touristique en provenance de Maurice. Il est à noter également que le trafic touristique ne bénéficie pas réellement de cette offre qui est principalement tournée à l'export.

Miser sur la spécialisation de Pierrefonds et de Roland-Garros

L'avantage de Pierrefonds réside dans la simplicité (et donc la rapidité) et l'accessibilité des grands sites naturels touristiques de la Réunion. Son exploitation complète mais sans fioriture (no frill) révèle un potentiel de type « low cost ». Mais pour disposer de coûts de touchée acceptables, il faut accroître le nombre de vols pour mieux amortir la structure. C'est une condition indispensable pour accroître le trafic et le rendre plus attractif d'un point de vue tarifaire.

L'ouverture de l'aéroport aux trafics intercontinentaux n'apporterait aucun bénéfice à l'attractivité de la Réunion. Elle serait même dangereuse, car elle aurait pour conséquence d'accroître les coûts de touchée à Roland-Garros qui a déjà du mal à faire face à des investissements indispensables (allongement de la piste et des parkings, meilleur traitement des flux).

Il ne faut pas perdre de vue que le développement de la plateforme mauricienne va s'intensifier avec la libéralisation progressive du transport aérien de ce pays. La Réunion pourrait encore prétendre à jouer un rôle important dans le transport aérien de l'Océan Indien. Une plus grande coordination des trafics long et moyen-courriers est la solution pour consolider l'offre long-courrier.

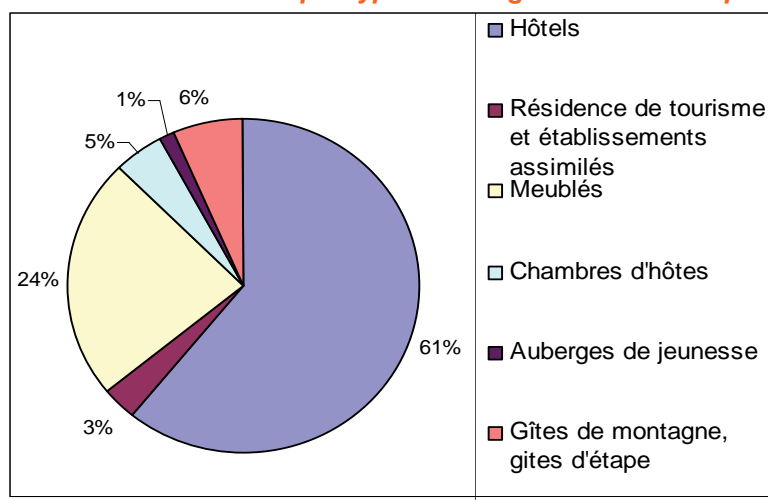
Certains professionnels souhaitent la construction d'un hub régional (Océan Indien) sur Roland-Garros. Le volume de trafic le permettrait, mais la spécialisation du long-courrier vers la métropole est un frein. Un second frein provient de la géographie, favorable ni à la Réunion, ni d'ailleurs à Maurice. En effet, les marchés sont principalement au nord de ces deux îles, ce qui oblige à un rebroussement coûteux et pénalisant dans les affichages GDS car ils accroissent le temps de vol, principal critère d'affichage et donc de ventes. La plateforme de Nairobi peut constituer un candidat sérieux à la consolidation d'un hub africain. C'est pourquoi, il est préférable de jouer la spécialisation entre les deux plateformes réunionnaises pour en faire un atout de développement touristique.

Des hébergements peu standardisés

1. La capacité d'accueil est trop faible

La Réunion comportait en 2005 environ 1 045 établissements et 10 000 lits touristiques dont 6 000 classés³, la plupart dans l'hôtellerie (chiffres en diminution depuis la fermeture de plusieurs établissements).

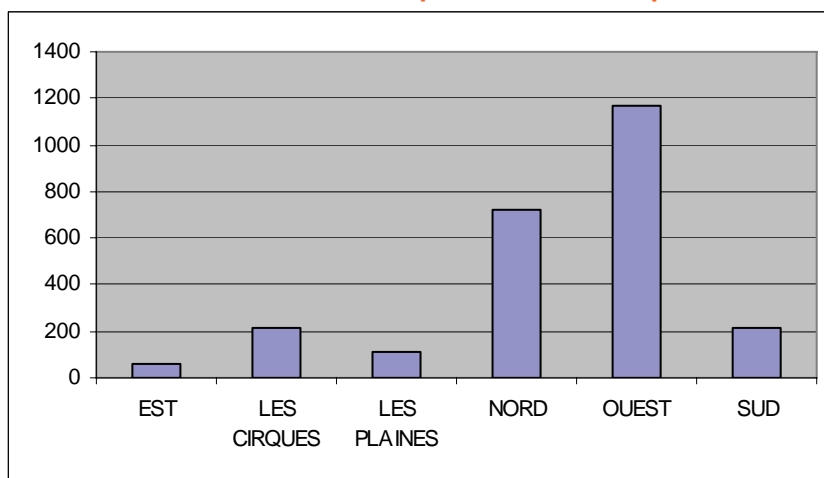
Répartition des lits marchands par type d'hébergements touristiques en 2005



Sources : DT, Insee, IEDOM, CRT Réunion (parc au 01/01/05).

L'offre d'hébergement hôtelier est concentrée dans le nord et l'ouest de l'île, respectivement pour du tourisme d'affaires et du tourisme balnéaire. Il est particulièrement déficitaire dans l'est qui souffre d'un manque de réceptif touristique.

Nombre de chambres par zones touristiques



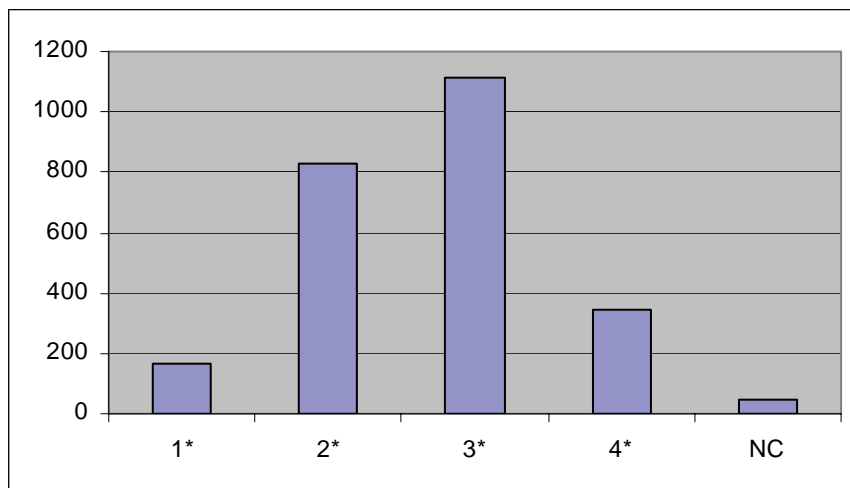
Source : Comité du Tourisme de la Réunion- ODIT France.

³ Soit l'équivalent d'une station de montagne comme Super Besse en Auvergne (à titre de comparaison, 17 000 lits touristiques dans la station-village de Valloire en Maurienne).

2. Un parc hôtelier et des services difficilement commercialisables par les tour-opérateurs

L'offre d'hébergement est essentiellement moyen de gamme (hôtels 2 et 3 étoiles), avec des établissements en majorité de taille assez faible (moins de 40 chambres), ce qui rend plus difficile la commercialisation via des tour-opérateurs. Le nombre d'hôtels de plus de 100 chambres actuellement ouverts est très limité.

Nombre de chambres par catégories d'hôtels



Source : Comité du Tourisme de la Réunion - ODIT France.

Le taux de pénétration des chaînes intégrées est très faible (Accor et Concorde Hôtels). La Réunion n'héberge sur son territoire aucun opérateur hôtelier international, à l'exception d'Accor, capable de drainer une clientèle internationale et de créer des synergies avec les destinations régionales.

Chaînes hôtelières et groupes sur l'île de la Réunion

Deux chaînes intégrées présentes :

- La chaîne Concorde, représentée par un établissement, le Concorde Bellepierre 4 étoiles situé à Saint-Denis (55 chambres).
- Le groupe Accor, avec trois établissements 3 étoiles, le Mercure Créolia (107 chambres) à Saint-Denis, le Mercure Blue Beach sous franchise (56 chambres) à Saint-Gilles et le Novotel Saint-Gilles (173 chambres).

Les établissements du groupe Bourbon situés à Saint-Gilles sont en vente : Les Villas du Lagon, resort 4 étoiles de 174 chambres en bord de mer, Les Villas du Récif (146 chambres) et Les Créoles (42 chambres).

L'autre groupe de la Réunion, « Apavou Hôtels », également présent sur l'île Maurice, a fermé la plupart de ses hôtels (classés 3 étoiles) excepté le Saint-Denis 3 étoiles (124 chambres) et le Maharani 3 étoiles (54 chambres).

Plusieurs chaînes volontaires sont représentées sur l'île :

- Best Western avec le Saint-Denis 3 étoiles.
- Anthurium avec plus de 20 établissements.

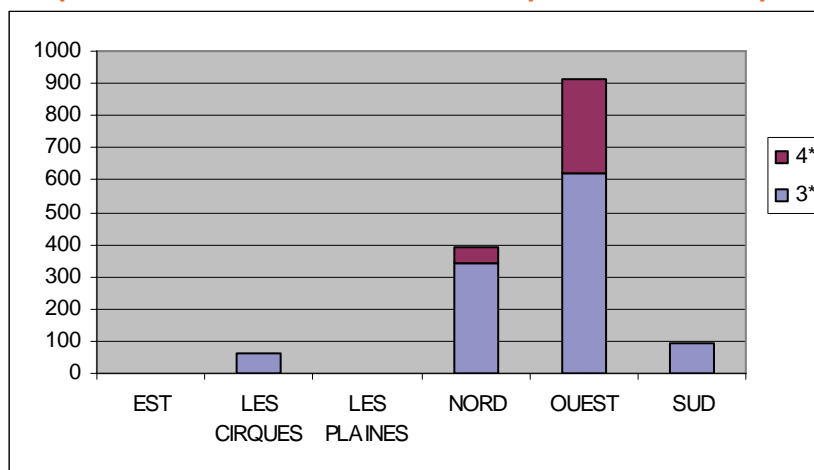
Blue Season Hotels (Société de Gestion Hôtelière et Touristique) commercialise plusieurs hôtels dont le lodge Roche Tamarin 3 étoiles (15 chambres) à La Possession.

- **L'offre hôtelière de catégorie 4 étoiles** qui pourrait répondre au positionnement sur des segments de marché haut de gamme se réduit à quatre établissements (soit 13 % des chambres), dont un localisé sur les hauteurs de Saint-Denis et les trois autres dans l'ouest de l'île, de type resort balnéaire avec accès direct à la plage.
- **L'offre hôtelière de catégorie 3 étoiles** est plus conséquente, avec dix-neuf établissements (46 % des chambres), mais à quelques exceptions près, la qualité de leur architecture, leurs équipements et leurs services sont reconnus comme insuffisants pour les clientèles visées (déficit de l'accueil, de services...) et surtout, elle varie d'un établissement à l'autre. L'offre actuelle ne garantit pas des prestations homogènes sur tout le territoire et conformes aux standards internationaux haut de gamme.

3. Un parc d'hébergements inégalement réparti sur le territoire

Mis à part à Saint-Denis et dans l'ouest de l'île, l'offre d'hébergement 3 et 4 étoiles est quasi inexistante, sauf quelques hôtels 3 étoiles à Saint-Pierre et Cilaos.

Répartition des chambres 3 et 4 étoiles par zones touristiques



Source : Comité du Tourisme de la Réunion - ODIT France.

4. Aucun hébergement d'exception sur les sites emblématiques

Les Hauts, outre les hébergements traditionnels (meublés, chambres d'hôtes, auberges de jeunesse, gîtes), proposent une offre complémentaire composée de gîtes touristiques, propriétés du Département de la Réunion, qui en a confié la gestion à l'ONF (gestion assurée par l'Association des Gestionnaires des Gîtes de Montagne de la Maison de la Montagne et de la Mer). Ces gîtes sont localisés sur des sites emblématiques, par exemple à proximité du Volcan ou dans le cirque de Mafate, sites dont l'attractivité est majeure pour les segments de marchés visés. Mais cette offre cherche à répondre aux besoins des randonneurs itinérants (Réunionnais et Européens), et même pour cette clientèle, elle réclame une modernisation et une adaptation de son niveau de confort aux exigences de ce public.

Ainsi, il n'existe aucune structure d'hébergements sur les sites emblématiques, qui, davantage qu'à un niveau de qualité haut de gamme, pourrait prétendre à un caractère d'exception en harmonie avec son implantation : exception dans l'intégration paysagère, le caractère architectural extérieur et intérieur, la qualité environnementale. De tels hébergements de type éco-lodges permettraient de déployer une offre de courts séjours complémentaire de celle des resorts balnéaires, autant pour le tourisme d'agrément que pour la clientèle réunionnaise haut de gamme.

Conclusion

Le montage des projets hôteliers résulte pour une grande part du dispositif fiscal d'aide, mis en place en faveur des DOM. Certes, ce dispositif a eu pour conséquence, l'émergence de capacités hôtelières, mais souvent développées par des promoteurs immobiliers qui les ont « pensées » beaucoup plus comme des produits fiscaux que comme des produits touristiques conçus avec une approche marketing prenant en compte l'ensemble des données (prix, produit, charges de fonctionnement). Ainsi, à l'échéance de la période de 5 ans pendant laquelle l'activité hôtelière doit être maintenue selon le dispositif fiscal, les problèmes d'équilibre d'exploitation liés à des difficultés de remplissage sont tels qu'ils induisent pour partie une transformation des établissements. Ce dispositif fiscal d'aide à la rénovation semble peu incitatif pour une mise à niveau des hôtels.

En matière de rénovation, l'aide fiscale inciterait davantage à une démolition-reconstruction qu'à une réelle rénovation des hébergements permettant de requalifier partiellement des établissements pour répondre à l'évolution des attentes des clientèles. Par ailleurs, les conditions ne seraient pas toujours réunies pour une opération de rénovation (nature et prix atteint par le foncier, propriétaires des terrains et/ou de l'immobilier peu enclins à réinvestir).

Les aides inscrites dans le CPER/DOCUP 2000-2006 ne sont conditionnées par aucune obligation de résultats par rapport à des exigences fixées à l'avance dans un cahier des charges. Enfin, les professionnels de l'hébergement soulignent les faibles résultats d'exploitation dégagés par leurs établissements, constat partagé par les groupes hôteliers qui restent prudents sur de nouveaux investissements dans l'île.

Les premiers contacts pris avec les opérateurs financiers, les exploitants hôteliers et les services fiscaux montrent que si le cadre fiscal actuel est globalement performant en terme de stimulation de l'investissement, avec toutefois quelques nuances à apporter, il l'est beaucoup moins en ce qui concerne la rénovation des établissements.

— Une activité balnéaire et maritime limitée —

1. Un récif corallien faible

Cas particulier du monde Océanique tropical, les récifs coralliens sont assez peu représentés à la Réunion : 40 km de plages, sur 208 km de côte, soit 19 % du littoral.

Par ailleurs, ces plages, compte tenu de la nature des sables (basaltiques et coralliens), ne subissent pas les mêmes fréquentations.



2. Le poids fort de l'urbanisme et des activités humaines sur les plages

15 % de l'espace urbain se concentre sur une bande littorale de 500 m de large. La quasi-intégralité des zones d'activités économiques est rassemblée sur l'espace littoral. Cette urbanisation excessive a deux conséquences : fragiliser le récif corallien et donc favoriser l'érosion des plages, ainsi que limiter l'accès au littoral des Réunionnais et des touristes. De plus, l'habitat s'est développé dans l'ignorance des réglementations. La forte emprise des propriétés privées sur le haut de la plage, l'empiètement des jardins est tel qu'il donne au visiteur l'impression d'occuper une plage privée. Ces contraintes d'accessibilité, de stationnements et d'équipements jouent sur la fréquentation ou non d'un site et, de ce fait, sur la sur-fréquentation de certaines plages de l'Ouest.

3. Des plages limitées et surfréquentées

L'île ne compte que 40 km de plages, alors que les plages mauriciennes, étalées sur 160 km, sont pratiquement toutes entourées d'un récif de corail. Les résidents constituent une part très importante de la fréquentation des plages et des espaces boisés qui les longent, lieux de pique-nique familial et de loisirs du week-end. Certains sites ont dépassé leur capacité de charge (avec des pics de fréquentation le dimanche qui peuvent générer des conflits d'usage).

Le « Schéma de mise en valeur de la mer » compte 22 plages à la Réunion dont 6 font vraiment l'objet d'une fréquentation intense. Les jours et les heures de pointe, cette fréquentation dépasse les 20 000 personnes occupant les arrière-plages, les plages elles-mêmes, les zones de bain et d'activités nautiques.

4. Un Océan peu accueillant, limitant les activités nautiques

L'Océan Indien est réputé difficile. L'état de la mer conditionne les possibilités de baignade (elle y est interdite plusieurs jours par an en période de cyclone et de forte houle) et les sorties de bateaux de pêche ou de plaisance (dans le sud de l'île, il est impossible de prendre la mer deux jours sur cinq).

Outre ces difficultés de sorties en mer et de baignade, la présence de requins à proximité des côtes réunionnaises est une réalité vécue régulièrement par quelques malheureux (les attaques visant essentiellement le surfeur dans des zones à risque).

5. Une offre restreinte de produits et services et un manque d'infrastructures portuaires et nautiques

L'offre se caractérise par des produits et services en nombre limités et un manque d'infrastructures portuaires et nautiques. La Réunion dispose de quatre ports de pêche et de plaisance qui totalisent une capacité d'accueil d'environ 1 300 bateaux. Le port de plaisance de Saint-Gilles est saturé et ne peut plus accueillir d'embarcations supplémentaires, ce qui élimine automatiquement (ou rend très difficile) le développement de la Réunion comme escale pour croisiéristes de plaisance. Le « Schéma de mise en valeur de la mer » montre aussi que, sur les plages, les prestataires sont rarement en lien direct avec les hôtels (en particulier pour le kayak de mer, la planche à voile ou le Visiobul). Les croisières en yacht et en paquebot, de loisirs ou de transport, sont peu développées et l'accueil des passagers est aléatoire. Néanmoins, la pêche au gros et la plongée sont des produits

structurés à la Réunion, leur développement doit être soutenu. À noter que le record du monde féminin de pêche au gros a été effectué à la Réunion en 2003 avec un marlin de 551 kilos.

6. Hôtels « pieds dans l'eau » peu nombreux

Les hôtels directement liés à la mer, c'est-à-dire à vocation purement balnéaire et avec des activités nautiques, sont situés essentiellement entre Saint-Gilles et la Saline, à proximité des plages les plus fréquentées. Sur les 63 hôtels que comptait l'île en janvier 2006, 23 sont sur la côte ouest, mais seulement 6 peuvent être considérés comme les « pieds dans l'eau », offrant ainsi 500 chambres sur 2 900.

Conclusion

Les études et l'expérience montrent qu'un touriste ne fait pas 10 000 km pour aller sur une île tropicale, sans que le balnéaire participe à la décision. Or, la Réunion est le paradoxe des destinations îliennes : les plages y sont peu nombreuses, peu accueillantes, surfréquentées, l'Océan y est assez dangereux. Dire à l'inverse qu'on ne peut pas profiter de la plage et de la mer est tout aussi excessif, mais cette possibilité est fortement contrainte. La Réunion est du « bleu » autour du « vert », ce qui explique en partie la difficulté de positionnement rencontrée par ceux qui ont la charge de la promouvoir.

— Une nature riche, mais insuffisamment accessible —

Le territoire réunionnais est remarquable par la diversité et l'intensité de ses paysages, malgré ses dimensions réduites (70 km x 50 km).

1. Un patrimoine naturel avec une forte identité

Forêts tropicales primaires et paysages volcaniques caractérisent l'espace naturel des Hauts de la Réunion, où le taux d'endémisme est un des plus élevés du monde. Apparue à la surface de l'Océan Indien il y a seulement trois millions d'années sous l'action du volcanisme, la Réunion est **une jeune montagne posée sur la mer**. Son relief est modelé par l'action des phénomènes physiques. La forte activité volcanique, dans ses entrailles, se traduit par les éruptions régulières du Piton de la Fournaise, dont les coulées atteignent parfois l'Océan.

Depuis sa formation, l'eau, le vent sculptent l'île et la soumettent à une forte érosion. Les trois grands cirques intérieurs, Cilaos, Mafate et Salazie, résultent de l'action conjointe de l'érosion et des mouvements internes de l'écorce terrestre. Ils constituent, autour des sommets principaux, l'identité géographique du centre de la Réunion.

Autour des cirques, les planèzes forment des pentes régulières plongeant vers l'Océan, caractéristiques des volcans-boucliers. Ces planèzes sont profondément entaillées par des ravines majeures, qui naissent en haute altitude et s'écoulent jusqu'aux étroites plaines littorales. Cette variété dans le paysage est encore accentuée par la présence des Hautes Plaines, parsemées de



petits cratères, zone de contact entre le massif du Piton des Neiges et celui de la Fournaise, les deux volcans qui ont donné naissance à la Réunion.

2. Une mosaïque de milieux naturels

La combinaison d'un climat tropical humide et d'un relief colossal a favorisé la multiplication de milieux spécifiques. Le régime dominant des alizés de Nord-Est vient buter sur le versant oriental de l'île, créant deux régions climatiques distinctes : la « côte-au-vent », à la forte pluviométrie (5 à 10 m par an), et la « côte sous-le-vent », plus sèche (0,5 à 1,5 m par an). Du niveau de la mer au sommet du Piton des Neiges (3 070 m), l'altitude induit de forts écarts de température et d'ensoleillement. Les influences croisées des éléments ont donné naissance à des sous-ensembles climatiques : tropical, subtropical ou tempéré selon l'altitude, sec ou humide selon l'exposition.

Le relief découpé, les trois grands cirques intérieurs et de nombreux encaissements génèrent des nuances très localisées. Sur 2 500 km², la Réunion offre **la variété climatique d'un continent**. Celle-ci a favorisé la multiplication des écosystèmes, avec une vingtaine de types de végétation : reliquats de forêts semi-sèches, forêts de bois de couleur des Bas ou des Hauts, tamarinaies, fourrés à bruyères, prairies d'altitude peuvent coexister à quelques kilomètres les uns des autres.

L'exubérance tropicale est omniprésente, du lagon avec ses plages de sable fin, aux pentes rocheuses des sommets. Coupée des continents, l'île a conservé une grande partie de son endémisme qui lui vaut aujourd'hui trois grands projets de labellisation de reconnaissance internationale : un Parc National, une demande de classement au Patrimoine Mondial de l'UNESCO et la constitution d'une Réserve Naturelle Marine.

3. Des richesses insuffisamment valorisées

La mise à disposition touristique de ces richesses est confrontée à de nombreuses nécessités :

- **Préservation et fréquentation** : les labels de reconnaissance vont engendrer des contraintes lourdes de préservation. Ces contraintes ne devront pas entraîner une mise « sous cloche » de la nature réunionnaise. Il convient dès à présent de poser le cadre possible de **développement des activités touristiques liées à la nature**.
- **Les sites et les sentiers** : le gestionnaire de ces espaces, l'ONF, ne dispose pas des moyens humains et financiers pérennes pour entretenir l'espace départemento-domaniale. Sur 850 km de sentiers balisés, point fort de la destination, 150 sont aujourd'hui fermés dont une cinquantaine, définitivement. Les hébergements existants et gérés par l'ONF (11 gîtes de montagne) doivent être rénovés et mis aux normes : les budgets ne sont pas disponibles. Le contexte actuel se caractérise par une volonté de maintien de l'existant et n'envisage pas de projet de développement et d'aménagement sur ces espaces. Enfin, les réglementations liées aux statuts de protection de ces espaces (Réserves Naturelles, Espaces Naturels, ZNIEFF...) et les décisions émanant des gestionnaires ne sont pas toujours compatibles avec des projets de développement touristique sur ces sites.

- **Les activités sportives de pleine nature :** la Réunion est considérée par les professionnels et par les pratiquants (touristes et locaux) comme un immense terrain de jeux et d'activités sportives. Le canyoning, l'escalade, le parapente..., dans des sites exceptionnels, contribuent incontestablement à l'image nature et Intense de la destination. Toutefois, les professionnels du secteur ne sont pas encore suffisamment organisés pour s'inscrire dans une véritable démarche touristique.
- **Insuffisance d'équipements structurants :** on constate l'absence d'équipement mettant en scène la nature artificiellement, notamment pour des pratiques ludiques et sportives. Ces bases de pratiques permettraient une découverte de ces activités, autour notamment de l'eau-vive, contribueraient à leur pérennisation et atténueraient leur conditionnement aux difficultés climatiques (pluies, crues...). La partie est du territoire s'y prête particulièrement.

Source : Documents de création du Parc National des Hauts (Mission Parc).

— Une île trop peu tournée vers l'extérieur —

1. Les espaces urbains, peu mis en valeur touristiquement

L'espace urbain de la Réunion résulte :

- des pressions foncière et démographique ;
- du besoin en logement social et intermédiaire (10 000 logements par an) ;
- d'un urbanisme hétérogène et peu harmonieux (exemple du front de mer de Saint-Denis) ;
- d'une recherche de la modernisation au détriment du patrimoine urbain (disparition des cases) et de la non-valorisation de l'existant, sauf dans certains cas : centre ville de Saint-Denis, Hell-Bourg, front de mer de Saint-Pierre) ;
- de la déstructuration et de la dévalorisation des espaces ;
- de la densification et de la verticalisation à l'« européenne » des villes, pour répondre à la pression démographique (DDE).

2. Les activités de divertissement, peu ouvertes aux touristes

L'île foisonne d'évènements et d'activités. Celles-ci sont peu accessibles ou peu programmées vers les touristes extérieurs :

- **En matière de « produits » de pleine nature,** ces derniers sont, soit majoritairement destinés aux résidents (exemple : « Rando Métisse » : majorité de participants locaux, pas de mise en marché de cette manifestation auprès des TO), soit orientés vers la performance sportive, créatrice d'image, mais peu incitative (exemple : Grand Raid).
- **Une insuffisante prise en charge du touriste** pour l'ensemble de la prestation (au départ des hôtels, transport inclus). Si l'offre convient à la clientèle actuelle, interne et affinitaire, elle est qualitativement insuffisante pour attirer la clientèle extérieure et encore plus, celle à haute contribution.



- **Peu d'équipements d'accueil** sur les sites de pratiques et de visites (absence de sanitaires, signalétique et commerces), « d'éco-guides » pour renseigner les touristes.

— Un patrimoine culturel confidentiel hors de la Réunion —

1. Une terre d'excellence pour la culture

La Réunion présente une exceptionnelle diversité culturelle au carrefour de l'Afrique, la Chine, l'Inde, le monde musulman, le monde insulaire (comorien, malgache, zanzibarien) et l'Europe qu'elle incarne à part entière dans l'Océan Indien. Les traditions issues de ces cultures sont vivantes. La modernité ne leur a pas porté irrémédiablement atteinte. Certaines se vivifient (Dipavali) ou renaissent (Guan Di). Ce passé se conjugue aujourd'hui au présent, faisant de la Réunion l'une des scènes culturelles les plus dynamiques de la France, avec une activité musicale en plein essor et une Ecole de recherche historique exemplaire.

Cette richesse semble méconnue des touristes et des opérateurs du tourisme qui ne proposent pas de circuits culturels à la hauteur des exigences du visiteur et qui prennent peu en compte les spécificités culturelles locales (fêtes, rituels, concerts). C'est cette lisibilité pourtant incontournable qui fait défaut, si l'on veut créer une nouvelle destination.

La voie étroite entre culture et folklorisation

La recherche d'authenticité qui motive désormais certaines clientèles s'accommode mal d'une artificialisation culturelle. En revanche, la mise en tourisme des pratiques culturelles impose le respect de conditions minimales de mise en marché : accueil des visites guidées, prise en charge de groupes, récurrence des événements programmés par les tour-opérateurs, reconstitutions historiques à vocation de divertissements comme sons et lumières, etc). Mettre en tourisme la culture, c'est souvent l'associer à d'autres pratiques de découverte : gastronomie, nature, géologie, paysages, flore, faune, coutumes locales. Ce lien fait défaut actuellement. Il n'existe pas de parcours de ce type, ni de mix entre des pratiques culturelles et de loisirs (comme la randonnée thématique) ou des pratiques de vie (pique-nique réunionnais, combat de coqs, etc.).

2. Des lieux, des événements et des structures à faire vivre

- **Les jardins** : les jardins (Eden, Exotica, Conservatoire botanique des tamarins et quelques équipements) gardent auprès des touristes le pouvoir d'attraction qu'ils ont en métropole. Les Réunionnais, très amateurs de jardins et de fleurissement, ont sans doute à mieux organiser et proposer aux visiteurs des circuits de découverte de jardins remarquables. Plusieurs nouveaux projets sont en cours (rénovation des jardins de l'Etat à Saint-Denis, parc des Palmiers au Tampon, domaine des Tourelles à la Plaine des Palmistes).

- **Le patrimoine muséologique :**
 - La conservation, la restauration du patrimoine, les archives ont assuré la protection et la transmission du patrimoine. Mais la fréquentation de ces lieux et des événements qu'ils accueillent est plutôt locale. La visite **des musées** Léon Diecx et l'Artothèque s'inscrit dans un parcours urbain et ne propose qu'une attractivité faible pour le touriste extérieur.
 - Quelques équipements emblématiques comme la Maison du Volcan (25 000 entrées touristiques annuelles) et Stella Matutina constituent des équipements de premier plan attractifs, mais leurs muséographies ont besoin d'être renouvelées. Plus que de connaissance didactique, le touriste est d'abord à la recherche d'histoires, d'odeurs, de couleurs, de sensations qui l'étonnent et le dépaysent. C'est ce qui explique le succès du musée de Villèle, de la Maison Folio et de la coopérative de la vanille qui proposent une approche plus éco-muséale que didactique.
- **Le patrimoine événementiel :** *festivals* de musique, de cinéma, *expositions* de peinture, fêtes du Patrimoine, des Jardins, de la Musique ou des événements originaux comme la fête de la lentille à Cilaos ou Grand Boucan à Saint-Gilles sont nombreux. Par ailleurs, une bonne cinquantaine de **fêtes** religieuses et profanes témoignent de l'histoire du peuplement de l'île. Le nouvel an chinois et tamoul, le Cavadee, les Marches sur le feu font calendrier avec Noël, le Ramadan, Pâques ou Le Guan Di. L'Afrique, l'Inde, la Chine, la chrétienté et l'islam, fêtes païennes, culturelles ou religieuses cohabitent. La communication de ces événements se fait le plus souvent à l'échelon communal (par les offices de tourisme) ou régional (par la presse régionale). L'offre répond essentiellement à la tradition (les fêtes) ou à une classe d'âge (les musiques actuelles), mais est tournée quasi exclusivement vers le public réunionnais. Le manuel professionnel des ventes ainsi que le guide RUN ou les guides touristiques les mentionnent lorsqu'il s'agit d'événements récurrents, mais la plupart du temps sans indications précises ni calendrier.
- **Le patrimoine économique :** que ce soit la visite de la coopérative de la vanille à Bras-Panon, l'usine de Bois Rouge, les caves de Cilaos, le tourisme de découverte économique (lorsqu'il est accessible) n'est jamais scénarisé à l'instar de la route du thé à Maurice : déjeuner typique sur place, visite des lieux de production du café, du thé, de la canne avec les exploitants, avec scénographie des espaces de vie et boutiques de produits dérivés.
- **Le patrimoine créole :** il est riche et bien présenté comme à Hell-Bourg ou à l'Entre-Deux qui sont des hauts lieux de visite touristique. Mais des animations sont à créer dans les villages des Hauts (particulièrement entre 18 h et 20 h) désertés par les touristes, au profit de la côte ouest plus animée.

3. Des circuits et des itinéraires à rendre accessibles à tous les touristes

Principale demande des touristes, les itinéraires et les circuits foisonnent :

- « **Villages créoles** » apporte la proposition la plus forte et la plus complète, avec une rencontre de la diversité de l'île. La faible capacité de charge de certains lieux, la durée, relativement importante – 7 jours environ – de cet itinéraire culturel en font un produit de qualité, mais réservé à une très petite cible de touristes, déjà connaisseurs.



- **D'autres circuits** concernant une ville ou une partie de l'île comme pour les Hauts :

| Douze circuits pour les connaisseurs | | |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|
| Commune | Intitulé du circuit | Portage |
| Région Nord-Est | | |
| Salazie | Circuit « Croyances et traditions créoles » | Guide PEI |
| | Découverte du village de Bé-Maho | Guide PEI |
| | Circuit des cases créoles | Ecomusée Salazie |
| Sainte-Rose | Circuit dans la forêt de Bois Blanc | GIE Vert Bleu |
| Plaine des Palmistes | Circuit autour du thé | Guide PEI |
| Saint-Benoît | Circuit à Grand-Étang | |
| Région Sud | | |
| Saint-Joseph | Circuit « Entre Thé et Géranium » | |
| | Circuit « Petits parfums des blancs des Hauts » | Guide PEI |
| Plaine des Cafres | Circuit équestre « Chemins des colons » | Prestataire équestre |
| Cilaos | Plusieurs circuits avec des guides PEI voir ci-dessous | Guide PEI |
| Entre-Deux | Circuit « Cases et Jardins Créoles » | Office de tourisme |
| | Circuit « Sur les traces du marronnage » | Association Capitaine Dimitille |

- **Petits guides**, diffusés par le comité du tourisme de la Réunion :
 - *La Réunion des religions et des traditions*, qui propose des circuits et présente les fêtes et cérémonies.
 - *Sur la route des Indes*, consacré au passé indien, fondateur de la Réunion.
 - *Sur les traces du volcan*.
 - *Mille saveurs et mille senteurs*.

Le contenu des guides, très érudit et documenté, brille par son absence d'informations pratiques nécessaires à la réalisation des circuits : pas de cartes, peu d'indications sur la durée des visites, les difficultés de circulation, de marche, sur les lieux d'hébergement, de restauration, petite ou grande. Les sites sont la plupart du temps payants, et il n'y a pas de réduction pour un circuit complet. Et un circuit complet, sans forfait, coûte cher... Enfin, le parcours qui associe plusieurs thématiques n'existe qu'à la demande. Il faut alors le composer soi-même.

- **Petits dépliants, peu exploitables par les professionnels**

Il existe une multitude de dépliants, un par produit, mais que l'on ne trouve généralement que sur place, à la Réunion et souvent, seulement sur les sites mêmes... Difficile de les repérer de loin, comme incitation au désir de partir ou éléments de préparation au voyage. En revanche, il n'existe pas de guide à l'usage des professionnels du tourisme qui présenterait l'île avec ses bases : géographie et thématique, tarifs et hébergements à proximité.

- **L'Internet**

L'offre culturelle est établie par territoires, et il faut donc, sur les sites Internet, consulter les liens avec chaque commune pour se faire une idée des thèmes, des contenus et des calendriers. Peu hiérarchisée – tout est à niveau égal, ou presque, du petit musée au théâtre plus important –, cette vitrine laisse perplexe...

Conclusion

Comme l'événementiel, l'offre culturelle souffre de l'éparpillement de l'information. Elle **ne peut être, en l'état, le déclencheur** d'un voyage à la Réunion.

Des destinations relativement pauvres culturellement savent mettre en valeur leur patrimoine et leurs traditions. La Réunion dispose d'un fond vivant d'une exceptionnelle richesse, porté par un tissu social original, dont elle doit mieux tirer parti. Pour créer de nouveaux produits touristiques culturels, en s'appuyant notamment sur les agences réceptives et les offices de tourisme, il s'agit surtout de créer des liens commerciaux organisés entre les différents segments (nature, culture, vie sociale) et d'imaginer les voies et moyens de mettre le touriste dans des activités participatives dont certaines devront être professionnalisées.

D. Un mix marketing à restructurer

— Le rapport qualité/prix peu compétitif —

1. Une destination trop court séjour pour les standards internationaux

Un simple comparatif des durées de séjours proposés dans les brochures, notamment celle du voyageur et distributeur Thomas Cook dans les îles de l'Océan Indien et Pacifique, livre le constat suivant :

- **Pour une durée de 6 nuits**, le prix moyen d'un **forfait à la Réunion** est de 1 828 € : soit un prix moyen par jour de **305 €**
- **Pour une durée de 9 nuits**, le prix moyen d'un **forfait à Maurice** est de 2 200 € : soit un prix moyen par jour de **244 €**
- **Pour une durée de 10 nuits**, le prix moyen d'un **forfait aux Seychelles** est de 3 200 € : soit un prix moyen par jour de **320 €**
- **Pour une durée de 14 nuits**, le prix moyen d'un **forfait en Polynésie** est de 4 400 € : soit un prix moyen par jour de **314 €**



À l'évidence, le prix moyen par nuit apparaît beaucoup plus cher, car l'amortissement du billet d'avion se fait sur une durée beaucoup plus courte. Rappelons que l'offre mauricienne est composée de 10 600 chambres dont 3 000 sont classées 4 et 5 étoiles et 1145 unités de niveau 5 étoiles⁺, alors que l'offre réunionnaise est composée de 2 930 chambres dont 234 classées 4 étoiles (source Insee/CTR). La prédominance d'une hôtellerie et notamment des gammes 2 et 3 étoiles, très classique dans ses concepts de produit/service, le nombre restreint d'hébergements diversifiés (chambres d'hôtes de caractère, villas...) et des établissements hôteliers de relativement faible capacité moyenne, vis-à-vis des groupes loisirs et tourisme d'affaires... pénalisent durablement la durée de séjour et donc la variable prix, dans une économie moins optimisée.

2. Les lacunes tarifaires selon les TO

Pour les TO, le positionnement tarifaire de ces produits est une faiblesse pour la Réunion au regard des prestations proposées par les îles de l'Océan Indien et des Caraïbes. Leur constat :

- **Pas d'offre « all inclusive »** : les produits de l'offre réunionnaise sont chers en comparaison avec le concept « all inclusive » (séjours tout compris) de la république Dominicaine, Cuba, Maurice. Cette offre « tout compris – all inclusive » est absente à la Réunion, alors qu'elle est appelée de ses vœux par certains types de clientèle.
- **Pas de gestes commerciaux de la part des hébergeurs** : la Réunion n'est pas ou peu rentable en brochure en raison du coût de l'hôtellerie, de la demi-pension et des capacités réduites des hébergeurs à faire des gestes commerciaux, alors que leurs concurrents n'hésitent pas à être très offensifs dans ce domaine (2 jours de gratuité, surclassement).
- **Un déficit de contenu** : les produits sont en décalage de contenu en raison des standards de qualité, de la taille des chambres, des lits, de l'absence de diversité des services, de l'ambiance et de l'animation, de l'information, de la restauration en demi-pension (trop coûteuse, pas assez originale) et en décalage tarifaire pour les familles.
- **Le manque de souplesse du transport aérien** : il pénalise le rapport qualité/prix. Malgré de bonnes fréquences, les TO souffrent du manque de disponibilités pendant les vacances scolaires françaises, Noël et jour de l'an, de problèmes de correspondance Orly/Roissy et de pré-acheminement pour certains marchés étrangers (suisse et allemand), d'allotements disponibles, autant d'éléments qui se traduisent en prix élevés pour le transport doublé d'une demande insuffisante pour remplir des vols charter.
- **Les prestations hors forfait renchérissent le prix du séjour** : les prestations sportives et de découverte sont plus onéreuses : thalasso / balnéo / fitness-spa ne sont pas assez répandus (spa obligatoire à développer dans les hôtels), rando-trekking, multi-activités ne sont pas proposés en forfaits par les hôtels et ces prestations acquises à l'unité finissent par considérablement augmenter le prix du séjour.

Compte tenu des charges salariales, de la réalité sociale plus favorable dans les îles anglophones, et donc plus attractives pour les investisseurs et opérateurs touristiques (à l'image de l'île Maurice ou des Seychelles), la Réunion ne peut pas s'inscrire comme compétitive uniquement par les prix. Aussi, pour un niveau de qualité /prix équivalent, elle doit améliorer le niveau de ses prestations et diversifier son offre produits/prestations, au risque d'évoluer vers le moyen/bas de gamme.

— Une distribution subie et peu active —

1. Une performance insuffisante et fragile

La structure de la distribution de la Réunion peut être considérée comme classique. La destination est même programmée par 89 tour-opérateurs. Mais le nombre de citations est faible et la destination est plutôt absente des TO haut de gamme (étude GMV conseil « positionnement concurrentiel de La Réunion », novembre 2006). Sur 180 000 touristes d'agrément recensés avant la crise sanitaire (en 2004), seulement 50 % seraient venus par l'intermédiaire de tour-opérateurs, ce qui représente environ 90 000 touristes, soit 1 000 touristes par TO programmant l'île en moyenne et donc, à peine 500 dossiers. On ignore par quel intermédiaire sont venus les 90 000 autres, mais un client ne peut pas faire autrement que d'acheter son billet sec et son hébergement séparément, par l'intermédiaire d'une agence ou directement auprès des prestataires (compagnies, hébergeurs).

2. Des tour-opérateurs en perte de confiance

Cette situation tient à l'absence de risque pris par les tour-opérateurs sur la destination. C'est un point qui distingue les destinations touristiques qui réussissent, des destinations qui stagnent ou régressent. Le moteur de la commercialisation active d'une destination est principalement le risque pris par le TO, risque qui repose sur deux facteurs : la rentabilité et la confiance.

Dès avant la crise sanitaire, les TO accompagnaient la baisse de la demande. Ils constataient la faiblesse de l'offre pour une clientèle CSP+, mais surtout un positionnement flou, incapable d'accrocher la clientèle et de fixer l'attractivité de l'île, en la distinguant à l'intérieur de l'offre des îles lointaines et de celles de l'Océan Indien en particulier. Le chikungunya a amplifié une crise de confiance déjà latente, qui explique le dérapage de la chaîne de distribution.

3. Un produit compliqué à vendre

Crise des TO mais aussi des agences de voyages qui ont à vendre un produit peu clair mais aussi plus compliqué :

- **Sur le positionnement balnéaire** : l'agence doit expliquer le produit avec ses atouts et ses faiblesses. Alors que sur le même segment, on vend Maurice, les Seychelles, les Maldives, Cuba ou Saint-Domingue pré-vendus par le tour-opérateur sur un produit très simple aux promesses balnéaires et détente, facilitées par des produits hôteliers complets, d'excellente réputation, labellisées et marketées par les hôteliers eux-mêmes.
- **Sur le positionnement nature** : une excellente connaissance des produits d'excursion est indispensable. Bien sûr, les manuels de vente sont complets et même exhaustifs, mais en réalité, ils ne font pas le choix de s'appuyer sur quelques produits emblématiques et c'est l'ensemble de la production qui semble délaissée. Cette complexité constitue un frein majeur pour une image déjà fragile.
- **Sur l'identification des produits phares** : les destinations nature et culture sont obligées de packager les excursions phares dès la vente du séjour. On ne va pas au Kenya, on va faire un safari photos au Kenya. On ne va pas en Egypte, on va faire une croisière sur le Nil. De même, on ne devrait pas seulement aller à la Réunion, mais découvrir le volcan de la



Réunion ou assister un événement culturel bien identifié et marketé à la Réunion. Dans le même temps, on va à l'île Maurice ou même plus précis, on va au Prince Maurice ou au Royal Palm, mondialement connus.

L'interaction entre le produit et la distribution est un point majeur pour enclencher la confiance de la chaîne de commercialisation et emporter celle du client.

4. Une destination pas assez rentable pour la distribution

Pour le distributeur, la rentabilité, elle, ne peut être acquise que sur un produit à forte valeur. En reprenant les données précédentes de Thomas Cook, le prix moyen d'un forfait sur la Réunion est de **1 828 €** (avion + 6 nuits), alors que des destinations concurrentes explosent : Maurice : 2 200 € (avion + 9 nuits), Seychelles : 3 200 € (avion + 10 nuits), Polynésie : 4 400 € (avion + 14 nuits). Il faut rappeler que la rémunération de la distribution se fait au pourcentage de la valeur du forfait.

On voit tout de suite que l'intérêt du tour-opérateur et de l'agence est de vendre des destinations dont le panier moyen est plus élevé. C'est pourquoi les voyagistes sont intéressés par les combinés qui allongent le voyage et accroissent le panier moyen. Encore, faut-il disposer du produit et des atouts marketing. En pleine crise sanitaire, Corsair investit sur Madagascar et sur Maurice, les groupes hôteliers mauriciens développent leur offre sur l'Océan Indien. Là où il y a des opportunités, les opérateurs savent miser sur le moyen terme et anticiper la demande.

Ce point suppose une production et une distribution plus complète, qui profite de la montée en puissance des nouvelles technologies.

5. La technologie comme facteur de différenciation

Le principe : plus le produit est simplifié dans sa présentation et dans son processus de vente, plus il est disponible en ligne, plus il est standardisé dans ses formats de production, mieux il est programmé par les tour-opérateurs, mieux il est vendu par les agences et mieux il est promu auprès du grand public.

La vente des forfaits en automatique (sans faire appel à un opérateur) commence à se développer à travers de nouveaux portails de vente en agences comme en ligne. Un facteur de différenciation pour la Réunion pourrait être de développer une plateforme de produits packagés vendus en ligne. Cette préconisation du cabinet Lancéa Développement (mai 2006) pour la construction du schéma de l'e-tourisme à la Réunion bénéficiera à la fois à la vente indirecte classique (TO plus réseaux d'agences), mais aussi à la vente indirecte par des agences en ligne (Voyages-sncf, Expedia, Opodo, Lastminute, GO...), et, bien sûr, à la vente directe en ligne pour le tourisme d'agrément, affinitaire et réunionnais.

En misant sur la technologie par nécessité, la Réunion peut encore prendre de vitesse d'autres destinations qui restent dans le confort de la distribution classique.

6. L'engagement indispensable des tour-opérateurs

Mais l'essentiel viendra d'une programmation active des tour-opérateurs. Pour cela, il faut créer une chaîne de confiance du TO sur la destination, en jouant sur la nature du produit mais aussi sur l'identité de l'opérateur. En misant sur des opérateurs déjà installés sur le segment de clientèle et disposant eux-mêmes de la crédibilité et des capacités de négociation (donc d'une surface commerciale avérée), la Réunion peut contourner plus rapidement la crise sanitaire et s'installer dans les bons canaux de distribution dans des conditions économiques acceptables.

7. La montée en puissance d'opérateurs confirmés

Le pilotage optimisé de la distribution viendra donc d'opérateurs confirmés plutôt multi-destinations et spécialisés sur les clientèles cibles pesant de tout leur poids sur la distribution, mais aussi de la standardisation et de la sélection des produits et de l'existence d'une plateforme unique aux normes technologiques les plus répandues (par exemple XML).

Elle viendra également d'une cohérence entre le positionnement et les produits.

Conclusion

La crise sanitaire a révélé les faiblesses structurelles de l'offre touristique réunionnaise dont le principal indicateur est l'état du parc hôtelier et la baisse de l'excédent touristique, qui se traduit par une décroissance de la clientèle d'agrément. Pour l'expliquer, il faut admettre que la Réunion accumule les faiblesses : trop dépendante des touristes métropolitains, une offre inadaptée à la clientèle à hauts revenus, un positionnement flou qui ne demande qu'à être révélé et piloté.

Pour autant, la Réunion dispose de piliers comme le transport aérien, même s'il faut compléter l'offre notamment sur la desserte régionale et mettre les compagnies en réseau pour attirer de nouveaux marchés, ou comme l'offre d'hébergement qui est néanmoins très largement insuffisante en qualité et en quantité et pour laquelle les dispositifs incitatifs doivent être complétés, notamment en matière de rénovation pour lui permettre de répondre aux exigences du marché, mais aussi en attirant des opérateurs en capacité de gérer des établissements d'exception qui sont à créer.

Il reste que le patrimoine balnéaire de la destination est trop faible pour miser exclusivement sur son potentiel, surtout dans un contexte concurrentiel dans lequel la Réunion ne disposerait pas de suffisamment d'atouts. La Réunion c'est du « vert » entouré par du « bleu » et cela constitue un atout suffisant à condition de l'exploiter. À côté de ce patrimoine naturel, le complétant et le mettant en lumière, la culture réunionnaise dispose d'une diversité rare et riche. Ce potentiel, la Réunion le chuchote et hésite entre le bleu et vert, gardant pour sa seule consommation son histoire, sa musique, sa gastronomie, ses racines, alors qu'elle pourrait en faire un emblème touristique.

C'est dans la restructuration de son mix marketing touristique et dans une approche systématique de l'offre que l'île pourra la compléter, en restaurant un rapport qualité prix plus conforme aux pratiques concurrentielles et aux attentes du marché. C'est surtout en misant sur un hébergement d'exception qualifiant le positionnement et en gommant les lacunes tarifaires qui pénalisent la



démarche commerciale et rendent la destination encore moins attractive pour la distribution, que la destination sera en mesure de développer des marchés nouveaux et rentables.

D'un constat finalement sévère mais réel, en toute transparence et en s'appuyant sur les atouts et les opportunités, la filière touristique réunionnaise tient son destin en main. D'une faiblesse conjoncturelle et structurelle, il est possible d'en faire une force et de prendre de l'avance sur le marché touristique mondial qui est prometteur et qui ne peut qu'apporter de la valeur ajoutée et de l'emploi. C'est cette approche qui a permis de définir et d'engager les actions de plan de relance du tourisme à la Réunion dans son volet de restructuration de l'offre.

IV. Fiches actions

Ce rapport intermédiaire permet de structurer les actions à conduire pour relancer le tourisme de la Réunion. Nos fiches veulent apporter une réponse aux lacunes révélées par le constat, en s'appuyant sur un potentiel très riche, à valoriser, et sur les opportunités de le développer. Les propositions, dans leurs objectifs, démarches et étapes, les contributeurs et le calendrier, seront à confirmer ou à amender au fur et à mesure de la production.

La Réunion doit renforcer les deux fondamentaux qui structurent son tourisme : le transport aérien et l'hébergement. La destination bénéficie d'une très forte identité (nature, culture) qu'elle doit transformer en produits touristiques phares. Son positionnement peut prendre appui sur ces produits phares, en exploitant mieux de nouvelles cibles de marché et de clientèles interne et externe. L'ensemble de cette démarche doit être appuyé par une volonté forte des acteurs publics nationaux et régionaux, afin de mieux structurer la filière touristique.

Ce plan d'actions constitue une première mise en œuvre du Schéma d'Aménagement et de Développement Touristique régional.

Première partie ● Renforcer les fondamentaux, transport, hébergement

Fiche 1 ● Renforcer le transport aérien

Objectifs

- **Donner accès à l'offre** pour stimuler la demande touristique dans les périodes de pointe du trafic affinitaire.
- **Ouvrir la Réunion sur les marchés européens**, à commencer par l'Allemagne et **renforcer les dessertes** par une plus forte coordination entre les compagnies, en jouant les hubs de Roissy et de Maurice.
- **Favoriser la fluidité de l'offre** entre Réunion et Maurice pour jouer le combiné.
- **Renforcer la desserte régionale** de Saint-Denis pour créer une deuxième porte d'entrée de l'Océan Indien, complémentaire de Maurice.
- **Jouer la Porte du Sud.**

Démarche

- **Permettre la garantie de l'engagement** : il s'agit d'abord de créer des conditions d'engagement pour les opérateurs de et vers l'île de la Réunion pour :

- obtenir des conditions tarifaires inférieures à l'existant et remettre la Réunion sur des niveaux tarifaires compétitifs ;
- garantir l'accès à la Réunion dans les périodes de pointe du trafic affinitaire.

Pour cela, il est nécessaire de répartir entre les acteurs le risque de garantie de la recette requis par les compagnies. Dans le cas contraire, celles-ci continueront à favoriser l'accès à des clientèles autres (affaires et affinitaire).

- **Faire fonctionner les partenariats en permettant :**

- à Air Austral, qui dessert la Réunion au départ de CDG, d'utiliser la pompe à trafic du hub et l'amener à nouer davantage de partenariats dans l'Océan Indien pour desservir l'Europe en direct ou l'Asie, en s'appuyant sur des gateways voisins (Maurice, Antananarive) ;
- par la remise à plat de la desserte inter-îles, de stimuler le trafic touristique, de maîtriser le coût de production au siège et ainsi d'abaisser les tarifs en jouant sur les volumes, les capacités des avions et une optimisation de leur utilisation.

- **Intensifier la desserte inter-îles pour :**

- permettre à Air Austral et Air Mauritius, grâce à cette remise à plat, de retrouver des marges de manœuvre pour innover en matière de desserte et de service (horaires adaptés, fluidité par la création d'une navette, procédures simplifiées) et d'alimenter leurs vols long-courriers sur les deux marchés ;
- développer les combinés aériens en donnant accès à toutes les compagnies au segment Réunion-Maurice.

- **Mettre la porte du Sud au service du tourisme :** développer Pierrefonds sur le segment du transport de proximité pour donner un accès rapide aux destinations les plus touristiques de l'île. Pour cela, le transport point à point concerné doit s'appuyer sur une demande en fort développement, stimulée par une combinaison de trafic (séjours combinés, excursion de 1 à 2 jours sur l'autre île, tourisme import de l'Océan Indien, tourisme export vers l'Océan Indien, accès au hub régional de Plaisance). Pour atteindre ce point, il faut des opérateurs aériens motivés auxquels on permette une montée en puissance progressive.

Prochaines étapes

1. Réaliser une étude pilotée par ODIT France de flux de trafic touristique, notamment sur la desserte régionale de l'Océan Indien, en prenant en compte l'effet des mesures du plan de relance, pour évaluer sur la base de deux scénarios de dessertes, les volumes par marché émetteurs, la répartition potentielle du marché par compagnie (Air Austral, Air France, Air Mauritius, Corsair, autres), les tarifs cibles et leurs conditions d'accès, la saisonnalité (premier semestre 2007).

2. Définir un système de garantie (bourse, mutualisation, rétrocession...) pour permettre l'engagement des professionnels envers les compagnies (premier trimestre 2007).

3. Proposer l'accompagnement d'Air Austral pour la remise en place d'accords inter-compagnies, en vue de développer les marchés touristiques européens (calendrier à définir avec les compagnies).

4. Approfondir la desserte touristique de l'Allemagne en s'appuyant sur les initiatives de toutes les compagnies (calendrier à définir avec les compagnies).

5. Etudier le positionnement de l'aéroport de Pierrefonds pour tenir le rôle d'aéroport touristique régional (premier trimestre 2007).

Apports d'ODIT France

- **Piloter l'étude de trafic** (premier semestre 2007).
- **Accompagner Air Austral** (à voir avec la compagnie).
- **Définir un système de garantie** (premier semestre 2007).
- **Réaliser une étude de positionnement touristique de Pierrefonds** (en fonction des résultats de l'étude trafic).

Fiche 2 • Optimiser les dispositifs d'incitation concernant l'investissement et l'exploitation des hôtels

Objectifs

- **Accompagner le repositionnement de quelques établissements hôteliers et la création** des nouvelles offres structurantes par des efforts spécifiques pendant deux ans pour rendre le cadre réglementaire, juridique et fiscal, le plus attractif et lisible possibles.
- **Repositionner progressivement les dispositifs fiscaux**, en privilégiant la logique de l'exploitation durable à celle de la logique de défiscalisation à court terme, qui repose d'abord et avant tout sur un produit immobilier et non sur une offre touristique.
- **Favoriser la mise en place de montages juridiques et financiers** mixant, en fonction du stade de développement du projet et du type de risques concernés, des ressources financières et des garanties de nature différente. Ceci implique la mobilisation de crédits d'ingénierie spécifiques pour favoriser l'assistance aux montages complexes et la mise en place de formations spécialisées à partir de cas concrets expertisés et « benchmarqués ».

Démarche

Plusieurs axes de travail méritent donc d'être approfondis dans les prochains mois :

- Après analyse des conditions financières des opérations de rénovation, **favoriser l'appui financier** aux établissements souhaitant poursuivre leur montée en gamme dans le cadre d'une poursuite ou d'une reprise d'activité. Cet appui doit être envisageable, y compris pour les établissements ayant bénéficié récemment du dispositif Girardin.
- **Rendre plus attractif le dispositif** relatif aux constructions nouvelles (objectif d'un taux à 70% équivalent à celui proposé pour les opérations de rénovation, au moins jusqu'au 31 décembre 2008).
- **Renforcer la lisibilité du cadre juridique et fiscal** actuel, sous forme de fiches pratiques à produire, présentant des opérations exemplaires de rénovation ou de création.



Prochaines étapes

1. Faire une expertise des comptes d'exploitation des établissements hôteliers réunionnais, afin :

- D'établir un point de situation et déterminer les facteurs discriminants (coûts de masse salariale, coût de construction, coût de maintenance, coût du poste achats...), au regard de la structure des comptes d'exploitation des établissements concurrentiels de la zone Océan Indien (Maurice, Madagascar, Seychelles...).
- De construire des dispositifs plus incitatifs : allègement des charges sociales, notamment sous conditions précises à déterminer, favorisant une rentabilité brute de l'ordre de 15 % (rapport de l'excédent brut d'exploitation à l'investissement).

2. Réfléchir à l'optimisation des conditions d'exploitation des établissements hôteliers. Il est en effet essentiel que le fil prioritaire de la réflexion stratégique soit la recherche de l'amélioration du compte de résultat. Le cash-flow dégagé par l'exploitation déterminera le degré d'intérêt potentiel des exploitants (ceux déjà présents ou ceux à faire venir) et le niveau de loyers disponible pour servir les investisseurs immobiliers. Plus le niveau sera faible, plus le niveau des investissements amortissables le sera également. Il faudra donc mobiliser, soit des aides publiques directes, soit des dispositifs de défiscalisation où l'investisseur immobilier ne trouvera pas sa rentabilité dans le loyer servi par l'exploitant, mais dans la production d'un déficit générateur d'économie d'impôt. Ce mécanisme favorise par ailleurs la sortie hôtelière à la fin du dispositif fiscal, dans la mesure où l'investisseur n'a plus aucune rentabilité satisfaisante.

3. Evaluer l'efficacité du dispositif d'aide à la création et à l'amélioration de la qualité des hébergements actuellement en place (notamment loi Girardin) et élaborer des préconisations aux pouvoirs publics sur les évolutions souhaitables de ce dispositif, selon la taille des établissements, pour une incitation à l'exploitation durable et à la requalification des hôtels vers du haut de gamme.

Contributeurs

Services Fiscaux, INFI, Direction Régionale de la CDC, EPFR (Etablissement Public Foncier de la Réunion), BDO MG Hôtels et Tourisme, JCL Conseil et Développements.

Apports d'ODIT France

1. Sous maîtrise d'ouvrage ODIT France, réalisation d'une étude par le GREGEOI au premier trimestre 2007, pour réaliser **une expertise des comptes d'exploitation des établissements hôteliers réunionnais**. Dans cette étude, **identification des pistes d'amélioration** visant à l'optimisation des conditions d'exploitation des établissements hôteliers.

2. A l'issue de cette analyse, lancement sous maîtrise d'ouvrage ODIT France, d'une étude pour évaluer l'efficacité du dispositif d'aide à la création et l'amélioration de la qualité des hébergements et présentation des résultats aux différents réseaux d'intervenants (Etat-Région-Département), fin 2007.

Calendrier

12 mois.

Fiche 3 • Développer des hébergements aux standards internationaux, en lien avec les cibles visées

Objectifs

- **Développer une offre d'hébergements touristiques**, sur l'ensemble des sites structurant l'offre touristique de l'île de la Réunion, avec :
 - des concepts et services haut de gamme répondant aux attentes des segments de clientèles visés (tourisme d'agrément, tourisme d'affaires et clientèle réunionnaise), afin d'élargir la gamme des hébergements aujourd'hui présents à la Réunion ;
 - une meilleure « visibilité » pour les canaux de distribution (garantie de capacités d'accueil et de qualité des prestations offertes, de manière homogène sur l'ensemble du territoire).

Démarche

1. Ce développement doit être réalisé selon deux axes de travail à mener simultanément, la rénovation et la création :

- **Accompagner l'évolution** de l'offre existante (rénovation) selon des critères d'éligibilité marketing, c'est-à-dire selon le niveau de rentabilité de l'exploitation escomptée après montée en gamme, en optimisant les dispositifs d'incitation concernant l'investissement et une réflexion visant à l'optimisation des comptes d'exploitation des établissements hôteliers à la Réunion (cf. fiches 4 et 5).
- **Requalifier les établissements hôteliers existants**, selon des critères d'éligibilité marketing, c'est-à-dire selon le niveau de rentabilité de l'exploitation escomptée après montée en gamme :
 - rénovation de l'architecture intérieure et extérieure, y compris la décoration, en valorisant l'identité patrimoniale de l'île (éléments de bâti créole, jardins tropicaux...) ;
 - développer des prestations par l'aménagement d'équipements (type spa), ainsi que l'amélioration de services, en cohérence avec le positionnement touristique de l'île, en tenant compte des incidences sur les besoins en formation et qualification du personnel.
- **Accompagner la création** de cinq ou six nouvelles offres d'hébergements structurantes, en particulier sur des sites emblématiques où l'offre est encore absente, en rendant plus attractif le dispositif relatif aux constructions nouvelles, couplé à des crédits d'ingénierie spécifique pour favoriser l'assistance aux montages complexes.
- **Faire preuve d'innovation et d'originalité** dans la définition des produits à rénover ou à créer.

Chacun de ces axes doit donner lieu à un plan d'actions spécifiques, avec des réajustements à opérer selon les résultats obtenus au fur et à mesure de l'avancée des démarches.

2. État des lieux : une première évaluation, réalisée auprès de partenaires publics et privés et quelques contacts avec plusieurs personnes-ressources, ont permis de confirmer **les orientations d'aménagement proposées par ODI France** et d'établir un premier état des lieux des opportunités foncières pouvant être envisagées à ce stade. Certaines contraintes spécifiques pour



chacune de ces zones pourront remettre en cause ou conditionner les choix d'implantation des projets :

- **Pour le tourisme d'affaires** : augmenter le potentiel hôtelier à Saint-Denis dans un environnement urbanisé, en complément de l'offre des hôtels existants, en vue du déploiement d'offres de tourisme d'affaires (cf. fiche 7 : « Développer le tourisme d'affaires »).
- **Pour le balnéaire** : plusieurs orientations sont envisageables, compte tenu de la rareté foncière en bord de mer. Elles doivent être étudiées simultanément :
 - a. A l'ouest de l'île :*
 - Analyser la possibilité d'un aménagement « les pieds dans l'eau » pour conforter l'offre existante, sur les quelques sites répertoriés à Saint-Gilles et dans ses environs (resort du type Les Villas du Lagon) ;
 - Étudier une solution supplémentaire ou alternative avec un aménagement de resort à mi-pente avec vue sur la mer et disposant d'une offre très attractive autour de l'eau et du bien-être (spa) pour pallier la distance à la plage. Le projet d'hôtel 4 étoiles en cours de réalisation à Grande Anse sera un très bon indicateur sur l'attractivité d'un tel équipement.
 - b. Au sud et sud-est de l'île :*
 - Étudier aussi un resort à mi-pente dans le sud de l'île (Saint-Pierre présente des atouts spécifiques : accessibilité directe par l'aéroport de Pierrefonds, proximité, à la fois d'un patrimoine naturel maritime, du Volcan et des Cirques) en l'équipant également d'une offre autour de l'eau et du bien-être.
 - Analyser les possibilités de création d'une offre balnéaire plus « sauvage » (suggestion locale) qui permettrait de différencier l'offre balnéaire réunionnaise de l'île Maurice par l'aménagement d'un « lodge de mer » à l'est ou au sud-est de l'île (Sainte-Rose, Saint-Philippe), équipé d'une offre très attractive autour de l'eau et du bien-être.
- **Pour l'offre nature** : créer sur les sites emblématiques de l'île, en complément de l'offre de gîtes existante qui s'adresse à une clientèle de randonneurs itinérants, un nombre limité de lodges s'inspirant des lodges d'Afrique Australe, avec des équipements proposant des activités dans un site isolé permettant une offre de court séjour (2 ou 3 nuitées consécutives). Les sites pressentis (Pas de Bellecombe au pied du Volcan, Bélouve-Bébour, Maïdo, Salazie) seront inclus dans le périmètre du cœur du Parc National en cours de création, impliquant des contraintes fortes pour l'aménagement des espaces : seuls, des équipements à faible empreinte environnementale pourront être ainsi envisagés. Un cahier des charges spécifique devra être élaboré pour chaque projet de lodges : haute qualité environnementale dans des sites naturels isolés, parti architectural en lien fort avec le site (y compris par le choix des matériaux), intégration paysagère... Ces exigences conféreront à chacun de ces lodges un caractère d'exception attendu par les clientèles visées (novateurs intellectuels, chercheurs de sens, élites, marché allemand).

Prochaines étapes

1. Faire évoluer l'offre existante

a. Repérer les établissements positionnés sur du moyen-haut de gamme susceptibles de changer de gamme, et d'atteindre un niveau de standard international le cas échéant. Analyse des comptes d'exploitation actuels et prévisionnels après rénovation des actifs, selon divers scénarios

basés sur les stratégies possibles des opérateurs (gestionnaires-investisseurs-financeurs long terme). Détermination des conditions de faisabilité de la requalification.

b. Mettre en œuvre un plan d'action sur la requalification d'une partie du parc hôtelier existant, comprenant une incitation à l'investissement et un accompagnement au repositionnement, sur la base d'un cahier des charges précisant des objectifs de résultats (évaluer les dispositifs de labellisation en place, par exemple « Réunion Qualité Tourisme » pour s'appuyer éventuellement sur des démarches existantes).

2. Créer de nouvelles structures

À partir de la liste des sites pré-établie :

a. Analyser les éléments de faisabilité pour chacun d'entre eux (situation, zonage POS/PLU, contraintes supra-communales, équipements, propriété...), afin d'aboutir à une liste d'une douzaine de sites dont la « qualité » du foncier aura été vérifiée ;

b. Faire valider les sites par l'ensemble des décideurs publics (Commune-Etat-Région) et mise en œuvre des conditions de maîtrise foncière ;

c. Etudier les conditions de montage en partenariat public-privé les plus appropriées pour chacun des sites ;

d. Elaborer un cahier des charges pour chaque projet précisant l'ensemble des exigences en termes d'image et de concepts, en tenant compte des contraintes spécifiques à chaque site et des stratégies des opérateurs potentiels.

Contributeurs

La Maison de la Montagne et de la Mer, l'ONF, l'EPFR (Etablissement Public Foncier de la Réunion), la Direction Régionale de la CDC, Services Fiscaux, DDE, CAUE, INFI, BDO MG Hôtels et Tourisme.

Apports d'ODIT France

1. Rénovation : repérage des établissements positionnés sur du moyen-haut de gamme susceptibles de changer de gamme.

2. Création :

- **analyse des éléments de faisabilité**,

- **validation des sites** de la part de l'ensemble des décideurs publics (Commune-Etat-Région).

Partenaires : Parc National des Hauts, Maison de la Montagne et de la Mer, SR 21 (Société d'économie mixte de la Région Réunion pour le développement durable et la coopération régionale), ONF, Etablissement Public Foncier de la Réunion, DDE, CAUE, INFI, Services Fiscaux.

Calendrier

12 mois dont 6 mois pour la partie concernant le choix des sites et le cahier des charges des opérations nouvelles.



Fiche 4 • Attirer des partenaires exploitants et financiers capables d'investir dans les projets structurants recherchés

Objectifs

- **Construire une stratégie en direction des opérateurs** internationaux et régionaux pour les inciter à s'intéresser à un projet d'investissement, pour :
 - élargir la gamme des hébergements aujourd'hui présents à la Réunion ;
 - diversifier les canaux de distribution (et donc promouvoir la destination sur de nouveaux marchés émetteurs) ;
 - confirmer le positionnement de l'île de la Réunion.

Démarche

- **Engager le dialogue avec les opérateurs pour le montage d'opérations d'hébergements** structurantes, en s'appuyant sur les opérations envisageables à court terme, en s'adressant prioritairement :
 - aux établissements aujourd'hui à la recherche de repreneurs ;
 - aux établissements ayant aujourd'hui un programme de développement en cours d'étude ;
 - en exploitant les résultats de la recherche foncière en lien avec les cibles pour l'établissement de lodges ou de resorts (cf. fiche 3).

Prochaines étapes

1. Constituer un dossier de présentation de l'investissement envisagé avec l'ensemble des caractéristiques techniques, identifiées à partir des études de faisabilité des sites : la localisation, le type de produit ciblé et son dimensionnement, la constructibilité autorisée, le dispositif d'incitation autorisé, le délai de réalisation envisageable, le type de partenariat recherché.

2. Etablir un contact personnalisé avec chaque directeur de développement de la quinzaine des opérateurs exploitants ciblés, leur présenter l'intérêt d'une implantation à la Réunion et l'opportunité du projet d'investissement envisagé et déclencher une visite de site, afin de confirmer ou non leur intérêt et déterminer les conditions dans lesquelles ils pourraient potentiellement intervenir.

3. Faire porter l'accompagnement sur l'appui à la négociation avec les opérateurs publics impliqués **et l'appui à la mise en relation** avec les partenaires financiers utiles (banquiers, spécialistes de la défiscalisation, investisseurs intéressés par le portage des murs ...). Le volet formation constituera également une composante importante du processus d'appui des porteurs de projet, surtout pour les dossiers de rénovation visant à une montée en gamme.

4. Mettre en œuvre des moyens qui accompagnent cette démarche dans la durée :

- *Une à deux personnes* au moins, avec des compétences pour qualifier les opportunités d'investissement à promouvoir (sites existants à rénover ou opérations nouvelles). Cela nécessite de la proximité de terrain avec les opérateurs publics et privés de la Réunion, de l'expertise hôtelière et de l'expertise marketing/communication pour la constitution des dossiers d'investissement.

- *Des sous-traitances techniques* à mobiliser pour accélérer la sensibilisation des principaux groupes hôteliers internationaux ciblés et de leurs principaux réseaux de conseils.
- *Des opérations de communication « business to business »* à organiser en direction de la communauté hôtelière internationale, afin de « marquer » la Réunion comme une destination cible d'investissement. Ces opérations nécessitent la conception d'outils de communication ciblés, la participation à des salons spécifiques (le MIPIM, notamment) centrés sur l'investissement et l'organisation d'éductours in situ pour les opérateurs et les fonds d'investissement.
- *Du temps d'ingénierie juridique et financière* à mobiliser aux côtés des porteurs de projet (opérateurs actuels ayant des projets de développement, repreneurs potentiels ou investisseurs nouveaux) pour faciliter les montages en partenariat public/privé. Il est à noter que les projets de restructuration conduits récemment aux Antilles s'appuient sur un triptyque efficace : un fort portage politique, la présence d'un exploitant professionnel privilégiant une logique d'exploitation long terme, la mobilisation d'une ingénierie juridique et financière extrêmement complexe, mixant fonds publics et privés et différentes natures d'investisseurs privés.

Remarque : il est à noter que les opérateurs susceptibles de s'intéresser à un projet d'investissement à la Réunion ne percevront pas les contraintes foncières comme un point négatif structurel mais plutôt comme un atout ; dans la mesure où leur projet bénéficiera d'un foncier de qualité et où les éventuels concurrents futurs n'auront pas ou très difficilement accès à des emplacements de qualité équivalente, leur investissement aura encore plus de valeur.

Cette « prime » aux entrants, par la topographie de l'île, conjuguée à « une fenêtre de tir fiscale exceptionnelle », doit constituer un argument à pleinement valoriser.

Contributeurs

DR CDC, EPFR, BDO MG Hôtels et tourisme, JCL Conseil et Développement.

Apports d'ODIT France

Dispositif opérationnel (cf. fiches 3 et 4) :

- 1. Repérage des établissements à rénover et création** (recherche de sites, concept et faisabilité).
- 2. Accompagnement des projets auprès des investisseurs et gestionnaires.**

Mise en place de moyens humains et financiers et d'un dispositif par ODIT France en partenariat avec la SR 21 (Société d'économie mixte de la Région Réunion pour le développement durable et la coopération régionale), en collaboration avec le Parc National des Hauts, l'Agence de Développement de la Réunion, les intercommunalités et des experts et consultants spécialisés.

Délai

24 mois (2007-2008).



Deuxième partie ●

Créer et développer des produits touristiques autour de la réalité et de l'identité de la Réunion par la mise en valeur de ses atouts

Fiche 5 ● Développer une ligne de produits phares identitaires

Trois éléments sont constitutifs du produit touristique : les différents territoires de l'île, les hébergements et les activités. C'est l'inexistence de liens entre ces éléments (par exemple : insuffisante typicité touristique des territoires, manque de signalétique touristique) davantage que l'absence d'activités, qui constitue la principale carence à laquelle il faut remédier : pour le touriste, le produit constitue un tout qu'il doit pouvoir appréhender globalement. Cette cohérence est un levier pour une mise en marché efficace : elle accroît la lisibilité du produit, facilite sa distribution et augmente l'attractivité pour le consommateur qui a besoin d'être sécurisé et pris en charge.

Objectifs

- **Construire quelques produits touristiques phares** autour de la réalité et de l'identité de la destination qui offre des opportunités naturelles et culturelles exceptionnelles.
- **Utiliser ces produits et activités** comme des éléments d'exemplarité créateurs de dynamique et de positionnement.
- **Structurer à la Réunion les 4 filières touristiques : volcan, mer, culture, botanique**

Démarche

- **Utiliser quelques points de référence forts :**

1. Exploiter les thématiques légitimes : le Volcan comme axe stratégique majeur (constituant le fil conducteur d'une gamme de produits), la nature diversifiée, la culture.

2. Assurer le « liant » des produits : en établissant le lien entre les différentes activités au sein d'une prestation (par exemple : une randonnée comprenant le transport, le portage, le guidage, l'hébergement et le thermoludisme).

3. Orienter la construction du produit vers :

- *le client* : en favorisant la « prise en charge » du touriste (qui fait globalement défaut dans de nombreuses activités qui pourraient être mises en tourisme) ;
- *les cibles prioritaires* : clientèle d'agrément française et étrangère, en définissant des produits couplés et adaptés aux segments de marchés visés (par nationalités, profils, âge, etc.).

4. Développer les produits d'accompagnement complémentaires de l'hébergement (thermoludisme, gastronomie, séjours dans des lodges thématiques...).

5. Particulariser et valoriser l'attractivité des territoires touristiques réunionnais comme éléments constitutifs du produit global.

6. Garantir la qualité du service apporté (labellisation, charte...).

● **Privilégier les produits de renouvellement de l'offre :**

1. Qui structurent les filières prioritaires mises en exergue par le SADTR (découverte, balnéaire, randonnée, activités de loisirs nature, culture et patrimoine, santé, bien-être, affaires, etc.).

2. Qui sont en synergie avec quatre « pôles touristiques d'innovation dans l'Océan Indien » (mer, volcanisme, culture, botanique) :

- Ces quatre pôles identifiés par les professionnels du tourisme dans des groupes de travail conduits sous l'égide du Secrétaire Général aux Affaires Régionales (SGAR) de la Préfecture durant l'été 2006 sont bâtis autour d'un principe : un centre fort et symbolique vecteur de compétences, de flux et d'image (scientifiques comme l'IFREMER ou plus culturels comme la Maison du Volcan, le Conservatoire botanique des Tamarins, la Maison des Civilisations et de l'Unité Réunionnaise).
- Autour de ce centre, des activités satellites (existantes pour 80 % d'entre elles) qui sont en résonance et qui constituent des équipements ou événements à mettre en réseau. La création de produits touristiques appuyés sur ces thématiques doit générer des sensations et émotions autour du scientifique et du ludique, à travers une découverte de l'île en bus, en voiture, à pied, en plongée, à bateau, en hélicoptère, en ULM, en canyon...

3. Qui soient innovants : un reproche fréquent adressé aux produits réunionnais est d'être peu créatifs et innovants. La Réunion ne dispose ni de spas hôteliers, ni de formules d'hébergement originales, style camp de toile de haut de gamme ou hébergement dans les arbres, etc. (à l'exception notable du Lodge Tamarin et de quelques chambres d'hôtes), ni même encore d'un banal son et lumières ou de produits « tendances » à proposer à des early adopters. L'effort de promotion réalisé auprès de la clientèle gay par exemple ne s'accompagne pas des produits que recherchent ces consommateurs. Cette absence globale d'originalité (à quelques exceptions près, comme le survol en hélicoptère) nuit fortement, de l'avis même des tour-opérateurs, à l'attractivité de la destination.

Prochaines étapes

Conduire une étude qui mette en valeur pour chaque territoire :

1. Son degré de touristicité : chaque territoire de la Réunion, parfois micro-territoire, dispose d'atouts et subit des contraintes spécifiques au regard de la clientèle. Le territoire est le cœur de la fonction de production touristique. L'attractivité de chacun se définit par des batteries de critères : équipements, hébergements, activités, produits, moyens de communication, flux de fréquentation, innovation, sites remarquables. Ces critères permettent de définir leur degré de touristicité, les filières à privilégier, les produits et équipements correspondants.



2. Son positionnement concurrentiel ou partenarial avec les autres territoires et sous-territoires de l'île et les marchés extérieurs (par exemple : Maurice pour le Sud). À la Réunion comme souvent ailleurs, le territoire touristique (qui obéit à la logique du client et du marché) n'est pas la carte administrative (régie par les communes et communautés d'agglomérations, préférant souvent légitimement l'application de règles administratives et procédures).

3. La cartographie de sa mise en tourisme : cette superposition de logiques différentes aboutit parfois à la mise en service d'équipements ou le développement d'activités, qui, pour justifiés qu'ils soient au regard d'autres critères, ne répondent pas correctement aux besoins touristiques. Il paraît utile d'établir la cartographie de cette mise en tourisme des territoires qui est une perspective nouvelle, non encore prise en compte par les différents schémas, et qui est à croiser avec la constitution des filières touristiques.

Apports d'ODIT France

ODIT France recherchera un partenariat pour réaliser cette étude avec la Région Réunion, et les communautés d'agglomérations.

Fiche 6 • Mettre en tourisme la nature et la culture

Certaines activités, comme le survol de l'île en hélicoptère, connaissent une forte fréquentation (30 000 survols touristiques par an) et constituent un facteur d'image et de notoriété de l'île dans un contexte de banalité. Le plus fort potentiel touristique reste la découverte de la nature. Mais son produit phare, la randonnée, doit être adapté aux exigences d'une clientèle de randonneurs occasionnels. Quant au fond culturel réunionnais extrêmement riche, il reste méconnu et est à mettre en tourisme dans la plupart des cas.

Objectifs

- **Valoriser le tourisme de nature et de découverte pour la clientèle d'agrément** en ciblant quelques pratiques correspondant aux attentes des clientèles et aux filières prioritaires (pêche au gros, plongée, découverte marine, thermoludisme).
- **Adapter la randonnée** comme produit d'accompagnement du séjour, aux besoins de la clientèle d'agrément : randonnées « aisées » courtes d'une demi-journée à deux jours, sans portage de bagages, avec restauration et hébergements de qualité, thématiques (flore, faune, volcanisme) avec guidage ou signalétique adaptée.
- **Structurer l'offre culturelle** :
 - en exploitant le tissu existant des équipements, manifestations et événements pouvant servir de supports à de nouveaux produits touristiques ;
 - en créant les liens commerciaux nécessaires pour que la participation du touriste à la vie locale, aux fêtes et à la musique ne soit plus seulement le résultat d'un hasard heureux mais d'une programmation et d'une prise en charge qui lui permettent d'y accéder ;

- en travaillant sur deux registres : tradition vivante (fêtes traditionnelles et culturelles) et modernité (musiques actuelles).

- **Motiver les touristes**, pour une extension de séjour à partir de Maurice, ou en combiné en positionnant la Réunion sur son « plus » nature et culture.
- **Renforcer l'image de l'île** avec des produits phares culturels, particulièrement envers la clientèle métropolitaine.

Prochaines étapes

1. Développer la dimension touristique des nouveaux établissements phares de la Réunion, de manière systématique et professionnalisée (diffusion et commercialisation spécialisée, muséographie touristique, gestion de muséo-boutiques, activités annexes et produits dérivés : pass multi activités, passeports touristiques, etc.) : Parc National Des Hauts, Réserve Naturelle Marine, la Maison des Civilisations et de l'Unité réunionnaise.

2. Etablir la cartographie des produits touristiques de nature et de culture liés aux différentes cibles (couples, étrangers, familial, CSP, etc.) et concevoir des montages de produits combinés (hébergement et activités), suivant le type de tourisme (autotour, séjour résidentiel, en étoile, combiné).

3. Créer un catalogue professionnel, destiné aux opérateurs touristiques, des ressources culturelles de l'île (ou de Maurice-Réunion en collaboration avec Maurice) : les musiques actuelles (création/diffusion), l'évènementiel religieux, fêtes... et un calendrier actualisé en ligne.

4. Mettre prioritairement en tourisme la fête de la lumière (Dipavali) et ses extensions : conférences, spectacles, ateliers, repas. Valoriser touristiquement les autres fêtes traditionnelles (Gan Di, Grand-mère Kall, etc.).

5. Développer (vers des publics professionnalisés) **et exporter** (autres lieux et métropole) **le Sakifo**, festival créateur de flux (20 000 entrées payantes réunionnaises), d'image et de notoriété : croisement des musiques actuelles du Nord et du Sud, véritable creuset des musiques actuelles.

6. Valoriser la gastronomie réunionnaise à plusieurs niveaux :

- Créer une série de produits ayant pour but de valoriser la gastronomie réunionnaise (exportation de produits phares, comme la vanille Bourbon, utilisée par de grandes tables métropolitaines).
- Elaborer un guide gastronomique réunionnais et des rubriques journalistiques spécialisées.
- Labelliser des restaurants « pei » étoilés.
- Inventer une restauration à base de légumes « lontan » dans la Maison des Civilisations, etc.
- Mettre en avant quelques chefs talentueux, les aider à acquérir une réputation internationale, afin de promouvoir l'île à travers eux et leur cuisine.
- Coupler les idées des restaurateurs de la Réunion, avec celles des jeunes chefs du Fooding©, (France) dont la démarche est en résonance avec les ressources de la Réunion : habitude de la cuisine des cinq continents dans les échoppes de la rue, pique-nique élevé au rang des traditions, inventivité des cuisines du monde, mixité des savoirs et des connaissances en la matière, épices, légumes rares. Renouveler la « street fooding© », le cuisiner dans la rue.



Apports d'ODIT France

Les apports d'ODIT France dans le tourisme de nature et de culture sont prévus en 2007 autour de cinq chantiers principaux qui sont des facteurs d'entraînement. Ceux-ci ont été choisis à la fois dans un souci de pragmatisme et de délai : la mise en service plus rapide de produits touristiques nouveaux apparaissent pour les professionnels un auxiliaire de remplissage intéressant, même si l'hébergement reste in fine le facteur limitatif. Si des événements comme Sakifo ou le Dipavali attireraient aujourd'hui seulement quelques centaines de touristes supplémentaires, les loger serait de la plus extrême difficulté.

1. Convention d'assistance touristique en préparation avec la mission du Parc National des Hauts (*communication touristique et mise en marché*) et le Parc Marin (*produits d'observation marine*).

2. Convention avec la Maison de la Montagne et de la Mer : étude sur l'attractivité des territoires et les produits touristiques, valorisation de « Villages Créoles » pour des circuits « haut de gamme », montage de produits « randonnée » correspondant aux besoins de la clientèle d'agrément, repérage des sites d'exception susceptibles de recevoir des hébergements (cf. partie hébergements) (juin 2007).

3. Mise en tourisme du Dipavali avec la mairie de Saint-André (pour la manifestation 2008), une partie du travail préparatoire (invitations des TO spécialisés, montage des produits) étant réalisée à partir de la manifestation 2007 (avec une pré-vente en ligne).

4. Convention de travail avec Jérôme Galabert, créateur et animateur du Sakifo qui conduira une mission visant à accroître le développement et le rayonnement de la manifestation. Appui de la mairie de Saint-Leu (2007-2008).

5. Assistance-conseil à la création de nouveaux produits touristiques :

La délégation régionale d'ODIT France intervient en 2006/2007 en assistance-conseil auprès des opérateurs, dans la conception de produits tournés vers la clientèle d'agrément.

Parmi ceux qui sont en cours :

- développement touristique du Sud (convention d'assistance en cours avec le Scot Sud) ;
- mise en lumière des Villages des Hauts (dans le cadre du Plan d'excellence Rural « villages créoles » avec le Commissariat à l'Aménagement de Hauts, la Maison de la Montagne et de la Mer et la Délégation Régionale au Tourisme.

Parmi ceux qui sont en gestation :

- un « son et lumières » (mairie de Saint-André, étude de programmation en cours) ;
- un « Cabaret Créole » à Saint-Paul avec l'office du tourisme de Saint-Paul.

Focus « Créativité produits »

1. À partir des quatre « pôles touristiques d'innovation dans l'Océan Indien » (mer, volcanisme, culture, botanique) définis par un groupe de travail des professionnels, **des journées de créativité ont été animées par ODIT France** et l'agence « Oser le Futur » en septembre et octobre 2006 sur les territoires de l'île au cours de trois séminaires (rassemblant plus d'une trentaine de professionnels touristiques). Plus de 200 idées de produits nouveaux ont émergé, dont :

- hébergements et aménagements : Grand Hôtel du Volcan, Villas sous le vent, yourtes, portes du territoire, territoire touristique libre de Cilaos ;
- culture et art de vivre : Forum mondial de la multiculturalité, thermalisme de pleine nature, pique-nique créoles, cabaret créole à Saint-Paul, « nature et découverte » créole, nouvelle cuisine « pei ».
- mise en tourisme : scénariser les grands sites naturels, fédérer les prestataires (par la création de pass et cartes magnétiques), fidéliser les clients (passeport touristique, guidage touristique par navigation GPS).

2. **De l'idée au produit** : le travail de structuration de la mise en marché est à valider et à construire. En privilégiant les clientèles cibles retenues, **ODIT France va constituer avec les professionnels cinq produits test**. Le premier, relatif à la plongée, vient d'être élaboré en novembre 2006. Il sera distribué par la Maison de la Montagne et de la Mer au Salon de la plongée à Paris en janvier 2007 (la Réunion y étant invité d'honneur). Un deuxième projet test est en cours de construction avec les hôteliers et les guides. Son thème : la randonnée volcanique. Plusieurs autres pistes sont à l'étude, dont un guidage touristique urbain avec un dispositif GPS.

Fiche 7 • Développer le tourisme d'affaires

Objectifs

- **Faire de la Réunion, une destination congrès.**

Démarche

- **Créer les conditions de construction d'un centre de congrès** à Saint-Denis, soit :
 - un équipement résolument adapté aux cibles et au positionnement choisi,
 - un lieu de grande qualité, fonctionnel, faisant évènement,
 - un site qui puisse accueillir de nombreuses activités locales, notamment festives et évènementielles.
- **Exploiter et optimiser le potentiel existant ou en création** pour les incentives, séminaires, congrès et expositions.
- **Mettre en place les dispositifs de promotion** de cette activité sur les marchés extérieurs.



Prochaines étapes

1. Création d'un centre de congrès à Saint-Denis

a. Les caractéristiques de l'équipement à retenir seraient les suivantes :

1. Capacités d'accueil : 100 à 300 personnes, 600 à 800 personnes ponctuellement et 1 000 exceptionnellement ;
2. Modularités des surfaces, qui permettront de ne pas surdimensionner le centre de congrès :
 - Une salle plénière de 1600 m² (jauge moyenne pour accueillir 800 places) avec un prix de 3 500-3 800 euros/m² HT ;
 - Des surfaces significatives dédiées à des salles d'exposition (1 500 euros/m² HT) et de travail (salles de commissions à 1 850 euros/m² HT) pour un total de 1200 m².
 - Une grande salle modulable pouvant accueillir 1 000 personnes (2 000 m² à 2 000 euros/m²).
 - Des locaux techniques (accueil 400 m² à 1 500 euros/m² HT, administration et services 800 m² à 1 800 euros/m² HT), parkings, aménagements extérieurs.

Ce programme devrait donc comprendre environ 6000 m², pour un total estimé à 14 millions d'euros HT. Il convient d'ajouter 10 % du prix en pré-ouverture, 15 à 20 % pour les honoraires et les assurances, ainsi qu'une majoration liée au coût de la construction sur l'île.

b. Conduire, à ce stade, pour les futurs opérateurs privés et publics, une étude de faisabilité de cet équipement (investissement / exploitation), sur la base des deux travaux précédents sur ce sujet. Le cahier des charges de cette étude comprend les principaux éléments suivants :

- sites possibles d'implantation ;
- dimensionnement de l'équipement ;
- coûts d'investissement et comptes d'exploitation prévisionnelle ;
- évaluation des retombées économiques (commerces, autres activités) ;
- benchmark de fonctionnement des centres de congrès similaires ;
- positionnement sur les marchés extérieurs et le marché intérieur ;
- équipements associés (hôtellerie ; animations ; lieux de réception) ;
- complémentarité avec les équipements existants dans l'île.

2. Exploiter et optimiser le potentiel existant ou en création pour les incentives, séminaires, congrès et expositions

a. Le parc des expositions de Saint-Denis

L'activité de ce parc (dont la rénovation est imminente) présentera le profil suivant :

Caractéristiques du site

| Caractéristiques du site | |
|--------------------------|--|
| Points forts | Implantation à Saint-Denis |
| | Équilibre financier de l'équipement actuel par les foires, salons, expositions |
| | Construction de deux salles de 300 places, salles de séminaires, système de traduction mobile, hall climatisé de 1 200 m ² , restauration |
| | Professionalisme de l'équipe de gestion et constitution projetée d'un bureau de promotion commerciale |
| Points faibles | Situation peu attractive dans une zone commerciale et artisanale |
| | Absence d'activités d'accompagnement de proximité (hôtels, commerces, animations, commodités techniques) |
| | Architecture peu attrayante pour des congressistes habitués à des standards métropolitains ou étrangers |

Consciente de ces faiblesses, la direction de la Nordev (qui anime et gère le parc) souhaite valoriser l'expo-congrès en associant les deux produits. Ce couplage exposition/congrès, qui est novateur à la Réunion, peut constituer un appel à des congressistes extérieurs dont c'est le domaine de spécialité (exemple : agro-alimentaire tropicale). La motivation pour le choix de la destination ne repose plus sur les seuls critères classiques d'hébergements réceptifs, mais aussi sur un intérêt partagé pour un domaine précis. Si un palais des congrès classique peut être considéré comme un équipement réceptif, la stratégie développée ici vise à faire de l'expo/congrès un équipement émetteur de contenu (rendu possible par la dynamique du marché intérieur réunionnais).

Pour cela, il va être nécessaire :

- d'identifier les thématiques qui correspondent à un besoin d'expositions et de congrès associés ;
- de constituer une structure de gestion professionnelle, sachant commercialiser ce produit (savoir-faire, réseaux...) ;
- d'en optimiser l'exploitation technique.

b. La Maison des Civilisations et de l'Unité Réunionnaise

La direction de la MCUR (projet de la Région) a prévu la construction d'une salle de conférence principale pour ses activités de 500 places. L'activité propre de la MCUR pourrait être utilement complétée par la réception de congrès de taille moyenne. La restauration sera associée à l'équipement permettant de traiter des groupes de grande dimension. À terme, une hôtellerie de charme de faible capacité pourrait compléter l'équipement.

Outre l'intérêt présenté pour l'optimisation d'exploitation de l'établissement, la réception de clientèles de congrès, fortement vecteur d'opinion à l'extérieur de l'île, contribuerait à son image et sa notoriété. Les handicaps fondamentaux pour le traitement des congrès demeurent : absence d'hôtellerie à proximité immédiate, éloignement relatif de l'aéroport, nécessité d'emprunter la route du littoral. Néanmoins, la MCUR, qui n'était pas à l'origine conçue pour assurer cette fonction, présente un intérêt fort pour assurer de manière annexe à son activité principale le traitement des congrès :

- mise en service dans un délai proche (le concours d'architecture vient d'être lancé),
- beauté du site et climat agréable pour les réceptions,
- cadre culturel animé original et attractif pour des congressistes et accompagnants,
- proximité des lieux de pré et post congrès sur la côte ouest.

Cette activité congrès et séminaires nécessite néanmoins que la MCUR dispose de fonctions indispensables :

- modularité de la salle principale,
- des salles de réunions équipées (audiovisuel),
- un petit plateau technique d'expositions (un de ceux qui servent aux expositions culturelles temporaires),
- un espace réception,
- un équipement de traduction mobile,
- un petit espace « business » (bureautique et wi-fi),
- un staff dédié à l'activité pouvant assurer la relation commerciale (traitement des demandes, proposition d'hébergements, navettes avec l'aéroport etc.) et le soutien technique.

c. Les autres équipements (congrès, incentives, séminaires)

1. Des projets en gestation :

- Saint-André vient de lancer une étude de programmation pour un équipement sur le site du Colosse. ODIT France estime que ce site remplit les conditions favorables à un spectacle « Son et lumières » présentant l'île. Ce qui, de l'avis de l'avis des professionnels, fait actuellement défaut et deviendrait une attraction forte.
- La ville de Saint-Paul ambitionne de créer à Saint-Gilles un centre de convention dans un hôtel. Ces nouvelles capacités s'ajouteraient à un tissu existant d'hôtels proposant des prestations de séminaires (Créolia, Concorde, Villas du Lagon), de surfaces d'expositions diverses (Halle des congrès du Port, grands kiosques de Bourg-Murat) et de salles de spectacles, parfois utilisées à des fins de conventions (salle de cinéma multiplexe de La Possession, théâtre de Champ Fleuri, futur Zénith, etc.). Sans oublier les salles de délibération du Conseil régional ou du Conseil général.

2. Des stratégies à mettre en place :

La croissance de l'offre correspond surtout aux besoins du marché intérieur Réunionnais qui est très dynamique et du marché des incentives. Mais l'offre existante est parfois très hétérogène (capacités réduites, équipements et salles de commissions insuffisantes, restauration difficile, difficulté d'accès ou éloignement des lieux de vie, etc.) :

- Constituer un panorama exhaustif de l'offre disponible, de ses caractéristiques, de ses points forts et faibles, par rapport aux publics et aux marchés (incentive, séminaires, congrès, expositions) et étudier les possibilités de mise en réseau de certains équipements.
- Recenser les sites de charme ou de prestige (comme les Jardins de l'Etat à Saint-Denis ou des maisons créoles de caractère) et en susciter de nouveaux, susceptibles d'héberger des réceptions dans des conditions optimales : prix, parkings, accueil, sécurité, accès traités, réglementation.
- Mettre en place les dispositifs de promotion de cette activité sur les marchés extérieurs : l'activité de gestion de congrès implique la création, indépendamment des structures commerciales propres à chaque équipement, d'un « convention bureau » assurant au sein du comité du tourisme de la Réunion (ou de Réunion Tourisme) la promotion et la communication globale de la destination tourisme d'affaires.

Contributeurs et sources

- Documentation de « Foires, salons et congrès de France ».
- Développement du tourisme d'affaires : recherche de coordination marketing avec le transport aérien (CMC Consulting, décembre 2003).
- Étude de faisabilité d'un palais des congrès à La Réunion (Détente Consultants, avril 2002).

Apports d'ODIT France

1. Etude de faisabilité du centre de convention de Saint-Denis.

2. Parc des expositions de Saint-Denis.

Mise en place au premier trimestre 2007 d'un **groupe projet ODOT France/Nordev** pour le développement de l'activité expo/congrès et la mise en place d'un bureau de promotion commerciale.

3. Maison des Civilisations de l'Unité Réunionnaise

Projet de convention à proposer à la direction de la MCUR prévoyant **la mise à disposition par ODOT France d'une équipe conseil** pour fournir le cahier de prescriptions permettant d'intégrer l'activité congrès et séminaires au sein de la MCUR de manière optimale (rendu premier semestre 2007).

Troisième partie ● Mieux positionner la destination

Fiche 8 ● Repositionner la destination Île de la Réunion

Objectifs

- **Développer un système de positionnement exceptionnel et pérenne :**
 - pour structurer et révéler l'identité de l'île ;
 - en s'appuyant sur les offres touristiques ;
 - pour créer un réflexe d'achat misant sur l'exceptionnel et la qualité ;
 - pour optimiser les investissements marketing dans le temps.

Démarche

- **Définir des axes de repositionnement**, portés par la révélation d'une destination, s'appuyant sur la diversité de son offre : la Réunion (marque ombrelle), autour des attributs principaux de l'offre :
 - nature (paradis vert, spectacles naturels grandioses) ;
 - complémentaire aux îles de l'Océan Indien ;
 - innovante (produits d'hébergements repensés/améliorés) ;
 - pratique /sûre (sécurisée car française/normes européennes) ;
 - écologique et durable.
- **Construire des scénarios de positionnement**, en choisissant les composantes caractéristiques, notamment, de l'hébergement et les manifestations culturelles.

Prochaines étapes

1. Définir les orientations

a. Nature : une destination nature à part entière avec des valeurs et des images fortes associées à l'espace intérieur :

- attrait des paysages, en valorisant les paradis « verts », lorsque l'on parle des Hauts, du Volcan, recherche d'une nature préservée, valeur ajoutée de l'eau dans ce contexte ;



- recherche d'un cadre de vie (calme, sérénité, vie saine...), en rupture avec le quotidien mais facilement accessible et déstressant ;
- renforcement des valeurs par d'autres critères au regard des autres destinations (destination multi-saisons, multi-activités, authenticité à l'écart du tourisme de masse), en donnant une idée d'abondance.

b. Complémentaire : se mettre en perspective avec Maurice pour valider son positionnement complémentaire (renforcement des combinés). Réunion et Maurice doivent être dans la même histoire à raconter, les mêmes visuels à rapporter, pour rendre la visite de l'Océan Indien complète. Le vrai premier voyage doit consister à se rendre dans les îles pour pouvoir et vouloir y revenir. C'est le même ressort utilisé pour un premier voyage en Europe : il faut voir Paris, Londres et si possible, Rome. Si l'île Maurice peut se prévaloir d'être un espace de farniente et de douceur où l'on vient se ressourcer et, précisément, où l'on s'autorise à rompre avec « l'hyperactivité » de la ville et de la vie quotidienne, grâce à une offre balnéaire dédiée en hébergement, la Réunion peut revendiquer la réhabilitation de pratiques estompées par la vie moderne :

- par la richesse gastronomique, culturelle, multiplier les expériences émotionnelles, et, pour le Volcan et la mer, mise en évidence d'atouts réels : dépassement de soi par l'accès à des sites d'exception (randonnées, VTT, surfing, plongée), des vues panoramiques (survol du Volcan en hélicoptère) ;
- par l'exploration et la sensibilisation à l'environnement (pédagogie et respect de la flore, la faune), découvrir de grands espaces terrestres ou maritimes qui placent l'homme dans une situation de contemplation et d'éblouissement face à la nature.

c. Innovante :

Une offre :

- aux plus hauts standards d'exigence, sachant surprendre par des éléments propres, par exemple, une architecture ;
- sur des sites préservés d'exception et s'appuyant sur le Parc National des Hauts ;
- répartie sur le territoire et en phase avec ses caractéristiques ;
- portée par des valeurs de l'affect et de bien-être, vastes étendues, produits de bien-être, spa, services soignés et toujours la préservation de l'environnement, en se plaçant à l'avant-garde de la haute qualité environnementale.

Composée :

- de « resorts » ouverts « les pieds dans l'eau », conformes à une offre balnéaire de standard international ;
- d'un équipement créole au pied du Volcan et des cirques ;
- de 2 lodges d'altitude, idéalement avec vue sur les cirques et sur l'Océan, conforme aux standards internationaux.

d. Pratique/sûre : la spécificité de la Réunion, c'est un territoire français :

- une proximité avec la population grâce à une sécurité qui se manifeste sur tous les plans : la langue (essentiel pour les visiteurs francophones), un régime démocratique, de droit (stabilité politique et liberté) ;

- le bon état des infrastructures de transport, la présence d'infrastructures de santé : hôpitaux, pharmacies (cela reste peu connu des Allemands, Italiens ou Belges) et d'infrastructures de loisirs organisées : chemins de randonnée balisés ;
- une seule monnaie, l'euro ;
- un niveau de vie et des standards sociaux semblables à ceux de la métropole et de l'Union Européenne. C'est un point de différenciation très important par rapport à l'île Maurice ou encore plus à Madagascar. En somme, le rêve de lointain et de terres inexplorées peut se réaliser en toute sérénité.

2. Valider les pistes de repositionnement

- **Étude concurrentielle par ODIT France** (en cours de validation) **des offres** selon la variable image (guides touristiques, Internet, institutionnels) et produits packagés (TO), concurrentes.
- **Définition par ODIT France, avec les partenaires, de scénarios** d'offre de produits d'image (découverte), de produits d'appel et de produits de niche : ils devront être forte valeur ajoutée en terme d'apport au positionnement et de CA (valeur contre volume).

Contributeurs

CTR – ODIT France.

Apports d'ODIT France

- **Pilotage de l'étude concurrentielle** (avant fin 2006).
- **Définition fine des principaux attributs de positionnement** (premier trimestre 2007).
- **Définition des principaux scénarios de positionnement** (en appui de la réalisation des nouveaux produits et avant fin 2007).

Fiche 9 • Concentrer l'effort sur des cibles marketing cohérentes avec le positionnement

Objectifs

- **Elargir le cœur de cible**, en conquérant les segments de souche et de nouvelles clientèles.
- **Inciter à la répétition des séjours** :
 - en mettant en avant la diversité des îles en combinés (Maurice / Réunion) ;
 - en s'appuyant sur la fidélité aux nouveaux produits hôteliers.
- **Mieux positionner** les « Paradis Cachés Intérieurs » sur le marché.
- **Mieux commercialiser** en misant sur les nouvelles technologies.

Démarche

Le tableau suivant est une première approche de la segmentation marché/produit. Elle doit naturellement être plus fine. Mais elle montre que le développement des produits et des investissements en matière d'hébergement sont en réalité liés aux marchés visés. La démarche consiste donc à valider l'offre en développement systématiquement par le marché :



- Cette validation peut prendre plusieurs formes qui seront décidées au cas par cas. Le plus simple est de **travailler directement avec des opérateurs maîtrisant leurs marchés** qui feront alors leur affaire de l'adéquation entre produit et marché.
- **ODIT France pourra également accompagner les opérateurs nouveaux** pour réaliser ces études en utilisant l'incubateur ou les dispositifs d'aides au développement d'activités de tourisme.
- En tout état de cause, **ODIT France fournira un kit** permettant aux opérateurs de construire leur plan d'affaires incluant une démarche de validation marketing ainsi qu'une étude de segmentation marketing permettant de travailler sur des volumes prévisionnels.

| Élargir le cœur de cible | Renforcer la répétition (combinés)/ (fidéliser) | Développer les niches de clientèle |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • CSP + • Cadres moyens/supérieurs • Professions intermédiaires <ul style="list-style-type: none"> • Chefs d'entreprises • 25-45 ans • Métropole/Europe | <ul style="list-style-type: none"> • CSP ++ • Cadres supérieurs • Professions intellectuelles supérieures <ul style="list-style-type: none"> • 40-60 ans • Réunionnais • Affinitaires • Métropole/Europe | <ul style="list-style-type: none"> • CSP + et ++ • Cadres supérieurs • Professions intellectuelles intermédiaires • Chefs d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Passionnés • Affinitaires • Métropole/Europe |



| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Resorts balnéaires • Resorts créoles • Lodge nature • Lodge altitude • Lodge refuge • Offre 4 étoiles actuelle • Produits nature/culture <ul style="list-style-type: none"> • Forêt/randonnée • Luxe revisité • Tous segments comportementaux : nouveaux riches, bobos, dinks, internautes, papy-boomers, éclectiques, globe-trotters, marché allemand, seniors, early adopters | <ul style="list-style-type: none"> • Bien-être/remise en forme • Luxe revisité • Produits de diversification • Plage/farniente (Maurice) + découverte nature (Réunion) • Tous hébergements à venir ; hôtellerie 4 étoiles actuelle <ul style="list-style-type: none"> • Segments à privilégier : nouveaux riches, bobos, dinks, papy-boomers, Réunionnais, affinitaires, globe-trotters, marché allemand | <ul style="list-style-type: none"> • Nature et culture • Bien-être • Retour sur soi • Multi-activités <ul style="list-style-type: none"> • Lodges • Hôtellerie familiale (2 et 3 étoiles), chambres d'hôtes, gîtes • Sportifs • Amateurs d'art de vivre • Amateurs de nature active • Amateurs d'environnement • Segments à développer : bobos, dinks, papy-boomers, internautes, éclectiques, globe-trotters, marché allemand |
|---|---|--|



| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement : <i>Renaissance de l'île Bourbon</i> (hôtels, patrimoine, nature, sports) | <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement : <i>Mariage des îles</i> • Nature Verte (Réunion) + sable-coraïl (Maurice) | <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement : <i>Paradis intérieurs cachés : « c'est là que cela se passe » pour amateurs avertis (blog, bouche à oreille...)</i> |
|---|---|--|

Prochaines étapes

1. A court/moyen terme :

- Etude de segmentation détaillée des publics réunionnais, affinitaires, français et allemand pour typer et hiérarchiser les populations visées par ces offres innovantes.
- Etude d'un schéma de développement de la distribution automatisée en liaison avec les professionnels et les partenaires institutionnels.

2. A plus long terme : évaluation marketing qualitative de l'offre redimensionnée pour mieux connaître les exigences des segments visés induites par les produits proposés et les adapter en conséquence et ce, selon la nature des prestations : définition précise des exigences du point de vue de la logistique, de l'environnement, de l'hébergement, de la restauration, des activités, des services et prestations, du niveau des prix.

Contributeurs

CTR île de la Réunion, **ODIT France**, opérateurs.

Apports d'ODIT France

- **Pilotage de l'étude de segmentation** (premier semestre 2007).
- **Kit de construction d'un plan d'affaires avec un module marketing** (premier semestre 2007).
- **Au cas par cas, accompagnement de la démarche marketing des gros projets d'investissement** (création et rénovation).
- **Accompagnement de la mise en place d'un outil de distribution par Internet avec les partenaires du projet** (en cours).

Fiche 10 • Développer le partenariat Réunion/Maurice

Objectifs

- **Mobiliser le même marché émetteur sur ces deux destinations**, pour construire un partenariat qui :
 - rende attractives ces îles ;
 - qui les renforce devant la concurrence des Maldives, de Fidji et des destinations îliennes, en général ;
 - qui valorise une seule destination touristique avec deux produits.
- **Multiplier les séjours combinés** et favoriser les flux inter-îles.

Démarche

- **Coordonner la communication touristique** par :
 - des campagnes de promotion communes vers des cibles de clientèle identifiées ;
 - une démarche commerciale groupée (salon professionnel, distribution...) ;
 - une offre de produits, commune.



- **Créer des partenariats** avec des groupes hôteliers internationaux présents dans l'île Maurice.

Prochaines étapes

1. Mobiliser l'institutionnel

a. Officialisation de la mise à l'étude d'un partenariat entre les autorités touristiques mauriciennes et françaises et rencontre d'initialisation à Maurice, Paris ou la Réunion à un niveau qu'elles détermineront ensemble (objectif fin d'année ou premier trimestre 2007 au plus tard).

b. Concrétisation : à partir d'un plan d'action dont quelques éléments de départ sont donnés dans la fiche, constituer une plateforme de liaison et d'animation permanente, assurée par un chargé de projet affecté à plein temps à cette mission pendant une durée déterminée. Celui-ci prendrait appui du côté mauricien, sur la Tourism Authority, et du côté français, sur **ODIT France** et la Région Réunion.

2. Développer la promotion et la communication

a. Rencontres de travail entre ODIT France, la Mauritian Tourism Promotion Authority, le Comité du tourisme de la Réunion et les parties prenantes françaises et mauriciennes, notamment culturelles pour le lancement d'un catalogue culturel commun aux deux destinations des TO (fêtes, événements, festivals, voir fiche 6 « Mettre en tourisme la nature et la culture »), qui fait défaut pour le MTPA.

b. Mettre en place un groupe de travail pour les actions communes de conception de produits, communication et promotion éventuellement envisageables.

3. Définir les produits : combinés et extensions

a. Autour de la complémentarité nature et balnéaire : « Vert » et « Bleu » : optimiser le produit mer+montagne (plages idylliques et Volcan), dont jouissent les deux îles, sous forme de combiné (au départ de la Réunion de préférence) par extension (comme l'extension Abou Simbel en Égypte), de deux journées comportant une nuitée ou d'une durée plus longue pour une clientèle fidélisée à la destination Maurice où elle revient régulièrement.

b. Avec la plateforme de Pierrefonds : les séjours combinés avec la Réunion ou les extensions de séjours de Maurice s'opéreront, principalement, avec de nouveaux équipements dans les Hauts et dans le sud de l'île qui disposent de sites d'exception et d'un cadre de vie important. La plateforme aéroportuaire de Pierrefonds, atout de ce projet, peut considérablement renforcer son rôle réceptif dans ce dispositif. L'ensemble de cette problématique devrait faire l'objet d'une réflexion spécifique dans le schéma de développement touristique du sud de l'île qui vient d'être lancé sous maîtrise d'ouvrage du Scot Sud.

Contributeurs

Pour établir ce diagnostic, l'équipe d'**ODIT France** a rencontré :

- les autorités touristiques mauriciennes (notamment Mr Joël Rault, directeur de la « Tourism Authority » ;
- les acteurs touristiques mauriciens, notamment M. Mootoossamy, directeur de la MTPA (Mauritian Tourism Promotion Authority) ;

- les responsables d'Air Mauritius en charge de la direction des opérations sur l'Océan Indien.
- Les directions de groupes hôteliers mauriciens ont été rencontrées directement lors d'entretiens à Maurice ou approchées indirectement par l'intermédiaire d'investisseurs institutionnels.

Apports d'ODIT France

1. Poursuite par **ODIT France**, sous l'autorité du préfet en liaison avec la Région, des contacts engagés et préparation des éléments d'un partenariat institutionnel.
2. Continuation des contacts engagés avec les groupes mauriciens et rencontre à Port-Louis avec l'Association des hôteliers mauriciens et les groupes hôteliers pour compléter le diagnostic.
3. Constitution d'un groupe de travail pour les actions communes de conception de produits, communication et promotion éventuellement envisageables.
4. Prise en charge de l'insertion de la problématique mauricienne dans le schéma de développement touristique du sud Scot Sud (dans le cadre de la convention signée entre **ODIT France** et le Scot Sud).

Quatrième partie ● Structurer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, former, innover, conseiller, structurer la promotion et la commercialisation [e-tourisme]

Fiche 11 ● Développer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, innover, conseiller

A. Observer : Observatoire régional du Tourisme

Objectifs

- Répondre à la demande :
 - des professionnels d'accéder à des données fiables sur l'activité touristique ;
 - des collectivités de disposer d'un outil prospectif et d'aide à la décision.



Démarche

- **À travers deux initiatives déjà lancées :**
 - Au titre du contrat de Plan Etat-Région 2000-2006, l'Etat et la Région Réunion ont contractualisé la mise en œuvre d'un observatoire régional du tourisme.
 - L'Etat a mis en place les crédits pour initialiser le processus (106 000 €) qui devrait être ensuite pris en charge par le DOCUP. L'Etat et la Région (maître d'ouvrage de l'opération) ont mis les compétences d'**ODIT France pour assurer une mission générale d'ingénierie** auprès du comité du tourisme de la Réunion et de la Région qui sera chargé de piloter cet observatoire (dans le cadre d'une convention Région-**ODIT France**).

Réalisé

1. Etat des lieux en terme de flux (flux de passagers, de visiteurs dans les offices de tourisme), d'hébergement (hôtellerie, Gîtes de France, meublés de tourisme), selon certains secteurs (les activités de loisirs, la restauration) de manière quantitative et qualitative sur des sources récurrentes.
2. Diagnostic et préconisations.
3. Réunion de tous les professionnels par Jocelyne Lauret, vice-présidente de Région, présidente du CTR pour un programme d'actions 2006/2007.
4. Première réunion du comité de pilotage sous la présidence de J. Lauret et adoption d'un premier programme d'actions.

Contributeurs

Toutes organisations et professionnels du tourisme, CCIR, DRT, Insee, Région, CTR.

Apports d'ODIT France

(Au titre de la convention d'Assistance à maîtrise d'ouvrage signée avec la Région Réunion)

1. Assistance technique pour la mise en place de l'Observatoire touristique régional :

- L'aide à la mise en place du comité de pilotage.
- L'aide à la mise en place et suivi avec le CTR du comité technique.
- L'aide à la mise en place du programme d'actions.

2. Amorçage d'un compte satellite du tourisme :

- En liaison et en partenariat avec l'INSEE (avec lequel **ODIT France** conclura une convention technique), **ODIT France mettra en place les éléments d'un compte satellite du tourisme**. L'objectif est d'établir une méthodologie de construction de ces comptes et d'en livrer une première version respectant les recommandations de l'Organisation Mondiale du Tourisme.

B. Innover : Incubateur de projets et entreprises touristiques

Objectifs

- **Permettre à des porteurs de projets réunionnais** de créer des start-up, en bénéficiant des services d'accompagnement appropriés (études de marché, conseil juridique, montage de business-plans, approche des apporteurs de capitaux et des fonds financiers d'amorçage, aide au dépôt de nom et brevet).

- **Permettre l'accompagnement de projets innovants** lancés dans le cadre de structures existantes (agences réceptives par exemple).

Démarche

- **Soutenir des projets innovants par des incubateurs d'entreprises :**
 - Création envisagée pour 2007 : un incubateur d'entreprises touristiques et un fonds d'aide au conseil touristique, annoncés par le Premier ministre à Saint-Leu le 19 mai dernier. Depuis plusieurs années maintenant sous l'égide du ministère de la Recherche : mise en place des incubateurs de nouvelles technologies pour créer des entreprises valorisant les travaux de recherche des laboratoires publics. Certains sont généralistes et d'autres plus thématiques (bio- technologies, audiovisuel, environnement). Ils ont permis la création de plusieurs centaines d'entreprises et de milliers d'emplois. Celui de la Réunion au sein de la Technopole commence à fonctionner avec succès.
- **Contrainte financière :** la montée en charge d'un tel processus prend environ 24 mois. **Le financement du lancement de l'incubateur peut être assuré en 2007 par ODIT France.** Son coût de fonctionnement annuel (salaires, fonctionnement et crédits d'intervention pour les porteurs de projet) représente 600 000 € par an. Le lancement d'un tel dispositif, dont l'évaluation doit être faite après trois ans de fonctionnement, n'a de sens que s'il est assorti d'une certaine pérennité de soutien (Etat ou et Région et Fonds structurels).

Réalisé

- Contacts auprès de partenaires potentiels : CCIR et Technopole de la Réunion et de RETIS (Réseau Européen des Technopoles et Incubateurs).
- Etablissement d'un pré-programme de fonctionnement.

Prochaines étapes

1. Privilégier le développement de concepts innovants au profit du produit et du client

a. Le produit : la mise en synergie des activités et prestations : si tous les ingrédients touristiques existent le plus souvent à divers degrés (hôtellerie, restauration, activités), c'est leur juxtaposition non coordonnée qui freine la production du produit touristique et sa construction cohérente dans une chaîne de valeur.

b. Le client : l'accueil et la prise en charge personnalisée du touriste : beaucoup d'activités pourraient être mieux valorisées ou créées, en conjuguant accueil et gestion personnalisés du client. Ces priorités mettent en jeu les processus liés à la qualité, les nouvelles technologies et la durabilité.

2. Accoupler le dispositif à un fonds d'amorçage spécialisé, au fonds d'aide au conseil touristique et aux dispositifs publics et privés existants

- L'environnement pédagogique de **l'incubateur constitué par ODIT France** au démarrage serait apporté par la CCIR qui a la compétence d'aide à la création d'entreprises et l'incubateur technologique de la Technopole qui accompagne le montage de projets complexes (certains projets pouvant être co-incubés).
- La montée en charge devrait autoriser la création de trois projets la première année avec comme objectif de 5 à 10 projets ou créations en vitesse de croisière. Le succès de cette expérience pourrait inciter d'autres régions françaises à mettre en place en synergie un instrument de ce type.



Apports d'ODIT France

1. **Lancer l'étude de définition et de programmation, par un cabinet spécialisé** (1^{er} trimestre 2007), incluant la possibilité et les modalités d'un fonds d'amorçage (Région, banques, CDC).
2. **Mise en place des moyens humains et financiers** en 2007 par ODIT France si la pérennité de l'outil est assurée.

C. Conseiller : Fonds Régional d'Aide au Conseil Touristique

Objectifs

- **Venir en aide** prioritairement aux groupements professionnels mettant en place des actions d'amélioration de l'offre touristique.
- **Contribuer au financement** de l'apport en conseil des projets collectifs.

Démarche

- **À travers le fonds d'Aide au Conseil Touristique, soutenir** les actions contribuant à structurer les filières du secteur qui peuvent relever de projets individualisés (cf. *incubateurs*) ou de démarches collectives. Ce fonds d'Aide au Conseil Touristique, qui peut lui aussi être couplé avec les autres types d'intervention déjà existants notamment à la CCIR, même relativement modeste, peut avoir un impact important sur la conception et le développement de projets de montée en gamme. La parcellisation du tissu touristique réunionnais, la petite taille des intervenants, souvent la faiblesse des marges laissent peu de place au financement d'activités collectives de recherche et développement. Exemple :
 - Hôtellerie Créole et Familiale programmant une étude visant à créer une chaîne de charme, « Village Créoles » créant un produit de circuit pour CSP+ ;
 - Groupement professionnel offrant un produit combiné Réunion/Mayotte, etc...
- **Contrainte financière** : besoin de prise en charge au moins sur une période de trois ans du fonds (350 000 € par an).

Prochaine étape

Réserve de l'acceptation de principe de financement, lancement de l'étude de définition par la DRT et mise en place en 2007.

Contributeurs

DRT, ODIT France, Région, CCIR, Groupements Professionnels.

Apports d'ODIT France

Contribution à l'initialisation du fond et co-pilotage de celui-ci avec la délégation régionale au Tourisme et les partenaires régionaux.

Fiche 12 • Assurer le pilotage institutionnel du tourisme

Contexte

La Région Réunion qui s'est dotée d'un schéma de développement touristique et d'un plan de développement durable ambitieux a désormais un rôle de pilotage stratégique dans le cadre de sa mission de développement économique.

Le paysage touristique est en mutation : le Département a transféré à la Région ses prérogatives dans le domaine touristique ; des opérateurs touristiques institutionnels nouveaux se positionnent (Communautés d'agglomérations, Parc des Hauts, Pierrefonds, CRATER), des fonctionnalités nouvelles se font jour (observatoire, tourisme d'affaires) des impératifs apparaissent clairement (marchés étrangers, hébergements, partenariat avec Maurice) Dans un contexte presque totalement modifié en quelques années, l'organisation actuelle du tourisme apparaît peu efficace dans une perspective de restructuration de l'offre touristique.

Objectifs

- **Se doter d'instruments publics** d'animation, de coordination et de réalisation touristique opérationnels.
- **Stimuler et concilier les interventions publiques et l'initiative privée** dans une même perspective stratégique.
- **Rendre « lisible » aux yeux de tous** (professionnels, investisseurs, aménageurs) l'organisation touristique.

Démarche et mise en œuvre

Plusieurs éléments de diagnostic de la situation touristique, avec des tonalités différentes suivant les objectifs poursuivis, sont aujourd'hui en convergence : le schéma de développement touristique, le plan de développement durable, les groupes de travail des organisations professionnelles, le présent diagnostic. Cette convergence s'opère autour des objectifs : faire du tourisme un élément dynamique structurant de l'économie et des démarches :

- **Ouvrir** la Réunion vers l'extérieur.
- **Stimuler** l'activité entrepreneuriale.
- **S'inscrire** résolument dans l'économie de service et de marché.
- **Se doter** d'infrastructures touristiques plus performantes.

Collectivement, il apparaît désormais nécessaire à tous de passer d'une économie de cueillette au fil des opportunités à un développement touristique structuré et organisé.

Préconisations

- **Moyens financiers**

1. Reconfigurer le produit Réunion dans son offre : quelles que soient les sommes consacrées à la promotion, par nature toujours insuffisantes, elles resteront sans grand effet –et c'est le cas

aujourd'hui si l'on se réfère au déclin du tourisme d'agrément– si le « produit Réunion » n'est pas reconfiguré dans son offre.

2. Concentrer les aides sur des opérations validées : les crédits publics (contrats de Plan Etat – Région/DOCUP) doivent constituer un élément d'incitation et de facilitation à la réalisation d'opérations risquées et complexes. Pour cela, il est nécessaire de ne pas pratiquer un saupoudrage de crédits publics qui, la démonstration en est faite à la Réunion, se révèlent sans grande utilité structurante. Il est nécessaire de concentrer les aides sur les opérations qui sont en correspondance avec les critères d'éligibilité marketing définies par ailleurs. Des opérations présentées par les communautés d'agglomérations, des investisseurs réunionnais, sont aidées en fonction de critères généraux de la conformité du dossier et de rapidité de sa présentation devant les instances compétentes, sans que les réalisations envisagées soient confrontées aux objectifs stratégiques du développement touristique. Dans certains cas, ce sont même des aides au fonctionnement.

3. Orienter les aides vers les objectifs de marché : il apparaît utile de conduire une réflexion pour évaluer et, si nécessaire, reconsidérer les modalités d'attribution des aides, qui tout en gardant un caractère d'accessibilité à tous et de conformité réglementaire, devraient plus résolument orienter le développement des hébergements et des produits vers les objectifs de marché poursuivis.

- **Moyens réglementaires et organisationnels**

1. Le mode de fonctionnement actuel : de l'avis assez général des professionnels, les contraintes administratives et réglementaires sont souvent considérées comme pénalisantes par rapport à d'autres destinations concurrentes et notamment Maurice. Des investisseurs potentiels, rebutés par l'excès de procédures jugées tatillonnes auxquelles ils devaient se soumettre, ont préféré émigrer sous des cieux administrativement plus cléments. Il est indispensable, en faisant la part des choses, de dresser un constat objectif de ce que les professionnels considèrent comme des contraintes dirimantes et de les confronter aux exigences réglementaires de constructibilité, de protection de l'environnement, de fiscalité, etc. Certaines sont sans doute amendables, par voie réglementaire ou législative, mais la plupart se révéleront incontournables (notamment au regard d'objectif de protection d'un environnement qui constitue « in fine » le fond de commerce de l'activité touristique). En revanche, leurs modalités d'application peuvent être assouplies parfois. L'activité touristique est par nature horizontale. Chaque nouveau projet met en jeu des acteurs publics et privés qui poursuivent avec légitimité leur propre logique, sans forcément prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur qui permet de construire le projet. Cette spécialisation verticale de chaque service administratif fait parfois ressembler la conduite d'un projet nouveau à une course d'obstacles successifs devant lesquels l'entrepreneur est désarmé et souvent découragé, la durée administrative n'étant pas de surcroît la sienne.

2. Ce handicap peut être allégé de plusieurs manières :

a. Affirmation du caractère stratégique du tourisme :

En affirmant politiquement de manière forte et conjointe (Région, Etat, Département, Communes) le caractère prioritaire de l'activité touristique considérée comme un axe de développement économique stratégique de la Réunion dans les années à venir. Ce n'est pas tant le contenu du message, déjà exprimé par le SADTR, qui pose difficulté que sa bonne réception par l'ensemble de

la classe politique, des services, des professionnels et des Réunionnais. L'organisation rapide d'assises du tourisme réunionnais (Région et Etat et socioprofessionnels) pourrait fournir le support de cette affirmation.

b. Réorganisation des services de conception et promotion de produits :

Il a été proposé par plusieurs études et accepté par la Région le principe du regroupement de la Maison de la Montagne et de la Mer (dont les missions sont proches d'un CDT) du service Loisirs Accueil (qui assure la distribution et qui est désormais intégré au sein de la Maison de la Montagne) et du CTR (qui assure la promotion d'image de la destination). Ce regroupement, sans cesse annoncé, tarde à se concrétiser, mais la forme initialement imaginée pourrait sans doute être améliorée. En effet, si le besoin d'un « guichet d'entrée » unique est légitime, celui d'un « guichet unique de sortie » l'est tout autant. L'expérience montre que la prise en compte des échelons « territoire » et « aménagement » sont décisifs dans la réalisation effective des orientations touristiques. Sans un agent opérationnel qui assure le lien avec les communes et les intercommunalités, et qui en facilite la mise en œuvre, beaucoup de préconisations restent sans suite.

Or, la plupart des projets touristiques intègrent désormais ces différentes dimensions. Le Pôle d'Excellence Rurale « Villages Créoles » en est l'illustration : c'est à la fois une opération de conception de produit touristique (circuits thématiques) de promotion (communication médias et hors médias), d'aménagement des sites (aménagement et équipement des bourgs), de labellisation de la qualité (chartes de qualité professionnelles), de distribution commerciale (salons, TO, catalogues et Internet). Malgré le caractère attractif du concept unanimement reconnu, ses principales difficultés viennent de cette pluralité de dimensions qui relèvent de centres de compétences hétérogènes. Nombre d'autres exemples pourraient être donnés.

Il semblerait donc opportun de constituer un pôle d'impulsion et de pilotage qui soit une « Agence de Développement Touristique », sous une forme à étudier, regroupant non seulement l'aspect « marché et demande » (CTR actuel), l'aspect « filières et produits » (M3M), mais également l'aspect « distribution » (SLA élargi) et l'aspect « territoires et aménagements » (à rapprocher de la SR 21 et des intercommunalités).

c. Pilotage collectif de la restructuration :

La Région a en charge le développement touristique et elle en valide les orientations stratégiques. Mais c'est surtout de la bonne coordination de tous les acteurs (services de l'Etat, du Département, des intercommunalités, groupement professionnels) que dépend le succès de l'opération de restructuration de l'offre touristique réunionnaise qui est à conduire. Pour cela, il est indispensable de constituer un échelon de coordination et de pilotage, suffisamment pertinent, collectif et puissant pour orienter la bonne affectation des ressources et la bonne marche des différents services. En lien avec « l'Agence de développement touristique », qui en constitue l'échelon de mise en œuvre sous l'autorité de la Région, ce « Groupement d'intérêt touristique Etat-Région-Département-Professionnels », constitué sous une forme souple pour la période 2007-2013 se donnerait comme objectif essentiel :

- de réussir le pilotage de la mutation touristique de la Réunion,



- d'offrir un appui aux projets pour se concrétiser,
- de piloter les critères d'affectation des ressources au regard des objectifs,
- de faire évaluer en continu l'efficacité du dispositif,
- de constituer la de recours privilégié des dossiers difficiles ou complexes qui nécessitent un ingénierie particulière.

En l'absence d'un tel échelon de gouvernance partagée du dispositif de restructuration, on peut craindre que les mêmes sources de dispersion reproduisent les mêmes pertes d'efficacité collectives et de dysfonctionnement.

Apports d'ODIT France

1. **Assistance à la conception, organisation et contenu des Assises régionales du tourisme** en liaison avec les professionnels et la CCIR.
2. **Assistance-conseil sur la mise en œuvre des mesures organisationnelles de restructuration.**

Fiche 13 • Renforcer la qualité

Objectif

Compte tenu de sa clientèle, prépondérance de la clientèle française et des cibles de clientèle européenne prioritaires, ainsi que de son statut de département français :

- **Doter la Réunion de labels** de reconnaissance et de référence en matière de **qualité**, tout en valorisant ses spécificités insulaires et tropicales, sans décliner une liste infinie de labels et de chartes qui ne permettent pas une lisibilité pour le client.

Démarche

- **S'inscrire dans la démarche existante** : Réunion Qualité Tourisme (RQT) : cette charte locale développée par la CCIR et le CTR en 1996 doit évoluer. Elle compte aujourd'hui une centaine d'adhérents de tout secteur lié au tourisme. En concertation avec la DRT, cette démarche doit pouvoir s'inscrire dans le Plan Qualité Tourisme (PQT) porté par le ministère délégué au Tourisme dans le même processus que Normandie Qualité Tourisme et ainsi devenir « tête de réseau » par conventionnement avec le PQT.

Réalisé

- Rencontre avec la CCIR pour lancer un audit de RQT.
- Rencontre avec la DT pour évaluer les conditions visant à faire de RQT une « tête de réseau » PQT à la Réunion.
- Rencontre avec la CRCI Normandie pour Benchmark sur leur démarche.
- Contact avec le cabinet conseil qui accompagne Normandie Qualité Tourisme pour possibilité d'intervention sur RQT.
- Accord avec la DRT **sur une démarche conjointe ODIT France / DRT.**

Prochaines étapes

1. Organiser les labels selon deux niveaux :

- Les labels bénéficiant d'une couverture nationale (Restaurateurs de France, Gîte de France, Hotelcert) et pouvant bénéficier de la marque ombrelle « Plan Qualité Tourisme » porté par le ministère délégué au Tourisme.
- Les labels spécifiquement réunionnais, dont deux sont à souligner : « Réunion Qualité Tourisme » (RQT) et « Villages Créoles ».

Au-delà des exigences du PQT, RQT devra intégrer des critères de typicité réunionnaise pour répondre aux attentes des clientèles mais aussi des professionnels locaux et inclure dès à présent des exigences d'ordre environnemental.

Cette démarche territoriale consiste en l'adhésion volontaire de villages et communes souhaitant s'inscrire dans une démarche de Qualité visant au développement durable de ces territoires et à leur mise en réseau touristique. Ce label vient d'obtenir le label « Pôle d'Excellence Rural ».

2. Faire émerger de nouveaux labels

Par ailleurs, un certain nombre de marques ou labels de Qualité, même s'ils ne sont pas de nature essentiellement touristique, apparaissent et apportent aux touristes une notion d'identité ou de qualité (labels Terroir, Produits Pays...). L'émergence de nouveaux labels de ce type n'est pas à exclure. À titre d'exemple, le label Parc National ou « Patrimoine Mondial de l'Unesco » et pourra incontestablement jouer ce rôle en tant que marque territoriale de Qualité.

3. Renforcer les démarches existantes

Toutefois, il ne faut pas décliner une liste infinie de labels et de chartes qui n'offre pas une lisibilité pour le client. Ainsi, il serait bon de se resserrer autour de deux points forts : RQT et « Villages Créoles », en les intégrant les exigences nationales et en communiquant largement sur leurs fiabilités, aussi bien au niveau du grand public que des professionnels TO.

4. En initier de nouvelles : les activités sportives de pleine nature

Ces activités sont classées dans les activités à risques. Les professionnels se doivent de rassurer leurs clients et aller au-delà des exigences réglementaires en la matière. La démarche RQT devra veiller pour ses activités à intégrer des exigences visant à sécuriser le client.

5. Accompagner la démarche par des programmes de formation

Il est nécessaire d'adapter les outils de formation à l'ambition touristique de la destination. Les centres de formations aux métiers du tourisme, CENTHOR, Lycée Hôtelier, formation supérieure... doivent pouvoir également servir la stratégie poursuivie. La concertation entre professionnels, formateurs, collectivités locales et financeurs devra être favorisée par l'appropriation par tous d'objectifs communs en matière de formation initiale et formation continue.

Contributeurs

Le comité du tourisme de la Réunion, le CCIR, l'UMIH, la Maison de la Montagne et de la Mer, la Délégation régionale au Tourisme (DRT).



Apports d'ODIT France

1. **Signature d'une convention avec la CCIR pour la conduite d'un audit de RQT** avec l'aide d'un cabinet extérieur avec des pistes de mise en conformité par rapport à PQT (financement DRT).
2. **Identifier localement 1 à 2 cabinets susceptibles de réaliser les visites de contrôles des labellisés** et les former à la procédure PQT (ODIT France et CCIR).
3. **Élaboration d'un programme collectif d'accompagnement des entreprises** (CCIR).
4. **A la suite du rapport en cours de finalisation pour ODIT France sur les nouveaux types d'hébergement hôtelier dans le monde**, organiser un voyage d'études pour les élus du sud de l'île, en partenariat avec la CCIR et la Mission Parc National, sur le nouveau concept d'hébergements (premier trimestre 2007).

Tableau récapitulatif • les actions d'ODIT France

| Fiches | Prochaines étapes préconisées | Apports d'ODIT France |
|---|--|---|
| Première partie : renforcer les fondamentaux, transport, hébergement | | |
| Renforcer le transport aérien | <ul style="list-style-type: none"> • Etude de flux de trafic touristique sur la desserte régionale de l'Océan Indien • Système de garantie pour l'engagement des professionnels envers les compagnies • Accompagnement d'Air Austral <ul style="list-style-type: none"> • Approfondir la desserte touristique de l'Allemagne • Positionnement de l'aéroport de Pierrefonds | <ul style="list-style-type: none"> • Piloter l'étude de trafic • Accompagner Air Austral (à définir avec la compagnie) • Définir un système de garantie <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude de positionnement touristique de Pierrefonds (en fonction des résultats de l'étude trafic) |
| Optimiser les dispositifs d'incitation concernant l'investissement et l'exploitation | <ul style="list-style-type: none"> • Expertise des comptes d'exploitation des établissements hôteliers réunionnais • Optimisation des conditions d'exploitation des établissements hôteliers • Evaluer l'efficacité des aides à la création et à l'amélioration de la qualité des hébergements | <ul style="list-style-type: none"> • Etude des comptes d'exploitation des établissements hôteliers réunionnais et d'identification des pistes d'amélioration • Evaluation des dispositifs d'aide à la création et l'amélioration de la qualité des hébergements |
| Développer des hébergements aux standards internationaux, en lien avec les cibles visées | <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire évoluer l'offre existante 2. Création de nouvelles structures | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rénovation : <ul style="list-style-type: none"> • Repérage des établissements susceptibles de montée en gamme • Plan d'action sur la requalification d'une partie du parc hôtelier existant 2. Création : <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des éléments de faisabilité • Validation des sites |
| Attirer des partenaires exploitants et financiers capables d'investir dans les projets structurants recherchés | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dossier de présentation de l'investissement avec caractéristiques techniques, identifiées à partir des études de sites 2. Etablir un contact personnalisé avec chaque directeur de développement 3. Faire porter l'accompagnement sur l'appui à la négociation avec les opérateurs publics impliqués et l'appui à la mise en relation avec les partenaires financiers utiles | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un dispositif d'accompagnement des projets auprès des investisseurs et gestionnaires |



| | | |
|--|--|--|
| | 4. Mettre en œuvre des moyens qui accompagnent cette démarche dans la durée | |
| Deuxième partie : Créer et développer des produits touristiques autour de la réalité et de l'identité de la Réunion par la mise en valeur de ses atouts | | |
| Développer une ligne de produits phares identitaires | <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir le degré de touristicité des territoires touristiques 2. Préciser leur positionnement concurrentiel ou partenarial avec les autres territoires de l'île et les marchés extérieurs 3. Établir la cartographie de leur mise en tourisme | <ul style="list-style-type: none"> • Conduite d'une étude avec la Région Réunion, et les Communautés d'agglomérations |
| Mettre en tourisme la nature et la culture | <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer la dimension touristique des nouveaux phares de la Réunion 2. Établir la cartographie des produits touristiques de nature et de culture 3. Créer un catalogue professionnel des ressources culturelles de l'île et un calendrier actualisé en ligne 4. Mettre prioritairement en tourisme la fête de la lumière (Dipavali) et ses extensions 5. Développer et exporter le Sakifo 6. Valoriser la gastronomie réunionnaise | <ol style="list-style-type: none"> 1. Convention d'assistance touristique avec la mission du Parc National des Hauts et avec Le Parc Marin. 2. Convention avec la Maison de la Montagne et de la Mer 3. Mise en tourisme du Dipavali avec la mairie de Saint-André 4. Convention de travail avec Jérôme Galabert et appui de la mairie de Saint-Leu 5. Assistance-conseil à la création de nouveaux produits touristiques dans cinq domaines prioritaires |
| Développer le tourisme d'affaires | <ul style="list-style-type: none"> • Conduire une étude de faisabilité d'un centre de congrès à Saint-Denis • Exploiter et optimiser le potentiel existant ou en création pour les incentives, séminaires, congrès et expositions | <ol style="list-style-type: none"> 1. Etude de faisabilité du centre de convention de Saint-Denis 2. Mise en place d'un groupe projet ODIT France/Nordev pour le développement de l'activité expo/congrès 3. Projet de convention à MCUR, pour intégrer l'activité congrès et séminaires au sein de la MCUR de manière optimale |

| Troisième partie : Mieux positionner la destination | | |
|---|--|--|
| Repositionner la destination Île de la Réunion | <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer des axes de repositionnement 2. Validation des pistes de repositionnement | <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'étude concurrentielle • Définition fine des principaux attributs de positionnement <ul style="list-style-type: none"> • Définition des principaux scénarios de positionnement (en appui de la réalisation des nouveaux produits) |
| Concentrer l'effort sur des cibles marketing cohérentes avec le positionnement | <ul style="list-style-type: none"> • Étude de segmentation détaillée des publics réunionnais, affinitaire, français et allemand • Évaluation marketing qualitative de l'offre redimensionnée | <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'étude de segmentation • Kit de construction d'un plan d'affaires avec un module marketing <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement de la démarche marketing des gros projets d'investissement • Accompagnement de la mise en place d'un outil de distribution par Internet avec les partenaires du projet |
| Développer le partenariat Réunion/Maurice | <ol style="list-style-type: none"> 1. Construction d'un partenariat entre les autorités touristiques mauriciennes et françaises 2. Développer la promotion et la communication <ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'une plateforme de liaison et d'animation permanente 3. Définir les produits : combinés et extensions <ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge de l'insertion de la problématique mauricienne dans le schéma de développement touristique | <ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuite des contacts avec les autorités et les professionnels 2. Constitution d'un groupe de travail produits/ promotion/ communication 3. Prise en charge de la problématique mauricienne dans le Scot Sud |



Quatrième partie : Structurer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, former, innover, conseiller, structurer la promotion et la commercialisation (e-tourisme)

| | | |
|--|---|--|
| <p>Développer les actions collectives de soutien à la filière touristique : observer, innover, conseiller</p> | <p>A. Observatoire régional du tourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des programmes d'actions <p>B. Innover : Incubateur de projets et entreprises touristiques</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Privilégier le développement de concepts innovants au profit du produit et du client 2. Accoupler le dispositif à un fonds d'amorçage spécialisé, au fonds d'aide au conseil touristique <p>C. Conseiller : Fonds Régional d'Aide au Conseil Touristique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider les projets collectifs et individuels de montée en gamme | <ul style="list-style-type: none"> • Assistance technique pour la mise en place de l'Observatoire touristique régional • Amorçage d'un compte satellite du tourisme • Lancer l'étude de définition et de programmation de l'incubateur et les modalités d'un fonds d'amorçage • Mise en place des moyens humains et financiers en 2007 • Étude de définition par la DRT et ODIT France et mise en place en 2007 |
| <p>Améliorer le pilotage institutionnel</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Orienter les aides vers des objectifs de marché • Affirmation du caractère stratégique du tourisme • Réorganiser les services Pilotage collectif de la restructuration du tourisme | <ul style="list-style-type: none"> • Assistance à la définition et l'organisation d'Assises régionales du tourisme • Assistance conseil organisationnelle |
| <p>Renforcer la qualité</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les labels pouvant bénéficier de la marque ombrelle « Plan Qualité Tourisme » et les labels spécifiquement réunionnais existants ou à créer • Accompagner la démarche par des programmes de formation | <ul style="list-style-type: none"> • Audit de RQT par un cabinet extérieur avec des pistes de mise en conformité par rapport à PQT • Identifier cabinets de réalisation des contrôles et accompagnement à une formation sur PQT • Organisation voyage d'étude en partenariat avec le Parc National |

Crédits photos

- Serge Gelabert
- CTR / Akhoun
- CTR / Carayol
- CTR / Stantina