



Chapitre 1

Le marché du tourisme et de l'accueil

Objectifs

1. Lister les avantages du tourisme.
2. Définir les différentes stratégies touristiques possibles.
3. Connaître les différentes options de création d'attractions touristiques régionales.
4. Identifier les différents segments touristiques.
5. Comprendre comment les agences touristiques centrales sont organisées.

1. La mondialisation de l'industrie touristique

1.1. Définitions

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) distingue voyageur, touriste et visiteur. Elle définit le voyage comme « les activités des voyageurs. Un voyageur est une personne qui se déplace entre différents lieux géographiques pour quelque motif et durée que ce soit ».

Le visiteur et le touriste sont quant à eux des types particuliers de voyageurs. Selon l'OMT, un visiteur est « une personne qui fait un voyage vers une destination située en dehors de son environnement habituel, pour une durée inférieure à un an, et dont le motif principal de la visite (affaires, loisirs ou autre motif personnel) est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le pays ou le lieu visité (IRTS 2008, 2.9). Un *visiteur* (du tourisme interne, récepteur ou émetteur) est qualifié de *touriste* (ou visiteur qui passe la nuit) s'il passe une nuit sur place, et de *visiteur de la journée* (ou *excursionniste*) dans le cas contraire (IRTS 2008, 2.13). Ainsi, l'OMT considère que le tourisme est un sous-ensemble des voyages¹ ». Toutefois, il est important de noter que le glossaire établi par l'OMT utilise les termes de tourisme et de voyage de façon interchangeable.

1. Voir le site Internet de l'Organisation mondiale du tourisme : <http://media.unwto.org/fr/content/comprendre-le-tourisme-glossaire-de-base>

1.2. Les grandes tendances

Ces dernières années, le tourisme mondial a connu une évolution des déplacements des touristes qui, de zones géographiques peu étendues, sont passés à des déplacements mondiaux, grâce notamment au développement et à la démocratisation des voyages aériens. Ce faisant, le tourisme est devenu mondial. Le tableau 1.1 répertorie les grandes destinations touristiques selon le nombre de touristes internationaux.

Tableau 1.1 – Classement des pays selon les arrivées de touristes internationaux

Rang 1980	Rang 2013	Pays visités	Arrivées 2013 (en millions)	Évolution 2012-2013 (en %)
1	1	France	84,7	2,0
2	2	États-Unis	69,8	4,7
3	3	Espagne	60,7	5,6
18	4	Chine	55,7	- 3,5
4	5	Italie	47,7	2,9
52	6	Turquie	37,8	5,9
9	7	Allemagne	31,5	3,7
7	8	Royaume-Uni	31,2	6,4
nd	9	Russie	28,4	10,2
27	10	Thaïlande	26,5	18,8
Total monde			1 087, 4	5,1

Source : *Chiffres clés du tourisme 2014*, Études économiques, Direction générale des entreprises.

Le monde est devenu une communauté mondiale, ouvert à des lieux jusqu'alors inimaginables : les merveilles de l'Antarctique, les secrets de l'Himalaya, les forêts ombrophiles de l'Amazonie, la beauté de Tahiti, la Grande Muraille de Chine, les spectaculaires chutes Victoria, les sources du Nil et la nature sauvage des îles écossaises. Voyager est une activité mondiale dans un marché en expansion.

Toutes les destinations ne peuvent pas accueillir les touristes de manière uniforme. Selon l'emplacement géographique, le climat, les ressources naturelles, la taille et le patrimoine culturel, certains pays n'ont pas d'autre choix économique que de développer leur industrie du tourisme, parfois au détriment de leur propre culture. Certains s'engagent alors dans cette voie avec une certaine ambivalence. Par exemple, Bali est de plus en plus préoccupée par le fait que le tourisme est en train de détruire sa culture, les terres agricoles devenant des *resorts* ; et les nouveaux types d'emplois créés par le tourisme vont parfois à l'encontre des valeurs de ses habitants.

Aujourd'hui, à l'échelle mondiale, de nombreux secteurs sont dominés par un nombre relativement restreint de concurrents (oligopoles) détenant la grande majorité des parts de marché. Il est souvent difficile, voire impossible, pour les éventuels nouveaux concurrents de pénétrer ces marchés. En revanche, l'entrée sur le marché du secteur du tourisme

est ouverte et de nouvelles destinations peuvent bénéficier des avantages économiques et sociaux du tourisme.

Ce livre a pour but d'aider les étudiants à comprendre l'industrie touristique mondiale et à planifier des stratégies pour stimuler la croissance du tourisme dans leur pays ou leurs villes. La réussite d'une planification et du marketing d'une destination peut apporter des centaines de millions voire des milliards de dollars en revenus. De nouvelles industries et des emplois peuvent être créés, contribuant par là à l'augmentation du PIB.

Toutefois, les destinations touristiques n'ont pas forcément besoin d'être dotées d'attractions spectaculaires, comme la tour Eiffel, le Grand Canyon ou la tour de Pise, pour participer au tourisme d'aujourd'hui. Par exemple, la modeste ville de Ruili dans le Yunnan, au sud-ouest de la Chine, se bat pour le titre de « meilleure ville touristique », une distinction décernée par l'administration nationale du tourisme. La ville a dépensé 10 millions de yuans, soit environ 1,4 million d'euros, dans l'amélioration de ses routes et promeut activement un festival de jets et fontaines d'eau, la fabrication de bijoux locaux, les fermes locales et les scènes tropicales pour attirer des visiteurs étrangers de Thaïlande, d'Inde, du Pakistan et du Myanmar, ainsi que des touristes chinois².

Des régions comme l'Europe de l'Est et des pays tels que la Chine et l'Inde se développent rapidement. En 2013, l'économie chinoise a bénéficié de 583 milliards de dollars provenant du tourisme intérieur et de 43 milliards de dollars du tourisme international³. En 2020, la Chine devrait devenir le plus grand marché entrant et sortant du monde. Le pays dispose de 2,5 millions de chambres d'hôtel et, d'ici quinze à vingt ans, il devrait en compter 5 à 7 millions supplémentaires.

2. L'importance économique du tourisme

2.1. La notion de destination

Les touristes voyagent vers des destinations, des lieux selon une certaine forme de limite, réelle ou perçue, comme la limite physique d'une île ou encore les frontières politiques.

Par exemple, si l'Amérique centrale est composée de sept pays, peu de bureaux touristiques nationaux ou de tour-opérateurs vendent à leurs clients ces sept destinations. Un circuit de visite typique de l'Amérique centrale ne comprend que deux ou trois pays, comme le Costa Rica, le Guatemala et le Panama. Les autres pays sont exclus des circuits pour des raisons d'instabilité politique ou pour cause d'infrastructures insuffisantes.

Le désir de devenir une destination reconnue représente un challenge pour le marketing. En France, hormis Paris, de grandes métropoles comme Lyon ou Toulouse cherchent à attirer de nombreux visiteurs, dans le secteur du tourisme de loisirs, mais aussi d'affaires. Ces villes se dotent pour cela d'infrastructures et d'outils de promotion des destinations, en créant des marques, des logos, par exemple Only Lyon⁴ ou So Toulouse⁵.

2. "Ruili Strives to Become a Top Tourist City", *Travel China*, vol. 9, n° 13, 1997, p. 9 ; *Tourism Highlights*, 1999, p. 2-17.

3. Source : World Travel and Tourism Council Data, 2013.

4. www.onlylyon.com

5. www.so-toulouse.com

2.2. Les avantages économiques du tourisme

La création d'emplois

L'avantage le plus visible du tourisme est l'emploi direct dans les hôtels, les restaurants, les établissements de commerce de détail et le transport. Il est aussi créateur d'emplois indirects, comme les industries et professions de support (par exemple, les entreprises de logiciels de gestion des recettes et les écoles de formation au tourisme), qui sont numériquement très importants, quoique moins directement visibles. Le troisième avantage du tourisme est donc l'effet multiplicateur, avec le « recyclage » des dépenses touristiques dans l'économie locale.

Les gouvernements utilisent des modèles de projections des retombées économiques pour estimer la progression globale de l'emploi dans la consommation de biens et services résultant des multiplicateurs du tourisme.

Les recettes fiscales

Le tourisme contribue également à alimenter les ressources fiscales locales ou nationales de la destination grâce aux taxes appliquées aux touristes, par définition non-résidents. La taxe de séjour hôtelière globale à New York s'élève à des centaines de millions de dollars de recettes annuelles. Les villes de Dallas, Los Angeles et Houston disposent toutes d'une taxe de séjour supérieure à 12 %. À titre indicatif, la Mairie de Paris a perçu 80 millions d'euros au titre de la taxe de séjour pour l'ensemble de l'année 2015.

L'État d'Hawaii réalise une grande part de ses recettes fiscales grâce aux taxes qui pèsent sur les touristes, à la fois au niveau étatique mais aussi de ses comtés (Honolulu, par exemple).

Si l'imposition des voyageurs est en partie « affichée » (par exemple, la taxe de séjour), elle est aussi souvent cachée. La taxation inclut notamment les taxes sur le billet d'avion⁶. Bien évidemment, elle comprend également la TVA qui pèse sur la totalité des biens de consommation, sur la restauration, etc.

Les détracteurs de cette imposition soutiennent que ces régimes constituent une taxation sans représentation et conduisent éventuellement à des dépenses négligées par le gouvernement ou qui accordent peu d'importance à la promotion du tourisme et à l'amélioration de l'expérience de voyage. Les managers de l'accueil et du tourisme doivent s'assurer que les taxes de séjour et autres taxes liées au tourisme sont utilisées pour la promotion du tourisme et le développement de l'infrastructure nécessaire pour soutenir ce secteur.

La stimulation des exportations

Le tourisme présente un avantage supplémentaire : il stimule les exportations de produits fabriqués localement. Les estimations des dépenses des visiteurs en cadeaux, vêtements et souvenirs correspondent généralement à 15-20 % de leurs dépenses totales. Ainsi, la fabrication ou l'assemblage de produits locaux impacte directement l'économie de la destination touristique.

6. C. Chen, "Rising Chinese Overseas Travel Market and Potential for the United States", in K.S. Chon et C.B. Mok (dir.), *Advances in Hospitality and Tourism Research*, Houston, Conrad N. Hilton College, 1998, p. 468-478.

2.3. Le management de la destination touristique

La gestion des crises

La responsabilité de la gestion de destinations touristiques est généralement partagée par des organisations publiques et privées que l'on regroupe sous la dénomination d'organisations de gestion des destinations. Elles incluent notamment les ministères et les services du tourisme, ainsi que les chambres de commerce, les associations hôtelières, les organisations environnementales.

L'anticipation et la gestion des crises et des situations d'urgence sont devenues des questions prioritaires dans le domaine du tourisme, car, bien évidemment, les catastrophes, qu'elles soient naturelles ou non, impactent le secteur (encore récemment, les attentats qui ont frappé Paris le 13 novembre 2015 ont eu pour conséquence directe une baisse immédiate de la fréquentation touristique dans la capitale française). La Pacific Area Travel Association (PATA) a élaboré un modèle complet de planification de la gestion des catastrophes en quatre phases : la réduction, la promptitude, la réponse et le redressement. Parmi ces phases, celle de réduction mérite de plus amples explications. Cette notion renvoie à l'augmentation de la prise de conscience de la crise par l'ensemble des acteurs du tourisme, en mettant l'accent sur la sécurisation et la sensibilisation des politiques quant à l'impact d'une crise sur le marché du tourisme.

Un sondage auprès de diverses communautés aux États-Unis a montré que la plupart d'entre elles avaient dû faire face à certaines situations d'urgence au cours des cinq années précédentes, dont les plus communes étaient les suivantes⁷ :

Crises	Communautés concernées (%)
Météorologiques	75
Catastrophes naturelles	65
Crime	40

La reprise du tourisme après les émeutes de Londres

La couverture d'août 2011 de *Private Eye*, un magazine satirique qui paraît tous les quinze jours, montre des voitures en flammes que des émeutiers regardent dans une rue de Londres. Les émeutes au début du mois d'août ont malheureusement coïncidé avec les premières répétitions des Jeux olympiques qui se tenaient dans la ville l'année suivante. Cela a inspiré la légende de la couverture du magazine : « C'est la pire cérémonie d'ouverture qu'on ait jamais connue ». Maintenant que le verre cassé a été enlevé des zones touchées et que des réclamations ont été déposées auprès des compagnies d'assurances, Londres fait le bilan des dégâts sur sa réputation internationale. Est-ce que sa marque récupérera rapidement ou est-ce que les émeutes ont fait du tort à long terme à l'attrait de la capitale auprès des étrangers ?

7. B. Thapa, K. Kaplanedou, I. Cahyanto et E. McLaughlin, "Crisis Planning and Preparedness in the U.S. Tourism Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 52, n° 3, août 2010, p. 312-318.

Les émeutes, accompagnées de pillages, d'incendies, de lourdes pertes pour les propriétaires fonciers et même de décès, ont été relayées dans le monde par toutes les sources de communication existantes.

Un spécialiste de la construction de l'image urbaine, Simon Anholt, a déclaré au journal *The Economist* que « les marques urbaines se forment au cours de nombreuses années et ne changent pas aussi rapidement. [...] Si les touristes et les investisseurs étaient découragés par des catastrophes naturelles, ou non naturelles, sporadiques, les réussites de villes comme New York, Londres et Tokyo seraient beaucoup plus incertaines qu'elles ne le sont ».

Beaucoup de villes ont connu des émeutes (comme à Vancouver, au Canada, en juin 2011 suite à un match de hockey), mais, dans le contexte mondial, les gens ont tendance à oublier rapidement un incident comme celui-ci. Suite aux émeutes de Londres, l'association européenne des tour-opérateurs a seulement enregistré 330 annulations, soit 0,2 % de toutes les réservations.

Visit Britain, dont le but est de promouvoir le tourisme au Royaume-Uni, a lancé une campagne de 164 millions de dollars pour attirer des visiteurs en 2012. Un porte-parole de ce groupe a déclaré : « Nous avons eu notre juste part de revers et de cendres volcaniques de l'Islande, mais tout cela n'a eu qu'un effet temporaire. »

Le message semble être que les destinations touristiques importantes sont susceptibles de rebondir après des catastrophes et de demeurer prisées. De toute évidence, le public des voyageurs s'attend à ce que les pays hôtes nettoient les zones endommagées et traînent les délinquants en justice.

À Londres, des « armées de balais » se sont constituées pour enlever les débris. Ces images ont été également diffusées à travers le monde entier *via* la télévision et les autres médias. Le système de justice pénale au Royaume-Uni a rapidement réagi. Certains tribunaux ont fonctionné de nuit pour traiter des cas, avec le soutien de l'écrasante majorité de l'opinion publique britannique.

Sources : "Bouncing Back", *The Economist*, 27 août 2011, p. 49 ; "Judge Dreads, London After the Riots", 2^e partie, *The Economist*, 27 août 2011, p. 49.

L'adaptation des infrastructures

Les crises ne sont pas les seuls facteurs qui influent négativement sur le choix des destinations touristiques. Les destinations qui ne parviennent pas à maintenir l'infrastructure nécessaire, qui construisent des infrastructures inadéquates ou qui n'en prennent pas soin s'exposent à une baisse de leur fréquentation.

« Le marketing des destinations fait partie intégrante du perfectionnement et du maintien de la popularité d'un emplacement particulier. Trop souvent, cependant, les planificateurs touristiques se concentrent uniquement sur l'évolution de la destination sans apporter d'attention à la conservation et à la préservation des attributs qui ont attiré en premier lieu les voyageurs vers la destination⁸. » Ainsi, le tourisme de la côte adria-

8. J. Bergstrom, L. Yu et E. Medweth, "Destination Maintenance: Why Sedona Needs Schnebly Hill", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, n° 4, 1994, p. 32.

tique italienne a été desservi par la publicité négative associée à la croissance d'algues brunes qui rendent la baignade presque impossible. Les niveaux de pollution croissants au Grand Canyon et la surpopulation dans la vallée de Yosemite peuvent grandement diminuer l'attrait de ces grands parcs nationaux. Certains parcs de jeux renommés d'Afrique de l'Est sont transformés en cratères de poussière du fait de l'afflux de touristes qui s'y déplacent avec des véhicules à quatre roues motrices.

Le trésor national de la Grèce, le Parthénon d'Athènes, est désormais sévèrement sali par des taches de pollution, symboles de la négligence de l'environnement. Les belles plages des cités balnéaires et les temples de Thaïlande ont été gravement endommagés par la pollution et les mauvaises conditions d'hygiène.

Plusieurs sites ont été identifiés comme souffrant d'un manque de maintenance. Il s'agit notamment de Pattaya, en Thaïlande ; de Bali, en Indonésie ; et d'Huatulco, au Mexique. De nombreuses destinations d'Amérique du Nord sont victimes également de surexploitation du fait d'un trop grand nombre de visiteurs ; c'est le cas de la ville de Sedona, en Arizona, célèbre pour ses roches rouges. Un observateur professionnel émet l'hypothèse que le comportement des visiteurs pourrait détruire la base sur laquelle repose le tourisme de Sedona⁹.

Le futurologue August St. John soutient la théorie qu'une destination balnéaire connaîtra un cycle semblable au cycle de vie d'un produit, allant éventuellement jusqu'au stade du déclin ou de la destruction¹⁰. Les managers du tourisme doivent gérer leurs « produits » et s'assurer que durant la phase de croissance, les infrastructures construites permettront de soutenir les demandes touristiques futures. Dans certains cas, soutenir le tourisme en phase de maturité peut conduire à limiter la quantité de touristes à un nombre que l'infrastructure peut gérer. Le développement touristique doit trouver un équilibre entre la tentation de maximiser les royalties apportées par les touristes et celle de préserver l'attraction touristique naturelle et la qualité de vie des résidents locaux.

Le festival Shakespeare de Stratford, au Canada, a commencé comme un petit événement régional et est devenu un événement nord-américain majeur qui dépasse ses frontières. La plupart des festivals culturels et musicaux en Europe ont suivi la même tendance, comme Salzbourg, Édimbourg et Spolète. Le festival des Arts de l'Europe fournit une sélection parmi cinquante festivals musicaux, de la Norvège à l'Espagne, avec plusieurs dizaines de compétitions de danse, de grandes expositions d'art d'été, et du théâtre des West End de Londres au festival des Semaines artistiques de Berlin. L'ensemble du continent européen, y compris l'Europe de l'Est, a engendré, par le biais de l'organisation de festivals, une concurrence acharnée des destinations estivales pour les touristes.

Les effets sociaux/culturels du tourisme

La croissance du tourisme influe sur la base sociale/culturelle des destinations de manière positive ou négative.

Cuba en offre une illustration extrême. Après que Castro a ouvert les portes de Cuba au tourisme, un phénomène sociétal inattendu est survenu. L'explosion du tourisme a entraîné des reconversions chez des professionnels hautement qualifiés. Des médecins, des enseignants, des ingénieurs ont abandonné leur profession pour devenir serveurs, barmen ou

9. *Ibid.*, p. 33 et 37.

10. Andrew Nemethy, "Resorts Go Up and Down", *Snow County*, novembre 1990, p. 31-32.

réceptionnistes, pour gagner en une seule journée parfois l'équivalent d'un mois de leur salaire antérieur. De plus, les fortes devises acquises par le biais des pourboires donnent accès aux produits vendus dans les « *dollar stores* » où seules des devises étrangères sont acceptées. Les réglementations ayant été assouplies dans l'île, des milliers de citoyens cubains ont pu ouvrir et exploiter de petites entreprises telles que des restaurants¹¹...

2.4. Le tourisme durable

La capacité d'accueil

« Les organisateurs touristiques doivent tenir compte de la capacité de l'environnement d'un endroit à supporter tous les résidents de la région et pas seulement les touristes. Sans une telle organisation, une destination peut être endommagée au point que les voyageurs ne pourront y avoir accès¹². » Du point de vue du marketing, le tourisme durable peut impliquer d'accepter de diminuer les recettes actuelles provenant du tourisme, en le limitant temporairement, pour protéger la destination et s'assurer une demande touristique future.

En France, la célèbre grotte préhistorique de Lascaux (Lascaux I), classée au patrimoine mondial de l'Unesco, a été fermée au public en 1963 en raison des dégradations occasionnées par « le flot continu de visiteurs (1 500/jour) et le gaz carbonique issu de la respiration humaine [qui] commençait à dégrader les peintures préhistoriques de la grotte ornée¹³ ». Une surveillance étroite a été mise en place et seuls certains scientifiques autorisés y ont accès. Cependant, pour continuer à assurer l'attractivité touristique du site et permettre au public de profiter de cette richesse préhistorique, la grotte a été reconstruite à l'identique sous le nom de Lascaux II¹⁴. Un bel exemple d'adaptation de la capacité d'un lieu !

En revanche, et pour donner un contre-exemple, l'afflux d'un surcroît de randonneurs peut entraîner l'érosion des sols, ainsi que des problèmes de gestion des déchets et d'évacuation des eaux, y compris dans un lieu qu'on croirait aussi préservé que le mont Everest¹⁵ !

L'évaluation d'impact environnemental

Le tourisme durable est un concept de gestion du tourisme qui anticipe et prévient les problèmes qui surviennent lorsque la capacité de charge est dépassée. La capacité de charge (ou d'accueil) peut être déterminée par une évaluation d'impact environnemental (EIE). Une EIE suit généralement ces étapes :

- inventaire de la vie sociale, politique, physique et de l'environnement économique ;
- analyse de l'impact du projet sur son environnement ;
- fixation des buts et des objectifs ;
- examen des solutions alternatives pour atteindre les objectifs ;

11. S. Khrushchev, T.L. Henthorne et M.S. Latour, "Cuba at the Crossroads", *Cornell Hospitality Quarterly*, novembre 2007, p. 402-414.

12. E. Manning et T.D. Dougherty, "Sustainable Tourism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, n° 2, 1995, p. 29.

13. www.lascaux-dordogne.com/fr/la-grotte-de-lascaux

14. *Ibid.*

15. R.S. Toh, H. Khan et K. Lim, "Singapore's Tourism Industry: How Its Strengths Offset Economic, Social and Environmental Challenges", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, n° 1, 2001, p. 46.

- sélection des solutions privilégiées ;
- élaboration de la stratégie à mettre en œuvre ;
- mise en œuvre de la stratégie ;
- évaluation du résultat.

L'écotourisme est l'un des créneaux à plus forte croissance dans l'industrie du voyage et il est généralement considéré comme représentatif du tourisme durable.

Les vacances neutres en carbone

Les préoccupations concernant le réchauffement de la planète devenant de plus en plus cruciales, la demande de vacances neutres en carbone augmente également. De nombreux ajustements se profilent à l'horizon pour les fournisseurs de services d'accueil et leurs invités. Le défi est déjà difficile à relever pour certaines stations balnéaires de luxe où les commodités à forte intensité énergétique sont abondantes. Les premiers prix au King Pacific Lodge, un pavillon flottant de luxe sur la côte de la Colombie-Britannique, sont d'environ 5 000 dollars par personne pour trois nuits – sans compter l'hydravion, le spa et les cigares cubains. Cependant, le Lodge n'a pas accédé aux demandes des clients jugées peu respectueuses de l'environnement : par exemple, louer un bateau de trois moteurs jumeaux pour une partie de pêche au saumon pour sept personnes !

Parce qu'un voyage d'agrément génère une grande implication émotionnelle, les clients s'attendent à un certain niveau de service sans se poser la question du respect de l'environnement. Ci-dessous sont listés des privilèges de clients qui auparavant étaient considérés comme acquis et qui sont dorénavant remis en question :

	Résultats (kilos de CO ₂)
Utiliser des serviettes propres chaque jour	0,22
Jet-ski (trois heures)	330
Maintien de la fraîcheur d'une chambre d'hôtel (24 heures)	47
Dix-huit trous de golf avec une voiturette	1,36
Prendre une boisson du minibar	0,90
45 minutes sur un tapis roulant	0,90
Deux heures de voyage dans un bateau de pêche	190 par passager
45 minutes de trajet en hélicoptère	158 par passager

L'industrie et la coopération des collectivités

De nombreuses collectivités qui dépendent directement du tourisme n'arrivent pas à coordonner les attentes des secteurs de l'économie qui contribuent au bon développement des activités touristiques avec celles de leurs habitants.

Estes Park, dans le Colorado, offre un exemple d'une telle collectivité. Les retraités et les autres résidents sont généralement dérangés par l'activité touristique. Les résidents souhaitent pouvoir profiter d'escapades rustiques en montagne tout en bénéficiant des commodités modernes qui sont fournies par les recettes provenant du tourisme. Par ailleurs, « les petits commerces et les restaurants adoptent souvent une attitude désinvolte

en agissant comme s'ils ne se considéraient pas comme faisant partie de l'industrie du tourisme, même si les données montrent le contraire¹⁶ ».

Les collectivités qui sont ainsi divisées doivent s'attendre à faire face à une discorde continue parmi le corps électoral. Les destinations touristiques qui réussissent sur le long terme exigent la coopération entre les différents électors.

3. Les stratégies en matière de tourisme et d'investissements

3.1. Capitaliser sur le passé

En plus de destinations touristiques déjà solides, d'autres, en déclin, se mettent à niveau, font de nouveaux investissements et de nouvelles offres émergent.

Leavenworth (dans l'État de Washington), une vieille ville d'exploitation forestière et minière, a connu une renaissance lorsqu'elle s'est transformée en un village bavarois. Winterset (dans l'Iowa), la ville natale de John Wayne, est désormais visitée par les touristes. Seymour, dans le Wisconsin, peut se vanter d'être le foyer du premier hamburger, accueillant les August Hamburger Days. Il existe d'innombrables exemples de destinations qui redécouvrent leur passé, capitalisant sur le lieu de naissance d'une personne célèbre, un événement, une bataille, ou d'autres « pierres précieuses cachées ».

De nombreux lieux sont encore liés à leur patrimoine économique : Hartford, dans le Connecticut, est connue comme la ville de l'assurance, Holyoke, dans le Massachusetts, comme la ville du papier, et Paterson, dans le New Jersey, comme la ville de la soie. En France, Limoges est connue pour sa porcelaine. Ces localités ne sont pas susceptibles de devenir des destinations touristiques internationales, mais elles peuvent être des produits touristiques efficaces pour le marché du tourisme national ou régional.

Dans la province du Shandong, en Chine, la ville de Qufu a été la ville natale de Confucius, le philosophe antique et « éducateur » chinois. Le département du tourisme local utilise la culture confucéenne comme un moyen de mettre la ville en avant. En conformité avec les principes de Confucius, le département du tourisme local et la police coopèrent dans un programme pour réprimander les tour-opérateurs et les autres personnes qui s'engagent dans des pratiques commerciales contraires à l'éthique. Ce programme comprend un centre de plainte pour touristes et un programme de formation en éthique pour les employés d'hôtel locaux¹⁷.

16. S. Gregory et K. Koithan-Louderback, "Marketing a Resort Community", *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, vol. 38, n° 6, 1997, p. 54.

17. "Qufu Stresses Confucian Culture and Tourism Market Order", *Travel China*, vol. 9, n° 13, 1997.

Charleston, en Caroline du Sud, a plusieurs fois remporté la Governor's Cup pour les voyages et le tourisme, et a été nommée dix fois la « mieux élevée » des États-Unis. Elle a été à onze reprises citée parmi les dix meilleures destinations de voyage par les lecteurs du magazine *Conde Nast*. Elle a également remporté des prix des magazines *National Geographic*, *Brides* et *Travel & Leisure Magazine*.

Qu'est-ce qui explique ce succès ? La réponse est que la ville de Charleston fait de son mieux pour préserver et conserver ce qui a toujours attiré les gens : son histoire, son architecture charmante, des personnes agréables, polies et serviables, ses jardins, son originalité, et une excellente cuisine.

Ces attributs gagnants pourraient rapidement disparaître si les zones de centres commerciaux remplaçaient les anciennes maisons ou si un parc à thème de plusieurs millions de dollars était construit au cœur de la ville. La vigilance est essentielle pour sauvegarder et promouvoir les facteurs de différenciation authentiques d'une destination. Ils peuvent disparaître dans une courte période de temps, au détriment des résidents et des visiteurs.

3.2. Les événements touristiques

La création d'événements et le développement d'attractions sont les deux principales stratégies utilisées par les destinations touristiques pour attirer les visiteurs.

Les initiateurs des événements

Des événements peuvent être offerts par tout type de localité, quelle qu'en soit la taille. Pukwana, dans le Dakota du Sud, une ville de seulement 287 personnes, dispose de courses d'oies et de tondeuses à gazon qui ont fait l'objet d'une publicité à l'échelle nationale !

Les organisations locales

Souvent, les organisations responsables du développement et de la promotion touristique sont les autorités chargées du tourisme, les offices du tourisme, les syndicats d'initiative, les chambres de commerce, les bureaux des congrès ou les instances ministérielles du tourisme. Ces organisations ont habituellement la responsabilité de la planification et de l'organisation d'événements conçus pour attirer les visiteurs vers la localité, mais également pour le plaisir de ses résidents. Souvent, les événements ont un rythme annuel et prennent la forme d'un festival, comme celui d'Avignon. Les promoteurs de ces manifestations s'attendent en général à bénéficier d'une aide financière des fonds provenant du tourisme, mais, malheureusement, il est possible que ces événements n'attirent que peu, voire aucun visiteur extérieur.

Pour solliciter des subventions, les organisations locales doivent apporter des preuves de leur capacité à mener à bien leur projet. Elles doivent notamment :

- mettre en place une organisation adéquate pour planifier, organiser et commercialiser l'événement ;
- déterminer un objectif concernant le nombre de visiteurs attendus ;
- élaborer un plan marketing comprenant une description des marchés cibles ;

- développer une méthode pour comptabiliser ou estimer le nombre de visiteurs qui ont assisté à l'événement.

Le montage du projet

Les événements varient considérablement dans leur complexité et leur contribution à la base touristique locale. Dans certains cas, les organisateurs peuvent exiger un paiement pour amener l'événement dans une localité. L'organisateur peut également exiger des changements/améliorations dans l'infrastructure (par exemple, stades, piscines ou aires de camping) et les services (par exemple, une présence accrue de la police) avant d'accepter de monter l'événement.

Pour les organismes de tourisme, les événements doivent répondre à un certain nombre de critères :

- attirer un nombre minimum de visiteurs ;
- compléter et renforcer la nature culturelle de la localité ;
- être reconduits dans les années suivantes, idéalement sur une base annuelle ;
- les travailleurs de la commune doivent être embauchés si des employés rémunérés à temps partiel sont nécessaires ;
- ne pas entraîner de destruction de propriétés privées ou publiques ;
- autant que possible, utiliser les services d'entreprises locales ;
- fournir des clients pour les hôtels locaux si les taxes de séjour des hôtels sont utilisées pour leur promotion ;
- autoriser/encourager la participation des résidents locaux.

Les ressources nécessaires

Les planificateurs touristiques doivent d'abord s'assurer de disposer des ressources existantes de leurs collectivités afin de déterminer les possibilités d'organiser des événements. La présence d'une rivière pour organiser des descentes en kayak ou de pistes de ski pour une compétition relève de l'évidence. Mais l'existence d'un grand terrain vacant ne doit pas non plus être négligée : on pourrait par exemple y organiser un cross, un enduro VTT...

La valorisation locale

Au-delà de leur valeur économique, les événements aident à créer une identité pour une localité. Les journaux urbains et suburbains hebdomadaires publient souvent un programme d'événements, festivals et célébrations qui se déroulent dans un rayon accessible assez rapidement en voiture. L'État et les offices du tourisme locaux font de même, en veillant à ce que les agences de voyages, les restaurants, les hôtels, les aéroports et les gares ferroviaires et routières affichent les calendriers des événements.

Le marketing événementiel

Des événements qui attirent un marché ciblé et s'accommodent harmonieusement avec la culture d'une localité peuvent fournir des résultats bénéfiques, particulièrement si l'événement se reproduit régulièrement pendant de nombreuses années. Les événements uniques ou qui nécessitent un investissement substantiel pour une localité peuvent ne pas offrir suffisamment de retombées économiques.

Une réponse commune de promoteurs d'événements est que la valeur des relations publiques de l'événement l'emporte sur les considérations de coût. Cette revendication doit être attentivement et objectivement analysée avant d'être acceptée. Les événements doivent également être examinés pour leurs potentielles répercussions culturelles/sociétales sur la localité d'accueil. « Les destinations doivent choisir leurs événements pour répondre aux besoins de la localité, puisque chaque événement s'inspire de son propre type de foule¹⁸. »

Les modes de transport comme lieux d'événement

La notion historique de voyage considérait le tourisme comme le fait d'aller quelque part pour y faire quelque chose. Il peut être rétorqué que pour de nombreux voyageurs d'agrément contemporains, la vraie destination est le moyen de transport qui sert au voyage, comme un bateau de croisière, un bateau à aubes, ou un train tel l'Orient-Express. Le fait que ce véhicule rejoint diverses destinations peut être secondaire dans l'esprit des voyageurs. Le pur plaisir de se déplacer par ce mode de transport spécial est le but premier du voyage. En arrivant à des ports de transit, tous les passagers ne décident pas de quitter le navire de croisière.

Ces « destinations en déplacement » offrent une variété d'événements pour les passagers, où la gastronomie occupe une place centrale. Les activités sportives, les jeux de hasard, le théâtre, les comédies musicales, les séminaires, les soirées dansantes, et une foule d'autres événements à bord augmentent le plaisir des destinations en déplacement.

À mesure que les sociétés industrialisées voient leur population âgée et le nombre de seniors s'accroître, ces destinations en mouvement relativement passives sont susceptibles de connaître une augmentation de la demande.

Les événements sportifs

De nombreuses collectivités considèrent les événements sportifs comme de bons moyens pour attirer les visiteurs vers leurs destinations. Ils sont également très appréciés des résidents.

Aux États-Unis, le voyage sportif est un marché estimé à 27 milliards de dollars chaque année, 75 millions d'Américains adultes voyageant pour participer ou assister à un événement sportif¹⁹.

En Europe, la Ligue des champions de football²⁰ générerait 237 millions d'euros en revenus touristiques selon une étude du moteur de recherche de voyages en ligne GoEuro et du site Onefootball. Les 215 matchs de la Ligue des champions ont été à l'origine de 778 700 voyages, dont 272 500 en train, 241 400 en bus et 264 800 en avion. Toujours selon cette étude, les villes de Barcelone, Munich et Turin pourraient gagner environ 5 637 000 euros grâce à l'accession de leur club en demi-finales. Enfin, l'organisation de l'Euro de football en France en 2016 va attirer dans les villes organisatrices des millions de touristes du monde entier.

18. J. Gnoth et S.A. Anwar, « New Zealand Bets on Event Tourism », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, n° 4, 2000, p. 80.

19. E. Ching-Yick Tse et S.-C. Ho, « Targeting Sports Teams », *Cornell Hotel & Restaurant Administrative Quarterly*, février 2006, p. 49-59.

20. *L'Équipe magazine*, « Ligue des champions : le tourisme génère 237 millions d'euros de revenus », 5 mai 2015.

21. S. Wargin, « Update », www.9news.com.

Focus 1.1**Les courses cyclistes et les marathons**

Les courses cyclistes et les marathons sont deux types d'événements sportifs très populaires. Une enquête menée par le ministère des Transports américain recensait environ 57 millions de cyclistes en 2002. Aujourd'hui, ce nombre a encore augmenté du fait de la popularité croissante de la petite reine.

Un exemple en est la course Ride The Rockies au cours de laquelle 4 000 personnes s'appliquent à parcourir 640 kilomètres à travers le Colorado. Les participants viennent des divers États et de nombreux pays étrangers. Les villes étapes le long de l'itinéraire en profitent grâce aux dépenses de voyage des cyclistes ainsi qu'aux contributions des sponsors qui financent des organismes de bienfaisance à but non lucratif²¹.

Le marathon de Paris attire de nombreux coureurs amateurs et professionnels ; en 2015, ils étaient 54 000. Australiens, Colombiens, Mexicains, Chinois... plus d'un tiers des participants viennent de l'étranger. Entre la restauration, les hôtels et les commerces, la mairie de Paris estime à 50 millions d'euros les retombées touristiques du marathon.

3.3. Les attractions**Le financement**

Dans les pays à économie planifiée, les gouvernements contrôlent, planifient et dirigent le développement touristique. Le tourisme est nécessaire afin d'obtenir des devises fortes pour le commerce et le développement, et sert des fins nationales. L'expansion touristique est fortement tributaire des investissements publics, qui se sont révélés insuffisants sans l'investissement privé et les mécanismes du marché pour répondre à l'évolution des besoins et désirs des consommateurs.

Aux États-Unis, les destinations touristiques dépendent de partenariats publics, privés ou mixtes pour la planification, le financement et la mise en œuvre. L'autorité publique est nécessaire pour supprimer, développer et établir les coûts des terrains et faire des investissements en infrastructure. La destination doit souvent subventionner ou offrir des stimulants fiscaux pour l'investissement privé dans les hôtels, les centres de congrès, de transit, et les parkings. Des compagnies aériennes aux hôtels, l'industrie du tourisme fournit des recettes fiscales dédiées, provenant du carburant, des loyers, des taxes de séjour, de la TVA, pour soutenir un bonus à long terme pour la construction des infrastructures liées au tourisme mais aussi bénéfiques à tous. Ces mesures ont permis à la ville de New York d'ajouter le South Street Seaport Museum, le Javits Convention Center et l'Ellis Island Immigration Museum à son portefeuille d'attractions touristiques.

Les investissements que doivent faire les destinations ne se limitent pas au financement d'infrastructures touristiques. Il est nécessaire également d'étendre les services publics, en particulier les services de sécurité publique (pour contrôler la foule et la circulation), la santé d'urgence, l'entretien et le nettoyage des rues. Outre le tourisme « externe », les destinations doivent aussi promouvoir le tourisme à l'interne pour leurs propres citoyens et commerçants, restaurants d'entreprise, institutions financières, publiques et privées. Elles doivent investir dans le recrutement, la formation, la délivrance de permis

et la surveillance des entreprises et employés liés au secteur touristique. Par exemple, les chauffeurs de taxi de Singapour sont réputés pour leur formation professionnelle : examens de langue anglaise, programmes de sécurité et formation pour une meilleure connaissance de la ville en font partie. Certaines destinations investissent peu dans ce domaine, en dépit du fait que les chauffeurs de taxi des aéroports et les transports en commun peuvent être les premiers points de contact des visiteurs avec une destination, cruciaux pour la satisfaction du touriste.

La stratégie de Darling Harbour

Darling Harbour, à Sydney, s'est développée comme une attraction touristique majeure. Le site abrite le Sydney Convention and Exhibition Centre et de nombreux restaurants, magasins et attractions de la région, y compris l'Aquarium de Sydney, l'Australian National Maritime Museum, et un cinéma Imax. Le quartier est également à distance de marche du Star Casino et du quartier chinois de Sydney. Il est facilement accessible par monorail, taxi aquatique ou train. En regroupant un certain nombre d'activités dans un seul secteur, Darling Harbour offre aux touristes une autre bonne raison de visiter Sydney ou de rester un jour de plus pour profiter des attractions. En plus d'attirer les touristes, des développements comme celui de Darling Harbour procurent également des avantages pour les résidents locaux.

Les attractions naturelles ou « fabriquées »

Les attractions peuvent être naturelles, telles les chutes du Niagara ou les Highlands écossaises, ou « fabriquées », comme les zones commerçantes de Buckingham Palace, de Hong Kong, ou le Vatican.

De nombreux pays ont reconnu la valeur de leurs attractions naturelles et ont créé des parcs nationaux pour les protéger. Toutefois, le nombre de visiteurs désireux de découvrir les attractions menace cette volonté de protection. Les attractions historiques telles que les pyramides d'Égypte et du Mexique connaissent un risque de détérioration si le nombre de visiteurs continue d'augmenter.

La création de nouvelles attractions est constamment nécessaire. Le succès du tourisme d'attraction à long terme dépendra de la capacité à en concevoir pour répondre à la curiosité des voyageurs. Mais cela nécessite de lourds investissements. Le coût d'entrée sur le marché est relativement faible pour certains festivals, mais cela peut atteindre plusieurs millions de dollars pour le développement des infrastructures des stades, des systèmes de transport en commun, des aéroports et des centres de congrès.

Cependant, à travers ces investissements parfois coûteux, il s'agit pour les planificateurs à la fois de renforcer le tourisme et de revitaliser leur ville. Le Futuroscope à Poitiers ou la Cité de l'Espace à Toulouse en sont de bons exemples. La capacité de concentrer des attractions, des installations et des services dans un même lieu, pratique et convivial, est essentielle pour créer une destination à forte affluence.