

**Analyse des stratégies et des
politiques des pays bénéficiaires
de la FEMIP dans le domaine
du tourisme
et propositions pour le
développement du tourisme
au niveau sous-régional**

Rapport final

Octobre 2007

Analyse des stratégies et des politiques des pays bénéficiaires de la FEMIP dans le domaine du tourisme et propositions pour le développement du tourisme au niveau sous-régional

Rapport élaboré avec le soutien du Fonds fiduciaire de la FEMIP

Direction des projets, BEI

Campbell Thomson
Harald Jahn

Consultants externes

Grontmij | Carl Bro AS
Dr. H. Egel

Octobre 2007

* * *

NOTE

La BEI a une obligation de confidentialité envers les personnes et les entités qui lui ont communiqué les informations et les données mentionnées dans le présent rapport. Ni la BEI ni les consultants ne communiqueront à un tiers des informations couvertes par cette obligation et ils refuseront toute obligation de divulguer d'autres informations ou d'amener les sources qui les détiennent à le faire.

Résumé analytique

Le présent rapport expose les conclusions qui ont été tirées d'une analyse des stratégies et des politiques menées, dans les neuf pays bénéficiaires de la FEMIP et en Turquie¹, dans le domaine du tourisme. Il fait le point sur la situation actuelle du secteur du tourisme dans l'ensemble de la région, en identifie les points forts et les faiblesses et suggère, enfin, différentes façons d'utiliser les atouts dont disposent certaines parties de la région pour remédier aux faiblesses constatées dans d'autres parties.

Le tourisme a une longue histoire dans les pays bénéficiaires de la FEMIP et est devenu, dans la plupart d'entre eux, un moteur de la croissance. Cela s'explique, principalement, par les ressources naturelles et culturelles dont dispose la région, l'agrément de son climat et la proximité de marchés importants. Avec ces atouts, les pays bénéficiaires de la FEMIP disposent d'excellentes possibilités de développer encore davantage le tourisme, une activité qui créera de la richesse dans l'ensemble de la région, au profit de toutes les couches socio-économiques. Pour cette raison, et du fait de la place qu'il occupe déjà dans l'économie de la plupart des pays en question, le tourisme a la capacité d'influencer, plus que toute autre industrie, le développement économique.

Dans plusieurs pays, les pouvoirs publics, de même que les opérateurs et investisseurs privés, ont bien compris le potentiel singulier de développement qu'offre le tourisme, ce qui a entraîné la construction d'infrastructures et la mise en place de services destinés à répondre à toute une gamme de demandes du marché. L'on constate, cependant, de grandes différences d'un pays à l'autre. Dans cinq pays – l'Égypte, la Jordanie, la Turquie, la Tunisie et le Maroc – le tourisme connaît une croissance substantielle, tandis que son taux de progression est moins élevé, voire négatif, dans quatre autres pays – la Cisjordanie et la bande de Gaza, le Liban, Israël et l'Algérie.

Analyse des secteurs du tourisme

L'analyse s'appuie sur deux approches distinctes. Dans la première approche, qui a été appliquée à tous les pays, on a étudié onze critères ou thèmes spécifiques (au moyen de 60 indicateurs au total), allant de la politique nationale de tourisme et de l'accessibilité jusqu'aux stratégies commerciales et à la disponibilité de ressources pour réaliser des investissements. Cette approche a permis l'élaboration d'une matrice de comparaison de la position occupée et des résultats obtenus par les différents pays par rapport à ces onze critères. Cette approche dite « dure », reposant sur des données et informations statistiques, a été complétée par une deuxième approche, dite « douce », dont l'orientation est plus qualitative.

L'approche « douce », qui a été appliquée pour cinq pays clés, repose sur l'évaluation des thèmes suivants, qui sont considérés comme constituant les principaux facteurs de réussite pour le développement du tourisme :

- la nécessité de nouer des partenariats et de mettre l'accent sur les effets d'échelle ;
- les avancées technologiques ;
- les approches centrées sur le consommateur et « impulsées » par la technologie ;
- l'identification de la chaîne de valeur et l'intégration des PME ;
- l'accent mis sur l'innovation et la créativité pour assurer un avantage concurrentiel.

¹ Les pays bénéficiaires de la FEMIP sont l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Cisjordanie et la bande de Gaza, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie et la Tunisie. Ces pays, avec la Turquie, constituent la région d'intervention du programme MEDA.

Prévisions d'arrivées de touristes dans les pays de la FEMIP de 2006 à 2010

Pays	Arrivées de touristes en 2006 (millions)	Taux de croissance annuel moyen 2001-2006	Arrivées de touristes en 2010 (millions)	Taux de croissance annuel moyen 2006-2010
Algérie	1,4	11,2	2,7	14,4
Égypte	9,1	14,8	12,2	7,5
Cisjordanie et bande de Gaza	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Israël	1,8	13,3	2,4	10,7
Jordanie	3,2	6,5	4,7	10,0
Liban	1,1	11,7	1,6	14,9
Maroc	6,6	8,5	10,0	19,4
Syrie	8,0	24,0	12,6	16,3
Tunisie	6,6	5,4	8,7	7,0
Turquie	19,8	15,5	33,2	15,0
Total	57,6	12,2	88,1	11,6

Source : Prévisions des pouvoirs publics nationaux

Comme il ressort du tableau ci-dessus, le tourisme s'est remarquablement développé au cours des cinq dernières années dans les pays bénéficiaires de la FEMIP. Bien que les tensions politiques et le terrorisme aient eu une influence négative dans certains pays, les arrivées de touristes ont augmenté de 12,2 % en moyenne, et les dépenses de ces derniers ont crû à un rythme encore plus élevé. Ces taux de croissance sont plus de deux fois supérieurs à la moyenne mondiale. Toutefois, en 2006, les arrivées de touristes enregistrées dans l'ensemble des pays bénéficiaires de la FEMIP n'ont représenté que 6,8 % du total mondial et n'ont pas atteint le niveau observé, la même année, en Espagne. Le potentiel de croissance du secteur reste donc important.

Les taux de croissance prévisionnels pour la période 2006-2010, qui sont présentés dans le tableau, reposent sur des projections établies au niveau local et sont, le plus souvent, largement supérieurs aux projections de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT). Ils représentent néanmoins des objectifs réalisables, compte tenu des ressources et des produits touristiques disponibles et de la demande en provenance de marchés clés. La réalisation de ces objectifs permettrait de porter la part des pays bénéficiaires de la FEMIP dans le tourisme mondial de 6,8 %, en 2006, à 8,8 % en 2010. Toutefois, pour atteindre ces objectifs, les pays en question devront éliminer les principaux obstacles au développement du tourisme qui ont été identifiés dans l'analyse des onze thèmes « durs » et des cinq thèmes « doux ». Les systèmes et structures institutionnels existants sont au nombre des facteurs limitant la croissance, mais certaines initiatives du secteur privé témoignent d'une grande capacité d'innovation et de créativité.

Recommandations et plans d'action

Dans le cadre du processus de diffusion du savoir-faire et des meilleures pratiques, il conviendrait d'organiser des « tables rondes » et des séminaires régionaux sur les thèmes suivants :

1. Formation, professionnalisme et mise en valeur des ressources humaines. La qualité du service et la mise en valeur des ressources humaines sont des facteurs essentiels pour l'essor futur du tourisme, mais ils exigent une étroite collaboration entre secteur public et secteur privé.
2. Sensibilisation à trois niveaux : a) les gouvernements et le système politique, b) les employés potentiels et les étudiants et c) le grand public. Sensibiliser le public local à l'importance du tourisme et créer une « culture » du service sont des tâches difficiles, mais indispensables pour assurer la croissance du secteur.
3. Services touristiques – Normes internationales. Les nouvelles définitions des zones touristiques doivent inclure des lignes directrices et des concepts en ce qui concerne les produits, l'image de marque et le niveau de service que la zone touristique en question doit offrir. Il faut étudier la mise en place de systèmes de notation et de classification inspirés des normes internationales.

4. Développement des PME – Enracinement du tourisme dans l'économie locale. Une partie de la valeur ajoutée potentielle risque de se perdre, s'il n'est pas tenu compte du développement des PME, en particulier en ce qui concerne les sites culturels et les sites naturels. L'analyse de la chaîne de valeur aux différents niveaux – national, régional et local – est une voie à suivre pour enraciner le tourisme dans les économies locales.
5. Commercialisation, promotion et recherche-développement. Les stratégies de commercialisation et de promotion sont souvent faibles et les maigres fonds disponibles ne sont pas alloués de manière optimale. Les activités de commercialisation doivent pouvoir s'appuyer sur la recherche et sur des données statistiques valables.
6. Structures institutionnelles optimales pour le développement du tourisme. L'analyse a établi que les systèmes et structures institutionnels, de même que les questions de paix et de sécurité, constituent des enjeux majeurs pour le développement du tourisme. La plupart des pays bénéficiaires de la FEMIP pourraient tirer des enseignements utiles des meilleures pratiques mises en œuvre dans la région.
7. Pays à croissance limitée. Pour quatre pays, le développement rapide du tourisme serait l'un des « dividendes de la paix ». Ces pays pourraient tirer des enseignements utiles de l'expérience des « cinq grands pays » et éviter ainsi les facteurs limitant le potentiel de développement du tourisme.

1. Introduction

Champ de l'étude

L'étude porte sur les neuf pays bénéficiaires de la FEMIP et sur la Turquie et couvre ainsi l'ensemble des pays partenaires de l'Union européenne dans le cadre du programme MEDA, à savoir

- l'Algérie
- l'Égypte
- la Cisjordanie et la bande de Gaza
- Israël
- la Jordanie
- le Liban
- le Maroc
- la Syrie
- la Tunisie
- la Turquie

La définition du tourisme utilisée est celle de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT). Selon elle, le *touriste* est :

« un visiteur temporaire séjournant dans le pays visité pour une période allant de vingt-quatre heures au minimum à un an au maximum, et ce dans un but relevant de l'une des catégories suivantes : vacances (détente, loisir, sport et visite à des membres de la famille, des amis ou des parents), affaires, mission officielle, conférence ou raisons de santé ».

Il n'est pas inutile de rappeler qu'à la différence du touriste voyageant pour affaires, le touriste « de loisir » n'est pas tenu de se rendre dans une destination spécifique ou d'emprunter une infrastructure précise et qu'il a tendance à être attentif aux prix et sensible aux effets de mode. Il tend, par ailleurs, à concentrer ses activités durant des périodes spécifiques (vacances), et ses choix sont influencés par le marketing et la publicité. Le niveau de vie, l'importance du revenu discrétionnaire et les droits à congés sont autant de facteurs qui ont une grande influence sur le tourisme de loisir.

En revanche, le tourisme d'affaires dépend plus directement du niveau de développement économique général et, en particulier, des échanges internationaux de biens et de services. Pour ce qui est de la qualité de l'hébergement et du confort du voyage, les exigences du touriste « d'affaires » de haut niveau sont similaires ou supérieures à celles du touriste « de loisir », mais le touriste « d'affaires » se rend habituellement dans les centres-villes. Par contre, les besoins en matière d'hébergement et de transport des petits entrepreneurs et des techniciens – une autre catégorie de touristes « d'affaires » – sont fréquemment ignorés. Ces derniers se contentent souvent d'un hébergement de qualité moins élevée, mais la durée de leur séjour est plus longue. Sans ignorer le rôle du tourisme d'affaires, la présente étude porte principalement sur le tourisme de loisir.

Les deux étapes de l'étude

L'étude a comporté deux étapes. Dans la première, de nature principalement quantitative, ont été analysés le niveau actuel de développement du tourisme dans les différents pays bénéficiaires de la FEMIP, ainsi que les stratégies et politiques que ces pays ont adoptées. Des analyses comparatives ont permis d'identifier les points forts et les faiblesses des stratégies et politiques suivies par les différents pays.

La deuxième étape, de nature plus qualitative, a consisté à analyser, de manière détaillée, les questions d'importance essentielle pour le développement futur du tourisme dans chaque pays. Dans cette deuxième étape, on a également cherché à identifier des projets et des pratiques pouvant servir de cas d'école et à caractériser les différentes approches du développement du tourisme adoptées par les dix pays, et ce dans le but, plus large, de diffuser le savoir-faire et d'appuyer un processus d'apprentissage à long terme.

Durant la première étape, les consultants ont visité la plupart des pays membres de la FEMIP. Suite à ces visites, il a été décidé que quatre pays – l'Égypte, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie – feraient l'objet d'une visite approfondie lors de la deuxième étape de l'étude. Ces nouvelles visites ont inclus des « tables rondes » réunissant les principales parties prenantes appartenant au secteur privé et au secteur public. En outre, la situation particulière de la Turquie a fait l'objet

d'une analyse complémentaire au travers de contacts pris sur le terrain avec différentes parties intéressées.

Le rapport

Le présent rapport comporte cinq sections, portant, respectivement, sur l'approche analytique, le tourisme dans les pays bénéficiaires de la FEMIP, les thèmes essentiels à analyser, les conclusions et plans d'action recommandés et les étapes suivantes proposées. Chaque fois que possible, le texte se réfère à des cas d'école.

Le rapport compte aussi plusieurs annexes, dont les dix premières présentent, sous une forme succincte, les conclusions relatives à chacun des dix pays, sur la base des résultats quantitatifs et qualitatifs de l'étape de recherche. La dernière annexe, quant à elle, présente des informations à caractère général sur un outil de développement à long terme qui a fait ses preuves.

2. L'approche analytique

2.1 La base du développement du tourisme

La dotation en ressources touristiques

La force, présente et potentielle, des pays bénéficiaires de la FEMIP dans le domaine du tourisme tient, principalement, à ce qu'ils sont dotés d'une vaste gamme de ressources naturelles et culturelles : climat, plages, montagnes, récifs coralliens, déserts, oasis, eau salubre, cuisine, musique, sites et manifestations à caractère historique ou religieux – pour n'en mentionner que quelques unes. Par ailleurs, étant situés à proximité de marchés importants, ces pays ont l'avantage d'être aisément accessibles. Dans plusieurs d'entre eux, les pouvoirs publics et les opérateurs et investisseurs privés ont pris la mesure de ces avantages et les ont exploités. Dans ces pays ont été mis en place des infrastructures et des services touristiques destinés à répondre à toute une gamme de demandes du marché, ce qui leur permet de tirer parti tant des ressources existantes que du marché potentiel.

Les moteurs du développement touristique

Considérant les éléments moteurs de la croissance du tourisme, il est possible, en principe, de classer les pays membres de la FEMIP dans deux catégories, selon leur taux de croissance :

Tableau 2.1 Catégories de développement du secteur du tourisme

Pays membres de la FEMIP	Tourisme axé sur les marchés internationaux	Tourisme axé sur les marchés régionaux et locaux	Forces du marché temporairement inactives
Catégorie 1 : Croissance élevée			
Égypte	X	(x)	
Jordanie	X	(x)	
Maroc	X		
Tunisie	X		
Turquie	X	(x)	
Syrie		X	
Catégorie 2 : Croissance limitée			
Algérie	(x)	(x)	X
Cisjordanie et bande de Gaza			X
Israël	(x)		X
Liban		(X)	X
Clé : X = Totalement (x) = Partiellement			

Les quatre pays où la croissance du tourisme est « limitée » ont, tous, le potentiel d'attirer des touristes, mais les forces du marché y sont complètement ou partiellement inactives, en raison de l'instabilité politique, de conflits et d'une perception négative de la sécurité des personnes – autant de facteurs portant préjudice au secteur du tourisme.

En ce qui concerne les perspectives de développement, les cinq pays dont le secteur touristique est axé sur le marché international ont le potentiel voulu pour augmenter rapidement les arrivées de touristes et donc pour faire de ce secteur un élément moteur de leur croissance économique. Ces pays seront appelés, dans le présent rapport, les « cinq grands pays ».

Les tensions dont le Liban ainsi que la Cisjordanie et la bande de Gaza ont été le théâtre en 2007, année où l'étude a été réalisée, sont bien connues. Toutefois, la situation d'Israël et de la Syrie est différente de celle des autres pays étudiés. En Syrie, les arrivées de touristes et les recettes correspondantes augmentent, mais il s'agit principalement de touristes et visiteurs provenant de la région et de réfugiés des pays voisins. La position de la Syrie sur le marché et

son image ne sont pas particulièrement séduisantes pour les visiteurs venant de pays situés en dehors du Moyen-Orient. Israël n'est pas non plus une destination internationale particulièrement attrayante, à l'heure actuelle, mais le pays jouit d'un tourisme intérieur en forte croissance, phénomène que sa situation politique pourrait même, en fait, renforcer. Enfin, la période de calme relatif que connaît actuellement l'Algérie, alliée à la volonté du gouvernement de développer le secteur touristique, pourrait permettre un essor appréciable du tourisme axé sur la mise en valeur de son littoral de 1 200 km de long.

Principaux facteurs limitant les avantages économiques potentiels du tourisme

Même dans les « cinq grands pays », le potentiel qu'offre le tourisme comme moteur de développement n'est pas pleinement exploité. Les synthèses par pays présentées en annexe évoquent les nombreuses raisons pouvant expliquer cette situation. L'on peut, cependant, identifier plusieurs facteurs communs, dont les deux plus évidents sont a) le risque d'actes terroristes et b) les structures et systèmes institutionnels.

La plupart des « cinq grand pays » ont été frappés par des attaques terroristes dirigées contre des touristes. S'il semble que les touristes aient surmonté ces incidents assez rapidement (notamment dans le cas des bombes ayant frappé Charm Al-Sheikh et Istanbul), l'image générale des pays en a néanmoins souffert, et la croissance du tourisme s'en est trouvée freinée, non seulement dans le pays concerné, mais également dans les pays voisins et dans l'ensemble de la région.

La deuxième question est nettement plus complexe, car elle est liée à la structure du secteur du tourisme dans ces pays. Dans une très large mesure, le tourisme s'y développe grâce à l'action combinée des principaux acteurs suivants :

- les pouvoirs publics, qui soutiennent les investissements dans des infrastructures et des services collectifs ;
- les grands investisseurs et établissements bancaires internationaux, régionaux et locaux ;
- les sociétés de gestion de chaînes hôtelières internationales, telles qu'Accor, Intercontinental, Marriott et Hilton ;
- les tour-opérateurs internationaux.

La mondialisation et les alliances passées entre les principaux agents font que, souvent, le développement du tourisme n'est pas enraciné dans la société locale. La participation et l'engagement au niveau local font défaut. Cette absence d'intervention et de prise en charge au niveau local peut limiter la viabilité à long terme du développement du tourisme. L'analyse qui a été effectuée et le présent rapport ont accordé une attention particulière à cette question.

2.2 Deux approches de l'analyse des facteurs risquant d'entraver le développement du tourisme

L'analyse a utilisé deux approches différentes. La première est axée sur onze thèmes spécifiques, faisant intervenir 60 indicateurs, et sur la notation qui pourrait leur être attribuée dans les différents pays :

- la politique touristique ;
- les plans existant au niveau national et régional et leur mise en œuvre ;
- les produits touristiques offerts, y compris leur diversification ;
- la compréhension des marchés du tourisme (capacités analytiques, R-D) et les stratégies et actions commerciales et promotionnelles ;
- l'accessibilité, y compris la politique vis-à-vis des compagnies aériennes (politique de ciel ouvert) ;
- les infrastructures et les services collectifs.
- la mise en valeur des ressources humaines – capacités de formation et résultats ;
- les réglementations publiques et le contrôle du secteur du tourisme ;
- le soutien accordé au secteur du tourisme par les pouvoirs publics ;
- la coopération entre le secteur public et le secteur privé et la collaboration entre les différents services de l'État ;
- les ressources financières disponibles pour le développement du tourisme ;

Pour chaque pays, les données relatives à ces différents thèmes sont récapitulées en annexe. Le résultat final de cette approche est une matrice de comparaison de la position occupée et des résultats obtenus par les différents pays.

Tandis que cette première approche repose, en grande partie, sur des facteurs « durs » (données et informations statistiques), l'orientation de la deuxième approche analytique, dite « douce », est plus qualitative. Le tourisme est un produit global et les pays bénéficiaires de la FEMIP ne peuvent être considérés indépendamment du reste du monde. Les facteurs influençant le tourisme au niveau mondial ont une forte incidence sur la région. Le changement climatique en est un exemple. Les émissions atmosphériques liées au transport aérien et le coût réel du combustible auront des effets à long terme sur le coût des voyages et, partant, sur la configuration des voyages. L'analyse a identifié cinq questions ou thèmes clés :

La nécessité de nouer des partenariats et de mettre l'accent sur les effets d'échelle

Le tourisme représente environ 10 % du PIB mondial et la mondialisation tend à renforcer l'influence du secteur privé au détriment de celle des pouvoirs publics. Si cette évolution présente certains avantages, elle peut aussi entraîner des effets négatifs, notamment sur le plan de l'environnement. Les pouvoirs publics peuvent se trouver dans une position de faiblesse dans un contexte où les voyages et le tourisme au niveau local deviennent tributaires de tour-opérateurs et de promoteurs internationaux. Il faudra nouer un partenariat plus étroit entre le secteur public et le secteur privé, tant au niveau local qu'au niveau national, si l'on veut créer une situation dans laquelle toutes les parties intéressées, au niveau local comme national, seront gagnantes. Il incombera aux pouvoirs publics d'adopter des réglementations spécifiques pour le secteur du tourisme et d'intervenir dans ce secteur, et ils devront se rendre compte de l'importance des voyages et du tourisme sur les plans économique, social et environnemental.

Avancées technologiques

Une autre question essentielle est celle de l'influence de l'informatique et, plus généralement, des mutations technologiques sur la structure de l'industrie du tourisme. La prise de conscience de l'importance de l'Internet et une présentation vivante du produit touristique constituent des enjeux essentiels. Si l'émergence du tourisme a été liée, par le passé, à des procédés de commercialisation de masse, les avancées technologiques ouvrent la voie à un tourisme plus individuel et plus personnalisé.

Approches centrées sur le consommateur et « impulsées » par la technologie

La technologie conduit à une approche de plus en plus centrée sur le consommateur et les entreprises du secteur touristique voient leurs clients sous un angle nouveau. Le centre d'attention se déplace de la destination touristique en tant que « produit » vers des activités telles que le golf, le shopping, la gastronomie, les manifestations culturelles ou encore le thermalisme ou les soins de santé. Par conséquent, le succès d'une stratégie touristique est désormais lié, dans une plus grande mesure, à la compréhension du comportement et des désirs du consommateur individuel. C'est pourquoi il importe de mettre en place de nouveaux canaux de distribution et de nouveaux réseaux de contacts et de mettre l'accent sur la distribution la plus large possible et la capacité d'atteindre une multiplicité de consommateurs différents, afin de donner à chacun la possibilité de connaître le produit de façon complète et détaillée.

Identification de la chaîne de valeur et intégration des PME

Les préoccupations au sujet de la viabilité à long terme du développement du secteur touristique et la mise en place de partenariats et de réseaux de contact sont directement liées au développement des PME. Bien que les PME n'aient qu'une influence limitée et n'aient quasiment pas voix au chapitre en ce qui concerne le développement du tourisme, le secteur touristique est, en réalité, très étroitement dépendant de la diversification et de la disponibilité de produits et de services fournis par des PME. Dans la plupart des pays, cette discordance n'est pas reconnue dans toute son ampleur. Toutefois, grâce aux avancées technologiques, les PME sont désormais en mesure d'atteindre le marché international et, partant, de faire concurrence aux opérateurs de grande envergure. De la même façon, beaucoup de pays sous-estiment l'importance économique des effets d'entraînement en amont du tourisme, imputables le plus souvent à des PME.

L'accent mis sur l'innovation et la créativité pour assurer un avantage concurrentiel

La demande de nouveaux produits va croissant dans le domaine du tourisme. Un coût moins élevé n'est plus synonyme de service médiocre et de qualité inférieure. L'attention se porte aujourd'hui sur l'offre de produits de haute qualité à un prix raisonnable. L'industrie du tourisme est parvenue à maturité et est axée sur les besoins du touriste. L'accent mis sur l'innovation comme moyen de créer des expériences nouvelles et mémorables lui permet de privilégier la vente d'imaginaire, la possibilité de nouer des contacts avec autrui et l'authenticité des produits. Ce désir de diversité créera de nouvelles possibilités : il s'agira non seulement de nouveaux produits, mais aussi et de manière plus décisive, de nouvelles présentations des produits existants. Ce changement d'orientation pourrait s'avérer très avantageux pour les PME. En effet, celles-ci sont mieux placées pour fournir des expériences mémorables, puisqu'en règle générale, elles font elles-mêmes partie de l' « expérience ».

Les thèmes mentionnés ci-dessus ont été développés pour les besoins spécifiques de la présente étude, mais il convient de noter qu'ils coïncident, dans une large mesure, avec les centres d'intérêt de l'Organisation mondiale du tourisme.

3. Le tourisme dans les pays bénéficiaires de la FEMIP

3.1 Les tendances du tourisme de 2001 à 2006

Bien que les troubles politiques et le terrorisme aient eu une influence négative dans certains pays, le taux global de croissance des arrivées de touristes s'est élevé à plus de 12 % par an, les dépenses touristiques (calculées en USD) augmentant, elles, de 13 %. En ce qui concerne les dépenses, le taux de croissance le plus élevé a été enregistré en Syrie, devant le Maroc, la Jordanie et la Turquie.

Tableau 3.1 Arrivées de touristes et dépenses touristiques dans les pays membres de la FEMIP de 2001 à 2006

Pays membre	Arrivées de touristes en 2006 (millions)	Taux de croissance annuel moyen 2001-2006	Dépenses touristiques en 2006 (Millions d'USD)	Taux de croissance annuel moyen 2001-2006
Algérie	1,4	11,2	173	11,2
Égypte	9,1	14,8	6 896	8,9
Cisjordanie et bande de Gaza	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Israël	1,8	13,3	1 912 ☐	8,9
Jordanie	3,2	6,5	2 004 ☐	17,1
Liban	1,1	11,7	n.d.	n.d.
Maroc	6,6	8,5	6 276	18,8
Syrie	8,0☐	24,0	2 332 ☐	23,0
Tunisie	6,6	5,4	2 193	5,1
Turquie	19,8	15,5	18 154 ☐	15,9
Total	57,6	12,2	39 957	13,0

Note : ☐ Chiffres pour l'année 2005

Ces taux de croissance sont plus de deux fois supérieurs à la moyenne mondiale. Toutefois, pour mettre les chiffres absolus en perspective, on observera qu'en 2006, les arrivées de touristes enregistrées dans l'ensemble des pays bénéficiaires de la FEMIP n'ont représenté que 6,8 % du total mondial et n'ont pas atteint le niveau observé, la même année, en Espagne. Les « cinq grands pays » dominent le tableau puisqu'ils représentaient, en 2006, 78 % du total des arrivées et 89 % du total des dépenses.

La capacité du secteur touristique à générer des recettes et des devises et à créer de l'emploi est reconnue, la plupart des pays membres de la FEMIP accordant au tourisme le statut de secteur économique prioritaire. Ceci est également vrai de l'Algérie, pays où le tourisme ne joue pas, à l'heure actuelle, un rôle économique appréciable.

Tableau 3.2 Importance économique du secteur touristique dans les pays bénéficiaires de la FEMIP

Pays	Pourcentage des exportations	Rang	Pourcentage du PIB	Rang
Algérie	9,3	8	1,8	9
Égypte	31,8	2	8,5	2
Israël	7,2	9	2,4	7
Jordanie	22,8	5	6,3	4
Liban	52,1 (1)	1	3,6	6
Cisjordanie et bande de Gaza	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Maroc	29,6	3	9,5	1
Syrie	24,1	4	2,1	8
Tunisie	22,1	6	5,0	5
Turquie	20,9	7	8,8	3

Source : Conseil mondial du tourisme et des voyages (WTTC)

(1) Chiffre faussé par la situation politique particulière du Liban

Par les recettes qu'il génère, le tourisme représente souvent la première source de devises et la première activité au sein du secteur privé de l'économie. Cela est particulièrement vrai pour les « cinq grands pays ».

Le tableau 3.3 présente deux paramètres importants pour la planification du tourisme, à savoir la dépense journalière moyenne par touriste et la durée moyenne du séjour. Ces deux paramètres, conjugués au chiffre global d'arrivées de touristes présenté au tableau 3.1, forment la base du calcul de l'impact économique du secteur.

Tableau 3.3 Dépense journalière moyenne par touriste et durée moyenne du séjour (2004 - 2005)

Pays	Dépense journalière moyenne (USD)	Rang (en pourcentage de la moyenne)	Durée moyenne du séjour (jours)	Rang (en pourcentage de la moyenne)
Algérie	89	70	5	86
Égypte	75	59	10	172
Cisjordanie et bande de Gaza	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Israël	112	88	9	155
Jordanie	60	47	4,2	72
Liban	334	262	2,5	43
Maroc	122	96	8	138
Syrie	97	76	3	52
Tunisie	60	47	5,5	95
Turquie	199	157	5,7	98
Moyenne	127	100	5,8	100

Source : OMT, Tendances du marché du tourisme, 2005

Dans le cas du Liban, le chiffre élevé de la dépense journalière moyenne s'explique, principalement, du fait que ce pays est un centre régional de shopping pour les touristes, tandis que dans le cas de l'Égypte, la dépense journalière peu élevée est due, vraisemblablement, au fait que ce pays accueille un grand nombre de touristes ayant acheté des « forfaits-vacances » dans des stations balnéaires. Toutefois, bien que les touristes visitant la Turquie aient, dans une

large mesure, le même profil que les touristes séjournant en Égypte, ils dépensent presque trois fois plus qu'eux.

Les chiffres montrent qu'à l'exception de l'Égypte, d'Israël et du Maroc, la durée moyenne du séjour est relativement courte pour une destination de vacances. En Jordanie, en Tunisie et en Turquie, la faible durée moyenne peut s'expliquer par les visites de courte durée effectuées par des voyageurs originaires de pays voisins, les chiffres présentés dans le tableau ne reflétant pas, dès lors, la durée des séjours qu'effectuent les visiteurs internationaux venant du reste du monde.

Incohérence dans la collecte et la présentation des données

Il convient, néanmoins, de traiter les chiffres présentés ci-dessus avec prudence. Les données disponibles présentent de sérieuses lacunes et incohérences et, en particulier, les données relatives aux dépenses sont faussées. Dans certains cas, les chiffres sont basés sur de vraies enquêtes touristiques et, dans d'autres, sur des informations recueillies auprès des banques nationales dont les chiffres sont faussés par les envois de fonds de travailleurs émigrés. Les principaux problèmes sont les suivants :

Arrivées de touristes	Absence de distinction entre touristes, ressortissants nationaux vivant à l'étranger et retournant au pays, visiteurs d'une journée, réfugiés et passagers de navires de croisière. <i>Crédibilité des données communiquées et pertinence de ces données à des fins de planification et d'investissement.</i>
Durée du séjour	Chiffres habituellement calculés sur la base de données limitées et d'informations souvent biaisées. <i>Chiffres souvent issus d'enquêtes basées sur des échantillons de petite taille ou basés sur des estimations.</i>
Nuitées touristiques	Les seules données disponibles proviennent d'établissements d'hébergement homologués. Les données sont susceptibles d'être faussées, notamment pour des raisons fiscales. Les deux facteurs entraînent une sous-estimation du nombre des nuitées touristiques. <i>Les registres des établissements d'hébergement sont incomplets et leurs relevés ne sont pas vérifiés.</i>
Visiteurs d'une journée	Souvent, les contrôles frontaliers n'enregistrent pas tous les visiteurs entrant dans le pays pour un seul jour. Dans certains cas, aucun relevé n'est établi. <i>Dans beaucoup de pays, le contrôle des frontières est difficile.</i>
Taux d'occupation moyen des hôtels	Les données n'existent que pour les établissements homologués. <i>Les statistiques sont souvent inexactes (raisons fiscales)</i>
Dépenses par touriste ou dépenses totales	Les données sont très peu fiables. Les informations proviennent soit d'enquêtes réalisées auprès de visiteurs (enquêtes qui ne sont correctes que si elles sont de grande ampleur), soit de chiffres agrégés communiqués par les banques centrales. <i>Les estimations de dépenses sont, habituellement, très peu fiables. Les statistiques relatives aux dépenses journalières sont, le plus souvent, des conjectures et doivent être considérées comme n'ayant qu'une valeur indicative.</i>
Arrivées de touristes « nationaux »	Les seules données disponibles sont celles relatives aux hôtels homologués et sont incomplètes. <i>Les données ne révèlent l'importance du marché touristique national que pour les opérations des hôtels homologués.</i>

Dans la plupart des pays bénéficiaires de la FEMIP, l'absence d'informations statistiques fiables constitue souvent un sérieux obstacle. Il est fréquent que les données et informations disponibles ne soient pas utilisables à des fins de planification ou d'investissement. Des mesures urgentes s'imposent pour améliorer la situation.

Tendances du développement du tourisme

Tous les pays de la FEMIP ont fait de la diversification des produits un volet essentiel de leur stratégie, et ce dans le but d'accroître la compétitivité et la valeur ajoutée de leurs activités touristiques. L'objectif visé est de développer les segments du marché générant davantage de recettes et d'augmenter l'emploi dans le secteur. Parmi les nouveaux produits qui sont en cours d'élaboration, on peut citer les croisières, le tourisme thérapeutique et thermal, l'écotourisme et le golf. Certains pays comme l'Égypte, la Turquie, l'Algérie et la Tunisie continuent toutefois à privilégier le modèle « soleil, mer et plage ».

Une autre tendance importante est la conjugaison d'activités touristiques et d'activités immobilières. Particulièrement visible en Turquie, en Égypte et au Maroc, cette évolution se dessine également en Algérie. En Tunisie, par contre, elle se heurte, en pratique, à des barrières réglementaires. Le marché des résidences secondaires ou des maisons de retraite est très actif dans les zones bénéficiant d'un bon climat et de coûts relativement bas et où il existe une multiplicité de services, d'infrastructures et d'activités. Si, autrefois, seuls les gens fortunés pouvaient acheter des résidences dans des lieux de villégiature et si ces opérations ne concernaient que l'Espagne, l'Italie et le sud de la France, la demande s'est maintenant « démocratisée », ce qui ouvre des possibilités intéressantes pour les pays de la FEMIP. D'autre part, s'il est relativement aisé de se procurer les ressources financières requises pour investir dans des stations balnéaires, il n'en va pas de même des importants investissements nécessaires pour la mise en place d'infrastructures ou pour la protection de ressources culturelles.

Obstacles au développement du tourisme

La qualité des programmes de promotion, de commercialisation et de création de l'image de marque constitue, dans les différents pays, un sérieux frein à la croissance. Un bon programme de commercialisation et de promotion doit pouvoir s'appuyer sur des informations statistiques fiables, sur une collaboration entre secteur privé et secteur public assise sur des dispositions institutionnelles bien conçues et, enfin, sur la disponibilité de ressources financières suffisantes. Les faiblesses observées dans ces trois domaines font que les activités de commercialisation et de promotion manquent d'efficacité. Toutefois, pour que la collaboration entre le secteur privé et le secteur public soit efficace, il faut encore accentuer la libéralisation du secteur du tourisme dans la quasi-totalité des pays de la FEMIP. Le principal moteur de la commercialisation touristique est l'action des opérateurs privés, et leur participation est capitale pour la réussite des programmes de développement et de commercialisation du tourisme.

Par ailleurs, la mise en valeur des ressources humaines pose un problème particulier dans le secteur du tourisme. Des filières officielles existent bien dans la plupart des pays, mais elles sont souvent axées sur l'enseignement des techniques de gestion au sein des universités. L'éducation pratique, la formation professionnelle et l'apprentissage des langues, qui sont essentiels dans le secteur du tourisme, laissent généralement à désirer. C'est là un domaine où la collaboration entre le secteur privé et le secteur public revêt une importance capitale, et la plupart des pays peuvent tirer des enseignements utiles des meilleures pratiques mises en œuvre dans d'autres pays bénéficiaires de la FEMIP ou de l'expérience mondiale.

Facteurs de réussite

Le processus menant à un développement optimal du tourisme est apparemment simple et direct. Il met en jeu les facteurs suivants :

- *la mobilisation des pouvoirs publics ;*
- *l'élaboration d'une stratégie globale de développement du tourisme (notamment l'établissement de plans directeurs), suivie d'une ;*
- *planification sectorielle détaillée (par exemple, planification régionale, infrastructures publiques – transports, électricité, eau, traitement des déchets – programmes d'action, ressources humaines, stratégies d'investissement et de diversification des produits), conjuguée à une ;*
- *organisation institutionnelle adéquate s'appuyant sur des partenariats entre secteur privé et secteur public.*

Toutefois, cette « feuille de route de la réussite » n'est, souvent, pas entièrement comprise dans les pays bénéficiaires de la FEMIP et l'on peut observer plusieurs types de divergences entre les pays.

Les atouts dont est dotée la région ont été décrits plus haut. Si l'on y ajoute une main-d'œuvre bon marché, un environnement naturel relativement préservé et des infrastructures et services

de haute qualité, il est possible de commercialiser des produits touristiques sans égal. Dans l'ensemble, la région d'intervention de la FEMIP possède d'excellents atouts pour devenir l'un des premiers marchés touristiques à l'échelle mondiale. La région fait face à la concurrence de pays de tourisme traditionnels européens, comme l'Espagne, l'Italie, la France et la Grèce, mais, en Europe, les produits du tourisme de masse approchent souvent du niveau de la saturation – les plages sont surpeuplées, les stations touristiques vieillissantes et les coûts élevés. Traditionnellement, le touriste européen s'est tourné vers « le sud » pour y trouver le soleil, la mer et les plages sablonneuses. À l'heure actuelle, cette tendance s'est déplacée encore plus au sud, vers la Grande Canarie, la Gambie et les pays de la FEMIP, bien que l'on note également une concurrence de la part de l'Europe orientale et de destinations éloignées, comme l'Asie et les Caraïbes. Cette tendance ayant de fortes chances de persister, la demande dont feront l'objet les produits et installations touristiques qu'offre la région d'intervention de la FEMIP devrait être élevée dans les prochaines années. Outre ses clientèles traditionnelles des pays d'Europe occidentale et du Moyen-Orient, la région devrait aussi accueillir des touristes originaires d'Europe orientale et d'Asie. Sur le plan de la concurrence, les pays de la FEMIP occupent une position unique sur le marché, avec une gamme de produits qui peut s'étendre au-delà de l'offre actuelle et inclure, par exemple, le tourisme urbain. Par conséquent, les arrivées de touristes et les recettes pourraient connaître une forte croissance. Pour qu'il en soit ainsi, un haut degré de professionnalisme, de discernement et de vision de l'avenir sera indispensable. À l'heure actuelle, les pays bénéficiaires de la FEMIP ne peuvent pas tous s'en prévaloir.

Tourisme, sécurité et sûreté

En règle générale, les touristes sont fortement influencés par les questions de sécurité et les touristes voyageant en famille, en particulier, s'efforcent de ne pas exposer leurs proches à des risques. Chez les touristes « de loisir », les questions de sécurité l'emportent, en règle générale, sur la loyauté qu'ils peuvent éprouver vis-à-vis d'une destination particulière. Tous les pays de la FEMIP ont été frappés ou affectés, dans une mesure plus ou moins grande, par la violence politique, le terrorisme et l'instabilité. La quasi-totalité d'entre eux ont été directement touchés par un ou plusieurs événements malheureux. Toutefois, les pays les plus affectés sont la Cisjordanie et la bande de Gaza, l'Algérie, Israël et le Liban. Les objectifs en matière de développement du tourisme qui sont présentés, dans leurs grandes lignes, au paragraphe 3.2, reposent sur l'hypothèse que prévaut une situation calme et paisible, où l'évolution du tourisme reprend son cours traditionnel. Pendant les étapes d'analyse de la présente étude, l'Algérie et le Maroc ont, tous deux, subi des attaques terroristes, et la Turquie, l'Égypte et la Jordanie ont enregistré des incidents de nature terroriste affectant des visiteurs internationaux aussi bien que des ressortissants nationaux. Si, par le passé, l'industrie touristique a surmonté relativement rapidement ces « incidents », certains observateurs estiment qu'il existe sous la surface, dans certains de ces pays, des situations politiquement instables qui pourraient modifier cet état de choses. Dans tous les pays de la FEMIP se développe un conflit croissant entre les forces modérées et progressistes et les fondamentalistes religieux. Des échos de ce conflit peuvent être perçus jusque dans des pays modérés et progressistes tels que la Tunisie, le Maroc et l'Égypte. Le conflit palestinien et la situation existant en Irak, avec la présence de troupes étrangères dans le pays, sont des sources constantes de conflit. Aussi longtemps que ces situations ne seront pas résolues, subsisteront la possibilité de tensions imprévisibles et de troubles politiques et, partant, le risque que le tourisme dans la région s'en trouve gravement affecté.

3.2 Objectifs et prévisions pour 2006-2010

D'une manière générale, le secteur du tourisme a connu, ces dernières années, dans les pays bénéficiaires de la FEMIP, une croissance très vigoureuse, supérieure même à celle enregistrée presque partout ailleurs dans le monde, et ce en dépit des tensions politiques évoquées ci-dessus. Cette croissance est impulsée par le marché, mais se fonde sur les ressources touristiques qui ont été décrites plus haut. Il ne s'agit pour le moment que d'un début et la croissance du tourisme devrait s'accélérer dans les années à venir. Le tableau suivant présente, sous une forme résumée, les prévisions de croissance :

Tableau 3.4 Prévisions d'arrivées de touristes dans les pays de la FEMIP de 2006 à 2010

Pays	Arrivées de touristes en 2006 (millions)	Taux de croissance annuel moyen 2001-2006	Arrivées de touristes en 2010 (millions)	Taux de croissance annuel moyen 2006-2010
Algérie	1,4	11,2	2,7	14,4
Égypte	9,1	14,8	12,2	7,5
Cisjordanie et bande de Gaza	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Israël	1,8	13,3	2,4	10,7
Jordanie	3,2	6,5	4,7	10,0
Liban	1,1	11,7	1,6	14,9
Maroc	6,6	8,5	10,0	19,4
Syrie	8,0	24,0	12,6	16,3
Tunisie	6,6	5,4	8,7	7,0
Turquie	19,8	15,5	33,2	15,0
Total	57,6	12,2	88,1	11,6

Le taux de croissance prévisionnel moyen est nettement supérieur au taux projeté par l'OMT (7,5 %), mais il est réalisable compte tenu des ressources et des marchés touristiques ainsi que de la demande en provenance de marchés clés qui a été décrite à la section 2. Les pays de la FEMIP pourraient accueillir 8,8 % des arrivées mondiales de touristes en 2010, contre 6,8 % en 2006. Toutefois, ces prévisions, représentant des objectifs à atteindre, ne sont réalisables que moyennant une situation de stabilité politique et économique conjuguée à l'atténuation de certains des obstacles décrits dans la présente étude.

3.3 Les enjeux à long terme et les questions de durabilité

Pour faire des prévisions à long terme, sur une période de 10 à 15 ans, il faut partir de plusieurs scénarios ou hypothèses. Parmi les facteurs à prendre en compte, il convient de citer :

- la stabilité de la région ;
- les liens entre l'UE et la Turquie ;
- la possibilité d'une liaison terrestre entre le Maroc et l'Espagne ;
- la demande de résidences secondaires ;
- la mise en œuvre de nouveaux schémas directeurs en Turquie et en Égypte.

Les taux de croissance du tourisme sont capables d'être supérieurs à 15 % en moyenne, la progression la plus forte étant enregistrée en Égypte et en Turquie, suivies du Maroc. Pour des raisons différentes, l'Algérie et la Tunisie pourraient, elles aussi, afficher des progressions supérieures à la moyenne. En dernière instance, toutefois, le taux de croissance dépendra de la façon dont les pouvoirs publics répondront à la nécessité d'opérer des changements institutionnels et de confier un plus grand rôle au secteur privé. La question de savoir comment, et quand, seront traités les thèmes « doux » évoqués au paragraphe 2.2 du présent rapport revêt une importance capitale pour la rapidité du développement.

Cependant, pour assurer la croissance à long terme, l'industrie du tourisme doit être viable et être perçue comme telle. Les principaux enjeux dépassent la préoccupation évidente pour l'environnement naturel et incluent :

- la « capacité d'accueil » des ressources naturelles, culturelles, sociales et humaines ;
- l'eau - sources, traitement, minimisation de son usage, traitement des eaux usées, réutilisation, recyclage, extraction transfrontalière, pollution transfrontalière, normes des eaux de baignade, etc. ;
- l'utilisation faite du traitement des questions environnementales dans le cadre du positionnement stratégique global de la région vis-à-vis de l'Asie et des Caraïbes ;
- l'acceptation sociale de l'industrie du tourisme au sein de la culture locale et le respect de celle-ci par l'industrie du tourisme.

4. Analyse des thèmes essentiels

4.1 Introduction

La présente section contient une analyse des questions soulevées par le développement du tourisme dans les dix pays concernés, le but étant de définir des points, positifs et négatifs, qui méritent une étude plus approfondie. À titre de remarque initiale, on notera que, si les dix pays en sont à des stades de développement différents, ils n'en sont pas moins confrontés aux mêmes problèmes d'ordre général, dont seule l'intensité varie d'un pays à l'autre. De même, tous sont à la recherche d'approches et d'exemples de la mise en œuvre des meilleures pratiques qui permettraient de résoudre les problèmes et d'éliminer les goulets d'étranglement qui font obstacle à l'essor de leur développement touristique.

4.2 Marchés et concurrence

Les différents pays de la région offrent, à certains égards, des produits touristiques similaires, et les destinations se font concurrence entre elles. Par exemple, les forfaits-vacances bon marché dans des stations balnéaires turques sont en concurrence avec des produits similaires que l'on trouve en Égypte, ou avec des formules familiales de vacances à la mer en Tunisie, ou encore avec certains nouveaux produits « de plage » offerts au Maroc et peut-être, dans le futur, en Algérie. Dans ce domaine, des complexes de villégiature de plus en plus développés, intégrés et raffinés seront offerts sur le marché. À l'heure actuelle, de nombreux projets de ce type sont en cours de réalisation en Turquie, en Égypte et au Maroc. L'accessibilité aérienne s'améliorera et des forfaits touristiques d'un très bon rapport qualité/prix seront proposés. Pour cette classe de produits, la qualité et le prix seront des paramètres importants, et les destinations touristiques « chères », comme la Jordanie, devront changer de positionnement et éviter de rivaliser avec les produits offerts sur le marché traditionnel.

Des terrains de golf sont en construction dans l'ensemble de la région, la Turquie, l'Égypte et la Tunisie semblant rivaliser avec le Maroc pour le titre de « la » meilleure destination pour ce sport. De même, il existe des plans de grande envergure pour le développement du tourisme thermal et du tourisme thérapeutique. Comme dans le cas du golf, le marché du « tourisme du bien-être » est en forte progression en raison, notamment, du vieillissement de la population européenne et de l'augmentation de son revenu disponible. Les différents contextes culturels des pays de la FEMIP, la diversification des produits et la diversité des traditions et des langues induiront une segmentation du marché et une augmentation globale du nombre de voyageurs visitant la région. La demande intra-régionale devrait, elle aussi, gagner en importance. Par conséquent, les pays membres de la FEMIP devront travailler de concert sur les questions de « concurrence ». Il leur faudra coopérer, tout en étant rivaux.

En raison de ces évolutions, les pays de la FEMIP doivent cibler quelques paramètres clés :

- le niveau de service – les ressources humaines – les compétences du personnel revêtiront une importance croissante. La diversification des produits dépendra également de la disponibilité de personnel qualifié ;
- l'innovation dans tous les domaines du développement : la configuration des complexes touristiques et le style architectural des bâtiments, l'exploitation et la gestion par du personnel possédant des compétences de niveau international mais mettant en valeur les traditions locales et enfin – et cet aspect n'est pas le moins important – l'innovation dans la présentation, le positionnement, la création de l'image de marque et la commercialisation ;
- le rapport qualité/prix – la qualité ne doit pas nécessairement être onéreuse ;
- l'accessibilité – les politiques de ciel ouvert et l'accès des compagnies aériennes à bas coûts sont importants pour la croissance des destinations touristiques sans que leur avenir soit tributaire des décisions des tour-opérateurs ;
- dans le cas de certains pays membres de la FEMIP, l'essor futur du marché touristique sera déterminé par les clients étrangers indépendants. Cette nouvelle génération de voyageurs préfère se servir de l'Internet comme d'une interface entre demande et vente plutôt que de passer par des agences de voyage ou des tour-opérateurs.

Le tourisme est une affaire de contact humain, mais aussi de recherche d'expériences authentiques. Les voyageurs deviennent plus avertis et sont à la recherche de « produits vrais ». Dans le même temps, ils acquièrent de l'expérience et cherchent à « tailler sur mesure » leur propre produit touristique, ce qui crée de nouvelles possibilités pour le développement des PME et d'un tourisme spécialisé.

4.3 Matrice des thèmes clés du développement

La matrice ci-dessous, qui présente les thèmes clés du développement du tourisme, a été élaborée sur la base des analyses par pays présentées dans les annexes I à X et utilise la première approche analytique décrite à la section 2.2.

Tableau 4.1 Matrice des thèmes clés du développement du tourisme

	Algérie	Égypte	Israël	Jordanie	Liban	Cisjordanie et bande de Gaza	Maroc	Syrie	Tunisie	Turquie
Politique	Y/Z	Y	X	X	X/Y	Y	X	Y	Y/X	Y
Plans	Y/Z	Y	X	X/Y	Y	Y	X	Z	Y	Y/X
Produits	Z	Z	X	X/Y	Y/Z	Z	X	Y/Z	Y/Z	Y
Marché	Z	Z	X	X/Y	Y	Z	X	Z	Z	Y
Accès	Z	X/Y	X/Z1)	X	Z	Z	Y	Y/Z	X/Y	X/Y
Infra.	Y/Z	Y	X	Y	Z	Z	Y	Z	Y/Z	Y
RH	Z	Y/Z	X	Y	Z/Y	Z	Y	Y	Z	Y
Réglem.	Y	X	X	Y	Y	Y/Z	Y	Y	Y	X/Y
Soutien public	Y	Y	X	X	X/Y	Y	X	Y	X	X/Y
Collabor.	Z	Z	X	X	Y	Y	X	Z	Z	X/Y
Finance	Y	X	X	Y	Y	Y/Z	X	Z	X	X/Y

1) Israël accueille sans restrictions les citoyens de quelque 65 pays considérés comme pays amis, mais exige que les touristes originaires de tout autre pays soient en possession d'un visa, qui sera délivré au cas par cas. Un visa est notamment exigé pour les citoyens des pays membres de la FEMIP, de tous les pays du Moyen-Orient et de ceux qui faisaient autrefois partie de l'URSS, à l'exception de la Russie.

Légende : X = des systèmes et plans d'action sont, généralement, en place
 Y = des systèmes et plans d'action en sont à divers stades de mise en œuvre
 Z = des plans d'action sont nécessaires pour lever certains blocages, parfois nombreux

4.4 Aperçu général des divers thèmes abordés

Thème 1 : politique en matière de tourisme

D'une manière générale, les pouvoirs publics semblent avoir conscience du potentiel qu'offre le tourisme en matière de développement économique. Cela n'empêche pas que, même dans les pays où le secteur touristique est vigoureux, les pouvoirs publics ne lui prêtent que peu d'attention. À titre d'exemple, l'Égypte a créé un organe de coordination au plus haut niveau de l'État, mais il ne s'est jamais réuni. Par ailleurs, les ministères du tourisme ne sont pas toujours considérés comme des ministères à part entière.

Parmi les faiblesses structurelles, on peut citer le faible intérêt porté au tourisme intérieur, qui joue cependant un rôle très important dans le développement global du secteur, et l'absence de réflexion stratégique sur l'enracinement du tourisme dans l'économie locale. Très peu d'efforts sont consentis pour maximiser la chaîne de valeur, et rares sont les orientations de politique générale visant à associer les PME au développement du secteur touristique.

Thème 2 : plans de développement du tourisme

La plupart des pays bénéficiaires de la FEMIP s'appuient sur des plans directeurs pour orienter le développement stratégique du secteur. En particulier, les « cinq grands pays » mettent l'accent sur une planification intégrée aux différents niveaux – national, régional et local. En outre, des plans ont été élaborés pour les « zones de destination touristique ». Dans certains pays, comme l'Égypte ou le Maroc, les plans ont été minutieusement appliqués, tandis qu'ailleurs, par exemple en Tunisie, en Algérie ou en Syrie, ils ont plutôt un caractère indicatif. Toutes les grandes

destinations touristiques s'emploient à actualiser leurs plans directeurs. La Turquie a défini un plan stratégique couvrant la période 2007 à 2023 et un programme d'action allant de 2007 à 2013. Ce plan commence à peine à être mis en route, mais il devrait avoir une forte influence sur le tourisme dans ce pays. En Égypte, un nouveau plan a été commandé, mais il est peu probable qu'il soit mis en œuvre avant 2008 ou 2009.

Des « cinq grands pays », la Tunisie se trouve la moins bien placée à cet égard. Une analyse stratégique a été lancée en 2002, mais le plan n'allait pas au-delà de 2006 et n'a pas été réellement mis en œuvre. En conséquence, la situation du pays n'a pas visiblement changé.

Enfin, le Liban ainsi que la Cisjordanie et la bande de Gaza auront besoin d'un soutien international et d'une planification minutieuse, quand viendra le moment opportun pour une relance du développement de leur secteur touristique.

Thème 3 : les produits touristiques, y compris les systèmes de classement des hôtels

La plupart des pays reconnaissent la nécessité d'une nouvelle stratégie en matière de produits, axée sur la diversification de l'offre et le positionnement de leur secteur touristique au travers de la création de nouveaux produits basés, notamment, sur leur culture et leur histoire (architecture, habillement, musique, gastronomie, etc.). Que serait l'Égypte sans les pyramides, Abou Simbel ou la Vallée des Rois ? Que serait la Jordanie sans le site de Pétra, la Turquie sans Istanbul ou le Maroc sans Marrakech ? Cependant, si l'on trouve sans mal des investisseurs disposés à investir des milliards d'USD dans l'aménagement de grands complexes balnéaires intégrés, il peut s'avérer très difficile de trouver des investisseurs prêts à participer à un projet de réaménagement et de protection de sites culturels. Toute la question est de savoir si les pays concernés possèdent, ou peuvent stimuler, des entrepreneurs inventifs désireux d'innover en développant ces produits. Or, les entrepreneurs ne cherchent pas à innover, au contraire ils ont tendance à reproduire les formules qui ont rencontré le succès ailleurs. Pour créer des produits nouveaux et novateurs, la participation de la population locale est indispensable.

Le classement ou la hiérarchisation des lieux d'hébergement est un élément important dans la stratégie de commercialisation et de promotion d'un pays, ainsi que pour ce qui est de garantir la qualité des infrastructures et des services. L'industrie du tourisme et l'administration publique en sont bien conscientes, et la quasi-totalité des pays membres de la FEMIP étudient la façon d'améliorer les systèmes existants. Le principal problème est le manque de compétence des inspecteurs et le défaut de contrôle ultérieur du système.

Thème 4 : commercialisation, promotion, positionnement sur le marché mondial, R-D et statistiques

Dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, la commercialisation de la « destination » est l'élément primordial de la stratégie de développement touristique d'un pays. Toutefois, le marketing moderne est une activité à caractère hautement technique qui exige des compétences pointues, que ne possèdent généralement pas les pouvoirs publics. Par conséquent, il est essentiel de faire en sorte que le secteur public puisse, au travers d'accords de collaboration, tirer parti des compétences et du savoir-faire du secteur privé. Si un petit nombre de pays, dont la Jordanie, le Maroc et – potentiellement – la Turquie, ont mis ce modèle en place ou s'approprient à le faire, dans la plupart des pays membres de la FEMIP, les pouvoirs publics tentent de commercialiser leur produit de façon autonome.

Il est évidemment possible de se procurer des compétences dans le domaine du marketing sur le marché international, comme l'a fait l'Égypte, mais il n'est pas approprié de confier à des tiers le soin d'élaborer la stratégie de commercialisation et de promotion nationale. Il faut que soit mis en place un conseil du tourisme ou une organisation similaire regroupant des représentants du secteur public et du secteur privé, pour donner des orientations fermes, éclairées et informées. Le financement des campagnes de promotion doit, lui aussi, se faire sur la base d'un partenariat public et privé, mais la région ne semble pas disposer de modèles alliant, de façon satisfaisante, financement public et contribution du secteur privé. En conséquence, les activités de commercialisation et de promotion pâtissent de budgets insuffisants. Pour promouvoir l'image de marque d'une destination touristique, pour la placer avantageusement sur le marché et lui conférer une « identité » durable, il faut mettre en œuvre une stratégie à long terme dotée d'un budget suffisant et d'un horizon budgétaire de longue durée. Là encore, aucun des pays de la FEMIP n'a mis en place une planification de ce type. Les maigres fonds disponibles sont utilisés de manière ponctuelle, souvent suite à une réaction de « panique » face à des chiffres d'arrivées peu élevés ou à d'autres situations de crise. L'absence de données fiables sur lesquelles fonder

des décisions rationnelles en matière d'affectation de ressources aux activités de marketing aggrave encore plus la situation, comme on l'a déjà noté au paragraphe 3.1.

Thème 5 : accessibilité et politique de ciel ouvert

Un problème persistant, qui souligne, une fois de plus, la faible priorité accordée au tourisme par les pouvoirs publics dans plusieurs pays, est celui de la facilité d'accès aux destinations touristiques. La localisation et l'accessibilité des sites sont les facteurs les plus importants pour l'essor du tourisme. Le tourisme ne peut exister si les touristes ne peuvent pas accéder aux destinations. C'est pourquoi il est capital de disposer de moyens de transport rapides et d'un coût qui ne soit pas prohibitif. Le réseau routier est important pour le tourisme régional et local, mais, pour le trafic international, l'accès par la voie des airs est essentiel. Toutefois, certains pays s'efforcent encore de protéger leurs compagnies aériennes nationales en limitant l'accès des vols charter et des compagnies aériennes à bas coûts. Une politique de ciel ouvert est une condition préalable indispensable si l'on veut baser le développement du secteur sur les touristes optant pour des forfaits (charter) et sur les touristes étrangers indépendants, c'est-à-dire le segment du marché qui connaît la progression la plus rapide (compagnies aériennes à bas coûts ou tarifs réduits offerts par les compagnies aériennes régulières).

Bien entendu, il faut également que les infrastructures du transport aérien – non seulement les aéroports, mais également le réseau de lignes aériennes desservant les destinations – soient en mesure d'absorber le nombre de touristes prévu. Les pays de la région ont bien compris ces deux exigences, et des aéroports régionaux ont été construits dans tous les pays concernés – l'Égypte, le Maroc, la Tunisie et la Turquie en sont de très bons exemples.

La question des exigences en matière de visa mérite également d'être étudiée, non seulement entre Israël et ses voisins, mais aussi pour les touristes souhaitant séjourner dans plus d'un pays de la FEMIP. Souvent, le « visa » est davantage une redevance à l'entrée dans le pays qu'un moyen d'exclure les visiteurs susceptibles de créer des problèmes.

Thème 6 : infrastructures, services collectifs et environnement

Chaque pays dispose, dans le cadre de sa planification économique d'ensemble, de plans de développement de ses infrastructures et services collectifs. L'élaboration de plans détaillés en matière de traitement des eaux usées ou de production d'électricité, par exemple, est un élément fondamental de la stratégie globale de développement. Ces infrastructures et services sont essentiels pour tous les types de développement touristique, à l'exception de ceux à très petite échelle. Dans la plupart des pays de la FEMIP, les destinations visées sont situées dans des zones relativement arides, et l'approvisionnement en eau revêt une grande importance. C'est pourquoi les pays concernés ont recours au dessalement de l'eau de mer, au recyclage des eaux usées ou à d'autres méthodes. Pour pouvoir se développer, l'industrie du tourisme a besoin d'un environnement propre et c'est pourquoi le traitement des eaux usées et la gestion des déchets solides sont des questions fondamentales concernant la planification des zones touristiques et les exigences et règles imposées par les pouvoirs publics aux promoteurs d'infrastructures touristiques.

L'engouement actuel pour les terrains de golf va se traduire par des problèmes spécifiques. En effet, ils requièrent énormément d'eau et d'engrais, et l'expérience de l'Espagne et du Portugal montre que les terrains de golf peuvent créer des problèmes considérables d'approvisionnement en eau au niveau local.

Thème 7 : mise en valeur et formation des ressources humaines, y compris de guides touristiques

On s'est aperçu que le professionnalisme et les compétences du personnel sont des facteurs essentiels pour l'essor du tourisme et que la mise en valeur des ressources humaines peut procurer un avantage concurrentiel sur le marché mondial. D'une manière générale, il existe des plans détaillés en vue d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre, mais, par manque d'instructeurs, de fonds et, avant tout, de compétences en matière de formation, les résultats obtenus dans ce domaine ne sont pas satisfaisants. En règle générale, c'est le secteur privé qui exerce des pressions pour que soient mis en place des instituts de formation, car il a besoin de personnel qualifié. Toutefois, le secteur public a, lui aussi, besoin de planificateurs et d'administrateurs inventifs et compétents. Cela ne semble pas être pleinement compris par les pouvoirs publics, même si, dans des pays comme le Maroc ou la Jordanie, ceux-ci se font une règle de recruter du personnel ayant acquis de l'expérience dans le secteur privé.

Ce qu'il faut en tout premier lieu, c'est élaborer un plan concernant les besoins en matière de ressources humaines. Ensuite, des capacités institutionnelles et des filières de formation doivent être mises en place. Enfin, il faut disposer de fonds suffisants pour entreprendre les activités de formation. Il convient de baser les initiatives dans ce domaine sur la collaboration entre secteurs public et privé. Les associations du secteur hôtelier doivent participer étroitement à la définition des besoins en matière de formation et à l'établissement des programmes. Elles doivent également offrir des cours pratiques, fournir des instructeurs pour les instituts de formation et instituer des cours de perfectionnement en interne. Si l'apprentissage des métiers de l'hôtellerie et des métiers connexes n'est pas adossé à l'industrie du tourisme, il sera insuffisant et n'offrira pas un bon rapport coût-efficacité. Dans la quasi-totalité des pays membres de la FEMIP, le secteur de la mise en valeur des ressources humaines ne s'inspire pas des principes généralement reconnus de formation hôtelière, et la « production » de personnel formé est insuffisante, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité.

La question de l'« esprit de service » et de la motivation a été soulevée dans tous les pays visités. Il semble qu'en règle générale, la « culture du service » n'existe pas dans les pays de la FEMIP, et la motivation pour chercher du travail dans l'industrie du tourisme y est faible. Le secteur est perçu comme offrant un salaire médiocre, un environnement de travail difficile et des possibilités de carrière limitées. Cela tient peut-être à un manque général de compréhension de la nature du tourisme, de son importance pour l'économie et de son potentiel en matière de génération de recettes et de création d'emplois. Ceci renvoie à l'idée que le tourisme doit être enraciné dans la culture et l'économie locales.

Le tourisme est une industrie faite de contacts entre les personnes, et la bonne communication entre les « invités » et leurs « hôtes » revêt une grande importance. Cependant, dans certains des pays concernés, les aptitudes linguistiques constituent un écueil. Certains pays de la FEMIP ont des liens politiques, historiques et culturels étroits avec la France et, dans ces pays, l'administration publique, l'industrie du tourisme et le grand public s'expriment avec facilité en français. Toutefois, en raison de l'élargissement des marchés-sources à l'Europe centrale, septentrionale et orientale, les employés du secteur doivent acquérir des compétences linguistiques plus diversifiées. Dans les pays de la FEMIP, l'anglais devient progressivement la principale deuxième langue, ce qui fait penser que la connaissance du français et de l'anglais devrait être la norme pour les employés qui sont en contact avec les clients. L'absence de compétences linguistiques suffisantes pourrait freiner l'essor du secteur.

La mise en valeur des ressources humaines ne concerne pas seulement le secteur privé ; le secteur public a, lui aussi, besoin de personnel possédant des compétences et une expérience pertinentes. Il est souhaitable que les administrateurs et les responsables publics de la planification du tourisme aient acquis de l'expérience dans le secteur privé ; ils devraient être au fait des pratiques du tourisme international et posséder une bonne compréhension non seulement du secteur du tourisme dans leur propre pays, mais aussi des caractéristiques du secteur dans les différents pays concurrents.

Thème 8 : réglementations et mesures de contrôle

Il existe, dans le secteur du tourisme, un grand nombre de réglementations et de mesures de contrôle importantes. Elles portent sur des questions telles que la construction, l'exploitation d'installations et la prestation de services, le transport aérien, la délivrance de licences autorisant les activités touristiques, l'hygiène alimentaire dans les restaurants et les cuisines des hôtels, les investissements, le secteur bancaire, l'utilisation des cartes de crédit et les transferts d'argent, pour n'en mentionner que quelques-unes. La plupart des pays de la FEMIP doivent mettre en chantier un réexamen global des réglementations existantes.

Thèmes 9 : soutien des pouvoirs publics

Si l'on constate, au niveau politique, une absence de compréhension du secteur du tourisme, il faut également mentionner le problème du manque de continuité. Les changements fréquents de gouvernement et, partant, le remplacement des ministres du tourisme, ont induit des modifications constantes des politiques et des priorités dans ce domaine. Une stratégie à long terme stable permet d'engranger des résultats beaucoup plus solides qu'une stratégie révisée au gré des gouvernements successifs. Les bons résultats obtenus au Maroc et en Jordanie s'expliquent, dans une certaine mesure, par l'existence, dans ces pays, d'une vision et d'une stratégie à long terme, tandis que la Turquie a connu des changements incessants de gouvernement et, partant, de politiques touristiques.

Thème 10 : collaboration entre le secteur privé et le secteur public

Parmi les questions évoquées ci-dessus, plusieurs montrent qu'une collaboration étroite entre le secteur privé et le secteur public est une condition préalable à un développement vigoureux du secteur du tourisme. Les investissements dans ce secteur, en particulier pour ce qui est des infrastructures, sont supervisés par le secteur public, mais, de plus en plus, impulsés par le secteur privé. D'une part, les pouvoirs publics devraient déléguer au secteur privé et au personnel technique au sein des ministères et des offices du tourisme une très grande latitude afin d'apprécier au mieux les besoins du secteur. D'autre part, ils doivent veiller à ce que soit mis en place un cadre optimal pour le développement du secteur et garantir un développement et une sûreté durables sur les plans social et environnemental. En règle générale, les pays bénéficiaires de la FEMIP ne sont pas parvenus à réaliser cet équilibre entre les influences du secteur public et du secteur privé ni à définir clairement le rôle joué par les différentes parties prenantes.

Thème 11 : finance et investissement, y compris les investissements étrangers directs, le secteur bancaire et le transfert de devises

Les pays membres de la FEMIP reconnaissent pleinement la nécessité d'attirer des investisseurs nationaux et internationaux, et chaque pays a élaboré un programme comprenant des mesures incitatives dans le but d'attirer les investisseurs. Ces programmes prévoient, notamment, des exemptions d'impôt temporaires, des abattements de droits à l'importation, des prix modérés pour les ventes de terrains et des tarifs spéciaux pour les services collectifs.

En Algérie et en Syrie, les systèmes bancaires ne sont pas conformes aux normes internationales, ce qui crée des entraves aux investissements dans le secteur du tourisme et, de manière générale, au développement du secteur. Toutefois, des ressources sont disponibles pour la réalisation de grands projets touristiques. Après le 11 septembre 2001, les investisseurs arabes ont quelque peu réorienté leurs activités et investi dans la région d'intervention de la FEMIP, plutôt qu'en l'Europe et en Amérique. Si, d'une manière générale, les « cinq grands pays » attirent les investissements de grande envergure et les investissements étrangers directs, la situation semble légèrement différente en Tunisie, où le secteur touristique se finance et se gère de manière beaucoup plus autonome. Toutefois, on a l'impression d'une certaine « fatigue » vis-à-vis du produit, ce qui a un impact sur l'intérêt qu'il présente pour les clients étrangers et pourrait, si des mesures correctives ne sont pas adoptées, entraîner une crise de viabilité et des conséquences négatives pour l'économie. Dans une telle situation, les investisseurs étrangers seraient moins enclins à investir.

D'autre part, dans l'ensemble de la région, les investisseurs individuels privés qui sont intéressés par le secteur du tourisme rencontrent des problèmes de financement, en particulier pour les projets de petite ou moyenne dimension. Les associations hôtelières nationales, par exemple, soulignent la nécessité de lignes de crédit pour aider le développement des activités des PME. Ces activités relèvent de trois catégories :

- l'externalisation, par les grands hôtels / complexes touristiques, d'activités telles que les services de blanchisserie, de comptabilité et de jardinage ;
- les programmes menés conjointement avec les hôtels ou les complexes touristiques pour « étoffer » le produit au moyen de l'organisation d'excursions, de l'exploitation de restaurants ou de centres d'artisanat, ou l'exercice d'autres activités renforçant l'attrait du produit de base ;
- la création de nouveaux produits touristiques, tels que les randonnées dans le désert, les promenades à dos de chameau, les séjours dans des gîtes écologiques, les séjours chez l'habitant et les sentiers de randonnée pédestre.

4.5 Aperçu général des thèmes « doux »

Le paragraphe 2.2 décrit une autre approche possible de la définition des facteurs de réussite. Bien que les critères d'évaluation portent, dans une certaine mesure, sur les mêmes thèmes que ceux qui ont été évoqués au paragraphe 4.3, cette deuxième approche se concentre sur les thèmes « doux ».

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble et décrit la place relative occupée par les dix pays. Si la matrice présentée au tableau 4.1 est largement basée sur des données « dures », le tableau 4.2 repose, lui, dans une mesure beaucoup plus grande, sur des appréciations et

opinions dégagées lors des entretiens et échanges de vues qui ont eu lieu à l'occasion des visites effectuées dans les différents pays. On ne trouve, dans les pays visités, que très peu d'informations de nature quantitative sur ces questions.

Tableau 4.2 Matrice des thèmes « doux » relatifs au développement du tourisme

Pays membre de la FEMIP	Développement de partenariats	Développement technologique	Approche centrée sur le consommateur	Position des PME	Innovation et créativité
Algérie	1)	1)	1)	1)	1)
Égypte	Y	Y	Y/Z	Z	Y
Cisjordanie et bande de Gaza	1)	1)	1)	1)	1)
Israël	X	X	X	X	X
Jordanie	X	Y	Y	Y/Z	Y/Z
Liban	1)	1)	1)	1)	1)
Maroc	Y	Y	Y	Y/X	Y/X
Syrie	1)	1)	1)	1)	1)
Tunisie	Y	Y	Z	Z	Z
Turquie	Y	Y	Y	Y	Y

1) le tourisme n'a pas atteint ce stade de développement.

Légende : X = des systèmes et plans d'action sont, généralement, en place
 Y = des systèmes et plans d'action en sont à divers stades de mise en œuvre
 Z = des plans d'action sont nécessaires pour lever certains blocages, parfois nombreux

D'une manière générale, il convient de conclure que la région d'intervention de la FEMIP a encore beaucoup à apprendre sur la manière d'optimiser le développement du tourisme. Un grand nombre des problèmes rencontrés sont dus aux systèmes et structures institutionnels existants. Toutefois, il convient également de mentionner certaines initiatives remarquables du secteur privé, qui témoignent d'un niveau élevé d'innovation et de créativité. On peut citer, à titre d'exemple, les hôtels construits dans des grottes en Turquie ou les circuits organisés sous la conduite de Bédouins et autres activités réalisées dans le désert dans des pays tels que l'Égypte ou le Maroc. À Marrakech, l'accent mis sur la participation des PME constitue un modèle de ce que devrait être le développement du tourisme axé sur les thèmes « doux ».

5. Conclusions et plans d'action proposés

5.1 Conclusions

Les visites sur le terrain et les entretiens avec des représentants des pouvoirs publics, d'ONG opérant dans le domaine du tourisme, et du secteur privé, ont révélé que, si les dix pays en sont à des stades de développement touristique différents, ils n'en sont pas moins tous confrontés en la matière aux mêmes obstacles. D'une manière générale, ils n'ont pas particulièrement besoin de soutien financier pour développer leurs infrastructures touristiques, mais ils ont besoin d'assistance et de soutien techniques pour traiter tous les thèmes « doux » du développement du tourisme.

La sûreté et la sécurité constituent un problème majeur, mais dont il n'est que rarement parlé. Tant l'administration du tourisme que les professionnels du secteur considèrent que ce problème n'est pas de leur ressort. Toutefois, ils estiment que des progrès seraient possibles et nécessaires dans les domaines suivants :

- la formation, le professionnalisme et la mise en valeur des ressources humaines ;
- la sensibilisation à chacun des trois niveaux (voir les points cités au paragraphe 2.2) ;
- la mise en conformité des services touristiques avec les normes internationales ;
- le développement des PME et l'enracinement du tourisme dans l'économie locale ;
- la commercialisation, la promotion et les activités de R-D dans le secteur du tourisme ;
- la mise en place de structures institutionnelles optimales pour l'essor du tourisme.

Ces questions intéressent principalement les « cinq grands pays », plus Israël. Les pays émergents (l'Algérie et la Syrie) et ceux où le tourisme est en veilleuse en raison de la situation politique (le Liban, ainsi que la Cisjordanie et la bande de Gaza) sont confrontés aux mêmes problèmes, mais ils ont d'autres priorités.

5.2 Recommandations et plans d'action

Le processus de diffusion du savoir-faire et des meilleures pratiques devrait viser à résoudre les problèmes mentionnés ci-dessus, qui semblent intéresser l'ensemble des pays bénéficiaires de la FEMIP.

5.2.1 Formation, professionnalisme et mise en valeur des ressources humaines

Il existe dans la région une masse considérable d'expérience, et plusieurs bailleurs de fonds (nationaux et multinationaux) peuvent, eux aussi, se prévaloir d'une grande expérience en matière de transmission de savoir-faire et de compétences dans ce domaine. En Jordanie, une école hôtelière de niveau universitaire, établie de longue date, prépare aux métiers de l'hôtellerie. Cette école pourrait faire l'objet d'une étude de cas. Dans plusieurs autres pays membres de la FEMIP, la performance des écoles hôtelières laisse à désirer. Au niveau universitaire, la formation devrait viser à conférer des connaissances pratiques aussi bien que théoriques, en liaison étroite avec le secteur hôtelier, et il serait préférable qu'une partie de la formation soit effectuée à l'étranger. La collaboration au niveau régional apporterait des avantages majeurs. L'harmonisation des programmes d'études entre les différents instituts de formation permettrait d'organiser des échanges de professeurs et d'étudiants. L'inclusion d'écoles hôtelières ou d'instituts de formation européens au sein d'un réseau intégré encouragerait étudiants et enseignants à atteindre le niveau international nécessaire pour répondre à la demande future.

De même, la Jordanie a mis récemment en place un système de formation professionnelle dont il est possible de tirer des enseignements utiles. Il importe de souligner, néanmoins, que la formation aux métiers de l'hôtellerie et du tourisme doit être enracinée dans le secteur privé et qu'il faut mettre en place une étroite collaboration entre les instituts de formation et le secteur privé. L'on pourrait envisager d'exiger que les étudiants financent eux-mêmes une partie de leurs études afin de renforcer leur détermination. La formation professionnelle doit être réellement

ournée vers la pratique, en liaison avec les besoins du secteur. Cependant, en sus de la formation structurée, il est essentiel que les capacités de formation au sein des entreprises soient renforcées au travers d'un enseignement destiné à former des formateurs. Ce type d'organisation crée un effet en cascade qui peut, rapidement, donner des résultats.

Il convient de favoriser la mise en valeur des ressources humaines par la sensibilisation des étudiants potentiels aux possibilités de carrière qu'offre le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Il faut souligner, en outre, que le professionnalisme n'est pas seulement l'apanage du secteur privé, mais que la stratégie de mise en valeur des ressources humaines devrait comporter un système de formation spécial destiné aux fonctionnaires, de façon à rendre les planificateurs et administrateurs du secteur public capables de définir des lignes directrices optimales et d'élaborer le meilleur cadre possible pour le développement du tourisme.

5.2.2 Sensibilisation à trois niveaux (voir les points mentionnés au paragraphe 2.2)

Il convient d'encourager les acteurs participant au processus de diffusion du savoir-faire et des meilleures pratiques à présenter des suggestions quant à la manière de mener ces campagnes de sensibilisation. Les trois niveaux sont les suivants :

- les pouvoirs publics et le système politique ;
- les étudiants et employés potentiels du secteur de l'hôtellerie ;
- le grand public.

Il est particulièrement difficile de faire prendre conscience au grand public du potentiel que recèle le secteur du tourisme et il n'est pas aisé de créer, à court terme, une « culture du service ». La tâche n'est cependant pas impossible et l'on peut, au travers de programmes télévisés et scolaires, changer la perception du grand public et augmenter son niveau de connaissance des avantages qu'offre le secteur touristique.

5.2.3 Services touristiques – Conformité aux normes internationales

En agissant dans le sens évoqué ci-dessus, il devrait être possible d'améliorer progressivement le niveau du service. Lors de la création de nouvelles zones touristiques, la définition du projet ne peut se limiter à une description des conditions préalables au développement matériel, mais devrait également inclure des lignes directrices et des concepts en ce qui concerne les produits, l'image de marque et le niveau de service escomptés. Il conviendrait de rédiger un « manuel » ou un « guide » de la destination touristique afin de fixer l'orientation générale du projet. La création de nouvelles zones touristiques, telles que celles qu'il est envisagé de construire en Égypte, en Turquie, en Jordanie, au Maroc, en Tunisie, en Algérie et en Syrie, doit être fondée sur une vision de l'avenir et sur des concepts, tout en appliquant et rehaussant les normes internationales.

Par ailleurs, il est nécessaire d'élaborer de nouveaux systèmes de notation et de classement qui, tout en réservant une marge de manœuvre pour intégrer les solutions innovantes, soient également conformes aux normes internationales en matière de service. Ces systèmes doivent permettre un contrôle approprié, sans être trop rigides en suivant un schéma de présentation unique, et permettre aussi l'existence de systèmes de classement parallèles. Les hébergements luxueux ou originaux ne se conforment pas toujours aux normes ou standards existants : une villa de luxe construite en bord de mer et ayant du sable sur le plancher, mais pas de poste de télévision, ou une habitation creusée dans la roche en Turquie, ou encore un gîte écologique situé dans une oasis en Égypte, sont autant d'exemples de lieux d'hébergement qui n'entrent pas dans un système de classement trop sommaire.

5.2.4 Développement des PME – Enracinement du tourisme dans l'économie locale

Comme il a été souligné à diverses reprises dans le présent rapport, les pays bénéficiaires de la FEMIP ne mettent pas suffisamment l'accent sur le rôle que peuvent jouer les PME dans l'essor du tourisme. Le processus de diffusion du savoir-faire et des meilleures pratiques doit donner sa juste place au développement des PME et, en particulier, au rôle qu'elles peuvent jouer dans les lieux culturels et les sites naturels. Il existe, dans les pays de la FEMIP, de nombreux exemples des meilleures pratiques en la matière (voir, dans les annexes consacrées aux différents pays, des exemples concernant le tourisme écologique).

L'analyse de la chaîne de valeur aux différents niveaux – national, régional et local – est une voie à suivre pour rattacher le tourisme aux économies locales. Ce type d'approche analytique est rarement utilisé dans la région de la FEMIP, bien qu'elle montre clairement comment tirer le meilleur parti possible du tourisme sur le plan économique.

5.2.5 Commercialisation, promotion et recherche-développement

Il ressort clairement des conclusions du point 4 du paragraphe 4.4 que les stratégies et les programmes de commercialisation et de promotion des pays de la FEMIP laissent à désirer. Les maigres fonds disponibles ne sont pas alloués de manière efficace et performante et la recherche ainsi que les données statistiques pertinentes, sur lesquelles fonder les activités de commercialisation, font manifestement défaut. À elle seule, la question des activités de commercialisation et de promotion et celle des données statistiques mériteraient qu'on y consacre une journée entière.

5.2.6 Structures institutionnelles optimales pour le développement du tourisme

Il ressort du paragraphe 3.1 que les systèmes et structures institutionnels, de même que les questions de paix et de sécurité, constituent les enjeux essentiels du développement du tourisme.

La plupart des pays bénéficiaires de la FEMIP n'ont pas encore trouvé les structures institutionnelles optimales. À cet égard, nombre d'enseignements utiles pourraient être tirés de la diffusion, sous la forme d'études de cas, des structures existant en Jordanie, en Turquie et au Maroc. L'un des facteurs clés de la réussite du développement du secteur du tourisme est le soutien solide des pouvoirs publics et, dans le même temps, l'existence d'une structure institutionnelle fondée sur une collaboration entre secteur public et secteur privé caractérisée par un haut niveau de professionnalisme et de savoir-faire technique.

5.2.7 Pays à croissance limitée

La section 2 du présent rapport a réparti les différents pays en deux catégories de croissance, ce qui laisse penser que les perspectives de croissance des pays relevant de la deuxième catégorie sont limitées en raison de la situation politique actuelle. Toutefois, tous les pays de cette deuxième catégorie ont le potentiel voulu pour développer rapidement leur secteur touristique, une fois que la situation se sera améliorée. En effet, ils pourront tirer des enseignements utiles de l'expérience des autres pays et éviter ainsi les facteurs freinant le développement du tourisme. Ces « nouveaux venus » seraient en mesure de tirer le meilleur parti des conclusions et recommandations de la présente étude.

La Syrie se situe entre les deux catégories, car le tourisme international y est actuellement freiné par une « image » négative. L'on peut considérer que la Syrie se trouve dans la même situation que les pays où le secteur du tourisme ne progresse guère et que, dans ce pays comme dans les autres, le tourisme international pourrait faire, à l'avenir, un grand bond en avant.

5.3 Autres aspects de la collaboration au niveau sous-régional

Les paragraphes précédents énumèrent un certain nombre de questions pour lesquelles l'expérience tirée de ce qu'on appelle les « cas d'école » peut offrir des enseignements utiles aux pays de la FEMIP. Il convient cependant d'ajouter aux thèmes déjà mentionnés les aspects suivants :

Informations sur le secteur et gestion de celui-ci

- Données statistiques et, en particulier, enquêtes menées auprès de visiteurs et meilleures statistiques concernant les arrivées ;
- La gestion des zones protégées (parcs nationaux et lieux culturels) exige des compétences particulières en matière de gestion et la connaissance des capacités d'accueil ;
- Gestion des musées et organisation de manifestations culturelles.

Formation et professionnalisme

- Formation d'exploitants de bateaux, de spécialistes de la plongée, de guides d'excursions à dos de chameau et autres activités touristiques concrètes. En outre, mise en place de programmes de cours et de systèmes de formation pour guides touristiques ;
- Mise en place de systèmes de formation pour les employés du secteur public, y compris des cours de gestion dans le domaine du tourisme régional à l'intention des responsables publics.

Planification

- La planification des zones côtières est également une question importante. Il faut définir une stratégie spécifique pour ces zones, afin de garantir leur viabilité à long terme sur le plan du développement et de l'environnement ;
- Le potentiel de développement d'un tourisme axé sur les réunions, les conférences et les expositions est immense, mais la région ne dispose pas encore des compétences et du niveau de professionnalisme nécessaires ;
- Planification et aménagement de marinas et d'embarcadères pour navires de croisière ;
- Commercialisation orientée sur la « destination » et la création d'une image de marque ;
- Collaboration internationale pour l'organisation de circuits de visite de lieux culturels et religieux situés dans plusieurs pays ;
- Planification des zones et régions frontalières (réglementations en matière de visas, infrastructures et tourisme).

Infrastructures

- Collecte et traitement des déchets solides, ce qui est un problème dans tous les pays de la FEMIP ;
- Utilisation durable des ressources (eau, énergie et traitement des eaux usées) ;
- La pénurie d'eau est une question majeure nécessitant la collaboration au niveau sous-régional, en particulier en ce qui concerne l'aménagement de terrains de golf.

Viabilité à long terme

- Viabilité sur les plans social et culturel ;
- Environnement matériel et environnement naturel ;
- Appréhension de la région comme formant un tout et non comme une suite de zones et de pays individuels.

5.4 Mécanisme de confrontation d'expériences entre entités analogues

Le mécanisme de confrontation d'expériences entre entités analogues est un concept qui permettrait de transformer la présente étude ponctuelle en un processus de développement continu. Une description du processus et de ses conséquences possibles est présentée à l'annexe 11.

ANNEXES

Annexe 1 : Algérie – Rapport de synthèse

A1.1 Tendances du secteur du tourisme

À l'exception de la Cisjordanie et de la bande de Gaza, c'est en Algérie que la proportion du revenu national générée par le tourisme (1,7 %) et le nombre d'arrivées de touristes de provenance véritablement internationale (0,44 million en 2005) sont les plus faibles. Ces chiffres peu élevés s'expliquent en grande partie par les troubles civils qu'a connus le pays dans les années 90. En 2005, 52 % des touristes étrangers provenaient d'Europe (de France, principalement) et 37 % d'Afrique du Nord (de Tunisie, principalement). Environ 25 % des touristes voyageaient pour affaires, les autres pour des loisirs. Une partie très importante de ces derniers venaient, en fait, rendre visite à des amis ou à des parents. Les chiffres globaux sont toutefois fortement gonflés par les visiteurs expatriés (environ 1 million), ce qui rend difficile l'analyse des chiffres présentés au tableau A1.1. Les motivations de la majorité des visiteurs n'ont pas de rapport avec le tourisme, et, ce qui est plus important, la capacité d'attirer un plus grand nombre d'expatriés, d'amis et de parents est très limitée. Il convient de noter que, si les arrivées de voyageurs en provenance de l'étranger et l'ensemble des arrivées ont augmenté, respectivement, de 22 % et de 11 %, le nombre des nuitées touristiques est resté quasiment stable. D'autre part, le nombre de lits d'hôtel a progressé de 7,8 % par an. Le manque de cohérence entre ces différents chiffres reste inexplicable.

Tableau A1.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2000 à 2005 (millions)

Algérie	2000	2003	2005	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	0,87	1,17	1,44	11,2
Dont : Étrangers	0,18	0,30	0,44	22,2
Algériens vivant à l'étranger	0,69	0,86	1,00	8,5
Durée moyenne du séjour (jours)	3,4	5,0	n.d.	-
Nuitées touristiques (1) (millions)	4,0	3,9	4,2	0,1
Dépenses (Millions d'USD)	95,7	133,0	173,0	13,1
Arrivées de touristes nationaux (1)	0,4	0,4	0,4	0,1
Capacité d'hébergement	2001	2003	2004	Taux de croissance annuel moyen (%)
Nombre de lits (milliers)	66,5	77,5	82,0	7,8

Source : OMT

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

Selon un récent document consacré à la stratégie dans le domaine du tourisme, l'objectif, à l'horizon 2015, est d'atteindre 4 millions d'arrivées de touristes, dont 3 millions de touristes « de loisir » et 1 million d'expatriés. La progression résultera donc entièrement de l'augmentation du nombre de touristes étrangers. Pour atteindre ce taux de croissance (supérieur à 14 %), le pays devra, très rapidement, déployer une stratégie de développement basée sur la création de zones touristiques et mettre en place des installations et des services conformes aux normes internationales, tout en appliquant une solide stratégie de commercialisation et de promotion.

A1.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation Y/Z

Les problèmes de sécurité constituent un obstacle majeur à la croissance du tourisme en Algérie. La situation s'est améliorée, mais, dans les zones rurales et isolées, la sécurité reste une source de préoccupation pour les touristes. Le plan directeur du tourisme énonce un certain nombre de mesures, mais il faudra mettre en place des instruments de planification du développement spécifiques, et la stratégie mise en œuvre supposera un soutien de l'État à l'investissement, la révision du cadre juridique et l'établissement de plans d'action réalistes.

Planification touristique – Notation Y/Z

Les plans de développement du tourisme devront être étoffés et couvrir des questions telles que la planification de l'occupation des sols, la commercialisation et la promotion, la mise en valeur des ressources humaines et l'évaluation des impacts sur les plans social et culturel et sur l'environnement. Il subsiste, en Algérie, de nombreux obstacles bureaucratiques à la création d'entreprises, mais au moins le code des investissements fixe-t-il clairement les règles applicables aux investisseurs.

Produits touristiques – Notation Z

À l'heure actuelle, le portefeuille de produits est quasiment inexistant, si l'on se place du point de vue international. La stratégie du tourisme vise à s'attaquer à cette question et accorde une attention particulière au développement du tourisme de désert, du tourisme balnéaire, du tourisme d'affaires et de conférences, du tourisme culturel, du tourisme thermal et thérapeutique et du tourisme de « remise en forme ». En particulier, le littoral et ses 1 200 km de plages d'excellente qualité offrent un potentiel de premier ordre ; pour l'instant, cependant, l'Algérie reste un pays doté d'un potentiel.

Commercialisation du tourisme – Notation Z

L'Algérie n'a pas de représentation touristique à l'étranger et n'a pas encore élaboré de stratégie globale en matière de commercialisation.

Accessibilité – Notation Z

Il existe des compagnies aériennes nationales et une compagnie à bas coûts qui exploite des liaisons entre la France et un certain nombre de destinations dans le pays. Néanmoins, l'absence d'une politique de ciel ouvert constituera un obstacle au développement d'autres marchés européens potentiels.

Infrastructures touristiques – Notation Y/Z

Le pays est doté d'aéroports, de routes et d'autres infrastructures, mais celles-ci sont, en règle générale, insuffisantes, et une importante mise à niveau technique sera nécessaire pour pouvoir répondre à la demande prévue.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Z

La formation est insuffisante, sur les plans tant qualitatif que quantitatif, pour répondre aux besoins des nombreux hôtels qu'il est prévu de construire. La mise en valeur des ressources humaines est l'un des objectifs inscrits au plan de développement du tourisme, mais les chaînes d'hôtels internationales devront probablement former leur personnel en interne.

Réglementations touristiques – Notation Y

Les plans de développement du secteur ont le statut de « priorité nationale » et incluent une définition des zones de développement touristique. Parmi les autres questions réglementaires qui sont actuellement à l'étude figure l'allègement des procédures d'entrée et de sortie aux frontières.

Soutien des pouvoirs publics – Notation Y

Les pouvoirs publics considèrent que le tourisme est l'un des nouveaux vecteurs du développement du pays, avec le secteur minier et la pêche, et se sont engagés à soutenir les investissements et à adopter toute une série de mesures incitatives pour promouvoir l'activité touristique.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation Z

La privatisation du secteur a progressé, mais la collaboration entre le secteur public et le secteur privé est balbutiante. Des changements institutionnels sont nécessaires pour améliorer cette collaboration.

Financement et mesures incitatives – Notation Y

L'État s'emploie à réformer son agence d'investissement (« Agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements ») dans le but de créer un guichet unique qui serait, pour les

investisseurs étrangers, une porte d'entrée commode. L'idée d'une réforme du système bancaire semble également faire son chemin. Parmi les éléments incitatifs, on peut citer le soutien des pouvoirs publics aux investissements d'infrastructure, des abattements de droits à l'importation, l'exonération d'impôt, pendant une période de dix ans, sur les sociétés et sur les biens fonciers et, enfin, la possibilité de reporter les pertes. Toutefois, à l'heure actuelle, la conjugaison d'un contrôle des changes rigoureux et d'un secteur bancaire archaïque rend difficiles les transferts de fonds et les investissements étrangers directs.

A1.3 Résultats et conclusions

Les arrivées de touristes, les produits touristiques, les infrastructures et les grands complexes touristiques en sont tous à un stade de développement embryonnaire. Toutefois, l'Algérie est dotée d'amples ressources qui permettraient l'essor de son secteur touristique et, si l'économie et les investissements continuent à se développer et le pays à progresser sur la voie de la stabilité politique, l'Algérie pourrait très bien devenir une destination majeure, tant pour le tourisme que pour l'acquisition de maisons de vacances.

La rapidité du processus dépendra d'un certain nombre de facteurs, mais le niveau de développement du secteur du tourisme est faible dans tous les domaines, y compris la formation de guides touristiques, les mécanismes de transfert de fonds, les systèmes de classement des hôtels, les réseaux de téléphonie mobile, ainsi que la collecte et le traitement des déchets solides. La stratégie actuelle de développement du tourisme est énoncée dans un document stratégique très succinct, intitulé « La politique de développement du secteur du tourisme en Algérie ». Il faudra formuler un plan directeur du tourisme, plus complet et plus détaillé, qui fixera des orientations pour le développement futur du tourisme.

Annexe 2 : Égypte – Rapport de synthèse

A2.1 Tendances du secteur du tourisme

Malgré un contexte sécuritaire parfois incertain, les arrivées de touristes en Égypte ont affiché une progression constante depuis de nombreuses années (taux de croissance de 14 % par an, en moyenne, de 2001 à 2006). Les dépenses touristiques ont, elles aussi, augmenté, mais à un rythme moins soutenu. L'Égypte est une destination recherchée par les touristes qui sont très attentifs aux prix : hors saison, les prix peuvent descendre jusqu'à 40 USD par personne et par jour, en pension complète, dans un hôtel « cinq étoiles ».

L'histoire du pays joue un rôle central dans la commercialisation et le positionnement touristiques de l'Égypte, mais la plupart des visiteurs sont attirés par les plages de la mer Rouge et du golfe d'Aqaba. Les trois quarts des 9 millions de visiteurs proviennent d'Europe et des États-Unis.

Tableau A2.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (millions)

Égypte	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	4,6	5,7	8,6	9,1	14,8
Durée moyenne du séjour (jours)	6	9	10	10	9,2
Nuitées touristiques (1)	29 813	53 130	86 080	91 710	24,9
Dépenses (Millions d'USD)	4 119	4 704	6 831	6 896	8,9
Taux moyen d'occupation des hôtels (%)	61,0	59,0	68,9	-	-
Arrivées de touristes nationaux (1)	4,3	4,8	4,8	-	2,5
Capacité d'hébergement	2001	2003	2004		Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	120,7	136,5	148,0		7,5

Source : OMT, Ministère du tourisme

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux ; la dévaluation de la livre égyptienne a eu une incidence sur les dépenses touristiques.

La dépense moyenne par touriste a progressivement diminué, passant de 886 USD en 2001 à 759 USD en 2006, la dépense journalière se contractant, elle, d'environ 138 USD à 75 USD. Cette réduction s'explique par trois facteurs, à savoir la dévaluation de la livre égyptienne, une politique de prix modérés dans le but de gagner ou de regagner des volumes et la puissance des tour-opérateurs.

Les prévisions actuelles tablent sur un taux de croissance relativement modeste de 7,5 % par an, ce qui signifierait, malgré tout, 15 millions de touristes en 2011 et 25 millions en 2020.

A2.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation Y

L'État égyptien a adopté un plan directeur ambitieux afin d'atteindre le taux de croissance visé de 7,5 %. Bien que le processus de prise de décisions soit bien rodé et ait fait ses preuves, la politique touristique a souffert, par le passé, d'un manque de coordination entre les différentes branches de l'administration et de l'absence de prestige du ministère du tourisme.

Planification touristique – Notation Y/Z

Lancée en 1978, la planification touristique repose sur des bases solides. Toutefois, il n'est pas sûr qu'il soit possible d'atteindre l'objectif de 15 millions de touristes à l'horizon 2011, en raison du nombre important de facteurs limitatifs auxquels il n'est pas prévu de s'attaquer avant 2008. Les plans sont répercutés du niveau national jusqu'aux centres touristiques, mais ils ne concernent que le développement des infrastructures matérielles. D'autres questions, comme celles de la commercialisation, de la diversification des produits et de la capacité d'accueil, sont largement ignorées.

Produits touristiques – Notation Z

Les richesses historiques et culturelles de l'Égypte sont célèbres et ses plages et autres ressources balnéaires du littoral de la mer Rouge, de la mer Méditerranée et du golfe d'Aqaba sont désormais bien connues. Le pays possède une vaste gamme de ressources et de produits touristiques, mais le tourisme égyptien se trouve à une croisée de chemins. Les recettes par touriste sont inférieures à celles de son principal concurrent, et, dans le même temps, les principales attractions sont proches de la saturation. Le pays aura des difficultés à surmonter s'il veut attirer, à l'avenir, un plus grand nombre de touristes générant davantage de recettes.

Commercialisation du tourisme – Notation Z

L'Office égyptien du tourisme possède 17 bureaux à l'étranger et leur alloue un budget annuel de 40 millions d'USD. Ce budget couvre les frais de fonctionnement, la documentation publicitaire, le site Web, la participation à des foires commerciales et les campagnes de commercialisation et de promotion. Toutefois, les visiteurs du site Internet ne peuvent pas effectuer de réservations en ligne et il n'y a pas de partenariat entre le secteur privé et le secteur public ni de collaboration avec des partenaires non égyptiens.

Accessibilité – Notation Y/X

Par le passé, l'accessibilité était limitée du fait de restrictions imposées aux compagnies aériennes. Cette situation s'est quelque peu améliorée, mais, en dépit d'un excellent réseau d'aéroports modernisés, la politique actuelle limite l'accès des compagnies aériennes. Pour atteindre les volumes prévus et, en particulier, pour attirer le voyageur étranger indépendant qui génère une plus grande valeur ajoutée, il faudra mettre en place une politique de ciel ouvert. D'autres réseaux sont en cours de réalisation (routes, infrastructures liées aux croisières sur le Nil, etc.), et un investissement dans un terminal destiné aux paquebots de croisière s'avèrera peut-être nécessaire dans un avenir proche.

Infrastructures touristiques – Notation Y

Si le réseau de transport est, pour l'essentiel, satisfaisant, il existe des pierres d'achoppement dans d'autres domaines. L'eau est un problème et il faudra investir dans des usines de dessalement de l'eau de mer et des installations de traitement des eaux usées. Le traitement des déchets solides constitue, lui aussi, un problème majeur dans les zones touristiques, bien qu'en ce domaine, l'Égypte ne soit probablement pas plus mal lotie que les autres pays de la FEMIP. Il faudra mettre en place des solutions durables en matière de traitement des eaux usées, de dessalement de l'eau de mer et de traitement des déchets solides, ainsi que dans le domaine de l'énergie.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Z

La formation pratique aux métiers du tourisme a constitué un obstacle majeur au développement d'installations et de services touristiques de haute qualité et il est difficile de juger si les initiatives annoncées permettront de résoudre le problème. Il convient d'envisager l'adoption d'une nouvelle approche, à la place de l'approche verticale utilisée actuellement.

Réglementations touristiques – Notation Y

Un total de 31 314 projets, d'un coût de quelque 70 milliards d'USD, sont actuellement à l'étude. Le système de planification cherche à garantir la viabilité à long terme des réalisations, conformément aux dispositions d'une loi qui régit spécifiquement les activités touristiques. Cependant, jusqu'à cinq ministères différents peuvent intervenir dans une demande de permis d'aménagement, de sorte qu'il y a matière à simplification.

Soutien des pouvoirs publics – Notation Y

L'État a mis en place de nombreuses organisations et directions destinées à soutenir le secteur et les candidats investisseurs. Toutefois, l'action de ces différentes entités n'est pas coordonnée et il n'existe pas, en leur sein, de véritables compétences techniques dans le domaine du tourisme, ce qui se traduit par de longues procédures et un manque de clarté et d'intelligibilité.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation Z

Les nombreuses associations privées et entités du secteur public éprouvent des difficultés à collaborer. La collaboration entre le secteur privé et le secteur public constitue donc un problème, en dépit des tentatives qui ont été faites pour l'encourager.

Financement et mesures incitatives – Notation Y

Les pouvoirs publics ont accordé la priorité aux investissements étrangers directs et ont mis en place des mesures incitatives spéciales dans des domaines clés, notamment pour les projets touristiques respectueux de l'environnement ; l'accent est mis, en particulier, sur l'écotourisme. Toutefois, s'il est aisé de financer des projets classiques, les projets spécialisés, de plus petite envergure, sont moins bien lotis. Le secteur financier a été accoutumé à financer des réalisations de grande dimension et laisse de côté les projets promus par des PME.

A2.3 Résultats et conclusions

En Égypte, le tourisme constitue un secteur de croissance robuste et résistant. Néanmoins, la perspective d'un solide développement du secteur est limitée par un certain nombre de facteurs, tels que le niveau insuffisant de coordination de l'action des entités publiques, le manque de collaboration entre secteur privé et secteur public, la faiblesse de la participation locale, la surexploitation des principales ressources et l'absence de mise au point de nouveaux produits.

L'Égypte acquiert, de plus en plus, la réputation d'un marché touristique de masse destiné aux vacanciers à faible budget. Les limites imposées aux compagnies aériennes font obstacle, pour l'avenir, à l'accessibilité du marché. À l'heure actuelle, les activités touristiques ne génèrent pas un rendement suffisant pour les investisseurs. Les investisseurs futurs auront besoin de meilleures perspectives d'avenir et de gages d'une plus grande viabilité pour leurs projets. Il est essentiel de mettre davantage l'accent sur la participation et l'autonomisation au niveau local, sur la base desquelles pourrait se construire une nouvelle approche du développement du tourisme dans le pays.

Annexe 3 : Cisjordanie et bande de Gaza – Rapport de synthèse

A3.1 Tendances du secteur du tourisme

Traditionnellement, les touristes visitant la Cisjordanie et la bande de Gaza ont été des pèlerins ou des visiteurs intéressés par les sites d'importance culturelle, religieuse et historique. Toutefois, à l'heure où le présent rapport est rédigé, les seuls « touristes » sont des journalistes et des employés d'organisations humanitaires. Il est difficile, si l'on ne relève pas de l'une ou l'autre de ces catégories, d'obtenir un visa d'entrée. La situation ne ressemble plus à ce qu'elle était il y a dix ans, quand le tourisme commençait à se développer, centré sur Jérusalem, Bethléem et Jéricho et était lié, parfois, à un circuit touristique dans les pays voisins – Égypte, Jordanie et Israël.

La situation économique de la Cisjordanie et de la bande de Gaza est extrêmement précaire, le chômage y est élevé et l'économie est tributaire de l'aide internationale. Le tourisme pourrait jouer un rôle majeur dans la création d'emplois et la génération de recettes et de devises, mais, à l'heure actuelle du moins, il est impossible de faire la moindre prévision.

A3.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation Y

L'Autorité palestinienne comprend bien que le tourisme devrait occuper une place prioritaire dans la stratégie de développement du pays. Les plans du ministère du tourisme et des antiquités tablent sur le tourisme culturel, expression qui recouvre l'exploitation des ressources locales de nature culturelle, historique ou religieuse. Dans ce contexte, l'UNESCO a mis au point, en association avec le ministère du tourisme et des antiquités, une stratégie (« Développement d'itinéraires culturels en Palestine – Sur les traces des Prophètes ») axée sur cinq circuits sillonnant la Cisjordanie et la bande de Gaza, dont deux sont d'ores et déjà tracés.

De manière plus générale, la stratégie se concentre sur trois domaines clés :

- la mise en valeur des ressources humaines : il existe un Centre palestinien des ressources hôtelières et touristiques, au sein de l'Université de Bethléem, mais il est actuellement en sommeil ;
- la remise en état et la réhabilitation des infrastructures touristiques – ce qui n'est pas, pour l'heure, une priorité budgétaire ;
- la commercialisation – axée sur la reconquête des marchés existants et traditionnels et accompagnée d'un certain effort de recherche sur les nouveaux marchés émergents d'Amérique du Sud et d'Europe orientale.

Planification touristique – Notation Y

Il existe une certaine planification, qui s'inspire des stratégies fixées, mais elle reste, à ce stade, largement théorique.

Produits touristiques – Notation Z

Sans objet ; voir « Planification touristique » ci-dessus.

Commercialisation du tourisme – Notation Z

Sans objet.

Accessibilité – Notation Z

Sans objet.

Infrastructures touristiques – Notation Z

Certains transports publics fonctionnent en Cisjordanie, mais il n'en existe pas dans la bande de Gaza. Gaza possède un aéroport, mais la piste d'atterrissage a été détruite en 2001. Avant le conflit actuel, les touristes pouvaient arriver par avion, en passant par Tel Aviv. Pour le reste, l'infrastructure routière est médiocre et le port de Gaza n'est pas opérationnel. Il n'y a pas de service de ferry permettant la traversée de la mer Morte.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Z

Sans objet.

Réglementations touristiques – Notation Y/Z

En principe, le cadre réglementaire traditionnel est toujours en place.

Soutien des pouvoirs publics – Notation Y

Les pouvoirs publics seraient très désireux de soutenir des projets dans le domaine du tourisme, si le contexte sécuritaire était différent.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation Y

Traditionnellement, l'Autorité palestinienne a favorisé la collaboration entre le secteur privé et le secteur public.

Financement et mesures incitatives – Notation Y/Z

Traditionnellement, des mesures incitatives ont été adoptées pour encourager les investissements valables.

A3.3 Résultats et conclusions

À l'heure actuelle, le tourisme est inexistant en Palestine. Toutefois, celle-ci est dotée d'un potentiel et de ressources qui pourraient être exploitées, à l'avenir, dans le cadre de circuits touristiques régionaux couvrant la Jordanie, Israël et l'Égypte.

Quand la paix reviendra, les ouvrages réalisés par le passé, de même que les infrastructures et les services existants, devront être modernisés, rénovés, revitalisés et réaménagés avant qu'ils ne soient en état de soutenir une industrie du tourisme.

Annexe 4 : Israël – Rapport de synthèse

A4.1 Tendances du secteur du tourisme

En dépit d'un contexte politique qui a été assez régulièrement défavorable, Israël a accueilli 1,8 million de touristes internationaux en 2006, contre 1,19 million en 2001, et l'industrie du tourisme a généré, en 2005, près de 2 milliards d'USD de devises.

Tableau A4.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (millions)

Israël	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	1,20	1,06	1,90	1,82	13,3
Durée moyenne du séjour (jours)	8	9	9	n.d.	-
Nuitées touristiques (1)	3,83	3,29	6,78	6,86	15,4
Dépenses (Millions d'USD)	1 378	1 063	1 912	n.d.	8,9
Taux moyen d'occupation des hôtels (%)	45,1	45,2	57,3	n.d.	-
Arrivées de touristes nationaux (1)	11,3	11,8	12,3	12,5	2,3
Capacité d'hébergement	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	46,1	46,4	46,7	-	0,4

Source : Bureau central de statistiques, OMT

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

À la différence de ce qui se passe dans les pays voisins, les touristes nationaux sont nombreux en Israël, ce qui reflète la structure économique du pays. La plupart des touristes internationaux viennent d'Europe (56 %), la France étant le premier marché au sein de l'UE, avec 16 % des arrivées. Toutefois, ce sont les États-Unis le premier marché, avec 24 % du total des arrivées en 2005. La plupart des visiteurs sont des touristes « de loisir », effectuant des séjours d'une durée de 8 à 9 jours.

Selon les prévisions, les arrivées de touristes devraient augmenter à un taux légèrement supérieur à 10 % par an.

A4.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Israël jouit d'un niveau de développement économique et social élevé et le pouvoir d'achat par habitant y est de loin supérieur à celui que l'on observe dans les autres pays membres de la FEMIP. Si un accord de paix régional était signé et si les frontières devenaient politiquement sûres, Israël pourrait se transformer en un pôle de croissance économique dans différents secteurs, dont celui du tourisme.

Politique touristique – Notation X

Israël reconnaît que l'Égypte, la Jordanie ainsi que la Cisjordanie et la bande de Gaza sont des partenaires potentiellement importants et s'est fixé l'objectif général de développer les liens économiques, commerciaux et touristiques entre les pays de la région. Le tourisme peut donc devenir un instrument politique qu'il faudra envisager en relation avec la stabilité politique dans la région. L'État reconnaît également que le développement de ce secteur revêt une importance cruciale et s'emploie à donner beaucoup plus d'ampleur au tourisme national et international et à améliorer les sites et infrastructures touristiques.

Planification touristique – Notation X

Traditionnellement, Israël a élaboré des plans bien conçus et ceux-ci ont été mis en œuvre avec succès. Ils ont fixé des objectifs pour l'occupation des sols et ont imposé des restrictions en matière de développement. Des équipes pluridisciplinaires ont procédé à des relevés des ressources côtières et ont élaboré des lignes directrices pour certaines des principales questions relatives à la gestion des ressources. Les plans actuels prévoient notamment de construire des hôtels dans des zones rurales, y compris les régions où résident des minorités, ce qui permettra de créer de petites entreprises au niveau local.

Produits touristiques – Notation X

En dépit de sa petite taille, le pays offre une gamme de produits touristiques hautement diversifiée, allant du tourisme culturel et du tourisme balnéaire jusqu'au tourisme thérapeutique et au tourisme de pèlerinage. Nombre de sites, sur le territoire national, sont classés au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Cependant, beaucoup d'entre eux sont situés dans des zones très hostiles, sur le plan politique, ce qui a un effet fortement dissuasif sur les visiteurs potentiels.

Commercialisation du tourisme – Notation X

Le ministère du tourisme est extrêmement actif et bien organisé, tant au niveau national qu'au niveau international, pour promouvoir et commercialiser le pays comme destination touristique. Le département du marketing se concentre sur l'identification de nouveaux produits, en étroite coopération avec, entre autres, les agences de voyage et les compagnies aériennes, tandis que le département de la promotion touristique s'emploie à créer un climat propre à encourager les touristes à visiter le pays.

Accessibilité – Notation X/Z

Israël dispose des infrastructures d'accès requises, mais les restrictions en matière de visas sont un obstacle pour les visiteurs originaires de la région, et un cachet d'entrée en Israël, dans un passeport, peut créer des difficultés pour le touriste souhaitant visiter d'autres pays dans la région.

Infrastructures touristiques – Notation X

Israël possède des infrastructures de transport bien développées et pleinement opérationnelles. Toutefois, le pays souffre, depuis plusieurs années, d'un déficit en eau et cette situation s'aggrave avec la croissance de la population de la région.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation X

Dans ce domaine, Israël connaît moins de problèmes que les autres pays de la région.

Réglementations touristiques – Notation X

Le cadre réglementaire est solidement établi.

Soutien des pouvoirs publics – Notation X

Solide soutien des pouvoirs publics, dont témoigne l'ampleur de l'action menée par le ministère du tourisme.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation X

Secteur privé vigoureux, collaborant avec le secteur public.

Financement et mesures incitatives – Notation X

Des mesures incitatives et des ressources financières sont disponibles pour les investissements valables.

A4.3 Résultats et conclusions

Le secteur touristique israélien fonctionne bien, mais n'utilise pas pleinement les ressources, les potentialités et les capacités du pays. Si Israël était situé dans une région stable et jouissait de bonnes relations avec ses voisins, les arrivées de touristes s'élèveraient, actuellement, à 3 ou 4 millions et le pays accueillerait également un grand nombre de paquebots de croisière. De par sa localisation, Israël est le centre naturel de circuits touristiques régionaux englobant le Liban, la Jordanie, l'Égypte, ainsi que la Cisjordanie et la bande de Gaza. Toutefois, la situation réelle est très éloignée de ce scénario.

Le secteur du tourisme, en Israël, est confronté à deux problèmes principaux. Le premier d'entre eux est, évidemment, la situation politique d'Israël vis-à-vis des pays voisins. Cette situation, mise en évidence par la couverture des médias et des agences de presse, dissuade les touristes américains et européens de visiter le pays. De plus, bien que les campagnes publicitaires

destinées aux touristes potentiels originaires d'Europe et d'Amérique du Nord aient mis l'accent sur la sécurité des voyages en Israël, la possibilité de se rendre en Israël pour y faire du tourisme n'intéresse toujours pas particulièrement les ressortissants des pays arabes les plus proches.

Les Égyptiens, par exemple, doivent se procurer une autorisation particulière du ministère de l'intérieur ainsi qu'un passeport spécial valable pour l'entrée en Israël. Le touriste utilise ce passeport à la place de son passeport régulier, afin d'éviter que n'y figure un cachet israélien, ce qui le priverait de droit d'entrée dans certains autres pays arabes. Beaucoup de responsables préfèrent toujours ne pas afficher leurs relations avec Israël, bien qu'à maints égards, les deux pays ne soient plus ennemis.

À l'aéroport international du Caire, les vols de la compagnie El Al à destination de Tel Aviv sont affichés sur les écrans par numéro de vol et heure de départ, sans mention de la destination ou de l'identité de la compagnie aérienne. Les vols égyptiens sont assurés par une compagnie fictive, dénommée Néfertiti.

Comme on le voit, les problèmes et obstacles auxquels est confronté le secteur du tourisme en Israël sont liés à la situation politique du pays et non à un manque de financement ou de planification ou à d'autres questions.

À première vue, il semblerait que les autres pays membres de la FEMIP pourraient tirer beaucoup d'enseignements utiles d'Israël et que le développement du tourisme dans ce pays n'est pas confronté aux mêmes obstacles et problèmes que ceux que l'on rencontre dans les autres pays. Toutefois, il convient également de rappeler qu'en Israël, la structure du secteur du tourisme, des loisirs et des vacances est très différente, puisqu'elle repose sur un marché intérieur à fort pouvoir d'achat. S'il n'y a pas de doute que les autres pays de la FEMIP pourraient tirer des enseignements utiles d'Israël, les différences structurelles rendent difficile la comparaison analytique. C'est pourquoi les conclusions et recommandations basées sur l'analyse de la situation existant en Israël ne pourraient être transposées dans d'autres pays membres de la FEMIP sans qu'un certain nombre de modifications n'y soient apportées.

Annexe 5 : Jordanie – Rapport de synthèse

A5.1 Tendances du secteur du tourisme

Au cours des cinq dernières années, le tourisme international en Jordanie a progressé d'environ 7,6 % par an, avec un nombre égal de séjours d'une journée et de séjours plus longs.

Tableau A5.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (milliers)

Jordanie	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées de touristes	2 384	2 353	2 987	3 225	6,5
dont :					
<i>touristes jordaniens</i>	414	413	512	577	6,5
<i>touristes internationaux / étrangers</i>	1 970	1 940	2 475	2 648	6,7
Visiteurs séjournant un seul jour	2 293	2 247	2 831	3 348	8,1
Durée moyenne du séjour (jours)	4,6	4,4	4,5	4,2	-
Nuitées touristiques (1)	2 686	2 842	4 488	-	13,9
Dépenses (Millions d'USD)	884	1 266	1 759	2 004	17,1
Taux moyen d'occupation des hôtels (%)	31	34	48	42	-
Arrivées de touristes nationaux (1)	-	452	505	-	-
Capacité d'hébergement	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	19,3	19,7	20,8	21,6	2,5

Source : OMT, ministère du tourisme

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

La Jordanie est avant tout une destination qui accueille des voyageurs régionaux, 72 % des touristes provenant de pays arabes. Les arrivées sont fortement influencées par la situation politique existant en Irak. Le tourisme, en Jordanie, se caractérise aussi par la courte durée moyenne des séjours (4,2 jours) et la faible dépense journalière (environ 60 USD). Le tourisme est sensible à la politique régionale, mais la Jordanie, qui a pu maintenir un dialogue avec Israël, a offert l'aéroport d'Aqaba (« Aéroport de la paix ») et un centre logistique pour le transport terrestre. La Jordanie participera également aux projets du Groupe de travail pour le développement économique régional, parrainé par l'UE, associant la Jordanie à Israël, à l'Autorité palestinienne et à l'Égypte.

Le taux de croissance du tourisme, d'ici à 2010, devrait atteindre 10 % par an.

A5.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation X

Le ministère du tourisme a élaboré une stratégie pour le développement du secteur (« La stratégie nationale jordanienne du tourisme 2004-2010 – *Une approche de développement durable* »). Cette stratégie intègre l'analyse de la chaîne de valeur et table sur une croissance annuelle de 10 %, ce qui est réalisable, mais suppose des améliorations dans le pays et l'absence de facteurs extérieurs négatifs. Le plan stratégique vise à positionner la Jordanie comme une destination touristique de choix, dont les produits phares et les thèmes distinctifs s'enracinent dans un patrimoine culturel et naturel, et comme une destination sûre et paisible dans un environnement amical et accueillant. La stratégie vise à attirer les visiteurs internationaux à fort potentiel rémunérateur.

Planification touristique – Notation X/Y

Parmi les plans ambitieux, on peut citer le développement d'une portion du littoral de la mer Morte, projet qui prévoit la réalisation d'infrastructures de services collectifs, un plan d'occupation des sols et la mise en place de 25 000 lits supplémentaires d'ici à 2010. Trois hôtels sont déjà en

construction. On peut également citer un vaste plan de développement touristique dans la zone économique spéciale d'Aqaba, sur la mer Rouge.

Produits touristiques – Notation X/Y

Pour attirer les touristes, la Jordanie mise principalement sur son patrimoine et ses monuments historiques. Le site de Pétra est le plus connu, mais il en existe beaucoup d'autres. Dans le but d'allonger la durée des séjours, la Jordanie s'emploie à créer toute une gamme de produits, tels que l'écotourisme, le tourisme de remise en forme et thérapeutique, le tourisme des sports extrêmes et le tourisme religieux. Chacun de ces volets nécessitera la mise en œuvre d'une stratégie de commercialisation et de promotion spécifique et la mise en place de circuits de vente spécialisés.

Commercialisation du tourisme – Notation X/Y

L'Office jordanien du tourisme s'emploie à promouvoir le tourisme, parallèlement à l'action menée par le ministère du tourisme. Créé à l'initiative de l'Association hôtelière et reposant sur une collaboration entre le secteur privé et le secteur public, l'Office jordanien du tourisme a publié différentes brochures destinées à des segments spécifiques du marché, mais son financement reste un défi majeur. Le secteur privé a financé une partie croissante de son budget (près de 25 % en 2006). L'Office, qui emploie 42 personnes, est dirigé par un conseil d'administration où siègent treize administrateurs issus du secteur public et du secteur privé. Tous les segments du secteur privé y sont représentés, y compris l'hôtellerie, les transports, les compagnies aériennes et le commerce.

Accessibilité – Notation X

La Jordanie possède trois aéroports internationaux: l'aéroport international Queen Alia (Amman), l'aéroport international Marka (Amman) et l'aéroport international King Hussein (Aqaba). Situé dans le golfe d'Aqaba, Al Aqaba, le seul port du pays, est doté d'un terminal de conteneurs. Une liaison ferroviaire entre Aqaba-Wadi Il et Al-Shidiya est en cours de réalisation, de même qu'un métro léger qui desservira l'agglomération d'Amman. L'agrandissement de l'aéroport d'Aqaba et l'extension du chemin de fer reliant Zarqa à la frontière irakienne sont des projets prioritaires. L'accès à la Jordanie est relativement aisé, quel que soit le pays d'où l'on vient, y compris Israël.

Infrastructures touristiques – Notation Y

Le ministère jordanien du tourisme a annoncé qu'il prévoit d'investir environ 30 millions de dinars jordaniens (42,3 millions d'USD) pour améliorer les infrastructures dans certains sites sélectionnés et pour rénover l'infrastructure touristique et les sites historiques dans les provinces d'Ajloun Jerash, Karak, Madaba et Salt. Ce projet contribuera de façon importante à la diversification des produits touristiques et créera une puissante combinaison de différents types de produits.

L'Association hôtelière jordanienne aide ses membres à mettre en place des systèmes efficaces de gestion des déchets solides, sur la base des meilleures pratiques internationales. Toutefois, l'eau est un problème permanent.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Y

La Jordanie pourrait devenir un modèle en matière de formation de personnel touristique. Dans ce domaine, plusieurs programmes ambitieux sont prévus, parmi lesquels on peut citer le développement de l'école hôtelière et la création de 16 centres d'apprentissage offrant une formation aux métiers de l'hôtellerie. Toutefois, le secteur, dans son ensemble, constate qu'il est difficile de trouver du personnel expérimenté ayant une « culture du service ». La rotation du personnel est élevée, car l'emploi dans le secteur du tourisme jouit d'une faible considération et les salaires y sont relativement bas (dans beaucoup de cas, environ 200 USD par mois). L'absence de lieux d'hébergement pour le personnel, dans certaines stations éloignées, est un problème supplémentaire, car les hôtels doivent, dès lors, assurer le transport de leur personnel depuis les villes avoisinantes, ce qui allonge la durée de la journée de travail.

Réglementations touristiques – Notation Y

Bien qu'il existe un cadre réglementaire solide, le secteur estime qu'un nouveau système de classement et de notation des lieux d'hébergement est nécessaire. Ce nouveau système devrait être géré de manière autonome et les inspecteurs devraient bien connaître les activités du secteur.

Soutien des pouvoirs publics – Notation X

Les pouvoirs publics, on le voit, apportent un soutien solide au secteur.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation X

Il existe une bonne collaboration et de fréquents contacts entre le secteur public et le secteur privé.

Financement et mesures incitatives – Notation Y

Les pouvoirs publics ont mis en place des réglementations visant à favoriser l'entrée de volumes importants de capitaux étrangers et visant, d'autre part, en combinaison avec un régime fiscal favorable, à améliorer le rendement sur le capital. Toutefois, les investissements nationaux et étrangers sont limités du fait des exigences élevées en matière de capitalisation et des montants minimums à respecter en matière d'investissements et de dépôts.

A5.3 Résultats et conclusions

Autrefois, la Jordanie s'inspirait de l'Égypte comme modèle de développement, mais le pays a compris que sa stratégie doit se fonder sur son caractère unique et sur la création de l'image de marque d'un produit différent. L'une des raisons justifiant la nécessité de cette approche est la structure de coûts nettement plus élevée de la Jordanie, ce qui rend le pays non compétitif dans le segment du tourisme de masse. La stratégie de développement touristique mise au point en 2004 vise à positionner la Jordanie en tant que destination privilégiée. Dans le chapitre sur la méthodologie opérationnelle qui est annexé au plan stratégique, priorité est accordée à l'amélioration du système de distribution (réseaux d'agents et de tour-opérateurs spécialisés), à la promotion des ventes par le biais du réseau, au segment des représentants d'agences de voyage et à la mise en place d'un système d'information et de commercialisation de qualité, accessible à travers l'Internet.

Le but visé est de mettre en place une plate-forme de commercialisation par l'entremise d'un partenariat public-privé, les deux secteurs étant étroitement associés au développement de l'industrie du tourisme. Ce type de partenariat et de collaboration pourrait servir de modèle à d'autres pays bénéficiaires de la FEMIP.

Annexe 6 : Liban – Rapport de synthèse

A6.1 Tendances du secteur du tourisme

Traditionnellement, le Liban a été une destination touristique sans égale au Moyen-Orient. Le pays dispose de ressources naturelles limitées, mais il a, depuis longtemps, été caractérisé par une atmosphère métropolitaine. Beyrouth, en particulier, a été considérée comme une ville intéressante à visiter pour de courts séjours, et le Liban, dans son ensemble, a attiré des touristes de tous les pays du Moyen-Orient. Malheureusement, le pays a pâti de troubles politiques intermittents durant les 25 dernières années, y compris, tout récemment, en 2006. Ces remous politiques ont eu une influence majeure sur les arrivées de touristes, qui ont connu des variations substantielles.

Tableau A6.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (millions)

Liban	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	0,84	1,01	1,14	1,06	11,7
Durée moyenne du séjour (jours)	2,9	2,6	2,5	2,5	-
Nuitées touristiques (1)	0,61	1,18	1,48	1,15	32,7
Dépenses (Millions d'USD)	837	1 209	1 674	-	25,1
			(2)		
Capacité d'hébergement	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	15,7	16,2	16,7	17,0	2,2

Source : OMT, ministère du tourisme

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

(2) Le chiffre correspond à l'année 2004

Les hôtels sont concentrés à Beyrouth et sur la côte septentrionale, les autres zones ne connaissant qu'une croissance très limitée. Cette croissance se caractérise aussi par l'importance des établissements d'hébergement de luxe, des hôtels cinq étoiles et des hôtels offrant des suites et des appartements meublés. Selon les prévisions, le taux de croissance des arrivées d'ici à 2010 devrait atteindre 14,9 %, ce qui est, peut-être, la conséquence de la chute récente du nombre de visiteurs.

A6.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation X/Y

La politique du Liban met clairement l'accent sur la croissance et le développement du secteur du tourisme, car celui-ci représente une source majeure de recettes pour le pays. Afin de soutenir le développement du secteur, les pouvoirs publics ont veillé à intégrer, dans la politique touristique, les éléments suivants : le renforcement des capacités en ressources humaines, l'accroissement des investissements et la promotion de partenariats plus actifs entre le secteur public, le secteur privé, les collectivités territoriales et les communautés locales.

La mise en œuvre de la politique touristique a essuyé de sérieux revers, comme le pays en a connus dans tous les autres secteurs, en raison des dommages importants subis par les infrastructures de base, telles que les aéroports, les routes et les centrales électriques. C'est la raison pour laquelle la majorité des projets actuels concernent la reconstruction des infrastructures, et non la réalisation de nouveaux projets ou la mise en œuvre de politiques de planification ou d'autres politiques officielles.

Planification touristique – Notation Y

En 2006, le ministère du tourisme a commencé à réviser le plan directeur du tourisme, mais le processus de planification a été freiné par la situation politique. Après la guerre, un plan de redressement du secteur a été élaboré dans ses grandes lignes. Un premier avant-projet exposant la conception générale du développement du secteur sur les 15 prochaines années a été finalisé. Il s'accompagne d'un plan d'investissement à cinq ans (2006-2011), qui comprend des plans directeurs pour les différents secteurs et une liste de projets.

Au début de septembre 2006, le ministère du tourisme a mené une enquête auprès des entreprises actives dans le secteur du tourisme dans le but d'évaluer la mesure dans laquelle ces entreprises avaient subi des dommages en raison de la guerre qui avait sévi durant les mois précédents. Cette enquête a établi que, « de façon remarquable, les hôtels, restaurants et autres infrastructures du secteur du tourisme n'ont subi que des dégâts mineurs » et que « l'impact de la guerre se mesure moins en pertes liées aux dégâts matériels qu'en termes de l'impact financier consécutif à la perte immédiate de marchés de visiteurs et à la vulnérabilité future de ceux-ci, étant donné les incertitudes liées au calendrier d'un retour à la stabilité politique et à la sécurité nationale ».

Produits touristiques – Notation Y/Z

Eu égard à la petite taille du pays, la gamme de produits touristiques qu'offre le Liban est très vaste et diversifiée – le niveau du service y est élevé et les prix sont compétitifs au regard de la qualité proposée. Les principaux produits touristiques sont liés à la mer, aux montagnes (y compris les stations de ski) et au patrimoine culturel et archéologique du pays. Si les ruines datant de l'époque romaine, à Baalbek et à Tyr, sont les plus connues, le principal produit touristique du Liban est l'image très positive de Beyrouth comme « métropole » du Moyen-Orient, capitale de la mode, ville au style de vie trépidant, où la vie sociale est très animée.

Le Liban compte, actuellement, six stations de ski (46 télésièges). Il est prévu d'en construire de nouvelles et de moderniser les stations existantes. Le tourisme thérapeutique et de remise en forme est également un créneau de marché innovant au sein du secteur touristique libanais. Cette spécialité est devenue un atout important pour l'économie nationale, comme en témoigne la création d'un Conseil national du tourisme de la santé.

Commercialisation du tourisme – Notation Y

Le Liban est l'un des rares pays à reconnaître le rôle de la technologie dans la promotion du tourisme, comme en témoigne l'importance du rôle joué par les sites Web et les moteurs de recherche, par opposition aux agences de voyage. Le Liban a investi dans la création de portails d'information renseignant sur les possibilités de voyage dans le pays et il est possible de réserver une chambre d'hôtel en ligne. Les voyageurs individuels représentant une grande proportion des arrivées de touristes, cette stratégie est la façon la plus efficace d'atteindre un grand nombre de clients potentiels. Chaque mois, le site Web est visité par plus de 10 000 internautes, ce qui donne au Liban une grande visibilité sur le marché mondial du tourisme.

Accessibilité – Notation Z

Avant la guerre, l'aéroport international de Beyrouth, récemment modernisé, était classé parmi les premiers aéroports du Moyen-Orient. Aujourd'hui, sa reconstruction est une priorité pour les pouvoirs publics. Les meilleures liaisons routières internationales sont celles passant par la Turquie et les villes d'Alep, Homs et Lattaquié en République arabe syrienne, le long de la route côtière nord-sud, ainsi que la grande route reliant Beyrouth à Damas.

Infrastructures touristiques – Notation Z

La guerre de 2006 a eu un impact considérable sur les infrastructures libanaises et l'on estime que le coût de remise en état et de reconstruction des bâtiments et des infrastructures atteindra les 4 milliards d'USD. Les ports, les réseaux d'adduction d'eau, les usines de traitement des eaux usées et les centrales électriques ont été endommagés et 140 km de côtes libanaises ont été polluées par du pétrole.

Cependant, même en temps de paix, les fournitures d'eau sont parfois interrompues durant les mois d'été, quand la demande atteint son plus haut niveau. Les grands hôtels sont obligés d'acheter et de stocker des réserves d'eau.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Z/Y

Le pays a disposé d'une infrastructure dans le domaine de la formation touristique, mais l'offre, au niveau des cadres de direction, étant supérieure à la demande, beaucoup de diplômés ont cherché un emploi dans les complexes touristiques du golfe Persique et d'autres pays du Moyen-Orient. Qui plus est, un grand nombre d'employés expérimentés se sont exilés en raison de la guerre et il faudra remédier à ce problème pour que la situation redevienne normale.

Réglementations touristiques – Notation Y

Le cadre réglementaire est bien établi, mais, pour l'instant, se pose la question des priorités à respecter.

Soutien des pouvoirs publics – Notation X/Y

Le soutien des pouvoirs public est solide, en dépit des revers essuyés. Dans ce domaine également, se pose la question des priorités à respecter et du manque de fonds.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation Y

Les secteurs public et privé, avec l'assistance des donateurs, entendent collaborer pour faire revivre le tourisme au Liban, quand la situation générale s'améliorera.

Financement et mesures incitatives – Notation Y

Après la crise israélienne, le Liban a proposé des réductions d'impôt et d'autres mesures incitatives pour aider au redressement du secteur touristique. Des discussions ont également lieu avec les institutions financières afin d'assurer que celles-ci puissent continuer à travailler avec le secteur touristique durant cette période difficile.

A6.3 Résultats et conclusions

En 2006, le tourisme au Liban devait atteindre ses meilleurs résultats. Par le passé, cependant, le pays a été capable de se redresser après des périodes de troubles politiques et, avec l'assistance de bailleurs de fonds, le Liban devrait être capable de faire redémarrer son industrie touristique. La rapidité du retour à la normale reste un point d'interrogation, mais les ressources mises en œuvre pour le développement du tourisme et le niveau d'engagement semblent être en mesure de faire la différence. En ce qui concerne les thèmes « doux » du développement touristique, le Liban est également bien placé et le pays n'a vraiment besoin que d'une situation de paix et de ressources financières pour remettre le secteur sur la bonne voie.

Annexe 7 : Maroc – Rapport de synthèse

A7.1 Tendances du secteur du tourisme

Au Maroc, les pouvoirs publics ont qualifié le tourisme de secteur clé pour la croissance du pays et se sont lancés dans la mise en œuvre d'une stratégie globale de développement du secteur. Celle-ci comporte plusieurs volets, y compris le développement de l'offre de produits touristiques et l'augmentation des recettes grâce à la croissance des arrivées et de la recette moyenne par touriste. Par ordre d'importance, le Maroc est la troisième destination dans la région d'intervention de la FEMIP, bien que les statistiques incluent un grand nombre de Marocains rentrant chez eux pour les vacances qui, souvent, logent chez des amis ou des parents. La quasi-totalité des visiteurs non marocains sont des Européens et rares sont les visiteurs originaires de la région.

Tableau A7.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (milliers)

Maroc	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	4 380	4 761	5 843	6 558	8,5
dont : tourisme de loisir	2 251	2 224	3 074 (2)	-	11,2
	2 129	2 537	2 769 (2)	-	9,4
Durée moyenne du séjour (jours)	9	8,2	7,7 (2)	8,0	-
Nuitées touristiques (1)	12 309	10 400	15 216	16 327	5,9
Dépenses (Millions d'USD)	2 669	4 372	5 843	6 276	18,8
Taux moyen d'occupation des hôtels (%)	48	39	47	49	-
Arrivées de touristes nationaux (1)	4 545	4 876	4 987 (2)	-	2,5
Capacité d'hébergement	2001	2003	2004	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers) (3)	67,7	75,3	78,0	-	5,1

Source : OMT, ministère du tourisme

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux ; (2) Chiffre de l'année 2004 ; (3) Inclut tous les types de chambres.

La réalisation de l'objectif fixé pour les arrivées en 2010 suppose un taux de croissance de 19,4 % par an.

A7.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation X

La stratégie fixée en 2001 (« Plan Azur ») vise à porter les arrivées de touristes au niveau de 10 millions à l'horizon 2010, plus de 80 % de la capacité d'hébergement supplémentaire devant être construits dans des complexes balnéaires. La réalisation de cet objectif suppose un taux de croissance de 15 % sur la période. Il s'agit là d'un objectif ambitieux – le taux de croissance moyen, sur la période 2001-2006, n'ayant pas dépassé les 8,5 % – mais réalisable. Toutefois, il convient de noter, dans ce contexte, que les dépenses touristiques ont augmenté de 18,8 % par an sur la même période. Le plan de développement du secteur vise également à atteindre le chiffre de 600 000 emplois directs dans le secteur du tourisme, le nombre d'emplois indirects, devant, lui, s'élever à 3 millions.

Planification touristique – Notation X

La stratégie prévoit de tirer parti des atouts naturels du Maroc et de son patrimoine culturel au travers d'une coopération entre le secteur privé et le secteur public. Les plans incluent, notamment, la relance et l'expansion de destinations établies, telles que Marrakech, Agadir, Fez et Casablanca, la construction de six nouveaux complexes touristiques, le développement d'un tourisme rural spécialisé, la modernisation des produits existants et l'amélioration des liaisons aériennes internes et externes.

Produits touristiques – Notation X

Traditionnellement, le tourisme marocain s'est appuyé sur la situation géographique du pays et sur son riche héritage culturel. À l'heure actuelle, l'accent est mis sur le renforcement du tourisme culturel, sans négliger en aucune façon les attrayantes stations du littoral. Les six nouveaux complexes balnéaires, qui sont déjà, pour la plupart, en voie de construction, offriront 120 000 lits au total.

La stratégie attache également une grande importance au développement des lieux culturels, notamment les sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, mais, s'il est aisé de trouver des investisseurs intéressés par les projets de complexes balnéaires, il est plus difficile de développer les ressources culturelles et naturelles sur une base durable. L'objectif fixé pour 2010 prévoit d'offrir 30 000 nouveaux lits dans les zones de tourisme culturel. Enfin, le Maroc veut renforcer la diversification de la gamme de ses produits et y inclure le rafting, les randonnées pédestres en haute montagne, l'écotourisme, le tourisme thérapeutique et le ski, sans oublier, bien sûr, le golf.

Commercialisation du tourisme – Notation X

L'Office de promotion du tourisme a été restructuré conformément au Plan Azur et privilégie désormais les techniques modernes de commercialisation. Un milliard de dirhams (environ 118,2 millions d'USD) sont alloués à la réalisation de campagnes commerciales nationales et régionales. Quelque 80 % du budget international seront consacrés à cinq marchés prioritaires, dont l'Espagne, la Belgique et la France. Les marchés de croissance d'avenir sont également pris en compte, en particulier la Russie et la Chine. Depuis 2003, des campagnes de commercialisation sont réalisées de concert avec des tour-opérateurs internationaux (18 accords de coopération ont été signés en 2003 et 60 accords en 2004). Toutefois, à partir de 2007, le centre d'intérêt stratégique se portera sur de nouveaux segments, y compris les nouveaux produits de plage.

Accessibilité – Notation Y

Un vaste programme de réformes institutionnelles a été lancé dans le secteur des transports, avec le soutien financier de la Banque africaine de développement. Les quatorze aéroports commerciaux du Maroc offrent des capacités suffisantes pour satisfaire les besoins, tant nationaux qu'internationaux, jusqu'en 2010. Certains travaux d'agrandissement seront probablement réalisés à Agadir, Marrakech, Oujda, Rabat, Fez et Casablanca. En matière de transport aérien, la stratégie repose sur deux volets : une libéralisation transparente et réglementée et la synchronisation des vols directs en provenance des marchés clés avec les augmentations de capacités en nombre de lits. Le Maroc a passé des accords avec un certain nombre de compagnies aériennes à bas coûts et a créé sa propre compagnie spécialisée dans ce créneau.

Comptant 32 000 km de routes asphaltées et 600 km d'autoroutes, le réseau routier marocain est l'un des plus étendus en Afrique. Quatre-vingt quinze pourcent du transport des voyageurs et 75 % du trafic de marchandises intérieur s'effectuent par la route. Le rythme de la construction d'autoroutes s'est accéléré, l'extension annuelle du réseau passant d'une moyenne de 50 km à près de 150 km. Le pays compte également 11 ports régionaux et 5 marinas.

Infrastructures touristiques – Notation Y

Le seul problème d'envergure pourrait être celui de l'approvisionnement en eau pour l'entretien des terrains de golf.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Y

Un plan de développement intégré a été mis au point, mettant en commun l'expérience et le savoir-faire de différentes entités semi-publiques, afin de faire face à la nécessité de créer quelque 70 000 emplois dans le secteur hôtelier et d'assurer une formation et un service de meilleure qualité. Ce plan suppose, entre autres, la participation active du secteur privé, la modernisation des moyens de formation et l'éducation professionnelle continue. Les pouvoirs publics encouragent le secteur privé à investir dans la construction d'établissements de formation aux métiers de l'hôtellerie.

Réglementations touristiques – Notation Y

Il existe un cadre réglementaire bien établi.

Soutien des pouvoirs publics – Notation X

Des représentants du secteur public et du secteur privé se réunissent deux fois l'an afin d'analyser l'évolution des six derniers mois et d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs visés. L'étroite collaboration existant entre les deux secteurs explique, en grande partie, la réussite de la stratégie de développement du tourisme.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation X

Voir ci-dessus.

Financement et mesures incitatives – Notation X

Le Maroc a mis en place une charte de l'investissement qui s'applique aussi bien aux investisseurs nationaux qu'aux investisseurs étrangers et a créé des guichets uniques au niveau régional afin de faciliter le processus d'investissement. Diverses mesures incitatives ont été mises en place, y compris une exonération fiscale pour les entreprises générant des devises, une franchise d'impôt sur les licences commerciales et une exonération de la TVA sur les ventes de matériel, d'équipements et de pièces de rechange. Le pays a enregistré d'importantes entrées de fonds en provenance du Moyen-Orient à des fins d'investissement.

A7.3 Résultats et conclusions

La combinaison de différents facteurs – un climat économique et politique stable, la proximité de marchés importants, l'existence d'un plan spécifique de développement du tourisme et la mise en œuvre ciblée de ce plan – a permis une croissance constante du tourisme et a fait de celui-ci un secteur essentiel de l'économie nationale.

Les cadres dirigeants de l'administration du tourisme sont jeunes et issus du secteur privé. Par conséquent, le style de gestion est jeune et moderne et les pouvoirs publics utilisent les techniques les plus perfectionnées en matière de planification et d'approche du tourisme, y compris en ce qui concerne les thèmes « doux ».

Toutefois, la formation de personnel spécialisé constitue un goulet d'étranglement en raison du fort taux de croissance du secteur et de la perte de main-d'œuvre qualifiée, celle-ci passant la frontière vers l'Espagne, pays où les salaires sont beaucoup plus élevés.

Annexe 8 : Syrie – Rapport de synthèse

A8.1 Tendances du secteur du tourisme

Située au cœur d'une région agitée, la Syrie souffre d'un taux de chômage de 25 % et son économie, tributaire du pétrole, est largement contrôlée par l'État. Toutefois, le pays, d'une grande diversité géographique et doté d'un riche patrimoine culturel, offre aux visiteurs toute une gamme de produits touristiques naturels et culturels.

Il est malaisé d'obtenir des données statistiques sur le tourisme en Syrie, et celles dont on dispose manquent souvent de cohérence interne. Environ 77 % des arrivées sont le fait de visiteurs régionaux, dont près de 80 % ne passent qu'un seul jour dans le pays. Il est naturel, dans ces conditions, que quelque 90 % des touristes arrivent par la route. En 2005, seuls 1,4 million de touristes, sur un total de 3,4 millions, ont logé dans des hôtels, dont le taux d'occupation n'a atteint que 25 % environ. Les voyageurs en provenance d'Europe et du Moyen-Orient représentent, respectivement, 28 % et 50 % des touristes authentiques.

Tableau A8.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2005 (milliers)

Syrie	2001	2003	2005	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	3 389	5 090	7 995	24,9
dont : touristes	2 308	2 788	3 368	10,2
visiteurs séjournant un seul jour	1 071	2 302	4 627	47,2
Durée moyenne du séjour (jours)	3	10	10	-
Nuitées touristiques (1)	35 385	43 168	57 286	13,5
Dépenses (Millions d'USD)	1 035	881	2 332	23,0
Arrivées de touristes nationaux	1 068	1 052	961 (2)	-2,8
Capacité d'hébergement	2001	2003	2005	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	15,7	16,9	18,3	3,4

Source : OMT, ministère du tourisme

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

(2) Chiffres de 2004

Le taux de croissance des arrivées, d'ici à 2010, devrait atteindre 16,3 %.

A8.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation Y

En mars 2007, le ministre syrien du tourisme a affirmé son engagement résolu en faveur du développement du secteur, faisant observer que le pays possède plus de 3 000 sites archéologiques et que 35 civilisations différentes se sont succédé sur son territoire. L'objectif visé est de développer des produits touristiques spécifiques, tels que l'écotourisme, le tourisme de montagne, le tourisme d'hiver et le tourisme thérapeutique. Le ministre a également souligné les nouveaux investissements réalisés par la Syrie dans des infrastructures et des installations touristiques et a déclaré que les investisseurs privés sont les bienvenus dans tous les secteurs. Suite à ces déclarations concernant les priorités de la Syrie, les investisseurs étrangers ont manifesté de l'intérêt à investir dans différents projets touristiques, notamment à Baniyas, à Tartous, sur la côte à proximité de Lattaquié, ainsi que dans le projet « Syrian Flooded Ice lands ». Les pouvoirs publics estiment que 6 000 nouveaux lits seront nécessaires, chaque année, pour atteindre l'objectif fixé pour 2010, soit 3 millions de clients séjournant à l'hôtel, sur un total de 7,6 millions de visiteurs.

Planification touristique – Notation Z

Le dernier plan de développement du tourisme remonte à 1996. Il semble n'avoir été que partiellement mis en œuvre et n'a pas été mis à jour.

Produits touristiques – Notation Y/Z

La Syrie possède des richesses touristiques de tout premier ordre, notamment les tombeaux de Jean le Baptiste et de Saladin, les mosquées Tikiyeh et Umayyade, les villes de Damas et d'Alep

et des forteresses datant des Croisades. Les zones d'Alep et de Damas sont des sites protégés par l'UNESCO, de même que l'ancienne ville de Bosra, le site de Palmyre et le Crac des Chevaliers (Qal'at Al-Hosn).

Outre ces centres culturels, la Syrie offre au marché touristique « familial » des installations légères sur des plages publiques. Toutefois, la gamme des produits n'est encore que peu développée.

Commercialisation du tourisme – Notation Z

La commercialisation et la promotion touristiques sont peu systématiques, les budgets étant limités et la collaboration entre le secteur public et le secteur privé peu développée. Les sites Web du tourisme syrien n'offrent que peu d'informations et ne sont pas régulièrement actualisés. La communication par voie électronique n'est pas courante et le service postal ordinaire a la préférence. Les pouvoirs publics ont déclaré que la commercialisation et la promotion devraient s'attacher à toucher de nouveaux marchés touristiques. C'est ainsi que des efforts limités de promotion ont été consentis sur le marché chinois, de concert avec la Turquie et l'Égypte. Par ailleurs, la Syrie cherche à attirer les touristes européens à budget élevé.

Accessibilité – Notation Y/Z

Les aéroports internationaux du pays (Damas, Alep et Lattaquié) ont tous besoin d'être remis en état et modernisés. Le pays compte 25 900 km de routes asphaltées, mais le comportement des usagers de la route et les infrastructures routières laissent à désirer, ce qui entraîne des taux d'accident élevés. En règle générale, les infrastructures d'accès au pays ne sont pas de niveau international et ont besoin d'être modernisées.

Il convient de noter également que la Syrie refuse l'entrée sur son territoire aux visiteurs sur le passeport desquels figure un cachet d'entrée en Israël.

Infrastructures touristiques – Notation Z

En Syrie, comme dans l'ensemble du Moyen-Orient, l'eau est une ressource rare, et l'utilisation des ressources en eau a été un point de friction avec Israël.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Y

La Syrie a accordé une attention particulière à la question de la mise en valeur des ressources humaines dans le secteur du tourisme. Un certain nombre d'actions ont été lancées, dont la création de 16 écoles publiques et d'institutions privées de formation aux métiers de l'hôtellerie.

Réglementations touristiques – Notation Y

Il existe un cadre réglementaire bien établi.

Soutien des pouvoirs publics – Notation Y

Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de plan de développement du tourisme à l'échelle nationale ou régionale et la programmation se concentre sur des projets spécifiques.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation Z

Le secteur privé n'est guère développé et la collaboration entre celui-ci et le secteur public est embryonnaire, ce qui constitue un obstacle majeur au développement du tourisme. Toutefois, la création de chambres du tourisme pourrait conduire à une simplification des procédures administratives.

Financement et mesures incitatives – Notation Z

La politique monétaire syrienne reste axée sur la couverture du déficit budgétaire, bien que la réglementation des changes, qui posait problème, ait été abrogée. Certains produits de base sont toujours fortement subventionnés et les services sociaux sont quasiment gratuits.

À l'heure actuelle, les investisseurs étrangers peuvent acquérir la pleine propriété de projets touristiques et jouissent de privilèges fiscaux et d'exonération de droits. Les pouvoirs publics accordent la préférence aux investisseurs originaires de certains pays, dont l'Égypte et la Jordanie, en particulier en ce qui concerne les projets d'investissement conjoints. Certains projets pilotes ont été lancés sur la base de la délégation du pouvoir de gestion ou sous la forme de concessions, mais, à part ceux-ci, aucune privatisation n'est en cours dans le pays.

A8.3 Résultats et conclusions

La Syrie est dotée d'un certain nombre de ressources touristiques culturelles et naturelles, mais, dans l'ensemble, celles-ci ne sont pas exploitées. Les informations recueillies sur la Syrie et le développement du tourisme dans ce pays ne sont pas suffisantes pour donner une image claire du potentiel de développement du secteur ou de son évolution future probable. Les consultants qui ont participé à l'élaboration de la présente étude se sont efforcés d'obtenir des données supplémentaires, mais n'y sont pas parvenus. La collaboration entre le secteur privé et le secteur public est fort peu développée, car ce dernier exerce encore une influence majeure sur le développement et les activités de l'industrie du tourisme. À l'heure actuelle, les thèmes « doux » concernant le développement du tourisme sont quasiment ignorés en Syrie.

Toutefois, l'on rapporte que la Syrie s'est fixé un objectif d'ouverture, de libéralisation, de diversification et de modernisation économique. Ce programme inclut notamment la modernisation du système bancaire et l'amélioration du climat des affaires. Le gouvernement a autorisé l'ouverture de deux banques privées en 2007.

Annexe 9 : Tunisie - Rapport de synthèse

A9.1 Tendances du secteur du tourisme

Depuis toujours, le tourisme tunisien a été axé sur les produits « plage, soleil et sable » attirant, principalement, les touristes séjournant en famille. Au niveau mondial, la Tunisie se situe aujourd'hui au 33^{ème} rang des pays accueillant le plus grand nombre de visiteurs et le tourisme y est devenu un secteur économique très important, qui représente, selon les estimations, 7 % du revenu national.

Tableau A9.1 Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (millions)

Tunisie	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	5,1	5,1	6,4	6,6	5,4
Durée moyenne du séjour (jours)	6,1	4,9	5,1	5,5	-
Nuitées touristiques (1)	33,0	25,3	30,7	33,7	0,5
Dépenses (Millions d'USD)	1 683	1 582	2 063	2 193	5,1
Taux moyen d'occupation des hôtels (%)	55	42	49	51,5	-
Arrivées de touristes nationaux (1)	2,3	2,8	2,8 (2)	-	6,9
Capacité d'hébergement	2001	2003	2004	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	102,8	111,0	113,1	115,9	2,4

Source: OMT, ministère du tourisme

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

(2) Chiffre de 2004

En 2006, environ 60 % des 6,55 millions de touristes venaient d'Europe, les principaux marchés étant la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni, comme le montre le tableau A9.1. Les arrivées en provenance des pays voisins se sont élevées, elles, à 2,5 millions. La Tunisie est connue pour la bonne qualité de ses établissements de soins de santé et le chiffre des arrivées inclut un grand nombre de Libyens venus se faire soigner en Tunisie. La majeure partie des touristes arrivent en Tunisie par avion ; toutefois, les arrivées par navire de croisière sont en progression, leur nombre ayant presque doublé en 2006 par rapport à l'année précédente.

Le tourisme est devenu la principale source de devises du pays et couvre plus de 60 % de son déficit commercial. Il est également l'un des secteurs employant le plus de main-d'œuvre (44 000 personnes travaillent dans l'industrie touristique et le secteur hôtelier, et l'on estime à 300 000 le nombre d'emplois indirects).

Selon les prévisions actuelles des pouvoirs publics, le taux de croissance, d'ici à 2010, devrait se situer au niveau, modeste, de 7 %.

A9.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation Y/X

En Tunisie, le tourisme est un secteur prioritaire. Le président tunisien a exprimé, personnellement, l'importance qu'il y attache et a souligné la nécessité d'améliorer la qualité des services touristiques, qui est l'un des indicateurs essentiels du développement du secteur, et de renforcer sa compétitivité. En conséquence, l'accent sera mis davantage sur le segment haut de gamme du marché et les produits touristiques de luxe.

Parmi les autres segments du marché touristique que la Tunisie a l'intention de développer, on peut citer le patrimoine culturel (en particulier, l'amélioration de la formation des guides), la mise à disposition de terrains pour des projets de tourisme thermal, l'aménagement de terrains de golf,

la création de marinas et l'encouragement à la construction de centres de conférence de niveau international.

Planification touristique – Notation Y

Le développement de l'industrie du tourisme est contrôlé et orienté par des plans inspirés des normes internationales et la recherche de la qualité et de la diversification des produits. Des projets sont envisagés à Cap Gammarth, Salloum (Yasmine-Hammamet), Hergla (au nord de Sousse), Bekalta (au sud de Monastir) et dans cinq autres localités, y compris deux projets dans le domaine du tourisme écologique. La plupart des projets sont pluridimensionnels et incluent notamment des hôtels, des marinas, des maisons de vacances ou des résidences secondaires.

Produits touristiques – Notation Y/Z

Les plans de développement sont ambitieux et s'inscrivent dans la durée, mais leur mise en œuvre nécessitera des actions vigoureuses. L'offre touristique actuelle est limitée et se concentre sur le tourisme balnéaire familial à prix modérés. Le pays a tardé à réinvestir et à diversifier son offre, ce qui explique les taux de croissance nettement moins élevés que ceux de ses concurrents parmi les autres pays de la FEMIP. Le tourisme « du désert » peut être un bon exemple de diversification : le nombre de lits offerts dans ce segment a triplé et les taux d'occupation sont en progression. On peut également citer le succès rencontré par le tourisme thermal.

Commercialisation du tourisme – Notation Z

Le ministère du tourisme a ouvert 15 bureaux à l'étranger et disposait, pour 2007, d'un budget total de 30 millions d'EUR pour l'ensemble de ses activités de commercialisation, mais le secteur privé estime qu'il faudrait dépenser plus de 80 millions d'EUR pour engranger des résultats visibles.

Un des atouts de la Tunisie est la qualité de ses statistiques touristiques, qu'il s'agisse de données obtenues grâce à des enquêtes de bonne qualité réalisées auprès de touristes en partance ou de simples statistiques concernant les arrivées. Son approche pourrait servir de modèle pour les autres pays de la FEMIP. Malheureusement, ce matériau de recherche de grande valeur n'est pas utilisé pour améliorer la commercialisation du tourisme et le développement des produits.

Accessibilité – Notation X/Y

Avec la construction récente de son deuxième terminal, l'aéroport international de Tunis-Carthage peut accueillir 4,5 millions de passagers par an et sera relié au centre-ville par un métro léger. Le nouveau terminal sera spécifiquement consacré aux vols charter, aux compagnies aériennes à bas coûts, au transport de marchandises et aux vols spéciaux organisés pour les pèlerins. La Tunisie possède d'autres aéroports internationaux, situés à Monastir, Djerba, Tozeur, Gafsa et Tabarka et il est prévu d'en construire un nouveau entre Sousse et Hammamet. Actuellement, la capacité totale des aéroports est de 13 millions de passagers. Une politique de ciel ouvert devrait être d'application dès 2009, ce qui devrait atténuer le problème que constitue, à l'heure actuelle, l'absence d'accès aisé et bon marché à partir de marchés clés.

Les réseaux ferroviaire, routier et maritime sont essentiellement en bon état. Certaines extensions de ces infrastructures sont prévues.

Infrastructures touristiques – Notation Y

Comme beaucoup d'autres pays bénéficiaires de la FEMIP, la Tunisie souffre d'un problème général de pénurie d'eau. Pour remédier à cette situation, il est notamment proposé de construire des usines de dessalement de l'eau de mer.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Y/Z

Il existe actuellement huit instituts de formation, bien intégrés dans la stratégie de développement du tourisme et offrant quatre niveaux d'enseignement. Les programmes comprennent trois branches : les disciplines de la communication (langues et technologies de l'information), les disciplines techniques (hôtellerie, restauration, tourisme) et des disciplines à caractère général (culture générale). Il existe cependant une incontestable lacune en ce qui concerne la formation professionnelle de niveau moins élevé, à savoir des filières courtes pour la formation de personnel semi-qualifié.

Réglementations touristiques – Notation X

Les pouvoirs publics ont pris des mesures visant à rehausser les normes de l'hôtellerie existante et une nouvelle échelle de classement des hôtels a été introduite en 2007. Il existe également des outils bien au point pour gérer l'occupation des sols.

Soutien des pouvoirs publics – Notation X

Le président tunisien, M. Zine El Abidine Ben Ali, a démontré qu'il soutenait vigoureusement le secteur du tourisme.

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation Z

Bien que la privatisation génère des possibilités pour le secteur privé, surtout dans l'industrie du tourisme, les acteurs du secteur privé semblent tarder à les exploiter. Il ne semble pas exister de « communauté de croissance », ou de centre de gravité, qui apporterait un nouvel élan au secteur du tourisme. Ce manque d'enthousiasme pourrait s'expliquer, en partie, par la médiocre rentabilité actuelle du secteur, laquelle a créé des problèmes de créances douteuses pour les banques locales.

Financement et mesures incitatives – Notation X

D'une manière générale, les codes d'investissement accordent d'importantes facilités et des avantages financiers et fiscaux substantiels aux promoteurs, tant étrangers que nationaux. Le code de 1993, qui régit les investissements dans le secteur du tourisme, inclut une longue liste de mesures incitatives : réduction des droits de douane, suspension de la TVA, avantages spécifiques destinés à encourager les investissements dans des zones de développement régional (le sud du pays, la région de Tabarka), ainsi que divers types de primes au profit des nouveaux promoteurs.

A9.3 Résultats et conclusions

Bien que la Tunisie possède le savoir-faire nécessaire pour assurer le succès du développement de son secteur touristique, le pays ne semble pas avoir la clairvoyance et la force nécessaires pour sortir de la situation de blocage actuelle. Pour ce faire, il faudra mettre en place de nouvelles mesures, plus vigoureuses, créer un nouvel élan, accroître l'influence du secteur privé et s'appuyer sur des compétences professionnelles internationales.

Annexe 10 : Turquie – Rapport de synthèse

A10.1 Tendances du secteur du tourisme

Les arrivées de touristes, en forte progression depuis 1990, dépassent aujourd'hui le seuil des 19 millions, ce qui fait de la Turquie – de loin – le plus vaste marché touristique de la région d'intervention de la FEMIP ; dans le bassin méditerranéen, seules l'Espagne, l'Italie et la France la devancent. Le tourisme, qui génère 25 % des devises et environ 5 % du PNB, est devenu un secteur économique prioritaire pour les pouvoirs publics.

Tableau A10.1 : Indicateurs des tendances du tourisme de 2001 à 2006 (millions)

Turquie	2001	2003	2005	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Arrivées internationales	11,6	14,0	21,1	19,8	15,5
Durée moyenne du séjour (jours)	4,1	4,5	4,3	5,7	-
Nuitées touristiques (1)	36,4	40,9	56,1	n.d.	12,9
Dépenses (Millions d'USD)	10 067	13 203	18 154	n.d.	15,9
Taux moyen d'occupation des hôtels	46,7	46,9	50,1	n.d.	-
Arrivées de touristes nationaux (1)	14,2	16,2	18,4	n.d.	10,8
Capacité d'hébergement	2001	2003	2004	2006	Taux de croissance annuel moyen (%)
Chambres d'hôtel (milliers)	176,6	201,5	206,2	-	5,6

Source : OMT

(1) Statistiques relatives aux établissements d'hébergement commerciaux

Les touristes européens représentent 51 % des arrivées. Après l'Allemagne, qui représente, à elle seule, près de 4 millions d'arrivées, le deuxième marché européen est le Royaume-Uni, avec environ 1,7 million d'arrivées en 2006.

La Turquie a vigoureusement encouragé le développement du tourisme sur une base durable et, dans un effort de diversification, a cherché à réorienter le tourisme des zones côtières, qui sont surchargées, vers des régions moins développées. Le ministère du tourisme a élaboré un plan d'action pour le développement du secteur, qui repose sur un ensemble de modifications apportées à la législation et sur des mesures d'incitation et de soutien proposées en faveur des investisseurs.

En 2005, les destinations touristiques les plus courues étaient Antalya (33 %), Istanbul (23 %) et Mule (14 %). La croissance des petits hôtels de charme a été particulièrement vigoureuse. Le tourisme axé sur les réunions, les conférences et les expositions s'est rapidement développé, Istanbul étant devenue un centre pour l'organisation de conférences.

Le taux de croissance des arrivées, d'ici à 2010, devrait atteindre 15 %.

A10.2 Questions importantes pour le développement futur du tourisme

Politique touristique – Notation Y

La Turquie a enregistré, en 2006, pour la première fois en dix ans, une baisse (7 %) des arrivées de touristes, mais ce recul ne devrait pas modifier la tendance à long terme. La croissance prévue nécessitera des investissements de grande envergure en capacité d'hébergement (500 000 nouveaux lits), en infrastructures et en ressources humaines. La capacité de l'industrie touristique du pays devrait alors être proche de celle de l'Espagne. La stratégie du ministère du tourisme vise à modifier l'image de marque selon laquelle le pays est une destination bon marché et à développer et promouvoir toute une gamme de produits touristiques de haute qualité et diversifiés, susceptibles d'attirer de nouveaux segments du marché et des touristes générant davantage de recettes. Parmi les actions stratégiques prévues, on peut citer le renforcement de la coopération entre le secteur public et le secteur privé, la planification du développement touristique, la meilleure utilisation des ressources naturelles, culturelles, historiques et géographiques et, enfin, le développement de nouvelles destinations et de nouveaux circuits.

Planification touristique – Notation X/Y

Conformément à la stratégie fixée, des modifications sont apportées à la législation en vue de créer un cadre pour le développement futur du tourisme. On peut citer, à titre d'exemple, l'acquisition de propriété immobilière par des vacanciers ou des investisseurs, la loi du 7 janvier 2006 permettant, désormais, aux ressortissants étrangers d'acquérir des biens en Turquie.

Produits touristiques – Notation Y

L'offre touristique actuelle se concentre sur Istanbul (les courts voyages et l'organisation de réunions, conférences ou expositions) et sur les vacances en bord de mer dans les stations balnéaires. Les pouvoirs publics entendent diversifier cette offre et inclure, notamment, le golf (100 nouveaux terrains de golf sont prévus), le tourisme thérapeutique et le tourisme thermal, la navigation de plaisance (construction de marinas), souvent en liaison avec la promotion immobilière. En outre, un accent particulier sera mis sur les produits culturels, et principalement sur 15 sites du patrimoine culturel.

Commercialisation du tourisme – Notation Y

Alors que la commercialisation du tourisme constituait auparavant un point faible, le ministère du tourisme a lancé, en 2002, une nouvelle stratégie de commercialisation et cherche à nouer des partenariats avec le secteur privé. Une enveloppe de 100 millions d'USD a été prévue à cet effet. Les activités de promotion seront diversifiées, afin de conférer à chaque destination ou région sa propre image de marque. La diversification de l'offre des produits vise à étaler les arrivées sur toute l'année.

Accessibilité – Notation X/Y

Plus de 75 % des touristes arrivent en Turquie par avion. Le pays dispose d'un grand nombre d'aéroports, répartis sur l'ensemble du territoire, qui accueillent, au total, 45 millions de passagers par an. Avec les vingt compagnies aériennes internationales qui desservent la Turquie et la construction, actuellement en cours, de nouveaux aéroports et terminaux, l'accès international par voie aérienne sera assuré pour l'avenir. Il existe également des projets de réalisation d'autoroutes, de marinas et de lignes ferroviaires à grande vitesse.

Infrastructures touristiques – Notation Y

Grâce à ses centrales hydroélectriques, la Turquie est relativement bien dotée en ressources énergétiques. Toutefois, il convient de prendre mieux en compte la question de l'approvisionnement énergétique futur d'une industrie manufacturière en rapide expansion ainsi que les besoins énergétiques du secteur du tourisme.

Le secteur des télécommunications a été libéralisé en 2005, avec la privatisation de l'entreprise publique, et des plans visant à moderniser le réseau et à améliorer la qualité du service sont en cours d'élaboration.

Mise en valeur des ressources humaines – Notation Y

La Turquie souffre d'un niveau de chômage élevé, mais manque de travailleurs qualifiés. Traditionnellement, la formation s'est faite sur le « tas », mais les pouvoirs publics s'emploient actuellement à moderniser et à rénover les instituts de formation, avec l'aide financière de l'UE.

Réglementations touristiques – Notation X/Y

Les terres sont, en majeure partie, la propriété de l'État, et les terrains publics, dans les zones touristiques, sont mis à la disposition du ministère de tourisme. Un investisseur peut se voir attribuer une parcelle de terrain appropriée, pour autant que son projet satisfasse certaines conditions prédéterminées.

Soutien des pouvoirs publics – Notation X/Y

Les pouvoirs publics ont mis en place un certain nombre de mesures incitatives dans le but de soutenir les investissements dans le secteur touristique. Ces mesures incluent : 1) la création de la Direction générale des investissements étrangers, dont la mission est d'appuyer les activités des investisseurs étrangers en Turquie, 2) le Conseil consultatif pour les investissements et 3) des mesures incitatives basées sur le type d'investissement, le type de terrain et les réglementations locales. En décembre 2001, le gouvernement a également promulgué un « décret relatif à l'amélioration du contexte des investissements en Turquie ».

Collaboration entre le secteur public et le secteur privé – Notation X/Y

Les pouvoirs publics ont compris la nécessité d'assurer la collaboration entre le secteur public et le secteur privé et ont activement utilisé le mécanisme du contrat de construction, exploitation et transfert afin de construire des infrastructures et de mettre en place des installations et des services dans des zones protégées.

Financement et mesures incitatives – Notation X/Y

Un budget de 250 millions d'USD a été prévu pour financer les mesures incitatives et de soutien et un budget de 100 millions d'USD a été alloué aux activités promotionnelles. En raison de sa forte croissance économique actuelle, la Turquie suscite désormais un intérêt considérable chez les investisseurs internationaux.

A10.3 Résultats et conclusions

L'économie turque a connu une croissance vigoureuse au cours des trois dernières années. L'essor du tourisme est une composante de cette croissance, et le tourisme, ainsi que les activités de promotion immobilière connexes, sont devenus des secteurs en forte croissance.

Le potentiel de croissance du tourisme turc est solide et le plan de développement du secteur, qui a été récemment élaboré, définit des stratégies à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs très ambitieux qui ont été fixés. Toutefois, la Turquie devra réaliser plusieurs objectifs simultanément, à savoir l'augmentation des arrivées, un allongement de la durée des séjours, un accroissement de sa part de marché et une diversification de l'offre au détriment des produits « de plage ». Il n'est pas sûr qu'il soit possible d'atteindre tous ces objectifs en même temps.

Annexe 11 : Mécanisme de confrontation d'expériences entre entités analogues

L'utilisation du mécanisme de confrontation d'expériences entre entités analogues pourrait transformer cette étude ponctuelle en un processus évolutif continu. De plus en plus, les pouvoirs publics sont à la recherche de solutions basées sur les meilleures pratiques pour s'en inspirer dans toute la gamme des décisions stratégiques qui régissent le secteur du tourisme, y compris, entre autres, dans les domaines de l'organisation institutionnelle, du cadre juridique et du financement. L'OCDE a mis le mécanisme de confrontation d'expériences, dans sa version moderne, au cœur de sa pratique. L'objectif visé est d'identifier les meilleures pratiques mises en œuvre dans les différents pays membres et de les mettre en commun. Le dernier exemple en date d'utilisation de ce mécanisme est l'initiative NEPAD-OCDE pour l'investissement en Afrique, dans le cadre de laquelle 25 pays membres de l'Union africaine, dont l'Algérie et l'Égypte, ont convenu de participer à un processus de confrontation d'expériences dans quatre grands domaines clés (démocratie et bonne gouvernance politique, gouvernance et gestion économiques, gouvernance d'entreprise et développement socio-économique).

L'instrument de confrontation d'expériences entre entités analogues consiste en une évaluation des politiques et des performances d'un pays par un groupe de pays analogues. Cette évaluation vise à aider les membres du groupe à améliorer leurs politiques et leurs performances en identifiant, d'une part, les domaines offrant matière à amélioration et, d'autre part, les meilleures pratiques, en appliquant, par exemple, des normes et des principes consacrés. Ces examens donnent lieu à l'établissement de rapports, mais le but primordial de l'exercice est de permettre une action politique étayée par une évaluation approfondie. C'est ainsi, par exemple, qu'un pays cherchant à améliorer son secteur du tourisme peut tirer des enseignements utiles de l'étude des initiatives qui, dans les pays analogues, ont réussi ou ont échoué. Le pays en question soumet ses propres politiques à l'examen des autres pays et d'experts. Il est possible de se servir, de manière active, des conclusions du rapport rédigé à l'issue du processus pour créer, en suscitant un soutien et une compréhension populaires, une dynamique propre à faciliter l'acceptation de changements politiques difficiles.

Un principe fondamental du mécanisme de confrontation d'expériences est que tous les pays qui y participent se soumettent à l'examen et mènent, à tour de rôle, l'examen des autres pays. Dans ce processus, le pays qui, aujourd'hui, formule des critiques sera, lui-même, soumis, demain, à la critique, en sorte qu'aucun pays ne peut se sentir épinglé. En outre, les examens sont mis à jour à intervalles réguliers, sur la base d'un calendrier permanent, de façon à prendre en compte les progrès, les lacunes ou les circonstances nouvelles et à adapter constamment le processus à la réalité d'un monde en évolution. En raison du caractère continu du processus, les pays ayant fait l'objet d'un examen se sentent poussés à agir conformément aux recommandations et aux conseils reçus, ce qui rend chaque pays responsable de ses propres résultats. Toutefois, l'examen repose sur un dialogue ouvert et une attitude non conflictuelle, conformément au principe sous-jacent selon lequel les meilleures stratégies définies à l'issue des examens restent non contraignantes et ne servent que d'éléments d'orientation pour les pays participants. La seule « force motrice » à l'œuvre dans ces examens est la pression exercée par le groupe, conjuguée à l'effet que peut avoir la publication acceptée du rapport approuvé ; en pareil cas, les médias et l'attention publique deviennent des relais importants pour le processus de réforme.

En règle générale, la confrontation d'expériences suppose les efforts combinés des différents pays qui y participent, du pays faisant l'objet de l'examen, du pays chargé de conduire l'examen et, dans le cas de l'OCDE, de son secrétariat. Le cadre de la confrontation est un comité ou un groupe de travail avec lequel le pays faisant l'objet de l'examen coopère en donnant accès à des documents et des données, en facilitant les contacts, en accueillant des visites ainsi qu'en acceptant de répondre à des questions et à des demandes d'auto-évaluation. Le pays qui dirige l'examen est celui qui conduit le processus dans ses premières étapes et qui mène le débat lors de l'examen collectif. La confrontation d'expériences est, pour tous les participants, un processus d'apprentissage réciproque. La fonction du secrétariat est de conserver la mémoire des confrontations précédentes.

Au cœur du processus est l'engagement pris par les pays participants de se prêter à l'exercice et de donner suite aux conclusions de l'examen, conjugué à l'indépendance, la transparence, la précision et la qualité de l'analyse. Sur le plan pratique, il est avantageux que les confrontations d'expériences se déroulent selon des « règles du jeu » claires, c'est-à-dire que soient clairement définis les lignes directrices, les normes et les principes au regard desquels sera effectuée la confrontation d'expériences, notamment au moyen d'un questionnaire type d'enquête / entretiens. Le fait de veiller à définir des objectifs quantitatifs et à les inclure dans les « règles du jeu » constitue une bonne base de départ.

Le processus se déroule habituellement suivant un schéma où se succèdent la préparation, la consultation et l'évaluation. L'étape finale est une discussion collective du projet d'évaluation, qui se déroule au sein de la structure rassemblant l'ensemble des participants. Il est souhaitable d'avoir pour objectif que les recommandations reflètent un consensus, de façon à susciter une large adhésion, bien qu'il soit important que les gouvernements soient prêts à accepter des critiques sévères, même s'ils sont d'un avis différent, comme faisant partie du prix à payer pour participer au processus.

Il est suggéré de procéder, lors des séminaires proposés, à un échange de vues sur l'intérêt qu'il pourrait y avoir à utiliser le mécanisme de confrontation d'expériences entre entités analogues.