



UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

POUR LE TOURISME CALÉDONNIEN



*« Une transition économique
dédiée aux générations futures »*

PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE (PTDI)

TABLE DES MATIÈRES

P4	TOURISME : UNE TRANSITION ÉCONOMIQUE DÉDIÉE AUX GÉNÉRATIONS FUTURES
P6	POURQUOI CE DOCUMENT
P10	LA SITUATION DU TOURISME INTERNATIONAL, RÉGIONAL ET CALÉDONIEN
P11	Le contexte mondial et régional du tourisme
P13	La situation du tourisme calédonien
P23	LA CROISIÈRE EN NOUVELLE-CALÉDONIE
P25	La situation de la croisière en Nouvelle-Calédonie
P27	Les attentes auxquelles répond ce document
P30	LE PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE (PTDI)
P31	Pas de catalogue « à la Prévert » et des actions concrètes
P32	Rappel de la définition du « tourisme durable »
P33	Le positionnement de la destination
P35	Quelle identité pour notre destination ?
P40	Un couple Image/Produit conforme à la réalité
P42	Un produit répondant aux attentes des touristes

P45	Mieux informer les publics et les guider vers ce qui fait notre identité
P47	Se mettre en conformité avec la révolution e-tourisme
P50	La nécessaire adhésion des Institutions
P51	Rétablir un équilibre entre le secteur public et le secteur privé
P52	Créer un cadre administratif, fiscal et économique attractif pour les investisseurs
P56	Simplifier les procédures administratives
P57	Développer les infrastructures et les équipements hors hôtels
P60	Mobiliser les Calédoniens pour la réussite du tourisme et la création des emplois dans ce secteurs
P61	Définir les marchés cibles les plus réactifs pour accélérer la reprise
P63	Mettre en adéquation l'offre de desserte aérienne internationale avec les ambitions touristiques de la Nouvelle-Calédonie
P66	Mettre en adéquation l'offre de desserte aérienne intérieure avec les ambitions touristiques de la Nouvelle-Calédonie
P67	Améliorer des aspects du transport maritime et terrestre
P68	Donner aux excursionnistes un cadre d'expression qui leur soit propre
P69	Améliorer la qualité des prestations par la professionnalisation des acteurs
P70	Faciliter le recours à la main-d'œuvre extérieure lorsque l'exigence de professionnalisme le justifie
P71	Valoriser le calendrier événementiel de la Nouvelle-Calédonie
P72	Compléter le produit par quatre dossiers concernant : - une offre professionnelle au marché Mice par la réalisation d'un Centre de Congrès - Une offre de resort à Nouméa/Kuendu Beach - Une offre de resort à Nouméa/Ile Sainte Marie - Une offre de cure thermale et de remise en forme à Canala
P75	LA CROISIÈRE dans le PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE
P76	Développer l'activité croisière et répondre à ses exigences
P79	Faire des croisiéristes des touristes potentiels
P80	L'EXIGENCE D'UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR METTRE EN ŒUVRE LE PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE
P81	Définir une nouvelle gouvernance
P87	CONCLUSION

INTRODUCTION

TOURISME : UNE TRANSITION ÉCONOMIQUE DÉDIÉE AUX GÉNÉRATIONS FUTURES

Un poids lourd de l'économie mal reconnu

5500 emplois directs, indirects et induits, des investissements représentant plusieurs dizaines de milliards FCFP, une activité présente sur l'ensemble de la Grande Terre et aux Iles, une industrie dont les effets induits impactent le commerce, l'agriculture, les transports, l'énergie, les services, le bâtiment : le tourisme est un poids lourd de l'économie calédonienne, et pourtant le sentiment de ses acteurs est qu'il n'est pas reconnu comme tel.

La seconde exportation de Nouvelle-Calédonie et la première hors nickel

En vendant des services et des produits à des clients venus de l'extérieur pour plus de 20 milliards FCFP, le tourisme est une « exportation à domicile » parce qu'elle équivaut à la vente de ces services et de ces produits sur les marchés considérés.

Le tourisme est donc la seconde activité exportatrice de la Nouvelle-Calédonie et la première hors nickel.

Le tourisme doit s'inscrire dans les Politiques Publiques

Tout comme les autres secteurs de l'économie calédonienne, le tourisme doit s'inscrire dans les politiques publiques des collectivités pour en soutenir la croissance. Il en va ainsi des politiques publiques en matière de fiscalité, de réglementation économique, d'infrastructures publiques, de transport, de formation professionnelle, d'enseignement. Toutes les collectivités - la Nouvelle-Calédonie par le gouvernement et le Congrès, les Provinces, les Communes, ainsi que des Chambres consulaires et des établissements publics – comme l'Etat sont concernés à des degrés divers.

Redéfinir les fondamentaux

Trop souvent, le tourisme a fait l'objet de plans de développement sous forme de catalogues à la Prévert.

Enoncer des chiffres est un exercice qui doit s'appuyer sur des analyses et des critères identifiés. Or ces derniers sont trop mal en point pour être crédibles aujourd'hui. Sur quelle base en effet fixer pour objectif l'arrivée de milliers de touristes à une date précise ou sur quels critères avancer l'hypothèse d'investissements hôteliers à ces mêmes dates ?

La Nouvelle-Calédonie possède déjà une industrie touristique relativement structurée. Les chiffres de l'emploi en attestent. Pourtant, tous les acteurs ressentent

la nécessité d'une réflexion approfondie et d'un retour sur des fondamentaux du développement.

C'est ainsi qu'a été élaboré ce document : des propositions concernant les fondamentaux pour **fonder un vrai projet industriel**, préalable à de réelles perspectives de développement.

Mettre en œuvre la *transition économique* de la Nouvelle-Calédonie

La crise des matières premières que la Nouvelle-Calédonie va traverser pendant plusieurs années met en relief la fragilité de son économie hyper-dépendante de la mine et de la métallurgie du nickel. Certes, ce minerai demeurera pour encore un siècle ou deux, un socle économique pour l'archipel. **Mais il est temps d'élever au rang d'une industrie une seconde activité pour laquelle la Nouvelle-Calédonie possède tous les atouts : celle du tourisme.**

Ce choix est d'autant plus important que les populations sont désormais sensibilisées à la préservation des patrimoines culturel et environnemental. Elles sont également soucieuses de mettre en œuvre résolument la transition énergétique. Or le tourisme, en s'inscrivant dans le cadre du développement durable, sera justement l'un des facteurs essentiels de ces évolutions conformes aux nouvelles exigences du 21^e siècle.

En complément d'une matière première qui est promise à un épuisement de la ressource, même si cette échéance paraît lointaine, ***le temps est venu de mettre en œuvre, longtemps à l'avance, la transition économique au bénéfice des générations futures.***

C'est l'ambition du **Plan pour élever le TOURISME DURABLE** au rang d'une **INDUSTRIE** et en faire « **une économie dédiée aux générations futures** »



EFFECTUER UN BILAN DE 25 ANS DE TOURISME ET PROPOSER UN PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE

Le développement du tourisme a été une des grandes préoccupations des collectivités calédonniennes après qu'elles aient été mises en place le **1^{er} janvier 1990**.

La Province Sud avait même érigé en priorités « le logement social et le tourisme ».

La synergie entre le Congrès, les Provinces et les Communes ont alors permis un véritable décollage de ce secteur. **C'est ainsi que des chiffres records ont été enregistrés aussi bien dans la construction d'infrastructures, que dans les arrivées de touristes.**

En 2004, des Assises, présidées par Léon Bertrand alors ministre du Tourisme de la République, ont rassemblé les institutions et l'ensemble des professionnels du tourisme. Leur objectif : mettre en place un Plan de Développement Touristique Concerté se substituant aux orientations choisies entre 1990 et 2004.

A l'issue, un document rédigé par KPMG a été adopté en 2005.

Partagé par la Nouvelle-Calédonie et les trois Provinces, il a été érigé en **Plan de Développement Touristique Concerté de la Nouvelle-Calédonie**.

Il proposait de porter le nombre d'arrivées de touristes à **230 000 en 2015**, parmi lesquels 180 000 touristes internationaux et 50 000 affinitaires et touristes d'affaires.

Objectifs annuels de fréquentation par marché et taux de croissance										
Phase	Nb Touristes	Australie	N-Zélande	Japon	Méto.	USA	Asie h J.	Europe	Total estimé	
	2004/5	16 212	6 368	29 229	8 000	400	200	2 600	63 009	Croissance
Phase 1	2006 e	17 300	6 980	30 350	8 300	450	285	2 690	66 305	5%
	2007 e	18 750	7 620	32 300	8 650	500	406	2 790	71 016	7%
	2008 e	21 000	8 810	34 850	9 100	600	579	2 900	77 839	10%
Phase 2	2009 e	26 500	11 768	39 700	10 700	976	826	3 400	93 870	21%
	2010 e	30 000	14 000	42 300	12 300	1 300	1 177	3 850	104 927	12%
	2011 e	33 275	15 998	44 406	13 543	1 600	1 678	4 300	114 800	9%
Phase 3	2012 e	36 502	17 636	46 909	14 432	2 126	2 374	4 775	124 754	9%
	2013 e	40 042	19 443	49 554	15 378	2 966	3 357	5 303	136 043	9%
	2014 e	43 926	21 434	52 347	16 387	4 139	4 748	5 889	148 869	9%
	2015 e	48 185	23 630	55 299	17 461	5 775	6 715	6 540	163 604	10%
	2016 e	52 859	26 050	58 416	18 606	8 057	9 497	7 263	180 748	10%

Le PDTNCNC fixait également pour objectif la construction de **2400 chambres supplémentaires**, ce supplément d'activité générant la création de **3000 emplois**.

	Situation actuelle	Objectif posé par le PDTNCNC (horizon 2015)
Un objectif d'emploi	4 500 emplois dans le tourisme	Plus 3 000 emplois
Un objectif d'hébergements	2 000 chambres	Plus 2 400 chambres
Un objectif de fréquentation	100 000 touristes (dont au moins 15 000 affinitaires)	Plus 120 000 visiteurs internationaux d'agrément Un effort considérable à mener sur les croisiéristes
Un objectif d'image	Image quasiment inexistante	Installer une image de Destination Globale, via une stratégie d'image de marque internationale

Extrait du PDTNCNC

Force est de constater, dix ans plus tard, que ce plan n'a que très partiellement été mis en œuvre. Il n'a, de surcroît, pas produit les effets espérés.

Mais malheureusement, ces orientations ayant été immédiatement suivies d'effet, le PDTNCNC a établi, pour la ville de Nouméa, que « dans le cadre d'une stratégie de développement touristique international de la destination Nouvelle-Calédonie, le « site urbain » de Nouméa n'est pas directement en « front de ligne » ... ».

Cette affirmation officielle a eu pour conséquence de motiver les refus d'éligibilité aux dispositions de défiscalisation pour la construction d'hôtels à Nouméa depuis cette date par le ministère des Finances à Paris.

Dans ce conditions, seules d'importantes rénovations ont pu être menées.

Parmi les enseignements à tirer de cette période, celle de la place de la ville-capitale doit nécessairement être prise en compte, car si le développement global de l'ensemble de la Grande terre et des Iles loyauté demeure l'objectif central, il n'est pas réalisable sans celui du « point d'entrée » que constitue Nouméa.

Par ces rappels, le présent document, tout en écartant un examen exhaustif du PDTNC de ce qu'il comporte de réussites comme d'échecs, souligne qu'un plan de développement touristique n'a aucune chance d'aboutir s'il n'est pas fondé sur l'ambition de traiter cette activité comme une réelle industrie.

Il vise également à s'inspirer de la période de développement touristique qui s'est écoulée entre la mise en place des provinces et l'achèvement de la période prise en compte par le PDTNCNC, afin de tirer les leçons les plus larges de l'expérience écoulée.

Dans cet esprit, il n'est pas inutile de revisiter le PDTNC pour en retenir certaines analyses dont la pertinence demeure.

De la même façon, il convient de relever que suite a été donnée au projet initial de la Province sud du début des années 2000, repris dans le PDTNC, de construire un hôtel golf à Bourail. Le Sheraton Deva et le golf de Deva ont ainsi fait l'objet d'un investissement de 12 milliards FCFP et sont à présent opérationnels.

Personne ne peut nier, par ailleurs, les améliorations de résultats enregistrées depuis 2 ans, et qui se traduisent par des chiffres de fréquentation à la hausse.

Ce document tire par conséquent le bilan global et les enseignements des 25 années écoulées et propose de les traduire en un Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie constitué de deux phases :

- la phase 1 qui tend à viser la pleine occupation des capacités d'hébergement existantes,
- la phase 2 entreprise simultanément dont l'objectif est le développement touristique durable dans une cadre industriel.

**LA SITUATION DU TOURISME
INTERNATIONAL, RÉGIONAL
ET CALÉDONIEN**

LE CONTEXTE MONDIAL ET RÉGIONAL DU TOURISME

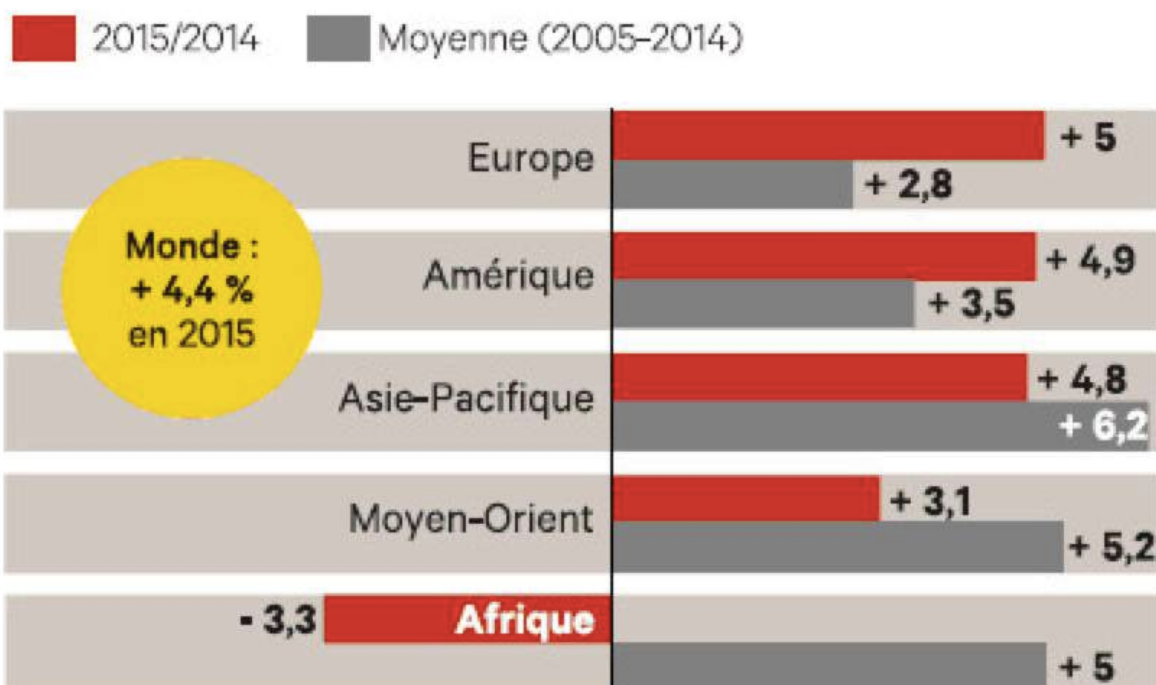
En 2015, les arrivées de touristes internationaux ont augmenté de 4,4% pour atteindre un total de 1 milliard 181 millions d'arrivées, d'après le dernier Baromètre de l'Organisation Mondiale du Tourisme. Par rapport à 2014, les touristes (visiteurs qui passent la nuit dans la destination) ont été environ 50 millions de plus à se rendre dans des destinations internationales à travers le monde l'an dernier.

2015 est la sixième année consécutive de croissance supérieure à la moyenne : les arrivées internationales ont augmenté tous les ans de 4% ou plus depuis 2010, année qui a suivi la crise.

Au niveau des régions, l'Europe, les Amériques et l'Asie-Pacifique ont toutes enregistré des taux de croissance d'environ 5% en 2015. Les arrivées au Moyen-Orient ont été en hausse de 3%. Quant à l'Afrique, les données limitées dont on dispose suggèrent une baisse estimée à 3%, imputable principalement à la faiblesse des résultats en Afrique du Nord, laquelle représente plus du tiers des arrivées dans la région.

Tourisme : l'effondrement de la destination Afrique

Evolution du nombre de touristes étrangers, en %



Les perspectives pour 2016

D'après l'indice de confiance de l'OMT, les voyants restent largement au vert pour 2016, bien qu'à un niveau légèrement inférieur à celui des années précédentes. L'OMT prévoit, en se fondant sur la tendance actuelle et sur ces perspectives, que les arrivées des touristes internationaux devrait croître de 4% à l'échelle mondiale en 2016.

Les régions où l'on attend **la croissance la plus forte sont l'Asie-Pacifique (4% à 5%)** et les Amériques (4% à 5%), suivies de l'Europe (3,5% à 4,5%). Les projections pour l'Afrique (+2% à 5%) et le Moyen-Orient (+2% à 5%) sont positives, mais soumises à un plus fort degré d'incertitudes et d'instabilité.

L'Asie-Pacifique (+5%) a bénéficié d'une augmentation de 13 millions d'arrivées de touristes internationaux l'an dernier, atteignant les 277 millions, avec des résultats inégaux dans les destinations. **L'Océanie (+7%) et l'Asie du Sud-Est (+5%) ont obtenu les meilleurs scores**, l'Asie du Sud et l'Asie du Nord-Est enregistrant pour leur part une croissance de 4%.

La Chine, les Etats-Unis d'Amérique et le Royaume Uni enregistrent la plus forte croissance des voyages à l'étranger en 2016.

Plusieurs marchés émetteurs de premier plan ont tiré les dépenses du tourisme en 2015 grâce à la force de leur monnaie et leur économie.

Parmi les principaux marchés émetteurs du monde se trouve la Chine, laquelle affiche tous les ans, depuis 2004, une croissance à deux chiffres des dépenses et reste en tête du classement mondial en ce qui concerne les voyages à l'étranger, au profit de destinations asiatiques comme le Japon et la Thaïlande, mais aussi des Etats-Unis d'Amérique et de différentes destinations européennes.

A l'inverse, on a constaté une **baisse considérable des dépenses de la Fédération de Russie** et du Brésil, marché émetteurs auparavant très dynamiques, par suite des difficultés économiques que rencontrent ces deux pays et de la dépréciation du rouble et du real par rapport à la quasi-totalité des autres devises.

Du côté des marchés émetteurs traditionnels d'économies avancées, les dépenses des Etats-Unis d'Amérique (+9%), deuxième plus gros marché émetteur du monde, et du Royaume Uni (+6%) ont été stimulées par une devise forte et un rebond de l'économie.

Toutefois, la dépréciation de la Livre constatée après le Brexit risque de freiner la dynamique du marché britannique.

Les dépenses de l'Allemagne, de l'Italie et de l'Australie ont augmenté dans des proportions moins importantes (2% de croissance), tandis que l'on observait une demande relativement faible du Canada et de la France.

LA SITUATION DU TOURISME CALÉDONIEN

1990-2005 : DES ANNEES DE CROISSANCE GLOBALE

En 1988, les Accords de Matignon conduisent à l'adoption d'un nouveau statut de la Nouvelle-Calédonie conférant aux Provinces l'essentiel des compétences opérationnelles en matière de développement économique.

En particulier, les Provinces exercent depuis 1990 la responsabilité du développement touristique.

La Nouvelle-Calédonie, pour sa part, intervient notamment dans les domaines du transport (réglementation, Agence pour la Desserte Aérienne), de la fiscalité (défiscalisation locale, taxe sur les nuitées), du régime social (régime particulier pour les personnels hôteliers) ainsi que pour les accords aériens internationaux hors la desserte entre le territoire et la métropole.

De nombreuses avancées sont enregistrées, traduisant un développement du tourisme que l'on peut aujourd'hui qualifier de sans précédent et marqué par les novations qui suivent.

Création d'un Gie « pays » de Promotion Internationale en 1990- Lors de la mise en place du statut de 1988, la promotion touristique internationale de la Nouvelle-Calédonie est assurée par une nouvelle entité territoriale, le Gie *Destination Nouvelle-Calédonie*.

Cet organisme est constitué de manière consensuelle entre les 3 provinces, la Nouvelle-Calédonie, la Chambre de Commerce et les professionnels du tourisme.

Il est essentiellement financé par la Nouvelle-Calédonie, mais doit malheureusement être démantelé en 2001 à la suite d'une procédure de recours devant le Tribunal Administratif introduite par un groupe politique au Congrès.

Construction des hôtels soutenue par un fonds territorial de 2,9 milliards - Dès le début des années 90, avec le soutien d'un ***Fonds de Concours pour les Investissements Productifs*** créé dans le budget de la Nouvelle-Calédonie et doté de 2,9 milliards FCFP, les équipements touristiques et hôteliers dans les 3 provinces connaissent alors un essor sans précédent.

C'est ainsi qu'ont été construits ou lancés la quasi-totalité des hôtels en Province sud, notamment le Méridien Nouméa, le Méridien Ile des Pins, ainsi que les nouveaux hôtels et gîtes de l'Ile des Pins et de l'intérieur, les hôtels de Malabou, de Koulnoué, de Lifou, ou encore ceux de l'ex chaîne Monitel.

Création d'un dispositif de défiscalisation local par la loi du pays dite « Loi Frogier » en 2002 – Pour la première fois, un tel dispositif est mis en place en Nouvelle-Calédonie par son Exécutif présidé par Pierre Frogier. Il vise notamment la création, l'extension ou la rénovation des établissements hôteliers touristiques.

Création de dispositifs provinciaux d'incitations aux investissements touristiques – Assis sur un système de primes pour les infrastructures primaires, la construction d'établissements, les créations d'emplois, la communication et la promotion des entreprises touristiques, un dispositif provincial d'incitations aux investissements touristiques est mis en place.

ACI sauvée puis développée en compagnie long courrier - Air Calédonie International est d'abord été sauvée de la faillite par la Nouvelle-Calédonie, et peut ainsi développer la desserte régionale.

Au début des années 2000, Air France décide de se retirer de la gestion de la plate forme de Tontouta et de ne plus opérer de service long courrier d'importance entre le Japon et le territoire. La Nouvelle-Calédonie crée alors l'Agence pour la Desserte Aérienne et permet à ACI de se doter à partir de 2001 d'une capacité long courrier en finançant 2 Airbus A330 et un A320.

C'est ainsi que la desserte de Tokyo est maintenue et que le marché d'Osaka peut s'ouvrir. La fréquentation japonaise augmente rapidement pour atteindre le chiffre de 35.000 en 1998.

Cette desserte n'est pas pour autant un obstacle à l'organisation de plusieurs voyages charters organisés par la Nouvelle-Calédonie, et opérés par la filiale charter de Japan Airlines.

Achats d'ATR pour Aircal et construction de l'aérogare de l'île des Pins - Air Calédonie est dotée de ses premiers ATR fin des années 80, début des années 90. Une aérogare moderne est construite à l'île des Pins par la Province sud, des aérodromes sont rénovés.

Sensibilisation des scolaires et du grand public au tourisme et à l'accueil touristique - Un travail de fond sur la sensibilisation des jeunes au tourisme dans ***les écoles et au collège*** (publication d'ouvrages, inscription du tourisme au programme, projets pédagogiques) est mené par la Province sud.

Le **grand public** est lui aussi sensibilisé à l'accueil des touristes. Un personnage, ***Tourismette*** est créé, et intervient sous forme de bandes dessinées et dans des spots télévisés pour inciter la population à participer au tourisme par son attitude.

Mise en place d'Aménagements, d'équipements, d'animations - La Province sud se dote de signalétique touristique et procède à l'aménagement de sites (Chutes de la Madeleine, pétroglyphes de Paita, aménagement du Phare Amédée, lancement du GR, etc ...). Elle crée les « ***jeudi de l'Anse Vata*** » devenus les « jeudi du Centre-ville », et ainsi que le groupe kanak d'animation touristique « ***Wececa*** ».

Elle transforme le Syndicat d'Initiatives de Nouméa en ***Office du Tourisme de Nouméa et de la Province Sud*** et fonde le réseau de « ***Points Information*** » communaux, dont plusieurs sont devenus des offices du tourisme.

Dans le nord, dans l'intérieur de la Province sud ainsi qu'aux Iles Loyauté, des aménagements et de nouvelles structures d'accueil voient le jour. Signalétique à Hienghène, « Bienvenue à la Ferme », terrains de camping, site de la Netcha, lancement du Sentier de Grande Randonnée à Prony, etc ...

Réalisation de l'Aquarium des Lagons – C'est sous l'impulsion de la Province sud que le projet de nouvel aquarium a été lancé, inspiré par une nouvelle génération d'aquarium dans la région. En particulier, la Province y a consacré la totalité de sa dotation du Fonds Européen de Développement ainsi qu'une rallonge budgétaire nécessaire, constituant ainsi l'essentiel du financement du nouvel aquarium aux côtés de la Ville de Nouméa.

Construction de 3 golfs - La construction du golf public de Dumbéa est finalisée. Celle du golf privé de la Ouenghi est soutenue, tandis que le nouveau golf international de Tina est conçu et réalisé dans le cadre d'un véritable partenariat public/privé.

Acquisition du domaine de Gouaro Déva - La Province sud procède à l'acquisition du domaine de Gouaro Déva en vue d'y réaliser un développement touristique, golfique et hôtelier.

Le projet initial est alors d'y développer un village du Club Med, un complexe hôtelier, un complexe résidentiel, un golf de 18 trous et une réserve animalière d'exception.

Ouverture de représentations à Paris et Tokyo - Dans le domaine des représentations touristiques, le Gie Destination Nouvelle-Calédonie ouvre la représentation Japon, puis celle de Paris. Grâce à l'arrivée de Corsair/Nouvelles Frontières et d'AOM, le marché métropolitain explose.

Franchissement du seuil des 100.000 touristes en 1997 et des 35.000 japonais en 1998 - En 1997, pour la première fois de son histoire, la fréquentation touristique de Nouvelle-Calédonie franchit la barre des 100.000 touristes. En 2001, cette fréquentation approche les 110.000 touristes, après que les clients japonais aient atteint le record de 35.000 clients en 1998.

2005-2016 : UN BILAN EN DEMI-TEINTE ET UNE AMÉLIORATION RÉCENTE DES CHIFFRES D'ARRIVÉE

C'est le Plan de Développement Touristique Concerté de la Nouvelle-Calédonie, élaboré fin 2005 et adopté en 2006, qui a déterminé le cadre du développement touristique. Ayant fixé 2015 comme échéance, il enregistre un bilan mitigé. Points positifs cependant : l'embellie constatée dans les chiffres d'arrivée en 2015, et l'ouverture d'une importante infrastructure à Bourail.

La situation du tourisme calédonien est caractérisée par les points qui suivent.

L'identité et l'image de la destination peu affirmées

L'identité d'une destination résulte de ses principaux marqueurs qui sont, pour la Nouvelle-Calédonie, son patrimoine culturel et son patrimoine environnemental.

Elle s'est enrichie ces dernières années du classement au patrimoine mondial de l'Humanité d'une partie de sa barrière corallienne.

C'est cette identité qui doit être le fondement de l'image de la destination. Or cette dernière est incertaine sur les marchés où elle est à construire ou à consolider.

En métropole, la Nouvelle-Calédonie est une collectivité relativement connue. L'image de violence, nationalement diffusées au cours des événements entre 1984 et 1988, s'est largement estompée. Hors le tourisme affinitaire pour lequel les relations amicales et familiales contribuent à donner une image plutôt positive de la destination, la Nouvelle-Calédonie est perçue à juste titre comme une destination lointaine et chère, française et plutôt belle.

Le lagon, dont une partie du récif a été classée au patrimoine mondial, contribue à conforter le caractère exotique et d'aventure de l'archipel.

En terme de slogan, « Terre Originelle » mixait le caractère authentique de l'archipel à celui de « grande terre ». « Pacifique au cœur » présente l'intérêt d'indiquer la région géographique de la destination, mais ne caractérise guère la destination en concurrence dans le Pacifique avec aussi bien la Polynésie, dont l'image est très forte, ou encore l'Australie, destination rêvée par la plupart des Français.

Au Japon, la génération vieillissante des années 80 garde en mémoire le best seller de l'écrivaine Morimura : « L'île la plus proche du Paradis ». Hors cette génération, la destination a perdu de son image au cours des 10 dernières années, alors qu'elle a figuré parmi les 20 destinations les plus souhaitées par les voyageurs japonais au classement Japan Travel Bureau.

L'avantage est que ce marché est et demeure, pour beaucoup, le seul où la Nouvelle-Calédonie possède une image qui fait rêver.

En Australie comme en Nouvelle-Zélande, la Nouvelle-Calédonie n'a toujours pas réussi à s'imposer sur la carte des voyages touristiques alors que pour Sydney, Brisbane et Melbourne, elle est la destination internationale la plus proche.

En outre, la population francophone y représente un fort potentiel car le territoire est le pays francophone le plus proche de l'Australie.

La Nouvelle-Calédonie est relativement connue géographiquement, mais peu comme destination touristique attractive.

Les hôtels : stagnation des ouvertures à l'exception de Gouaro-Deva

A l'exception de la construction de l'hôtel golf de Gouaro Deva, de plusieurs rénovations dont celles de Tiéti, de Koulnoué, du Château Royal ou encore du

Méridien, l'hôtellerie calédonienne a stagné ces dix dernières années, enregistrant même des réductions de capacité avec la fermeture du Surf, et une réduction des hébergements au Méridien, au Ramada et au Hilton.

Or une destination, au regard des prescripteurs, gagne en intérêt lorsque le produit « bouge ».

Toutefois, la rénovation du Méridien est très positive, tant « l'hôtel Amiral » de l'hôtellerie calédonienne s'était dégradé, projetant une image négative auprès de la clientèle 5 étoiles.

Le Sheraton Deva bénéficie du label Marriott/Starwood et de l'enseigne internationale Sheraton. Son parcours de golf est splendide tout comme le bâtiment principal. Son positionnement doit être affiné, notamment pour ce qui est de sa présentation balnéaire, pour éviter de souffrir de la comparaison avec l'île des Pins et les îles Loyauté.

L'hôtellerie du nord, confortée par la rénovation du Koulnoué Village, les efforts d'aménagement notamment à Hienghène, et celle des îles Loyauté, répond aux standards d'une clientèle en quête d'exotisme et de découverte.

Il faut ajouter un réseau de relais et de gîtes, y compris des accueils à la ferme soutenus par la Chambre d'Agriculture, très intéressant pour cette dernière clientèle et la clientèle locale.

Mais au total, la Nouvelle-Calédonie doit reprendre ses efforts pour « matcher » ses principaux concurrents que sont notamment le Queensland, Fidji, Bali, Guam, ou encore les Maldives et Hawaï.

Les enseignes hôtelières internationales : en nombre insuffisant

La destination gagnerait à attirer d'autres enseignes hôtelières internationales permettant de bénéficier de la synergie des grands groupes hôteliers et renforçant sa crédibilité.

Marriott/Starwood avec les enseignes Méridien et Sheraton, Ramada et Hilton sont présents en Nouvelle-Calédonie.

Le groupe Accor, qui gère le Surf sous l'enseigne Novotel, a quitté la destination.

Les activités : développées

L'offre d'activités en Nouvelle-Calédonie est riche. Elle couvre l'ensemble des domaines susceptibles d'intéresser les visiteurs.

Elle varie évidemment en fonction du niveau de fréquentation, et donc de l'abondance de la clientèle. Très dynamique, elle est en mesure de se mettre au diapason d'une reprise de développement.

Les ressources humaines : des lacunes

Des lacunes en compétences de personnels disponibles sont régulièrement indiquées par les professionnels, qu'ils soient hôteliers ou excursionnistes.

Il en va ainsi par exemple certains métiers d'hôtel, de restauration ou d'activités.

Les investissements : perte de confiance totale du secteur privé

Une perte de confiance a dissuadé les investisseurs locaux. Retour sur investissement insuffisant, voire problématique, concurrence du secteur public, tracasseries administratives, manque de lisibilité en matière de développement et de perspectives : tout est à refaire.

Quant aux investisseurs internationaux, le cadre qui leur est proposé, l'absence de perspectives claires de développement excluent pour l'heure la destination de leurs projets.

LE TRANSPORT INTERNATIONAL ET INTERIEUR

La desserte internationale : un « plus » avec les Contrats de Destination

La Nouvelle-Calédonie est un archipel, et par conséquent, la desserte aérienne internationale constitue une clé essentielle de son développement qui peut se résumer ainsi : pas de desserte, pas de touristes !

Cette desserte doit relier directement les marchés et la destination. C'est une des conditions d'attrait de cette dernière. Il est en effet établi que la majeure partie de la clientèle choisit sa destination de vacance en fonction de la simplicité d'accès. Seule, la clientèle multi-destination, en produits combinés ou en Tour du Monde, est intéressée par des vols comprenant des escales.

La Nouvelle-Calédonie est principalement desservie par sa compagnie Air Calédonie International reliant Tokyo, Osaka, Brisbane, Sydney, Auckland, Port Vila, Fidji, Wallis et Papeete à l'aéroport de la Tontouta. Contrairement à des affirmations récurrentes, Aircalin ne jouit pas d'un monopole.

La compagnie locale va remplacer sa flotte en 2020 et sera en mesure d'assurer une augmentation de la desserte régionale.

Les autres compagnies internationales opérant vers la Nouvelle-Calédonie sont Qantas, Air New Zealand et Air Vanuatu.

La desserte à partir de la métropole est principalement assurée par Air France, en partage de code avec ACI entre le Japon et la Calédonie. D'autres transporteurs internationaux desservent la route via Tokyo, Osaka, Sydney ou encore Auckland, avec les compagnies Qantas, Air New Zealand ou ACI.

Les Contrats de Destination, mis en place à l'initiative de la compagnie calédonienne et avec le concours des professionnels, ont permis une amélioration de la commercialisation sur les marchés régionaux.

La desserte intérieure : manque de sièges et grèves

La desserte intérieure est assurée par la compagnie publique Air Calédonie qui dispose d'un monopole de transport public. D'autres compagnies utilisant des aéronefs de moindre taille que les ATR d'Air Calédonie, sont autorisées à effectuer du transport de passagers à la demande. Il en est de même pour des transports par hélicoptère.

La compagnie Aircal va rénover sa flotte, et l'aménagement des pistes principales va lui permettre d'utiliser la totalité des capacités d'emport de ses avions.

C'est heureux car l'insuffisance actuelle de sièges pour les visiteurs et les grèves fréquentes pénalisent le trafic touristique vers les Iles.

Les infrastructures aériennes : niveau international avec la nouvelle aérogare de Tontouta

L'aéroport international de La Tontouta a été reconstruit à l'occasion des Jeux du Pacifique de 2011 en Nouvelle-Calédonie, investissement porté par la Chambre de Commerce et d'Industrie et par la Nouvelle-Calédonie. Grâce à un équipement de grande qualité fonctionnelle et esthétique, la destination dispose désormais d'une plate forme aéroportuaire et d'installations modernes.

En 2014, l'aéroport de la Tontouta a accueilli 480.000 passagers.

Évolution du trafic international de passagers par principale destination (arrivées + départs)			
	2013	2014	Variation
Sydney	110 925	99 851	-10,0
Brisbane	42 034	43 617	3,8
Melbourne	-	13 750	III
Tokyo	77 316	110 828	43,3
Osaka	53 238	55 810	4,8
Auckland	59 548	61 505	3,3
Port-Vila	39 318	38 818	-1,3
Wallis/Nandi	33 774	31 854	-5,7
Papeete	17 521	16 376	-6,5
Séoul	41 591	5 768	-86,1
Divers	1 387	1 733	24,9
Total	476 652	479 910	0,7

Source : Direction de l'Aviation Civile

Unités : nombre, %

En 2014, l'aérodrome de Magenta a accueilli 427.500 passagers.

Les aéroports intérieurs sont soit bonne qualité, soit devant être remis à niveau (Lifou). Au total, ce sont 876.400 passagers qui ont transité par les aéroports intérieurs de la Nouvelle-Calédonie en 2014.

Selon le Plan Stratégique de Transport soumis au Congrès de la Nouvelle-Calédonie en janvier 2014, la structure aéroportuaire de Tontouta devrait accueillir la

compagnie intérieure dans le futur. Une des conditions préalables à ce transfert, étudié par les services de l'Aviation Civile et prévu dans le plan de la nouvelle aéroport, est la prolongation de la voie autoroutière de Païta jusqu'à l'aéroport international.

LES FORCES ET LES FAIBLESSES DE LA DESTINATION

Les forces

La Nouvelle-Calédonie est un archipel unique au monde par sa géographie, ses paysages et son endémie. Elle possède ainsi « le plus grand lagon du monde », slogan inventé par l'Office du tourisme de Nouvelle-Calédonie en fin des années 80. Une partie du récif corallien est inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco.

Son multiculturalisme est singulier dans le Pacifique. Kanak par la culture du peuple premier, français par une colonisation de plus d'un siècle, divers avec les apports asiatiques et des Outre mer français, il ne se retrouve dans aucune île du Pacifique ou en Australie.

La culture kanak rayonne symboliquement par un « phare » qui est le Centre Culturel Tjibaou, dont la qualité de l'architecture due à l'un des architectes les plus renommés du siècle dernier, Renzo Piano, lui a conféré une notoriété mondiale.

Le caractère français de Nouméa est surprenant pour le visiteur. Parfois décevant pour le voyageur français qui retrouve une ville très française de l'autre côté de la terre, il est en revanche toujours étonnant pour les Australiens, les Néo-Zélandais ou les Japonais découvrant une ville si française dans un océan anglo-saxon, mélanésien et polynésien.

Une chose est certaine : le caractère français de la capitale est sans équivalent dans le Pacifique tout comme ses aspects de prolongement du continent européen.

Ses sites balnéaires, les paysages phares de l'Île des Pins et d'Ouvéa notamment, figurent parmi les plus beaux au monde. Ouvéa est d'ailleurs le théâtre du best seller japonais « l'île la plus proche du Paradis », tandis que la plage de Kuto à l'Île des Pins fut élue « plus belle plage du monde » par les touristes japonais au début des années 2000.

Il faut évidemment y ajouter des originalités propres à la Nouvelle-Calédonie : les « stations » d'élevage locales avec leur « stockmen », l'exotisme des tribus, les sites pétroglyphes ou encore des paysages d'exception comme les Roches de Hienghène ou le « cœur de Voh ».

Ses équipements et ses infrastructures sont de qualité. Qu'il s'agisse des équipements de santé, parmi les plus sophistiqués des îles du Pacifique, des routes, des ports, du balisage maritime ou des aéroports.

Enfin la sécurité y est assurée, même si des problèmes de délinquance sont à déplorer. Pas de terrorisme, un Etat de droit.

Dans le domaine de la croisière, l'archipel dispose de solides atouts :

- **sa proximité** avec les ports émetteurs, et notamment de Sydney, pour lesquels la Nouvelle-Calédonie est « en face » et constitue les sites de visites les plus proches,
- **la qualité de ses équipements de navigation**, pour les paquebots,
- **la sécurité** de ses eaux et de ses sites,
- **la variété de ses sites**, de pleine nature et de culture kanak aux îles Loyauté et à l'île des Pins, de « curieuse » ville française pour Nouméa,
- **de nouvelles escales à proposer**, à Ouvéa et sur la Grande Terre,
- **la capacité pour Nouméa à être « port tête de ligne », base d'un paquebot de croisière.**

Les faiblesses

Parmi les faiblesses les plus évidentes pour son développement touristique, la Nouvelle-Calédonie souffre de plusieurs maux lesquels, conjugués, constituent de lourds handicaps.

La plus évidente est **l'absence de vision de développement touristique**. Cette carence est démotivante pour les acteurs locaux du tourisme, dissuasive pour les investisseurs locaux et extérieurs, et rend le tourisme éloigné des préoccupations du secteur public et de la population.

Le manque de notoriété sur certains marchés, et à l'intérieur de ces marchés, dans des niches de clientèle potentielle, rend difficile la commercialisation de la destination.

L'absence de développement hôtelier depuis 10 ans à Nouméa, plaque tournante du tourisme calédonien, est la marque d'une destination qui stagne. Elle fait apparaître, aux yeux des prescripteurs, une course au remplissage des hébergements existants, davantage qu'une dynamique de développement et de nouveautés.

L'absence d'un cadre attractif pour les investisseurs leur fait préférer d'autres destinations. ***Nouméa est écarté du bénéfice de la défiscalisation métropolitaine pour les constructions d'hôtels.*** Dans une période de crise, aucun élément incitatif à la construction d'équipements, à la rentabilité des investissements n'est mis en place. Le retour sur investissement est donc réputé périlleux. Ces différents facteurs ont créé un climat dissuasif.

Le nombre de compagnies aériennes desservant la destination est insuffisant. Ce constat résulte de l'absence de développement, bien sûr. Mais c'est un fait que 4 compagnies seulement transportent les touristes vers Tontouta.

Le nombre de taxis à Nouméa est insuffisant, si l'on considère la vocation touristique de la ville, et sa comparaison avec les villes concurrentes.

La formation professionnelle n'est pas en adéquation avec les besoins du tourisme. A l'évidence, le secteur employeur n'est pas suffisamment consulté, et la qualité des services s'en ressent, tout comme le coûts en cas de recours à du personnel expatrié. Le niveau de rémunération, comparé à d'autres secteurs, n'est pas incitatif.

Gouvernance : le manque de cohérence entre les décideurs et les acteurs du développement est criant, même si des efforts ont été tentés ça et là. Le Plan de Développement Touristique Concerté de la Nouvelle-Calédonie n'a pu impulser cette nécessaire cohérence, même si des efforts ont été menés par les Gie provinciaux.

La gouvernance du tourisme calédonien est aujourd'hui une des clés de la réussite ou non de son développement.

Dans le domaine de la croisière, les faiblesses sont notamment :

- **l'absence de terminal** adapté à la nouvelle génération de paquebots,
- **l'insuffisance de quais** à terme susceptibles d'accueillir les paquebots,
- **l'absence d'organisation** des acteurs de la croisière,
- **le manque d'organisation** de l'accueil des croisiéristes,
- **le manque d'équipements** destinés à faciliter la visite des croisiéristes,
- **l'absence d'une stratégie** visant à faire du croisiériste un touriste potentiel.

Les menaces

L'absence d'une stratégie de développement touristique et la situation qui perdure depuis plusieurs années fait peser des menaces sur le tourisme calédonien et sur la croisière.

La « pénurie » d'image sur les marchés régionaux handicape le retour à la croissance et peut mettre à mal les ambitions de développement et les intentions d'investissements.

Le gel des investissements hôteliers à Nouméa en cas de maintien de l'exclusion de la capitale au bénéfice de la défiscalisation pour la construction d'hôtels, peut entraîner le sclérose du produit et la récession de notre tourisme.

Dans le domaine de la croisière, la menace directe est la perte du rôle majeur de Nouméa comme port d'escale de l'essentiel des itinéraires commercialisés par la société Carnival, le principal opérateur sur la destination, et filiale du numéro 1 mondial. Fidji est sur les rangs, compte tenu des retombées considérables de la croisière et pourrait finalement s'imposer comme « port tête de ligne ».

Enfin, menace sur l'image diffusée négativement sur la ville de Nouméa par les croisiéristes, ce qui rejaillit sur la destination.

Les opportunités

Forte de ses atouts, répondant à ses faiblesses comme à ses menaces, la destination conserve intactes ses formidables opportunités. Sous les conditions de soutien au développement présentées dans ce document,

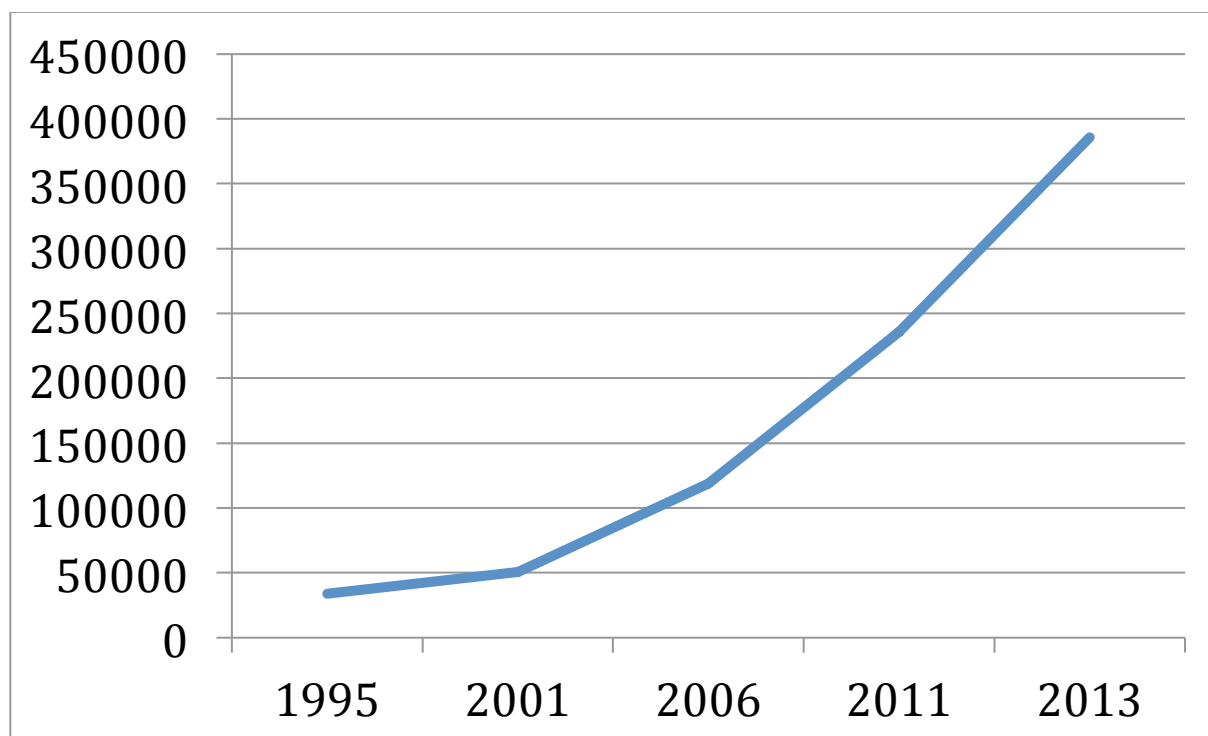
- **Il est possible de remettre en marche le développement touristique** déjà marqué par une légère amélioration a priori du nombre d'arrivées,
- **Il est possible de mobiliser de nouveaux investissements**, notamment à caractère hôtelier
- **Il est possible de lancer de nouveaux projets** générant l'ouverture de nouveaux emplois directs, indirects et induits,
- **Il est possible d'améliorer l'activité des compagnies aériennes calédoniennes de transport international et intérieur**, et d'une manière générale les activités de transport,
- **Il est possible d'attirer de nouvelles compagnies aériennes**,
- **Il est possible de faire reconnaître** le Tourisme Durable comme **Industrie** de transition économique pour les générations futures, renforçant ainsi la cohérence de son développement touristique dans une démarche à long terme.

Ce champ des possibles s'étend évidemment sur le court, le moyen et le long terme. Il exige une feuille de route volontariste, stable et innovante.

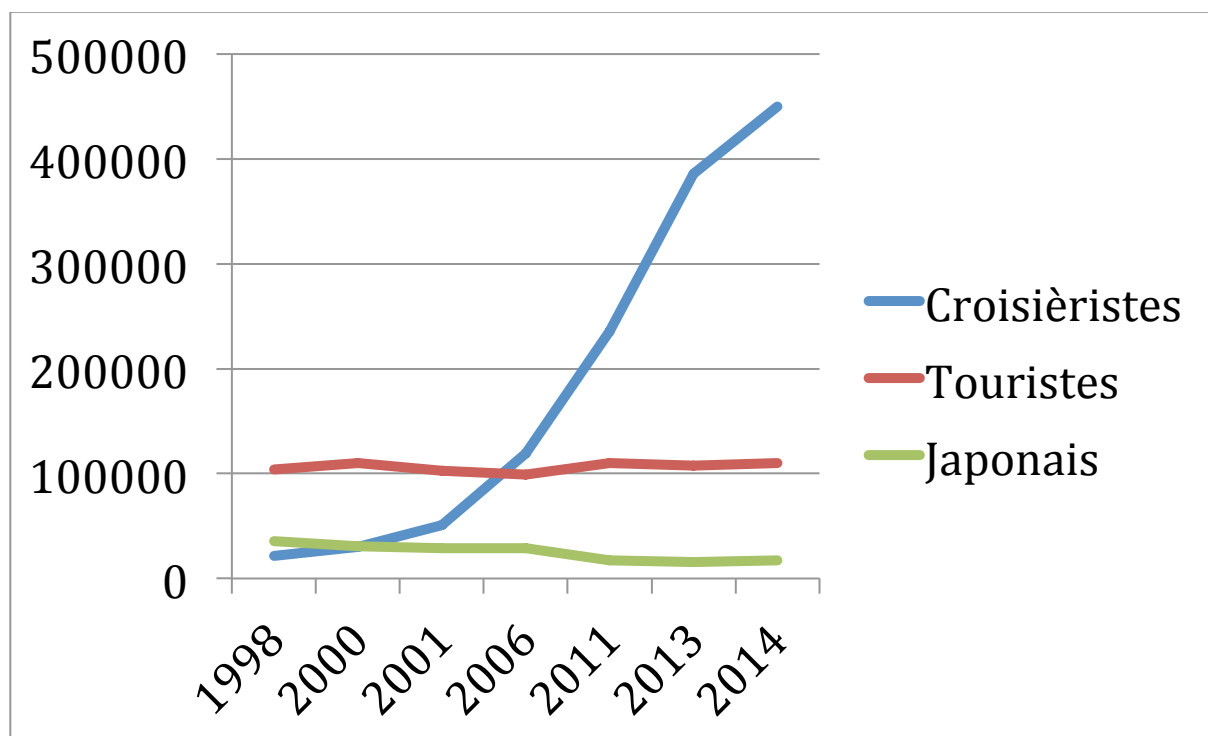


LA CROISIÈRE EN NOUVELLE-CALÉDONIE

LA SITUATION DE LA CROISIERE EN NOUVELLE-CALEDONIE



Evolution du nombre de croisiéristes en Nouvelle-Calédonie



Evolution comparée de la croisière et du tourisme en Nouvelle-Calédonie

UNE CROISSANCE ANNUELLE À DEUX CHIFFRES

Alors que les Caraïbes, l'Atlantique et la Méditerranée ont constitué le socle du développement de la croisière, le Pacifique est devenu progressivement « un terrain de jeu » des grandes compagnies à la recherche de croissance.

Les plus grands opérateurs mondiaux interviennent dans la zone, et la Nouvelle-Calédonie, depuis une décennie, bénéficie « gratuitement » de ce phénomène économique.

Au sein des principales compagnies parmi lesquelles Royal Caribbean International et ses colossales unités (Legend of the Seas, Explorer of the Seas, Voyager of the Seas, Harmony of the Seas) Carnival Australia constitue l'opérateur majeur sur la Nouvelle-Calédonie avec P&O.

Carnival Australia fait partie du groupe Carnival Corporation & plc (Carnival Cruise Line, Cunard Line, Costa Croisières Holland America Line, P&O Cruises, P&O Cruises World Cruising, Princess Cruises and Seabourn), et occupe 80% du marché de la zone Australie-Nouvelle Zélande.

Plusieurs records ont été accrochés par Carnival Australia : celui de la croissance de la croisière dans la zone considérée, mais aussi celui du marché de la croisière dans le monde.

La compagnie australienne occupait plus de 70% du marché des 833 348 clients australiens de la croisière en 2013. Elle réalisait ainsi une croissance annuelle de 20% pour la 11^e année consécutive !

En 2015, trois nouveaux navires, Golden Princess, Pacific Aria et Pacific Eden sont venus renforcer sa flotte dans un contexte porteur où la « production » d'un million de croisiéristes a déjà été dépassée.

En 2015, 440.000 croisiéristes ont fréquenté une escale en Nouvelle-Calédonie.

LA CROISIÈRE : UNE DÉPENSE ÉQUIVALENTE À CELLE DES TOURISTES AUSTRALIENS

Cette activité a généré en 2014 une dépense totale de 1 milliard 940 millions sur le territoire, formée notamment de :

- 66 millions pour le transport,
- 40 millions de location de vélos et de voitures,
- 119 millions en cafés, bars, snacks et restaurants,
- 1,157 milliard en excursions,
- 482 millions en shopping,
- 85 millions autres.

Cette dépense globale se répartissait entre :

- Nouméa : 1 milliard 600 millions
- Autres escales : 358 millions.

A titre d'illustration, la dépense des croisiéristes est supérieure à la dépense des touristes néo-zélandais, et approche celle des Australiens !

Les chiffres de fréquentation vont augmenter selon les prévisions des compagnies de croisière, et notamment de Carnival qui vise celui d'un million à échéance de moyen terme.

L'image de la Nouvelle-Calédonie auprès des croisiéristes est positive pour ce qui concerne les Iles Loyauté. Elle est en revanche plutôt négative pour Nouméa, et notamment en raison des conditions d'accueil en grande rade, de celles d'accès à la ville, et des fermetures de la plupart des commerces du centre-ville le dimanche.

Il y a plusieurs années, la compagnie australienne a fait connaître son intérêt à baser un navire de croisière à Nouméa, sous réserve, entre autres, que les problématiques d'acheminement aérien des clients en Nouvelle-Calédonie soient réglées de manière satisfaisante.

Enfin, elle souhaiterait diversifier ses escales hors Nouméa.

Dans la zone, les équipements seront améliorés à Port Vila. Fidji affiche également des ambitions pour développer le trafic de croisière dans cet archipel.

Cette concurrence exige donc de la part de la destination des efforts à accomplir pour d'une part, consolider un partenariat avec la compagnie de croisière Carnival, et d'autre part, rechercher l'excellence pour satisfaire les croisiéristes en Nouvelle-Calédonie.





LES ATTENTES

Les attentes des Institutions, des professionnels locaux, des partenaires extérieurs et de la population sont multiples.

Elles revêtent un **caractère social** par la création de nouveaux emplois, et sa capacité à donner du travail « sur place ».

Elles sont de **nature économique** par les investissements et l'activité susceptible de générer une croissance du Produit Intérieur Brut ainsi que de nouvelles recettes fiscales et sociales.

Elles sont **environnementales** par la combinaison d'une mise en valeur du patrimoine naturel local et sa préservation.

Elles concernent la confiance dans l'avenir et **les perspectives ouvertes aux générations future**.

Le Plan proposé s'inscrit dans une perspective de développement durable conjuguant par conséquent le développement économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement.

LES ATTENTES DES INSTITUTIONS

Améliorer le marché du travail notamment pour les jeunes partout en Nouvelle-Calédonie qui comprend, attirer de nouveaux investissements, accroître les rentrées fiscales et sociales sont les attentes naturelles des Institutions.

Elles sont en effet en charge de ces secteurs.

Or, la situation économique, sociale et fiscale de la Nouvelle-Calédonie est en proie à des difficultés que les analystes estiment durables.

Le développement du tourisme durable répond donc au souci des autorités de favoriser les facteurs potentiels de croissance.

Enfin, par son caractère de développement durable, le tourisme s'inscrit parfaitement dans l'ambition des collectivités de consolider une économie soutenable pour les générations futures.

LES ATTENTES DES ACTEURS ECONOMIQUES

Les professionnels du tourisme sont à la tâche quotidienne pour assurer le fonctionnement et plus rarement, le développement de leur entreprise.

Sans cesse soucieux de résultats économiques et financiers, **ils sont en attente de perspectives, d'une feuille de route globale** dans laquelle ils pourraient être en capacité d'inscrire leur propre développement.

Mais le tourisme est aussi un secteur économique dont les effets induits sont considérables : secteurs production de viande, de légumes, d'énergie, restauration, transport, commerces, bâtiment, services, bénéficient des achats d'entreprises touristiques ou même directement des touristes. L'attente de reprise et de développement est forte dans l'ensemble de ce tissu économique.

La responsabilité du Tourisme pourrait-elle être identifiée au travers d'un interlocuteur unique ? La réponse à cette question est également une demande des professionnels confrontés à la multiplicité des compétences entre les diverses collectivités. **Leur attente vise une simplification et une cohérence de la gouvernance en matière de tourisme.**

Enfin, ils sont en attente de reconnaissance : celui d'acteurs d'un secteur économique plutôt discret qui constitue d'ores et déjà la première exportation de la Nouvelle-Calédonie hors nickel, l'un des tout premiers pourvoyeurs d'emplois du secteur privé, et la perspective de développement rapide la plus pertinente.

LES ATTENTES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

Le Plan proposé s'inscrit dans une perspective de développement durable qui comprend la préservation de l'environnement néo-calédonien.

C'est une attente de tous ceux qui se soucient de l'environnement, mais d'une manière générale, qui est partagée par l'ensemble de la population.

Deux volets sont intégrés dans ce plan :

- l'un concerne **la valorisation** du patrimoine naturel exceptionnel,
- l'autre concerne **sa préservation** à la fois parce sa mise en danger empêcherait un développement à caractère durable, et également parce que le patrimoine naturel est un legs aux générations futures qui doit être respecté.

Deux aspects du développement touristique durable sont concernés, le tourisme proprement dit pour les visiteurs séjournant au moins une nuitée dans la destination, et celui des croisiéristes, notamment sur les îles.

LES ATTENTES DE LA JEUNESSE CALÉDONIENNE

Perspectives d'emplois, de carrière, d'entrepreneuriat sur l'ensemble du territoire constituent l'une des premières attentes de la jeunesse calédonienne.

Celle-ci est également plus sensible que ses aînés à la préservation du patrimoine culturel et environnemental.

Elle attend donc des décideurs d'aujourd'hui **la mise en place d'une économie durable pour les générations futures.**

An aerial photograph of a river winding through a vast, dense green forest. The river is a dark blue line that curves through the landscape. In the upper left, a small boat is visible on the river, leaving a white wake. The forest is a mix of bright green and darker shades, suggesting different types of trees or varying canopy density. The overall scene is serene and natural.

*« Une transition économique
dédiée aux générations futures »*

PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE

PAS DE CATALOGUE « À LA PRÉVERT » ET DES ACTIONS CONCRÈTES

EN DÉPIT D'UNE RÉELLE AUGMENTATION RELATIVE DES RÉSULTATS, LES CHIFFRES RÉGIONAUX SONT INFÉRIEURS À CEUX DE 2000 ET POSSÈDENT UNE MARGE DE PROGRESSION

En 2000, les japonais étaient 31.051. En 2015 : 20.056.

En 2000, les australiens étaient 18.012. Quinze ans après, ils sont 20.926.

En 2000, les néo-zélandais étaient 9576. Quinze ans après, ils sont 8.259.

En 2000, les métropolitains étaient 30.702. En 2015, ils sont 37.245.

Ces chiffres font apparaître, sur le marché touristique de loisir, à la fois une amélioration et des marges de progression encore ouvertes.

Ces résultats basés sur une année de référence purement calendaire, l'an 2000, montrent bien, par la modestie des progressions, qu'il est pertinent de revisiter les principes et les options fondamentaux du tourisme calédonien. C'est la démarche incontournable pour bâtir un développement industriel durable par une stratégie consensuelle, encore plus ambitieuse et affirmée.

RAPPEL DE LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE

Définir une stratégie, c'est de recenser l'ensemble des moyens disponibles puis de mettre en œuvre les actions nécessaires en vue d'atteindre un objectif prédéterminé.

En l'espèce, l'objectif est de conférer un rang industriel au tourisme en Nouvelle-Calédonie, et de le développer en vue d'y créer le plus grand nombre d'emplois directs, indirects et induits dans un cadre de développement durable.

Dans ce but, l'ensemble des moyens disponibles ou susceptibles d'être créés pour atteindre cet objectif va être recensé et analysé.

De cet exercice découleront les actions propres à être mises en œuvre selon un échéancier pertinent en vue d'atteindre l'objectif fixé.

Le présent document constitue une contribution au débat sur le tourisme en Nouvelle-Calédonie. Il s'exonère de la présentation d'un « catalogue de mesures » dont la suite est trop souvent aléatoire, et se focalise sur 79 actions concrètes visant à atteindre les objectifs proposés.

Il a pour ambition de proposer une « transition économique pour les générations futures » au travers du Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie (PTDI).

RAPPEL DE LA DÉFINITION DU TOURISME DURABLE

Le Tourisme Durable défini par l'Organisation Mondiale du Tourisme :

« Les principes directeurs du développement durable et les pratiques de gestion durable du tourisme sont applicables à toutes les formes de tourisme dans tous les types de destination, y compris au tourisme de masse et aux divers créneaux touristiques.

« Les principes de durabilité concernent les aspects environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme. Pour garantir à long terme la durabilité de ce dernier, il faut parvenir au bon équilibre entre ces trois aspects.

« Le tourisme durable est un tourisme qui :

- Exploite de façon optimum les ressources de l'environnement ;*
- Respecte l'authenticité socio-culturelle des communautés d'accueil ;*
- Offre à toutes les parties prenantes des avantages socio-économiques. »*

LE POSITIONNEMENT DE LA DESTINATION : CELUI CORRESPONDANT AUX ATOUTS DE SON CARACTÈRE SINGULIER D'UNE PART, À LA RÉALITÉ DE SES COÛTS D'AUTRE PART

OBJECTIF : HARMONISER SON CARACTÈRE « HAUT DE GAMME » ET SES COÛTS PAR UNE SENSIBILISATION ET UNE VEILLE PERMANENTES À LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS AUX TOURISTES

Quel positionnement adopter pour la Nouvelle-Calédonie sur les marchés touristiques en matière de prix ?

Toutes les réflexions passées, et tout simplement le réalisme et le bon sens concluent au fait que **la Nouvelle-Calédonie ne doit pas être une destination de tourisme de masse**. C'est l'orientation partagée par le présent Plan.

Autre évidence : la Calédonie ne va pas réduire ses coûts. Il n'est en effet pas réaliste qu'elle diminue les salaires et le prix des prestations spécifiquement dans le domaine du tourisme. Les gains éventuels de marge opérationnelle obtenus par les mesures recommandées infra ont pour but essentiel d'améliorer le retour sur investissement et d'assurer de meilleures conditions de travail et de salaires aux personnels.

Certes, il convient de demeurer dans les prix du marché, par rapport aux destinations concurrentes. Il en va ainsi des prix de desserte proposés par Aircalin pour la classe tarifaire « W ». Certains tarifs de prestations peuvent être affichés en promotion à court terme. **Mais une politique d'abaissement durable des prix serait mortelle pour l'ensemble des exploitations touristiques et entraînerait rapidement la déchéance du produit.**

Pour cette raison, c'est une clientèle à haute contribution qui devra être, **non pas uniquement, mais majoritairement ciblée**.

La conséquence est l'exigence de montée en gamme de l'ensemble du produit, depuis les hébergements, en passant par les services et l'attitude de la population. **« Un bon prix, c'est l'exigence en contrepartie d'une bonne qualité »**. Cet adage est valable dans tous les compartiments du commerce, et le tourisme est un commerce globalisé.

Sous cette condition de montée vers l'excellence, la destination dispose du réservoir de clientèle de haute contribution sur l'ensemble des marchés. Ce sont en effet plusieurs millions de voyageurs qui, au départ de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, du Japon et de la métropole, investissent au prix fort chaque année pour une destination dont l'exotisme, ressenti différemment selon les cultures, et la qualité des services par rapport au prix est décisive dans le choix opéré.

D'ailleurs, les tarifs publics calédoniens sont loin d'être aujourd'hui hors marché international. A Sydney, le Swiss Hôtel est à 309 A\$ en premier prix, soit environ 25.000 FCFP. A Auckland, le Sofitel est affiché à 440NZ\$ soit environ 30.000 FCFP. A Tokyo, le Hilton à Shinjuku affiche 692 A\$, soit environ 50.000 FCFP. A Paris, le Hyatt Regency, ex-Concorde La Fayette, est affiché à 292 A\$ soit environ 20.000 FCFP. A Fidji, la chambre du Sheraton avec vue sur mer est à 385 A\$, soit environ 30.000 FCFP, et à Port Vila, le prix moyen de chambre du Lagon est à 251 A\$, soit environ 20.000 FCFP. Enfin, les calédoniens, de plus en plus nombreux à voyager, savent bien que les restaurants ne sont pas moins chers à Port Vila ou à Gold Coast qu'à Nouméa.

En revanche, ce que la Calédonie est capable d'offrir aux visiteurs est sans pareil dans le monde. Il faut donc justifier la pratique de prix justes, mais la prestation doit être sans défaut.

Action : mettre en place un groupe comportant les représentants des acteurs du tourisme publics et privés, ainsi que des représentants des différents marchés afin de promouvoir l'exigence de qualité des services aux touristes :

- **par une veille** consistant notamment à recueillir les avis des touristes au travers d'un questionnaire distribué dans les hôtels (secteurs visés : les hébergements, les transports, les excursions, les restaurants, le shopping), ainsi qu'auprès des grossistes et détaillants sur les marchés.
- **par un reporting** semestriel des résultats auprès des établissements concernés,
- **par une incitation** à améliorer la qualité du service en cas d'insuffisance et de défaillance constatée auprès de ces mêmes établissements.

Nota – *Cet exercice relativement lourd mais impératif sera lancé sans délai. Le Comité « **qualité des prestations touristiques** », exercera un rôle de conseil et de recommandation.*

L'action sera accompagnée d'un « benchmark » avec les destinations concurrentes en vue de mettre en œuvre des recommandations visant à maintenir la destination dans le marché par son rapport Prix/Qualité.

QUELLE IDENTITÉ POUR NOTRE DESTINATION ?

OBJECTIF : MIEUX DÉFINIR NOTRE IDENTITÉ SUR CHACUN DE NOS MARCHÉS

La Nouvelle-Calédonie appartient à la catégorie des « archipels paradisiaques à Grande terre » compte tenu de sa configuration géographique particulière qui la distingue des autres îles du Pacifique. Cette recommandation est issue du PDTNCN.

Pourtant, la définir en tant que telle sur la totalité des marchés touristiques relève d'une gageure à tel point qu'aucun slogan générique n'a pu s'imposer jusque là.

A cela, une première raison : l'absence de notoriété mondiale contrairement à Tahiti, par exemple, une notoriété que la Nouvelle-Calédonie ne peut atteindre. Ne serait-ce que parce qu'il faudrait, pour satisfaire une telle ambition, y consacrer des milliards en simple construction d'image.

La deuxième raison est que les attentes des marchés que vise la destination sont différentes les unes des autres parce que les goûts et les cultures y sont différents. La culture française en Calédonie, par exemple, ne sera pas ressentie de la même façon par un australien et un français de métropole.

Par conséquent, les éléments constitutifs d'une identité, puis d'une image, NE PEUVENT AVOIR LA MÊME TONALITÉ SUR L'ENSEMBLE DES MARCHÉS.

Une fois l'identité de la destination définie, il convient de projeter sur le marché les éléments de cette identité propres à générer l'intérêt, puis l'envie de voyager vers la destination.

Un exemple : le caractère français de Nouméa peut rassurer un voyageur métropolitain, mais dans le même temps le décevoir car il n'effectue pas un voyage de 20.000 km pour retrouver à peu de chose près ce qu'il a chez lui. En revanche, la culture kanak sera pour lui, une vraie source d'intérêt. Mais pour un Australien dont la vision du Pacifique est anglo-saxonne et mélanésienne, Nouméa, petit bout de France, sera d'un exotisme étonnant.

L'identité de la Nouvelle-Calédonie est fondée sur deux marqueurs forts : son patrimoine culturel d'une part, son patrimoine naturel d'autre part.

Le patrimoine culturel

Peuplée par des migrations mélanésiennes datant de plusieurs millénaires, la Nouvelle-Calédonie fut rattachée à l'Empire français sur ordre de l'Empereur Napoléon III en 1853. La colonisation française allait ainsi créer une acculturation enrichie par de multiples apports de main d'œuvre : malabars et 1860, chinois en 1885, vietnamiens en 1891, javanais en 1896, océaniens et dom-tomiens au XX^e siècle.

Le patrimoine culturel calédonien est ainsi unique dans le Pacifique par la conjugaison des cultures française et kanak, par comparaison avec Vanuatu, Salomon, Fidji et Papouasie, pays mélanésien baignés de culture anglo-saxonne.

Viennent s'ajouter à cette originalité la présence vivante des cultures asiatiques et océaniques, ce qui confère à la Nouvelle-Calédonie une place culturelle singulière en Océanie.

Le patrimoine naturel.

La Nouvelle-Calédonie est un jardin botanique hors du commun et un espace naturel qui figure parmi les plus originaux dans le monde. Son histoire géologique explique en grande partie ces caractéristiques.

Emergé il y a 280 millions d'années environ, l'archipel demeura isolé pendant des millions d'années. L'apparition du nickel sur la Grande Terre fut le résultat d'immenses transformations géologiques qui se produisirent il y a une cinquantaine de millions d'années. Par des plissements gigantesques à proximité des séparations de plaques tectoniques, la Grande Terre fut en majeure partie recouverte par des roches péridotites présentes sur le fond de la mer.

C'est tardivement que le peuplement de la Calédonie commença par les grandes migrations en provenance de l'Insulinde.

La géologie étonnante de l'archipel, son isolement géographique durant des centaines de millions d'années et son peuplement tardif expliquent ses particularités environnementales.

A la suite d'affaissements et d'élévations, **la deuxième plus grande barrière corallienne au monde** s'est construite en des millions d'années, formant le plus vaste lagon de la planète. A l'intérieur de ce lagon, la flore corallienne et la faune sous-marine sont d'une richesse extraordinaire et encore en cours de recensement. Parmi les espèces endémiques figurent le *nautilus macronphallus* ou encore les coraux fluorescents découverts en 1957 par le docteur Catala et son épouse Madame Catala-Stucki, biologistes marins et fondateurs de l'aquarium de Nouméa.

Sur terre, l'endémie végétale est foisonnante. On dénombre **le plus grand nombre de plantes endémiques de tout le Pacifique** avec plus de 2.500 espèces. Illustration saisissante de ce particularisme d'exception : la plante à fleur *Amborella Tripocada* est considérée par les botanistes comme « la mère de toutes les fleurs » encore vivante sur la planète.

Si le végétal est très riche, le règne animal l'est moins. Il possède cependant ses particularismes avec de nombreuses espèces endémiques comme « la perruche d'Ouvéa » ou encore *Rinocetus Jubatus*, le cagou, un oiseau qui ne vole pas et dont le cri ressemble à un aboiement, devenu l'un des symboles de la Nouvelle-Calédonie.

Cette nature exceptionnelle confère au territoire le **troisième rang mondial en matière de biodiversité**, et sa forêt tropicale est l'une de plus riches du globe.

Ainsi, la destination peut se prévaloir d'originalités et de plusieurs superlatifs, atouts de publicité et de promotion :

- « Le plus grand lagon du monde », slogan créé en fin des années 80 par l'Office du Tourisme, est un superlatif accentué par le classement d'une partie de la barrière corallienne au patrimoine mondial de l'Humanité, classement qui lui confère une qualité environnementale d'exception.
- La plus forte endémie végétale du Pacifique sud, attestée par les botanistes au titre de la rareté des espèces, comme l'illustre l'*Amborella*, dernière plante vivante « mère de toutes les fleurs apparues ensuite sur la planète ».
- Une endémie animale dont certaines espèces ont contribué à la notoriété de la Nouvelle-Calédonie dans ce domaine, dont le cagou et le *nautilus macronphallus*.
- Le nickel, dont les mines colossales à ciel ouvert constituent déjà des lieux d'excursion touristique.
- Des eaux thermales de grande qualité, dont l'usage s'est arrêté pendant la période des événements, mais dont le grand potentiel demeure intact.

FORCE : LES MOYENS EXISTANTS

Les supports concrets de ces patrimoines sont accessibles aux touristes.

La Nouvelle-Calédonie dispose déjà d'un réseau d'établissements permettant aux touristes de découvrir ces patrimoines. Certains de ces établissements jouissent d'une notoriété régionale, nationale ou mondiale.

La découverte du patrimoine culturel

Le Centre Culturel Tjibaou est le plus emblématique de la culture kanak. Mondialement connu, il représente également une œuvre architecturale d'exception de son architecte Renzo Piano.

Il existe par ailleurs un réseau de découvertes possibles par d'autres établissements, comme le Centre culturel de Hienghène, ou des lieux appropriés comme le site de pétroglyphes de Montfaoué, le plus important de Calédonie.

Tout comme la culture kanak dans les tribus, aux îles Loyauté, à l'Île des Pins, la culture française est présente dans la vie quotidienne au travers :

- de la langue,
- de la façon de vivre, la « french way of life » qui comprend aussi bien la gastronomie que la conduite à droite ou les gendarmes,
- de l'urbanisme,
- des media.

Il faut y ajouter la Francophonie, espace mondial dont la Nouvelle-Calédonie est un acteur, et qui regroupe 60 pays dans le monde, dont les représentations

diplomatiques et communautaires sont présentes sur les marchés.

Parmi les lieux emblématiques de la présence napoléonienne, le Phare Amédée représente aujourd'hui le monument et le lieu d'excursion le plus visité par les touristes. D'autres établissements à caractère muséographique ou historique existent également comme les musées de la Mer, de la présence américaine pendant la seconde guerre mondiale, le Musée historique de Bourail, celui de la Mine à Thio ou encore les bâtiments réhabilités comme la Maison Célières ou le pigeonnier de Pouembout.

La découverte du patrimoine naturel

Les lieux d'exposition ou de découverte foisonnent.

L'aquarium des Lagons, le Parc Botanique Michel Corbasson, le Parc de la Rivière Bleue, le Parc des Grandes Fougères, le Musée de la mine et le Plateau à Thio sont autant de lieux organisés où le touriste peut se rendre pour admirer les richesses naturelles de la Nouvelle-Calédonie.

On peut y ajouter de nombreuses excursions possibles sur la Grande Terre comme aux Iles Loyauté.

FAIBLESSE : LA MISE EN VALEUR DE CES RICHESSES

Ces richesses sont exceptionnelles. Elles sont de nature à attirer une clientèle spécifique, attirée par les aspects singuliers de notre destination, aussi bien que la clientèle globale, intéressée par une destination qui peut la faire rêver.

Les équipements sont, pour la plupart d'entre eux, de qualité, voire de grande qualité. Il existe également des guides ou des recueils plutôt complets édités par des agences officielles ou des particuliers.

La faiblesse réside dans la valorisation de ces richesses : absence d'image sur certains marchés, manque de lisibilité sur le terrain, insuffisance de marketing sur notre identité.

Enfin la préservation du patrimoine doit être une constante dans le développement touristique durable de la Nouvelle Calédonie et deux faiblesses émergent dans un patrimoine hors du commun : les **menaces de pollution du lagon** et la **pollution atmosphérique au cœur de la ville-capitale**.

ACTIONS

Créer une image de notre identité sur chaque marché susceptible de capter l'intérêt de la clientèle.

Vouloir créer une image unique dans la monde est hors de notre portée. Le marketing doit donc être ciblé, pour tenir compte des attentes des marchés. L'image à construire en découle naturellement.

En Australie, qui dispose de plages somptueuses, le caractère français de la destination est incontestablement un atout. La proximité en est un autre. Enfin, l'écrin naturel et culturel complète ce panel d'attraits.

En Nouvelle-Zélande, l'aspect naturel, la proximité, la culture kanak et le caractère français jouent également à plein.

Au Japon, la destination jouit encore d'une image qui fait rêver une génération de japonais. Une étude est nécessaire pour actualiser les attentes des clientèles attirées par le Pacifique, et pour la réponse desquelles la Calédonie possède les meilleurs atouts.

En métropole, le concept « d'archipel paradisiaque à Grande terre », d'espace français du bout du monde et de monde kanak semble convenir.

Action 1 – Créer sur chaque marché, en s'appuyant sur l'expertise du marché, un slogan original mettant en exergue l'attrait de la destination correspondant aux attentes du public ou des niches.

Action 2 – Créer une image différente de la concurrence, en s'appuyant sur l'expertise des marchés, mettant en exergue l'attrait de la destination correspondant aux attentes du public ou des niches.

Action 3 – Diffuser ces slogans et ces images vers les cibles, grand public ou niches, en s'appuyant sur l'expertise des marchés.

Action 4 – Créer un ambassadeur « People » sur chaque marché (A l'instar de ce qui avait été fait avec le chanteur Antoine pour mettre en valeur le caractère d'aventure et de découverte de la destination sur le marché français).

Action 5 – Organiser des conférences internationales spécialisées liées à l'image de la destination, et développer le travail entrepris sur la Francophonie, avec l'appui du Ministère des Affaires Etrangères nationalement compétent dans le secteur du tourisme.

UN COUPLE IMAGE/PRODUIT CONFORME À LA RÉALITÉ

OBJECTIF : METTRE LE PRODUIT EN ADÉQUATION AVEC L'IMAGE DE LA DESTINATION

Cibler majoritairement les marchés de haute contribution exige que l'offre de la destination soit conforme aux attentes haut de gamme de la clientèle.

Cela ne signifie nullement que tous les produits relèvent de la catégorie du haut de gamme. Mais la qualité des équipements et des prestations dédiés à cette clientèle devra être de nature à satisfaire pleinement celle-ci.

L'identité de la destination, caractérisée par deux marqueurs, le patrimoine culturel et le patrimoine environnemental, doit être conforme à son image.

En matière culturelle,

- la culture kanak, dont le Centre Tjibaou reflète cet objectif d'excellence, les produits proposés (excursions, séjours en milieu, présentations de sites) devront répondre à cette exigence,
- la ville-capitale, en particulier, devra mettre en valeur ses aspects français d'aménagement urbain et de vie quotidienne.

Pour ce qui concerne l'environnement, des efforts considérables ont été consentis ces dernières années par les collectivités pour préserver et mettre en valeur le patrimoine naturel.

Certains chantiers comme le Sentier de Grande Randonnée Prony/Bourail méritent d'être poursuivis, comme tenu de leur potentiel d'audience internationale.

Reste enfin la préservation du lagon et la pollution de l'usine Doniambo dans la ville.

Cette dernière a aujourd'hui comme priorité sa pérennité économique. Celle-ci s'impose naturellement. **Mais l'incompatibilité d'une image environnementale d'exception avec les pollutions atmosphériques de l'installation industrielle impose la poursuite des efforts de réduction de ces nuisances.**

Le lagon, pour sa part, est menacé de pollution à terme. Considéré à juste titre comme une merveille planétaire, ceinturé par un récif corallien classé au patrimoine mondial de l'Humanité, **il devra faire l'objet, de la part de l'ensemble des collectivités, des mesures de préservation nécessaires par l'assainissement de l'ensemble des eaux polluées qui s'y déversent.**

Action 1 – Recenser les marqueurs culturels et environnementaux promus auprès des marchés et évaluer la qualité des équipements et des prestations correspondants

Action 2 – Poursuivre la réalisation du Sentier de Grande Randonnée de Prony à Bourail.

Action 3 – Accompagner les efforts de réduction des pollutions atmosphériques de l'usine Doniambo.

Action 4 – Sensibiliser les collectivités à la pollution du lagon et à l'exigence de réduction de ces dommages par la mise en œuvre de l'assainissement des eaux qui s'y déversent.



UN PRODUIT RÉPONDANT AUX ATTENTES DES TOURISTES

OBJECTIF : METTRE EN ADÉQUATION LE PRODUIT AVEC LES ATTENTES DES TOURISTES

Le choix de la Nouvelle-Calédonie comme destination de vacance par les touristes résulte des « promesses » affichées par la destination en matière d'accueil, d'hébergements, de prestations et de services. **Les visiteurs attendent donc que l'image qui les a fait rêver corresponde à la réalité.**

Répondre à ces attentes est essentiel pour le développement touristique. Un visiteur qui s'estime floué en parlera négativement à bien plus des personnes que celui qui sera satisfait.

Il en va ainsi de la crédibilité de la destination qui dépend directement de la satisfaction de sa clientèle.

On connaît les grandes typologies de clientèles, internationalement reconnues. L'approche des clientèles de niches procède bien sûr d'une analyse plus nuancée.

On trouve 4 principaux types de touristes, qui peuvent se réinsérer dans le groupe des « familles ».

L'explorateur averti, cadre intermédiaire de 30 à 35 ans, ou âgé de 70 ans et +, est intéressé par le « tout inclus » dans les complexes hôteliers, mange au buffet, profite des activités de groupe, et communique avec ses seuls compagnons de voyage.

L'explorateur engagé, étudiant, cadre supérieur en début de carrière ou retraité, âgé de 25 à 30 ans, ou de 55 ans et +, s'implique davantage dans la vie locale, est responsable et curieux. Les jeunes seront les passionnés de l'extrême, demain.

Le passionné extrême est top manager, âgé de 30 à 60 ans, possède des moyens et les dépense. Cet amateur de sensations fortes veut vivre une expérience unique, exclusive, et fera appel pour cela à un prestataire local. S'il est satisfait, c'est un formidable ambassadeur. Mais en revanche, il ne doit pas être déçu ...

L'épicurien a réussi son business, ou est dirigeant. Il a des moyens confortables et paye le prix pourvu qu'il ait la qualité. Il recherche plutôt le haut de gamme, la détente et la relaxation.

Bien entendu, les attentes de ces clientèles sont différentes selon les marchés.

L'objectif, pour notre destination, est de mettre en adéquation le produit proposé pour générer une totale satisfaction de la clientèle visée. Ce challenge concerne aussi bien les infrastructures que les services. Il doit être décliné marché par marché.

*Depuis de nombreuses années, les organismes et les professionnels ont analysé ces attentes. Il ne s'agit donc pas de réaliser un travail sur un terrain vierge, mais de **passer en revue l'ensemble de cette problématique pour en valider l'acquis, et le cas échéant, opérer les compléments ou les modifications pertinents.***

Action 1 – Au Japon, les clientèles visées sont depuis longtemps les « Offices ladies », femmes célibataires âgées de 20 à 40 ans, les honeymooners, les seniors, les couples se mariant à l'étranger, et quelques marchés de niche parmi lesquels la plongée, le sport, et dans une moindre mesure, les étudiants en langue française. Une cible sous-jacente est celle du marché Mice (Meeting, Incentive, Conference, Exhibition).

L'objectif est de mettre en meilleure adéquation la demande et l'offre de ces clientèles, ce qui nécessite une revue au fond dans laquelle les professionnels locaux spécialisés dans ce marché doivent « donner le la ».

Celle-ci doit prendre en compte les aspects matériels, mais également l'encadrement nécessaire par des personnels japonais dans certaines activités offertes en Nouvelle-Calédonie. C'est le cas, par exemple, pour les activités de plongée sous-marine.

Pour ce qui concerne le marché très particulier et très rémunérateur « Mice », l'équipement de base est la réalisation d'un Centre de Congrès.

Action 2 – En Australie, les clientèles visées sont les jeunes couples urbains sans enfant (Dinks), les couples plus âgés dont les enfants ont quitté la maison (empty nesters), et un ensemble de niches (golfeurs, honeymooners, kiten et wind surfers, étudiants en français, gay et lesbiennes, croisiéristes).

L'objectif est de monter en gamme les prestations offertes. L'Australie elle-même et des concurrents directs comme Bali et Fidji proposent des équipements et des prestations de très bon niveau.

Un seul exemple : une niche « golfeur » est visée. Il importe donc d'offrir les prestations attendues par une clientèle habituée à trouver sacs de golfs installés sur le cart lui même équipé de carte et de marqueur sur tous les golfs australiens d'un coût comparable aux coûts locaux.

L'objectif est également de mieux mettre en valeur ce qui correspond à l'image de la destination véhiculée sur le marché, le caractère français par exemple, ou encore la culture kanak par le Centre Culturel Tjibaou dès l'arrivée à Tontouta.

Pour ce qui concerne le marché très particulier et très rémunérateur « Mice », l'équipement de base est la réalisation d'un Centre de Congrès.

Enfin, les niches ciblées doivent être complétées, par la chasse, la pêche, les échanges sportifs, scolaires, culturels ou les découvertes environnementales par exemple.

Action 3 – En Nouvelle-Zélande, les clientèles visées sont sensiblement les mêmes qu'en Australie, avec un intérêt particulier pour les aspects de découverte.

L'objectif est aussi de mieux mettre en valeur ce qui correspond à l'image de la destination véhiculée sur le marché.

Pour ce qui concerne le marché très particulier et très rémunérateur « Mice », l'équipement de base est la réalisation d'un Centre de Congrès.

Enfin, les niches ciblées doivent être là aussi complétées par la chasse, la pêche –et notamment la pêche à la mouche-, les échanges sportifs, scolaires, culturels ou les découvertes environnementales. Ce dernier sujet est d'un intérêt certain pour une clientèle considérée comme une des plus sincèrement écologique de la planète.

Action 4 – En métropole, les clientèles visées, hors les affinitaires dont l'intérêt pour la destination est plus personnel, sont les CSP+, généralement de plus de 50 ans, les couples sans enfants disposant d'un bon pouvoir d'achat, et des clientèles de niches parmi lesquelles les plongeurs, les nouveaux mariés, ou encore le nautisme.

Ce marché est plutôt traité de manière performante avec des moyens limités, par une équipe stable et connaissant bien les problématiques.

L'objectif est essentiellement d'obtenir de meilleures conditions de commercialisation dans un contexte économique difficile. Les efforts à implémenter concernent notamment l'accès à la destination.

La clientèle métropolitaine est consommatrice de produits « intérieur et îles ». Elle est intéressée par la découverte in situ de la culture kanak. Attirée par l'exotisme social, elle est, en cas de déception, redoutable dans la diffusion des images négatives. Des expériences récentes, véhiculées par les réseaux sociaux, ont mis en relief cette capacité.

Action 5 – Conduire annuellement une enquête de satisfaction auprès de la clientèle touristique.

MIEUX INFORMER LES PUBLICS ET LES GUIDER VERS CE QUI FAIT NOTRE IDENTITÉ

OBJECTIF : FACILITER L'ACCÈS DES TOURISTES AUX PRODUITS PROPOSÉS PAR L'INFORMATION

La proposition de plan formulée ne signifie nullement remettre en cause ce qui est fait, et encore moins *a fortiori* ce qui marche.

Ainsi, les moyens de communication sur les marchés, notamment mis en place par NCTPS, sont relativement complets. Le renforcement de la communication Web correspond au changement de comportement des consommateurs.

Un point d'attention mérite cependant d'être retenu sur le Japon. En 2005, la nouvelle stratégie de communication sur ce marché majeur a produit des effets catastrophiques, entraînant des résultats à la baisse. Une nouvelle stratégie est mise en place. Il convient d'en mesurer pendant 2 saisons encore la performance, pour en tirer toutes les conclusions, avec un impératif : une grande réactivité.

Sur la destination, les brochures éditées sont complètes. L'information des visiteurs, publique et privée, aussi bien sur le Net qu'avec les moyens classiques « papier », est relativement satisfaisante de même que la distribution de ces informations. Elles concernent aussi bien les offres d'excursions que les loisirs et les événements.

Deux secteurs doivent cependant être complétés :

- celui de **l'information commerciale** des visiteurs, avec pour les produits moins chers que sur les marchés, des tableaux comparatifs des prix,
- l'information diffusée **à bord des paquebots** de croisière, mais il est vrai, soumise à un accord préalable des compagnies.

Mais sur le terrain, que d'efforts à accomplir en matière d'information du public, qui comprend par exemple la signalétique !

De fait, la signalétique est pratiquement inexistante à quelques exceptions communales près.

Autre point essentiel : la population doit devenir « active » pour informer les touristes.

Enfin, il convient de vérifier que la présentation et l'esprit de l'ensemble de ces informations s'inscrivent bien dans la mise en valeur de l'identité de la destination.

Autre point de l'information liée à la commercialisation, les petites structures hôtelières pourraient être appuyées par un site dédié à leur offre d'hébergement. Bien entendu, au plan mondial, Booking.com ou encore Hotels.com sont des sites de référence. Mais le taux relativement élevé de leur commission, dans un contexte calédonien où, pour l'instant, les marges sont minimales, un tel site local public ou privé mériterait d'être étudié ou soutenu.

Action 1 – Revisiter notre matériel d'information pour s'assurer que l'essentiel de l'information correspondant à notre image y soit parfaitement synthétisée.

Action 2 – Mettre en place une signalétique respectant une charte graphique pour indiquer le plus clairement possible les établissements et les lieux illustrant notre identité.

Action 3 – Inscrire dans les programmes de sensibilisation du grand public comme des scolaires le devoir citoyen de renseigner les touristes.

Action 4 – Etudier la mise en place d'un site public ou privé d'offre hôtelière locale.

SE METTRE EN CONFORMITÉ AVEC LA RÉVOLUTION e-tourisme

OBJECTIF : POSITIONNER LA DESTINATION SUR TOUS LES GRANDS SITES D'INFORMATION TELS GOOGLE, ET DE COMMERCE TOURISTIQUE EN LIGNE COMME TRIPADVISOR

« Pendant que les institutionnels se demandent s'il va falloir communiquer sur Hauts de France ou Austrasie auprès de nos futurs clients, les principaux vendeurs en ligne d'hébergement ou de transport ne s'embarrassent pas de ces considérations : ils promeuvent les destinations perçues par les clients pour concrétiser leurs ventes de services! » Jean-Luc Boulin dans etourisme.info.

S'agissant des organismes institutionnels, les Gie et les Offices du Tourisme calédoniens ont considérablement évolué sur le Net.

En particulier, NCTPS a commandé une étude sur le *etourisme* à Atout France, étude qui lui a été remise en décembre 2014 et qui a constitué sa feuille de route en 2015. Ce Gie a recruté un *Community manager* et a visé un déploiement sur les réseaux sociaux, la gestion des comptes francophones notamment.

Par ailleurs, une base de données en ligne dénommée Prestatour dont l'objectif est de collecter les données des 3 Gie et de référencer l'ensemble des prestataires locaux a été créée. Prestatour pourra ainsi être relié au futur site du Gie, et ses données seront disponibles à l'international.

Quant au futur site, il a pour ambition de constituer « un véritable portail Web de la Nouvelle-Calédonie avec de l'information généraliste, un annuaire des prestataires, des vidéos, etc ... »

Reste maintenant à suivre non seulement la révolution des OTAs (Online Travel Agencies), mais celle de Tripadvisor et de Google.

Le géant mondial des moteurs de recherche a créé un outil **Destinations** spécifiquement adapté au mobile –par exemple, 26 millions de Français se connectent quotidiennement à Internet via leur smartphone et sont devenus « *mobile first* »- et **Google** a entrepris une véritable concurrence avec les OTAs. « *Demain, écrit etourisme.info, sinon après-demain, toutes les destinations touristiques principales seront accessibles par ce même système en direct, sans passer par le site institutionnel de la destination!* ». C'est dire l'importance à être référencé sur ce site.

Enfin, s'agissant de Google, la Nouvelle-Calédonie doit alimenter le système Google Street View par les prises de vue photographiques nécessaires, sur l'ensemble de la destination.

De son côté, **Tripadvisor** a lancé son outil « **Partenariat Destination Premium** » pour informer directement la clientèle sur les destinations. Trois sections sont à la disposition des internautes : « *Collections* », qui liste les destinations les plus recommandées, « *Articles* », qui permet de diffuser du contenu sur mesure, et « *Evénements* » qui indique les événements à venir sur la destination.

Dans le cadre du partenariat indiqué, Tripadvisor permet aux organismes de gestion des destinations, tels que des Offices de Tourisme, ou en Calédonie, des Gie tourisme, de gérer eux-mêmes leur contenu de destination sur le site *Voyage* avec le label « ressources officielles ».

Enfin, **Booking.com** a lancé récemment son « **Passion Search** » qui permet, grâce à un nouvel algorithme de trouver les lieux de vacances en fonction de ses intérêts. Cet outil, cependant, ne jouit pas pour l'instant de commentaires très positifs.

Ainsi, au total, on voit bien qu'au delà des sites institutionnels, la destination doit être intégrée et présente sur les sites de ces géants mondiaux du voyage et du commerce de produits touristiques.

Nombreux sont ceux qui estiment d'ailleurs qu'après du consommateur, ces sites de recherche et de commercialisation supplanteront les organismes institutionnels en fournissant toutes les informations requises directement au client.

Ainsi, la destination Nouvelle-Calédonie se doit-elle d'y être de plus en plus présente.

Action 1 – À partir des données et des références contenues dans les sites institutionnels, assurer une présence et une mise à jour permanente sur les principaux sites d'information et de commerce touristique en ligne, et notamment sur Google et Tripadvisor.

Action 2 – Réaliser les photographies sur l'ensemble de la destination pour alimenter le système Google Street View

LA NECESSAIRE ADHESION DES INSTITUTIONS

OBJECTIF : QUE LES ACTEURS INSTITUTIONNELS EXPRIMENT LEUR VOLONTÉ DE DÉVELOPPER LE TOURISME DURABLE ET DE L'ÉLEVER AU RANG D'UNE INDUSTRIE

Beaucoup d'acteurs du tourisme s'estiment aujourd'hui mal-aimés, constatant que l'attention des décideurs n'est pas en rapport avec l'importance du secteur économique.

Aucune stratégie de développement, aucun développement ne peut prendre corps si les acteurs institutionnels n'affirment leur engagement, et ne le traduisent par des actes suivis sur le court terme, le moyen terme et le long terme.

L'histoire récente démontre cette vérité :

- en 1990, Jacques Lafleur, Président de la Province sud, avait inscrit le développement touristique comme priorité provinciale. Il s'y est tenu jusqu'à la fin de son mandat, impulsant dans la Province sud, et au delà, dans les autres provinces, un développement sans précédent,
- en 2004, les Assises du Tourisme, puis en 2005, l'adoption d'un vaste Plan de Développement Concerté du Tourisme en Nouvelle-Calédonie, n'ont pas été suivies de la même attention. Résultat : une stagnation du secteur.

Cet engagement est nécessaire. Mais il ne peut être décidé en lieu et place des responsables institutionnels, c'est une évidence. Il doit se traduire par l'inscription des mesures de soutien à la croissance de l'industrie touristique dans les Politiques Publiques.

ACTIONS

L'engagement des collectivités, Provinces, Nouvelle-Calédonie, Communes, sera tangible au regard de trois actions décidées qui suivent, chacune en ce qui la concerne :

Action 1 - l'adoption d'une position commune sur le développement touristique

Action 2 - l'étude et l'adoption des mesures propres à générer ce développement durable dans une dimension industrielle et notamment par les actions infra, ainsi que

- le cadre d'incitation aux investissements,
- le soutien au fonctionnement des établissements,
- le soutien à la formation des personnels,
- le soutien à la promotion,
- le soutien au développement des dessertes aériennes,
- l'accompagnement de la transition énergétique des équipements touristiques.

Action 3 - la mise en place d'une gouvernance nécessaire à la bonne exécution du PTDI.

RETABLIR UN EQUILIBRE ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVE

OBJECTIF : METTRE EN PLACE LA REALITÉ D'UNE Saine CONCURRENCE ENTRE LES ACTEURS

De la même manière qu'en matière de gouvernance pour le nickel, le rapport Colin pointe du doigt le fait qu'il n'est pas sain que les collectivités soient juge et partie, il n'est pas sain, non plus, que dans le domaine du tourisme, les collectivités soient également, partout et en tout, juges et parties.

Certes, après les événements de 1984-1988, seule la puissance publique pouvait se substituer à un secteur privé craintif et défaillant. **Il demeure encore que, notamment en Provinces Nord et Iles, l'intervention des collectivités est nécessaire pour créer des infrastructures lourdes, notamment hôtelières.** En Province Sud, certains nouveaux équipements lourds ne pourront se réaliser sans intervention publique.

Mais globalement, depuis la période qui a suivi les événements, les conditions ont changé.

Mieux, c'est la cession de certains actifs publics qui permettrait de consacrer des moyens supplémentaires pour le développement d'infrastructures et d'équipements où le secteur privé hésite ou répugne encore à se mobiliser.

Cette affirmation n'enlève en rien les compétences issues de la loi organique de 1999. Mais s'agissant d'un domaine commercial, d'un secteur dont la concurrence est internationale, d'un enjeu où la réactivité et la compétitivité sont la règle, il est indispensable de revisiter les règles de gouvernance du tourisme, et les équilibres à y restaurer progressivement.

Action 1 – Céder au secteur concurrentiel les actifs pour la création desquels l'intervention de la puissance publique était nécessaire, et dont la situation actuelle justifie la cession.

Action 2 – Consacrer le produit de ces cessions à la réalisation d'équipements nécessaires là où l'initiative privée est défaillante.

Action 3 – Adhérer à des principes de gouvernance susceptibles d'améliorer la cohérence et les équilibres du développement touristique.

CREER UN CADRE ADMINISTRATIF, FISCAL ET ÉCONOMIQUE ATTRACTIF POUR LES INVESTISSEURS

OBJECTIF : INCITER DES INVESTISSEURS CALÉDONIENS ET EXTÉRIEURS À DÉVELOPPER L'HOTELLERIE ET LES ÉQUIPEMENTS TOURISTIQUES DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE

Sans relance de l'investissement privé, il n'existera pas de réel développement du tourisme. Les expériences des pays fondées exclusivement sur l'investissement public, se sont toutes soldées par des échecs.

Dans une économie globale mondialisée, et alors que le tourisme est une activité soumise quotidiennement à la concurrence internationale parce qu'elle constitue une exportation, la seule action publique ne sera pas suffisante. Elle peut générer, de surcroît, des prises de risque peu compatibles avec la vocation d'une collectivité.

Or, aucun investisseur touristique privé n'est aujourd'hui intéressé par la Nouvelle-Calédonie. A cela quatre raisons :

- l'absence de lisibilité des perspectives du tourisme calédonien,
- un cadre juridique et financier peu attractif au regard des risques encourus, et des interrogations quant au retour sur investissement,
- une stabilité fiscale peu crédible,
- l'absence d'une volonté de développement touristique exprimée et démontrée par les responsables institutionnels.

C'est un plan argumenté et crédible qui devra répondre aux attentes de lisibilité sur le devenir touristique de la Nouvelle-Calédonie. Il devra en outre définir un partenariat équilibré entre le secteur public et le secteur privé.

C'est l'engagement des collectivités, et l'adoption d'un mode de gouvernance adapté qui rassurera les investisseurs sur la crédibilité de tout plan de développement touristique.

Ces deux conditions étant remplies, **seul un cadre administratif, juridique, fiscal et financier plus incitatif pour les investissements et pour l'exploitation des établissements, associé à des perspectives de développement** provoquera le déclenchement d'investissements privés dans le secteur du tourisme.

Ce cadre doit intégrer les difficultés actuelles des établissements.

Il convient aujourd'hui de le mettre sur pied, en retenant comme principe que si l'existant était satisfaisant, la question ne se poserait pas !

Les grandes lignes pourraient en être les suivantes :

RETABLIR LA POSSIBILITE DE DÉFISCALISATION MÉTROPOLITAINE POUR LES INVESTISSEMENTS HOTELIERS A NOUMEA

Au plan de la règle existante, il est urgent de rétablir au bénéfice de la défiscalisation métropolitaine pour la construction d'hôtels l'ensemble du territoire, alors que Nouméa en est écartée depuis 11 ans.

COMMENT CRÉER UN CADRE D'INVESTISSEMENT ATTRACTIF

Pour attirer les investisseurs, la Nouvelle-Calédonie doit se montrer attractive en adoptant une **Loi-Cadre des Investissements Touristiques**, et les délibérations associées concernant :

- **la simplification des règles et procédures**, notamment lorsque celles-ci sont des extensions inadaptées au contexte local de ce qui existe en métropole ou en Europe
- **une adaptation du droit du travail** dans le respect du dialogue social, pour faciliter le développement touristique, et donc, la création d'emplois,
- **la mise en place d'incitations fiscales, pendant une période de 10 ans, analogues à celles adoptées en faveur des secteurs métallurgiques et miniers**, et notamment, le paiement de l'impôt sur les sociétés à l'issue de l'amortissement de l'investissement immobilier, l'exonération de droits et taxes pour les matériaux et matériel de construction d'équipements à caractère touristique (hôtels, centre de cure thermale, centre de congrès, centre d'animation marine notamment)
- **la garantie de stabilité fiscale pendant 15 ans.**

COMMENT ALLÉGER LES CHARGES D'EXPLOITATION HÔTELIÈRES POUR RÉTABLIR LA RENTABILITÉ DES ÉTABLISSEMENTS

Le retour sur investissement est un élément essentiel de la décision d'investir.

Adopter les mesures permettant la rentabilisation correcte de l'immobilier touristique, une exploitation satisfaisante des établissements, une amélioration possible des conditions de travail des personnels, voire de leur rémunération et donc de leur productivité constituent des éléments clé de ce retour sur investissement.

Pour rendre opérante la transition économique proposée, il est indispensable d'appliquer pendant une période limitée ces mesures d'allègement des charges d'exploitation. Inscrites dans la Loi-Cadre, elles concerneront en particulier :

- les charges sociales pour la zone de Nouméa qui doivent être alignées sur celles du reste du territoire ou au moins, très allégées,
- un taux préférentiel à 10% de l'impôt sur les bénéfices générés par les exploitations d'équipements touristiques visés au chapitre précédent pendant une période de 10 ans,
- la possibilité de répercuter des pertes sur les exercices bénéficiaires,
- un taux préférentiel des carburants utilisés par les entreprises classées « entreprises touristiques » par le gouvernement selon une grille de critères à créer en accord avec les professionnels, mesure analogue à celle bénéficiant au secteur mine et métallurgie.

COMMENT AMÉLIORER LES REVENUS DES PERSONNELS DES ÉQUIPEMENTS TOURISTIQUES

En ce qui concerne la rémunération des personnels, réduire les charges d'exploitation permet de redonner des marges de manœuvre aux entreprises et, le cas échéant, d'améliorer les conditions de travail des salariés.

Mais la question à poser est celle-ci : comment augmenter significativement les revenus de ces personnels qui figurent parmi les moins bien valorisés alors que les employeurs sont pour l'heure dans l'incapacité de réévaluer leurs salaires ?

La réduction du taux d'imposition à l'impôt sur le revenu est une réponse qui apportera une amélioration des revenus versés aux employés des équipements touristiques. Cette mesure, liée à la volonté de développement touristique, sera limitée dans le temps. Cet abattement résulte des charges particulières liées à ces emplois et qui justifient un traitement différencié de ces catégories de ces personnels devant l'impôt.

Il conviendra d'évaluer son impact budgétaire comme pour toute mesure à caractère économique et fiscal. Celui-ci devrait être marginal compte tenu du nombre limité d'établissements, et du niveau des salaires versés lesquels, hors cadres, figurent parmi les plus modestes des industries.

Il est donc proposé un abattement de 50% de l'impôt sur les revenus des employés des équipements touristiques visés au chapitre précédent, pendant une période de 10 ans. Cette mesure sera également inscrite dans la Loi-Cadre.

Autre aspect de cette amélioration des revenus des personnels hôteliers : le dispositif « *service charge* », prélèvement pour service redistribué aux employés, déjà en cours d'étude. Il est essentiel que ce dispositif soit exempté de charges sociales. Peut s'y ajouter une recommandation de la pratique du pourboire, au choix du client.

ACTIONS

Action 1 – Rétablir la ville de Nouméa au titre du périmètre de construction d'hôtel éligible au régime métropolitain de défiscalisation.

Action 2 – Procéder, avec le secteur professionnel, à un examen détaillé des règles et des procédures administratives et financières relatives aux investissements, susceptibles d'être simplifiées.

Action 3 – Procéder à un examen détaillé des règles relevant du droit du travail, pouvant être un frein au développement touristique, et susceptibles d'évoluer en respectant le cadre du dialogue social.

Action 4 – Procéder à l'examen détaillé des charges susceptibles d'être allégées pour renforcer la rentabilité de l'exploitation hôtelière et le retour sur investissement immobilier.

Action 5 – Préparer la Loi-Cadre des Investissements touristiques comprenant :

- La simplification des règles et procédures, notamment lorsque celles-ci sont des extensions inadaptées au contexte local de ce qui existe en métropole ou en Europe
- Une adaptation du droit du travail dans le respect du dialogue social, pour faciliter le développement touristique, et donc, la création d'emplois,
- EN MATIERE D'INVESTISSEMENT
- La mise en place d'incitations fiscales pendant une période de 10 ans, analogues à celles adoptées en faveur des secteurs métallurgiques et miniers, et notamment, le paiement de l'impôt sur les sociétés à l'issue de l'amortissement de l'investissement immobilier, l'exonération de droits et taxes pour les matériaux et matériel de construction d'équipements à caractère touristique (hôtels, centre de cure thermale, centre de congrès, centre d'animation marine notamment),
- Une garantie de stabilité fiscale pendant 15 ans.
- EN MATIERE D'EXPLOITATION HOTELIERE
- La limitation pendant 10 ans des charges sociales pour la zone de Nouméa,
- Un taux préférentiel à 10% de l'impôt sur les bénéfices générés par les exploitations d'équipements touristiques visés au chapitre précédent pendant une période de 10 ans,
- La possibilité de répercuter des pertes sur les exercices bénéficiaires,
- Un taux préférentiel des carburants utilisés par les entreprises classées « entreprises touristiques » par le gouvernement selon une grille de critères à créer en accord avec les professionnels, mesure analogue à celle bénéficiant au secteur mine et métallurgie.
- EN MATIERE DE REGIME DES PERSONNELS D'EQUIPEMENTS TOURISTIQUES
- Un abattement de 50% de l'impôt sur les revenus des employés des équipements touristiques visés au chapitre précédent, pendant une période de 10 ans,
- l'exemption de charges social pour le dispositif « service charge »,

Action 6 – Solliciter l'Etat pour la simplification des procédures d'obtention de visas et pour les agréments nécessaires auprès des autorités de Chine pour que la Nouvelle-Calédonie soit agréée en qualité de destination touristique.

Action 7 – Mettre sur pied un mémorandum fixant dans la durée le cadre des efforts des collectivités pour la relance du tourisme et engageant les collectivités qui adhèrent au Plan.

Action 8 - Prendre en compte les difficultés éventuelles des petites structures privées qui seront recensées. Cet examen devrait conduire à des mesures de soutien temporaire pour éviter des fermetures d'établissement et maintenir les emplois existants.

SIMPLIFIER LES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

OBJECTIF : ADAPTER LES RÉGLEMENTATIONS ADMINISTRATIVES AUX RÉALITÉS DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE ET DE SON ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

Faut-il transposer les réglementations métropolitaines et européennes sous la forme d'un copié-collé ? Certainement pas.

D'ailleurs la simplification de toutes les réglementations et les procédures administratives constituent un sujet à l'ordre du jour en métropole.

La Nouvelle-Calédonie se situe, de surcroît, dans une autre environnement. Nouméa n'est pas Paris, Hienghène n'est pas Perpignan et Lifou n'est pas Nice.

Au delà des simplifications relatives aux investissements évoquées supra, les professionnels sont demandeurs d'une simplification des règles. Il faut y donner suite, sans compromettre les nécessaires garanties et la sécurité.

Il s'agit d'un chantier vaste et difficile. Mais il est temps de l'ouvrir, au moins dans le domaine du tourisme.

Action – Mettre en place un groupe de travail rassemblant les acteurs publics et privés, dont la mission sera de recenser les simplifications nécessaires et proposer les modifications de réglementation et de procédure sollicitées.

DEVELOPPER LES INFRASTRUCTURES ET LES EQUIPEMENTS TOURISTIQUES HORS HOTELS

OBJECTIF 1 : RENDRE LA DESTINATION PLUS ATTRAYANTE PARCE QUE PLUS PRATIQUE POUR LES TOURISTES

OBJECTIF 2 : FAVORISER LE MARKETING DE NOUVELLES NICHES DE MARCHÉS

Le produit touristique est un ensemble d'infrastructures, d'équipements et de prestations qui permet à un touriste de séjourner dans une destination et d'y satisfaire toutes les attentes qui ont motivé son choix de visite ou de vacances.

La Nouvelle-Calédonie est déjà dotée d'infrastructure de qualité touchant à l'accueil – l'aéroport international, les aéroports provinciaux-, la circulation –les routes et ponts-, la navigation –ports, marinas et balisage-, ou la communication –Internet, le téléphone mobile-.

Ses équipements de santé (Médipôle, clinique privée), ses dispositifs de sécurité (police, gendarmerie, sécurité civile) figurent parmi les plus performants dans la région.

Ses structures d'hébergement sont diverses : hôtels, relais gîtes, auberge de jeunesse, campings, incluant un Centre de Séjour pour l'accueil des sportifs et la formation de cadres, le Cise, ainsi qu'un projet de Centre de Vacances sophistiqué. Il est utile de préciser que dans le cadre de formations à caractère international opérées par le Creipac comprennent un accueil dans des familles.

Les équipements de restauration vont du restaurant gastronomique à la table d'hôte.

En matière de loisirs et découverte, trois casinos sont accessibles aux joueurs. Dans le domaine de la culture, musées, centres culturels, complètent les équipements de pleine nature comme les parc de la Rivière Bleue ou celui des Grandes Fougères, ou de parcours aménagés comme le Parc Botanique. Le Centre Culturel Tjbaou possède une renommée mondiale, l'Aquarium des Lagons est d'un intérêt international par la richesse de la mer et du lagon calédonien qu'il expose.

Les sportifs trouvent des circuits ou des sentiers de randonnée, des aires de sports terrestres comme le golf, ou marins pour la pratique du surf, du windsurf, du kitesurf, du paddle, de la plongée, de la voile, ou du jetski. Une base de voile comprenant des hébergements à Nouméa, et d'autres bases nautiques en Province nord et aux Iles Loyauté sont disponibles.

La chasse et la pêche ont des caractéristiques singulières : les trophées de cerf Rusa peuvent être des records mondiaux, tout comme les prises de bonefish dans le grand nord pour les pêcheurs à la mouche. La mer et le lagon sont exposés dans les bacs de l'aquarium exceptionnel des Lagons.

A l'énoncé d'une liste très riche et pourtant incomplète, la question est : alors que reste-t-il à faire ?

D'abord, **améliorer le séjour des touristes** en facilitant leurs visites et de leurs déplacements : signalétique, points de vue, aires de repos.

Quant aux **équipements à créer**, ils concernent essentiellement deux marchés à développer ou en croissance : le marché des congrès et séminaires et le marché de la croisière, ce dernier faisant l'objet d'un chapitre particulier.

Le marché des congrès, séminaires et incentives est un créneau très rémunérateur dont la Nouvelle-Calédonie peut tirer profit compte tenu de sa proximité de grands marchés régionaux, et de ses atouts.

Il est nécessaire d'y créer une infrastructure dédiée, modeste mais professionnelle. Gold Coast ou Port Vila s'en sont pourvues. Cet équipement est indispensable pour créer une crédibilité de la destination pour l'accueil des « Mice ».

En ce qui concerne le marché des croisières dont la croissance est à deux chiffres, les équipements de base –postes à quai en nombre suffisant, terminal adapté à la dimension des paquebots- sont désormais dépassés. Cette question fait l'objet d'un traitement spécifique infra.

Dans le domaine thermal, la Nouvelle-Calédonie dispose de sources d'eau chaude de grande qualité à la Crouen, dans la commune de Canala. L'établissement existant a été détruit pendant les événements de 1984/1988 et n'a jamais pu être reconstruit en l'absence d'adhésion des propriétaires coutumiers des lieux.

Une station thermale de grande qualité de surcroît située dans un cadre enchanteur serait un équipement touristique et de santé du plus grand intérêt pour les populations intéressées, la commune, les patients, les curistes et les touristes.

La réactivation de ce dossier est d'une actualité touristique évidente. Toutefois, en raison de son contexte particulier, il devra faire l'objet d'une approche prudente et consensuelle.

Certains de ces équipements permettront d'ouvrir de nouveaux marchés au bénéfice de la destination

OBJECTIF : RENDRE LA DESTINATION PLUS ATTRAYANTE ET PLUS PRATIQUE POUR LES TOURISTES

Action 1 – mettre en place une signalétique touristique sur l'ensemble des parcours proposés aux touristes.

Action 2 – Recenser et aménager les sites touristiques actuels ou à développer, en lien avec les communes : points de vue, sentiers de randonnée, espaces de repos

Nota - Définition d'une site touristique : *tout paysage ou lieu présentant un attrait touristique par son aspect pittoresque, ses curiosités, ses particularités naturelles ou les constructions y édifiées.*

OBJECTIF : FAVORISER LE MARKETING DE NOUVELLES NICHES DE MARCHÉS

Action 1 – Construire un Centre de Congrès de dimension raisonnable, équipement d'intérêt territorial, provincial et communal, dont l'étude de faisabilité et les caractéristiques ont déjà fait l'objet d'une étude positive par un cabinet recommandé par la Caisse des Dépôts et Consignations.

Cette construction pourrait en conséquence faire l'objet d'un financement mutualisé amortissable sur du très long terme s'inscrivant dans un partenariat public/privé.

Nota – Le Centre de Congrès envisagé et pré-étudié est **un ensemble de 1 niveau**, permettant l'accueil de 1000 personnes, capacité à mi-chemin entre les deux salles majeures existantes (FOL 500 places, Arène du Sud 3.000 places), comprenant un espace de réchauffement des plats et d'accueil en restaurant. **Son caractère modulaire permet sa subdivision en espaces de capacités moindres (750 places, 500 places, 250 places).** Son utilisation, en sus des congrès, séminaires, intéresserait **d'autres manifestations : concerts musicaux, rencontres sportives, grandes réunions, salons, expositions**, sans que cette énumération soit limitative, et tout en veillant à ce pas concurrencer de manière déloyale, les installations déjà existantes.

L'étude de faisabilité a conclu à la capacité pour cet établissement d'équilibrer ses comptes d'exploitation.

Action 2 – En lien avec les autorités pertinentes et responsables, ouvrir **un dossier de recherche d'accord** sur la pré-faisabilité d'un Centre de Cure Thermale et de Remise en Forme à la Crouen.

MOBILISER LES CALEDONIENS POUR LA REUSSITE DU TOURISME ET LA CREATION DES EMPLOIS DANS CE SECTEUR

OBJECTIF : FAIRE DE LA POPULATION DES ACTEURS DU TOURISME

Le tourisme est une industrie « d'hospitalité ». C'est dire si, en dehors du cadre strictement professionnel, l'environnement d'accueil en général de la destination contribue à la satisfaction du visiteur ou non.

En clair, si en dehors de hôtels, le touriste ressent une hostilité de la population, la pérennité de l'activité touristique sera pour le moins incertaine !

C'est pourquoi, plutôt qu'une préjudiciable forme d'indifférence, l'adhésion des populations, leur contribution au développement touristique en qualité d'acteur sera essentielle pour construire une image encore plus attractive.

Dans cette perspective, plusieurs actions doivent être conduites.

Certaines, **déjà menées dans le passé**, doivent être reprises :

- la sensibilisation dans les écoles accompagnée de projets pédagogiques annuels (matériel pédagogique déjà existant),
- la sensibilisation dans les collèges (matériel pédagogique déjà existant),
- la sensibilisation du grand public par un personnage « Tourismette » dont l'impact positif a été avéré, et qui mérite d'être remise en œuvre.

D'autres doivent être créées et développées, en visant les échelons intermédiaires et de proximité, municipal notamment.

Action 1 – Relancer un programme de sensibilisation dans les écoles en s'appuyant sur les opérations de ce type déjà lancées, et dont la pertinence pédagogique demeure.

Action 2 – Relancer un programme de sensibilisation dans les collèges en s'appuyant sur les opérations de ce type déjà lancées, et dont la pertinence pédagogique demeure.

Action 3 – Lancer avec les associations des Maires, les communes, les offices de tourisme et les Points i existants une opération de sensibilisation des populations locales à l'accueil des touristes.

DEFINIR LES MARCHÉS CIBLES LES PLUS RÉACTIFS POUR ACCÉLÉRER LA REPRISE

OBJECTIF : OBTENIR UNE CROISSANCE PLUS GRANDE DES RESULTATS LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE

Les résultats sur le marché australien, notamment, sont encourageants. Le marché métropolitain, très éloigné, enregistre également une augmentation qu'il convient de souligner dans un contexte difficile.

L'urgence étant de poursuivre le redressement de la fréquentation touristique tout en mettant en œuvre un programme stratégique de développement, il est fondamental de définir ou de confirmer les marchés cibles ainsi que les niches sur chacun des marchés.

Cette définition coule de source. Les marchés régionaux sont l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Japon. Le marché longue distance est celui de la métropole.

Sur ces marchés, le ciblage des niches permet une plus grande performance et une plus grande réactivité. La Nouvelle-Calédonie ne disposant pas d'une image générique propre à faire rêver les consommateurs du monde entier, ce choix est une exigence du point de vue du marketing et de la politique de vente.

Un recensement exhaustif des niches par marché devra être mené, pour les compléter avec des produits pêches, chasse, sport ou botanique par exemple.

Ainsi, le déroulement du Plan proposé est-il cohérent avec l'impératif immédiat de « remplir les hôtels », et celui à moyen terme, de développer les capacités d'hébergement.

En effet, en supposant les fondamentaux repris en place, le cadre susceptible d'attirer les investissements réalisé, il faudra entre 3 et 5 ans avant que de nouvelles réalisations importantes ne voient le jour.

Ce phasage permettra un développement équilibré entre le produit actuel et le produit futur.

Action 1 – Conforter les résultats positifs du marché australien en accentuant les définitions des niches sur l'ensemble du marché et en développant un marketing structuré de ces niches.

***Nota** – Les résultats sont dépendants des attentes du marché, et de l'offre en retour de la destination. Cette problématique relève de la définition de l'identité de la Nouvelle-Calédonie, et de l'attente des touristes potentiels compte tenu de cette identité.*

Ce nota est applicable au marché néo-zélandais.

Action 2 - Conforter les résultats positifs du marché néo-zélandais en accentuant les définitions des niches sur l'ensemble du marché et en développant un marketing structuré de ces niches.

Action 3 - Conforter les résultats positifs du marché japonais en accentuant les définitions des niches sur l'ensemble du marché et en développant un marketing structuré de ces niches.

Nota – *Les principales niches sur le marché japonais sont traditionnellement celle du mariage (les honeymooners), des jeunes femmes voyageant seules avant leur mariage (Office ladies), et de la plongée sous-marine. Rien ne permet aujourd'hui de remettre en cause ces options marketing dont les résultats se sont dégradés ces 10 dernières années, mais qui conservent un potentiel considérable.*

Action 4 – Actualiser une étude du marché métropolitain en vue d'une offre touristique plus performante en terme d'acheminement, dans une conjoncture économique déprimée.

METTRE EN ADEQUATION L'OFFRE DE DESSERTE AERIENNE INTERNATIONALE AVEC LES AMBITIONS TOURISTIQUES

OBJECTIF : ACCROÎTRE LE NOMBRE DE FREQUENCES ET LA PERFORMANCE TARIFAIRE DE LA DESSERTE AERIENNE

Il convient d'abord de rappeler une réalité : Air Calédonie International ne jouit d'aucun monopole de transport international pour la Nouvelle-Calédonie. Si d'autres compagnies que Qantas, Air New Zealand ou encore Air Vanuatu ne se posent pas à Tontouta, c'est tout simplement une question de marché : pas de trafic en hausse, pas d'intérêt commercial.

Or, compte tenu de la modeste démographie de la Nouvelle-Calédonie, le trafic touristique est le seul susceptible d'alimenter une hausse de l'activité de desserte aérienne.

ACI : améliorer les performances à court et moyen terme

Cette question est d'ailleurs vitale pour ACI dont la seule marge de croissance est celle du trafic touristique.

Ces principes étant posés, il faut constater que Air Calédonie International a été un moteur de la légère amélioration des résultats, avec la mise en ligne d'un nouvel appareil sur Melbourne, l'augmentation des fréquences sur le Japon, l'instauration d'une classe « W » procurant garantie de siège et de tarif aux grossistes dans le cadre des Contrats de Destination initiés par la compagnie.

Pour être tout à fait juste, il convient de rappeler que ces évolutions ont été facilitées par un apport financier de l'Adanc pour le compte de la Nouvelle-Calédonie, actionnaire majoritaire d'ACI.

La compagnie locale, support principal du développement touristique dans son domaine, va accroître ses performances économiques et le confort de ses passagers avec le renouvellement de sa flotte prévue en 2020.

En matière tarifaire, ses offres se situent au niveau du marché, et lors de certaines périodes localement, au niveau des compagnies low cost.

Mettre en adéquation l'offre de desserte avec les ambitions du PTDI passera pour la compagnie par deux opportunités qu'elle devra se créer, compte tenu de sa taille modeste :

- augmenter son réseau, grâce à des alliances pertinentes permettant d'atteindre plus facilement des marchés existants ou de nouveaux marchés,
- s'afficher aux côtés de compagnies dont la notoriété est établie sur le marché.

La compagnie possède déjà son réseau d'alliances. Celui-ci devra évoluer pour « passer à la vitesse supérieure » car la desserte est un élément clé de la croissance, dans l'immédiat pour remplir les structures existantes, dans le futur, pour acheminer la clientèle des nouveaux hôtels et infrastructures.

D'ailleurs, l'amélioration de la desserte constituera, à n'en pas douter, une exigence majeure des nouveaux investissements touristiques à mettre en œuvre.

ACI : préparer de nouveaux marchés à long terme

Chacun l'a en tête : la Chine est le nouveau géant émetteur de touristes, des touristes qui commencent à s'intéresser au Pacifique Sud.

L'Australie en accueille aux environs de 350.000, et la Polynésie a commencé à organiser des produits charters entre la Chine et Tahiti.

Développer un nouveau marché tel que la Chine est une action de longue haleine qui ne s'improvise pas, et où il faut convient d'éviter un échec comparable à celui de la Corée du Sud où plusieurs centaines de millions FCFP ont été engloutis.

Air Calédonie International peut évidemment être le fer de lance de cette exploration, car l'acheminement, par la compagnie elle-même, en partage de code ou par une autre compagnie, sera le maillon essentiel de ce nouveau marché.

Le choix des régions – Shanghai par exemple -, les études sectorielles, les autorisations officielles, les partenariats à nouer nécessiteront des mois, voire des années d'approche. Ils devront être suivis d'investissements promotionnels importants, sur un marché immense et déjà en grande partie occupé par des concurrents puissants.

Il conviendra également de mettre le produit en adéquation avec cette clientèle nouvelle, handicapée par la barrière de la langue, et dont les goûts seront déterminants à l'affinement de l'offre calédonienne.

En clair, ce dossier doit être ouvert dès à présent. Son opérationnalité ne peut être envisagée que dans une période se situant entre 2020 et 2025.

Encourager de nouvelles compagnies à desservir la destination

L'arrivée d'éventuelles nouvelles compagnies sera conditionnée par le niveau d'affaires représenté par le trafic avec la destination. Aucune ne prendra le risque de desservir la Nouvelle-Calédonie si elle n'y trouve pas un intérêt commercial et financier. Ce n'est malheureusement pas le cas aujourd'hui : la totalité du trafic est traitée par les compagnies en place.

Rendre la plate-forme de Tontouta plus performante et plus compétitive, faire de Nouméa un port « tête de ligne » ce qui induira de nouveaux besoins de trafic, augmenter de manière significative le nombre de touristes seraient des éléments positifs pour la diversification de la desserte aérienne.

Action 1 – Soutenir ACI dans son projet de renouvellement de flotte, ce qui contribuera à la rendre économiquement plus performante

Action 2 – Encourager ACI à faire évoluer ses partenariats en vue d'étendre son réseau et sa performance tarifaire sur les marchés

Action 3 – Mettre en place un groupe dédié chargé d'ouvrir et de coordonner le dossier d'ouverture d'un nouveau marché en Chine.

Action 4 – Encourager et soutenir par tous les moyens la desserte de la Nouvelle-Calédonie à partir des marchés touristiques par de nouvelles compagnies aériennes.

Action 5 – Etudier les voies et moyens d'augmenter la compétitivité de la plate-forme de Tontouta et d'en réduire les coûts

METTRE EN ADEQUATION L'OFFRE DE TRANSPORT AERIEN INTERIEUR AVEC LES AMBITIONS TOURISTIQUES

OBJECTIF : OFFRIR DAVANTAGE DE SIEGES VERS LES ILES ET L'ILE DES PINS, EN FACILITER LA COMMERCIALISATION ET SÉCURISER LE TRANSPORT DES TOURISTES FACE AUX GRÈVES

La compagnie publique Air Calédonie jouit d'un monopole de transport public intérieur. Hors l'occupation de plus en plus importante de ses vols en raison des tarifs subventionnés pour les habitants des îles, sa seule perspective de croissance est l'augmentation du trafic touristique.

Air Calédonie joue un rôle clé dans le développement touristique des îles, et en particulier de l'île des Pins et des îles Loyauté. Confrontée à des exigences de réorganisation en vue d'accroître ses performances et sa réactivité commerciale, la compagnie est, à l'évidence, sur la voie du progrès.

Sa flotte sera renouvelée, tandis que l'aménagement des pistes devrait progressivement maximiser ses capacités d'emport.

Ces points sont essentiels car le principal handicap des îles Loyauté notamment sont justement l'offre de siège qui est aujourd'hui pratiquement inexistante. Il vient s'y ajouter la garantie du transport, trop souvent entachée par des conflits sociaux. Il convient, pour la crédibilité du tourisme aux îles Loyauté, de « sanctuariser » le transport des touristes.

Enfin, la réservation des sièges, l'émission des billets devront impérativement être hissées au standard international par, notamment, l'utilisation d'un système de réservation compatible et reconnu.

Action 1 – Mettre des sièges à la disposition du trafic touristique assortis de garanties offertes aux prescripteurs.

Action 2 – Mettre en place, au travers d'un dialogue économique et social, un dispositif assurant une garantie de transport des touristes en cas de conflits sociaux.

Action 3 – Mettre en place un système de réservation internationale et une capacité d'émission de billets par des agences hors de Nouvelle-Calédonie.

AMELIORER DES ASPECTS DU TRANSPORT TERRESTRE ET MARITIME

OBJECTIF : FACILITER LES DEPLACEMENTS DES TOURISTES

Grâce au réseau Karuia pour Nouméa, Carsud pour l'agglomération, Rai pour l'interurbain, les conditions de transport public terrestre en Nouvelle-Calédonie se sont considérablement améliorées.

L'offre privée, notamment par les agences de location de voiture, est dynamique. Sur ce sujet, la signalétique touristique routière se doit d'être parfaite.

Des réceptifs, comme des sociétés de transport, peuvent effectuer des transports de groupe sans difficulté, et dans des conditions de confort satisfaisantes.

L'offre publique maritime, par le navire à grande vitesse Betico, offre un service à un niveau de prestation et de coût convenable.

Point concret à améliorer toutefois : le nombre des taxis à Nouméa gagnerait à être augmenté pour assurer les déplacements des clients visiteurs dans de meilleures conditions de disponibilité.

Action 1 – Améliorer la signalétique routière à destination des touristes avec, dans certains cas, des indications en anglais.

Action 2 – Susciter une réflexion sur d'adaptation du nombre de taxis dans la ville de Nouméa.

DONNER AUX EXCURSIONNISTES UN CADRE D'EXPRESSION QUI LEUR SOIT PROPRE

OBJECTIF : CREER UN « CLUB EXCURSIONS », CADRE INFORMEL POUR LES EXCURSIONNISTES A L'ECHELLE DU TERRITOIRE

Les excursionnistes sont essentiels dans l'offre d'activités aux touristes, la réussite de leur séjour et l'image de la destination.

Souvent de taille modeste, individuels, ils peuvent avoir du mal à avoir « voix au chapitre ».

Pourtant, le lien avec cette communauté est important pour la mobilisation vers la qualité, la diffusion de l'information ou la connaissance de problèmes à résoudre en leur faveur.

Ils peuvent également souffrir de la dégradation de sites, suggérer des simplifications de procédure. En tout cas, ils interviennent dans tous les domaines –aérien, terrestre, maritime, sous-marin, culturel, sportif, ou technique- et partout sur le territoire et aux Iles.

Assurer une écoute de leurs problèmes comme de leurs propositions, les regrouper annuellement pour les prendre en compte constituent une exigence pour le développement touristique durable.

Action 1 – Constituer, à l'instar du « club croisière » pour la croisière, un « club excursions » pour regrouper, donner la parole et être à l'écoute des excursionnistes.

Action 2 – Regrouper, une fois par an, l'ensemble des excursionnistes de Nouvelle-Calédonie pour effectuer un bilan et tracer des perspectives.

AMELIORER LA QUALITE DES PRESTATIONS PAR LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

OBJECTIF : METTRE EN ADEQUATION LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LES ATTENTES DE EMPLOYEURS

La satisfaction des touristes, et donc l'image véhiculée par eux sur la destination, est directement liée à la qualité des prestations qu'ils attendent.

Il est donc indispensable que celles-ci relèvent toutes d'un professionnalisme avéré.

Dans les établissements hôteliers comme dans l'ensemble de la chaîne de prestations auxquelles le touriste aura recours, la formation des personnels revêt un caractère essentiel.

La Nouvelle-Calédonie dispose d'un appareil de formation considérable. Or certains métiers du tourisme peuvent être difficilement pourvus par des personnels locaux correctement formés.

Il est donc nécessaire de passer en revue les attentes de la profession et de mettre en cohérence la formation dispensée avec ces attentes. Cet objectif est de surcroît créateur d'emplois.

Action : Mettre en adéquation la formation professionnelle et le cas échéant, initiale, avec les attentes des employeurs du secteur du tourisme.

Pour atteindre cet objectif, une structure est proposée *in fine*. Elle a pour vocation de jouer le rôle d'initiateur et de coordinateur.

FACILITER LE RECOURS A LA MAIN D'ŒUVRE EXTERIEURE LORSQUE L'EXIGENCE DE PROFESSIONALISME LE JUSTIFIE

OBJECTIF : NOUER UN DIALOGUE ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX EN MATIÈRE D'EMPLOI POUR PRIVILEGIER LA SATISFACTION DE LA CLIENTELE TOURISTIQUE

L'essentiel des prestations touristiques doit être assuré par la main d'œuvre locale, cela va de soi. Toutefois, dans certains domaines liés à la culture et à la langue des clients, il est indispensable de recourir à des intervenants spécialisés extérieurs sous peine de freiner le développement.

Il en va ainsi par exemple des moniteurs de plongée japonais pour la pratique de la plongée par des touristes japonais. Le contexte est à la fois culturel et linguistique mais une chose est sûre : il n'est pas suffisant pour un moniteur de plongée de parler japonais pour garantir aux Tour Operator nippons la sécurité de leurs clients.

Cette action doit s'accompagner d'appels à la vocation, d'incitations à la formation, ou même de facilitations de rencontre entre les employeurs et les candidats à l'emploi.

Action 1 – Passer en revue avec les professionnels les besoins des différentes professions et entamer un dialogue avec les partenaires sociaux pour faciliter la résolution de cette problématique.

Action 2 – Créer un Forum annuel EMPLOI-TOURISME, rassemblant les formateurs, les employeurs, le public, pour informer, susciter des formations, et faciliter les embauches.

Nota – La présence d'établissements de formation doit comprendre celle des offres régionales, notamment d'Australie et de Nouvelle-Zélande.

VALORISER LE CALENDRIER EVENEMENTIEL DE LA NOUVELLE-CALEDONIE

OBJECTIF : DONNER AUX ÉVÉNEMENTS SÉLECTIONNÉS UNE PLUS GRANDE AUDIENCE INTERNATIONALE

Nouvelle-Calédonie Tourisme Point Sud apporte déjà une assistance appréciée aux événements se déroulant en Province sud.

Le contexte événementiel mérite cependant d'être pris à bras le corps pour tenter de hisser encore davantage les manifestations existantes ou celles à créer, au niveau international.

Il n'est qu'à voir la remise des prix du marathon international de Tachikawa sous les tribunes de l'hippodrome pour imaginer quelques efforts à accomplir. Non seulement la discipline du marathon a permis à la Nouvelle-Calédonie d'être présente au travers d'un de ses champions à deux éditions des Jeux Olympiques, mais de surcroît ce marathon s'adresse au marché touristique le plus rémunérateur de notre destination.

Le tournoi Challenger ATP de Nouméa est l'un des plus réputés du circuit français. Le South Pacific Open Championship de golf est désormais très couru sur le circuit Australie/Asie. Viennent s'y ajouter la « Airwaves Noumea Dream Cup », étape de la Coupe du Monde de Windsurf ou la Groupama Race.

Encore ces événements ne concernent-ils que le sport. En matière littéraire, avec par exemple le festival Anuu-ru Aboro comme dans le domaine de la Francophonie, de la botanique, du nickel, de la mer et du lagon, la destination a de quoi augmenter sa notoriété et son image internationales.

Mais il ne faut pas se le cacher : discipliner le très riche calendrier événementiel calédonien est un objectif poursuivi par beaucoup depuis de nombreuses années. Il convient donc, dans un premier temps, de mettre davantage en valeur les manifestations existantes les plus marquantes.

Action – Apporter un appui aux événements sélectionnés en vue de les hisser au standard international ou d'accroître leur niveau d'organisation et de notoriété.

COMPLETER LE PRODUIT PAR QUATRE DOSSIERS CONCERNANT :

- UNE OFFRE PROFESSIONNELLE AU MARCHE MICE PAR LA REALISATION D'UN CENTRE DE CONGRES**
- UNE OFFRE DE RESORT A NOUMEA/KUENDU BEACH**
- UNE OFFRE DE RESORT A NOUMEA/ILE SAINTE MARIE**
- UNE OFFRE DE CURE THERMALE ET DE REMISE EN FORME**

OBJECTIF : METTRE EN ŒUVRE L'OUVERTURE DE CES QUATRE DOSSIERS

L'urgence est évidemment de remplir tout au long de l'année les hôtels existants. Mais une destination ne peut se développer sans accroître le nombre d'hôtels, sans accueillir de nouvelles enseignes internationales, sans compléter ses équipements sous peine de stagner aussi bien en terme de résultats qu'en dynamique de commercialisation auprès des prescripteurs.

Or Nouméa, point principal d'accueil des touristes, a vu sa capacité hôtelière baisser ces dernières années. La réouverture éventuelle d'un hôtel de luxe sur les lieux de l'ex-Surf ne compensera pas la fermeture de l'ancien établissement.

Le phasage d'un développement hôtelier est totalement compatible avec les attentes des professionnels sur place. En effet, la création de nouveaux complexes hôteliers requiert, dans les meilleurs délais entre 3 et 4 ans en cumulant la décision d'investir, la finalisation du dossier administratif, technique et financier, puis la construction et la pré-ouverture.

En clair, cela signifie que, hors l'hôtel de Wadra à Lifou dont le début des travaux a été annoncé pour 2017, le court terme sera entièrement consacré à l'amélioration du produit, de la commercialisation sur les marchés, de la gouvernance. Toute cette phase devrait conduire à la saturation des hôtels existants, avant que d'autres complexes ne voient le jour.

Mais sur les marchés, la dynamique de développement pourrait reprendre, portée par le marketing des structures futures et l'annonce des nouveautés de la destination.

Dans ce document, point d'échéancier du type de celui présenté par le PDTCNC dont on constate, à l'échéance du Plan fixé en 2015, que le programme de 2.400 chambres supplémentaires était imprudent.

Fixer comme objectif 3, voire 4 structures nouvelles à échéance est ambitieux si on l'intègre dans un travail de fond nécessitant des réformes, des investissements et un changement de culture.

L'équipement hôtelier de l'intérieur et des Iles s'est étoffé par la construction du resort/golf de Gouaro-Deva, et verra le lancement en 2017 de la construction d'un hôtel 5 étoiles à Lifou.

La croissance de l'offre touristique de la Nouvelle-Calédonie doit se poursuivre, tout en se diversifiant pour viser de nouvelles niches de marchés.

4 DOSSIERS A OUVRIR

- deux pour créer une offre structurelle au marché Mice d'une part, à celui des cures thermales et de remise en forme d'autre part,
- deux pour compléter l'offre resort dans la ville de Nouméa.

Un centre polyvalent modulable en Centre de Congrès

Le marché « Meeting, Incentive, Congress, Exhibition » est une cible déjà programmée sur les marchés australien, néo-zélandais et japonais. Or la Nouvelle-Calédonie ne possède pas d'infrastructure professionnelle dans ce domaine.

Les destinations concurrentes ont, elles, franchi le pas. Même Port Vila va disposer, non pas d'un centre, mais d'un véritable Palais des Congrès.

Cf page 59 qui traite de cet équipement « hors hôtel ».

Un établissement de cure thermique et de remise en forme

Les cures thermales et la remise en forme sont des spécialités développées par des entreprises françaises. Leur savoir faire est internationalement reconnu.

Un site exceptionnel existe à La Crouen, dans la commune de Canala.

Mais avant tout projet, la première phase à lancer, avec toute la prudence et les précautions indispensables, sera d'explorer cette opportunité dans le respect des droits et de la volonté des propriétaires coutumiers de lieux, et avec les autorités pertinentes. Seul leur accord permettra l'ouverture du dossier.

Cf page 59 qui traite de cet équipement

Resorts à Kuendu et au nord de l'île Sainte Marie

Deux sites maîtrisés par la puissance publique sont dédiés au développement touristique et hôtelier par le projet d'aménagement et de développement durable de la ville de Nouméa. L'élaboration d'un cadre attractif d'investissement touristique doit faciliter la mise en œuvre de dossiers de projets sur les sites de Kuendu et du nord de l'île Sainte Marie.

Action 1 – Réactiver le dossier de création d'une Centre de Congrès s'étendant sur un niveau de construction, dont l'étude de faisabilité est achevée, pour entrer dans la phase de définition du projet et de plan de financement en recherchant un partenariat public/privé.

Action 2 – Ouvrir un dossier d'explication en priorité avec les autorités concernées sur le bien fondé d'un contrat gagnant-gagnant en vue de l'élaboration d'un centre de cure thermique et de remise en forme à Canala.

Action 3 – Développer un complexe touristique de qualité sur le site de Kuendu, en s'appuyant notamment sur la réforme proposée du cadre d'investissement, en vue d'établir un cahier des charges puis de lancer **un appel d'offres international**.

Action 4 – Développer un complexe touristique de qualité sur le site du nord de l'île Sainte Marie, en s'appuyant notamment sur la réforme proposée du cadre d'investissement, en vue d'établir un cahier des charges puis de lancer **d'un appel d'offres international**.

An aerial photograph of a coastal city, likely Rio de Janeiro, Brazil, showing a dense urban area nestled between mountains and the sea. The city is surrounded by blue water, with several small islands and peninsulas visible. In the foreground, a small, sandy island with some vegetation and a few buildings is visible. The sky is blue with some white clouds. The text is overlaid in the center of the image.

**LA CROISIÈRE
DANS LE PLAN pour élever le
TOURISME DURABLE au rang d'une
INDUSTRIE**

DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ CROISIÈRE ET RÉPONDRE D'URGENCE À SES EXIGENCES

OBJECTIF : METTRE EN PLACE L'ORGANISATION, LES INFRASTRUCTURES ET LES PERSPECTIVES POUR UN DÉVELOPPEMENT « INTERNE » ET « EXTERNE » DE LA CROISIÈRE

La croisière est une chance pour la Nouvelle-Calédonie. Elle s'est développée sans intervention, sans investissement nouveau des autorités locales, pour atteindre une croissance sans équivalent dans tout autre secteur économique.

En revanche, l'appréciation portée sur cette activité est trop souvent négative, et fait l'objet de commentaires aussi inappropriés que « la croisière de rapporte rien ! ».

Or, sans un franc d'investissement en promotion et quelques frais d'infrastructure aux Iles (à l'exception de l'actuelle gare maritime), les dépenses des croisiéristes sont déjà deux fois supérieures à celles de touristes néo-zélandais, et pratiquement équivalentes à celles des touristes australiens pour lesquels tant d'efforts sont menés.

En clair, elles approchent les 2 milliards FCFP, ce qui correspond à la dépense australienne. Plusieurs centaines d'emplois directs, indirects et induits résultent de la croisière aux Iles Loyauté, à l'Île des Pins et à Nouméa.

Développer ce secteur, conforter la place de la Nouvelle-Calédonie dans les circuits des paquebots, faire de Nouméa un « port tête de ligne » sont des objectifs qui s'inscrivent en plein dans la stratégie de développement touristique du territoire.

FORCES-FAIBLESSES-MENACES-OPPORTUNITÉS

Les touchées des paquebots de croisière ont singulièrement augmenté, passant de 59 paquebots en 2000, à 191 en 2013 !

Quant au nombre de croisiéristes, il a bondi de 50.000 en 2000 à près de 440.000 en 2015.

Cette activité répond à des caractéristiques du plus grand intérêt pour la Nouvelle-Calédonie dont les forces sont notamment :

- L'activité croisière dans le monde est le secteur du tourisme où la croissance est la plus forte depuis plus de 10 ans,
- Une filiale du plus grand opérateur mondial Carnival est basée à Sydney et sa croissance est à 2 chiffres depuis une dizaine d'années,
- La Nouvelle-Calédonie et Nouméa étant les destinations les plus proches à partir de Sydney bénéficient à plein de cette croissance qui devrait tendre vers le chiffre considérable de 1 million de croisiéristes à l'horizon 2025,

- La Nouvelle-Calédonie présente l'avantage d'offrir à la fois des îles paradisiaques, des paysages d'exception et la seule ville française de la région,
- **Carnival Australie pourrait maintenir un intérêt à l'installation d'un paquebot à Nouméa qui deviendrait, en plus des touchées de provenance extérieur, un « port tête de ligne ».**

Cette activité souffre pourtant d'une absence de prise en compte des autorités publiques concernées. Les professionnels ne disposent pas d'organisation, les compagnies de croisière n'ont pas d'interlocuteur, les infrastructures sont dépassées, les équipements, hors l'actuelle gare maritime, dédiés aux croisiéristes sont inexistantes !

Ses faiblesses principales sont au nombre de 4 :

- L'absence d'organisation des acteurs,
- L'absence d'interlocuteurs pour les opérateurs internationaux,
- Le manque d'intérêt des autorités,
- Des infrastructures, notamment portuaires, dépassées ou absentes,

Le secteur de la croisière en Nouvelle-Calédonie est ainsi soumis à plusieurs menaces :

- La première, actuelle, concerne la diffusion d'une image négative notamment sur la ville de Nouméa, en gardant à l'esprit qu'un client insatisfait en parle à environ 9 personnes !
- La seconde est l'émergence de ports d'escale concurrents dont les ambitions sont connues, à Fidji et au Vanuatu notamment,
- La troisième serait le choix par défaut d'un autre port « tête de ligne » par la compagnie Carnival, et plus probablement à Fidji,
- Enfin, compte tenu du nombre important de visiteurs, il convient d'évaluer les menaces qui pèsent sur les modes de vie et les patrimoines afin de prendre les mesures nécessaires de préservation.

Pourtant, les opportunités sont présentes et réelles de développer encore plus l'activité croisière en plusieurs points de la Nouvelle-Calédonie, et bénéficier de retombées économiques considérables. Il s'agit ainsi :

- de créer de nouveaux emplois,
- d'augmenter le nombre de touristes,
- de développer de nouveaux ports de touchée,
- d'augmenter la notoriété de la destination
- de mettre en place un dispositif de préservation des patrimoines,
- de baser un paquebot à Nouméa.

Il apparaît indispensable, dans un tout premier temps, d'afficher auprès de Carnival une volonté nouvelle d'œuvrer pour l'amélioration de l'accueil de leurs clients. **A cet égard, l'aménagement urgent d'une gare maritime provisoire pour l'accueil en grande rade serait un geste significatif attendu depuis plusieurs années.**

Action 1 – Mettre en place une organisation des acteurs en les rassemblant dans un « Club Croisière Nouvelle-Calédonie ». Le Club devra intégrer notamment les opérateurs, les professionnels, le Port Autonome, les communes « port d'escale », la Nouvelle-Calédonie, les Provinces, l'Etat.

Action 2 – Réaliser un terminal d'accueil provisoire pour les passagers débarquant en grande rade.

Action 3 – Appuyer le dossier d'infrastructures portuaires d'accueil, comprenant les ports d'escale les ports décentralisés, les quais de Nouméa, le nouveau terminal des paquebots de croisière de Nouméa et rechercher les opportunités de financements externes.

Action 4 – Appuyer le dossier d'accès des croisiéristes au centre-ville de Nouméa.

Action 5 – Appuyer les dossiers d'aménagement de sites et de signalétique pertinents dans le cadre du développement de la croisière.

Action 6 – Informer les opérateurs, et notamment Carnival, des perspectives ouvertes par la Nouvelle-Calédonie en matière de tourisme et de croisière pour les fidéliser au produit et les encourager à investir.

Action 7 – Mettre en place les conditions nécessaires et suffisantes pour convaincre une compagnie de croisière à faire de Nouméa un « port tête de ligne » en y basant un paquebot.

Action 8 – Conduire une étude globale sur la durabilité du développement de la croisière en Nouvelle-Calédonie. Cette étude prendra en compte les aspects économiques, environnementaux et d'équité sociale sur les milieux impactés.

FAIRE DES CROISIERISTES DES TOURISTES POTENTIELS

OBJECTIF : DIFFUSER DES INFORMATIONS DÉDIÉS A BORD ET DURANT L'ESCALE ET MESURER LA PERFORMANCE AU TRAVERS DES STATISTIQUES

Les croisiéristes peuvent-ils revenir sur des lieux d'escale qui les ont séduit, en qualité, cette fois, de touristes ?

Les études, sur ce sujet, sont relativement contradictoires. Mais c'est pourtant une réalité constatée par des prestataires locaux. Il est donc tout à fait pertinent de ne pas négliger cette action qui touchera plusieurs centaines de milliers de personnes, en mettant en place une communication ciblée. Les clients visés sont notamment ceux de la compagnie Carnival.

Cette communication doit se dérouler en deux phases :

- une phase à bord du paquebot
- une phase au cours de leur excursion à terre.

Ce dispositif doit être construit en concertation et avec l'accord de Carnival Australie qui seul peut notamment autoriser la diffusion d'informations à bord.

Il vient en synergie des efforts à accomplir en matière d'accueil au port, de qualité des excursions, de qualité des équipements mis à leur disposition.

Afin de mesurer la performance de l'action, il conviendra de compléter le questionnaire rempli par les visiteurs à l'arrivée de Tontouta par une question du type :

- Avez-vous déjà fait escale en Nouvelle-Calédonie comme croisiéristes ?

Action 1 - Prendre contact avec Carnival Australie et mettre en place, à bord des paquebots, avec l'accord de la compagnie des informations dédiées à la destination

Action 2 – Mettre en place, durant l'escale, une information des croisiéristes les incitant à revenir en Nouvelle-Calédonie en qualité de touristes.

Action 3 – Compléter le questionnaire visiteurs entrants à l'aéroport de Tontouta par la question : « Avez-vous déjà fait escale en Nouvelle-Calédonie comme croisiéristes ? »



**L'EXIGENCE D'UNE NOUVELLE
GOUVERNANCE
pour mettre en oeuvre LE PLAN pour
élever le TOURISME DURABLE au
rang d'une INDUSTRIE**

DÉFINIR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

OBJECTIF : MIEUX COORDONNER L'ACTION DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS EN ENTRAÎNANT UNE DYNAMIQUE SUR L'ENSEMBLE DU PAYS POUR RENDRE POSSIBLE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN pour élever le TOURISME DURABLE au rang d'une INDUSTRIE (PTDI)

Les Accords de Matignon ont été rendus possibles notamment par la création des Provinces, et par les compétences considérables qui leur ont été conférées, par opposition à celles moins importantes des Régions.

Ces compétences s'exercent en particulier dans le domaine économique. Elles ont été confortées par l'Accord de Nouméa. Cette répartition des pouvoirs est un des fondements du retour à la paix en 1988, après les événements sanglants traversés par le territoire.

Aujourd'hui, la société civile et en son sein les professionnels du tourisme demandent la création « d'un ministère du tourisme » ou encore « d'un Monsieur Tourisme ». Ils traduisent en fait un besoin de cohérence et de synergie dans un domaine économique « d'exportation à domicile », et donc confronté à la concurrence internationale où l'incohérence et les dysfonctionnements sont source d'échec.

Mais de fait, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie n'est pas compétent en matière de tourisme *stricto sensu*.

Pire, en 2001, suite à un recours introduit par un groupe politique au Congrès, il a été contraint de supprimer ses interventions financières importantes qu'il consentait depuis plus de 10 ans pour la promotion internationale de la destination et l'investissement touristique. La Nouvelle-Calédonie finançait en effet jusque là l'essentiel des dépenses de promotion du Gie inter-collectivités Destination Nouvelle-Calédonie, ainsi que le Fonds pour les Investissements Productifs destinés au financement d'infrastructures lourdes.

Le gouvernement et le Congrès interviennent toutefois dans le domaine Fiscal, dans celui de la réglementation du Travail, de l'Economie, de la Formation Professionnelle, des Equipements Publics, dans la desserte aérienne à la fois pour les accords internationaux de la région et au travers de sa participation dans le capital d'Aircalin et d'Aircal, et enfin par les accords régionaux de coopération.

Quant aux Provinces, dotées d'une compétence générale, elles sont maîtresses de tout le reste, y compris de leur implication dans des opérations directes de développement.

Modifier les compétences pour centraliser celle du tourisme n'est, à l'évidence, pas envisageable.

Imaginer « le contrôle et l'animation du secteur du tourisme » par un membre du gouvernement ne semble pas non plus réaliste. Aucune direction, ni aucun service n'existe pour servir de support administratif à cette mission, cette absence traduisant évidemment la non-compétence du gouvernement dans ce domaine.

En outre, il ne peut exister de lien de subordination entre les provinces et le gouvernement ne serait-ce qu'au nom du principe de libre administration des collectivités.

Pourtant, l'expérience récente démontre qu'il n'est pas réaliste d'imaginer une stratégie de développement touristique en l'absence d'une évaluation permanente de sa mise en œuvre au sein d'un pilotage constant.

L'exigence absolue réside donc dans l'objectif qui est **la mise sur pied d'une structure inter-collectivités/interprofessionnelle appréhendant concrètement la problématique globale de développement du tourisme, dans le respect des compétences des collectivités. Cette structure aurait notamment en charge le Pilotage et l'Evaluation du Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie.**

La seule issue à la problématique de cohérence « pays » dans l'économie du tourisme ne peut reposer que sur le consensus d'abord, et sur une structure inter-collectivités/interprofessionnels ensuite.

Une telle construction est-elle possible ?

La réponse est oui.

En 1990, le GIE Destination Nouvelle-Calédonie répondait à ces critères, au moins en matière de promotion internationale. Il était formellement constitué par la Nouvelle-Calédonie, les 3 Provinces, l'Etat, la Chambre de Commerce et d'Industrie et les professionnels du tourisme.

Cette structure a parfaitement fonctionné pendant 11 ans.

Aujourd'hui, après un mûrissement de l'action économique des Provinces, après le constat que le rétablissement d'une cohérence entre tous les acteurs publics et privés serait porteur d'une réelle dynamique de développement, et sous la condition d'un consensus entre notamment les collectivités publiques, il est possible d'imaginer une structure novatrice, réellement opérationnelle répondant aux attentes exprimées.

En 2005, le PDTNC en faisait une recommandation qui, malheureusement, n'a jamais été appliquée.

Depuis peu, les 3 GIE provinciaux et les professionnels se réunissent régulièrement dans un processus de concertation et de coordination. A l'évidence, dynamiser le développement touristique de toute la destination exige de franchir un pallier : une

véritable structure de concertation, de mutualisation, de suivi et de dynamisation dont le caractère pragmatique n'empièterait en rien les compétences des collectivités.

Pour répondre à ces missions délicates, deux impératifs s'imposent :

- la composition de la structure doit correspondre à la représentation des partenaires,
- la mission de la structure doit être entièrement dédiée à son objet sans « faire de l'ombre » aux compétences de collectivités.

1 – LES PARTENAIRES DE L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DURABLE

En 2008, la Chambre Territoriale des Comptes a déjà pointé du doigt la nécessité d'une meilleure cohérence entre les acteurs de ce développement. Elle préconisait la mise sur pied d'une AIDT, Agence Interprovinciale de Développement Touristique.

Or, si l'exigence de cohérence demeure intacte, force est de constater que la structure ne peut se réduire à un organisme interprovincial, même si les compétences de développement sont assumées en majeure partie sous la compétence des provinces. En effet, la Nouvelle-Calédonie, les Communes et l'Etat sont également des acteurs importants du développement touristique.

C'est pourquoi, l'**Agence de Développement Touristique Durable** de Nouvelle-Calédonie, l'ADTD-NC, doit regrouper l'ensemble des acteurs du développement touristique et notamment :

- Les provinces, le gouvernement, les communes pour les collectivités locales
- L'Etat, présent aussi bien dans les relations internationales qu'en matière financière,
- Les professionnels du tourisme
- La Chambre de Commerce et d'Industrie, porteuse à la fois d'une représentation des professions, et gestionnaires d'infrastructures essentielles.

Compte tenu du nombre important d'adhérents possibles à cette structure, il est nécessaire d'envisager classiquement un bureau, un Conseil d'administration, une assemblée générale.

La forme juridique la plus souple serait celle d'un Groupement d'Intérêt Economique.

Son financement devra faire l'objet d'un partenariat consensuel.

Compte tenu de la nature de ses missions, et n'ayant aucune vocation à ses substituer aux services et aux Gie de promotion provinciaux en place, il sera d'un coût limité . Sous l'égide d'un Conseil d'administration, ce groupement pourrait fonctionner avec 3 agents.

2 – LES MISSIONS DE LA STRUCTURE

Elles ne doivent pas être redondantes de celles déjà exercées par les Gie provinciaux, mais au contraire insuffler cohérence, coordination et synergie.

Elles devront s'exercer essentiellement dans la perspective du développement tracé par le Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie.

Dans cet esprit, deux grandes missions s'imposent à l'ADTD :

Evaluer et piloter le Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie

Il s'agit d'abord de porter toute l'attention à **la mise en œuvre du PTDI**, et notamment pour ce qui concerne :

- le produit,
- la sensibilisation de la population
- la desserte aérienne internationale et intérieure
- les transports intérieurs
- les événements internationaux

L'ADTD ne pourra pas se comporter en gendarme tout simplement parce qu'elle n'en aura ni la compétence, ni l'autorité. Elle exercera en permanence une tâche difficile dont les maîtres mots seront consensus et concertation.

Proposer un cadre d'investissement touristique attractif

Il s'agit ensuite de travailler au **cadre attractif de l'investissement dans le domaine touristique** pour favoriser sa mise en place par les autorités compétentes.

Cette mission doit être complétée par le soutien au développement des sites, la coordination entre les différentes autorités et la recherche d'investisseurs en liaison étroite avec l'Adecal.

Le seul examen du nombre d'investissement privés effectués depuis 10 ans montre bien que cette impulsion est indispensable.

Veiller à la formation des personnels pour l'ensemble des besoins du secteur touristique

Il s'agit enfin de mettre sur pied **un Comité de Pilotage de mise en adéquation des formations initiales et professionnelles avec les attentes du secteur du Tourisme**. Ce Comité rassemblera les acteurs publics et privés, et portera les sollicitations des employeurs.

Mettre en place un groupe charge d'ouvrir et de coordonner le dossier d'ouverture d'un nouveau marché en Chine

Ce groupe devra comprendre les acteurs du tourisme, les collectivités, l'Etat et pourra recourir à une expertise extérieure.

Ses objectifs seront à la fois d'appréhender les exigences du marché y compris en matière d'investissement, des relations internationales, de la desserte aérienne, ainsi que l'adaptation nécessaire du produit et des prestations offertes.

3 – L'ÉVALUATION ET LE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE

Cette nouvelle gouvernance générera des responsabilités et portera une nouvelle ambition. Celles-ci risqueront de demeurer lettre morte en l'absence d'un contrôle de la performance.

Pour ce qui concerne la structure imaginée, les indicateurs de performance devront apporter une information objective au Conseil et l'Assemblée générale sur chacune des missions directes ou indirectes assignées.

Pour ce qui est de la mise en avant d'objectifs chiffrés de fréquentation, le processus d'élaboration de chiffres pertinents devra être affiné sans délai et reposer sur des critères définis. Les objectifs chiffrés viendront ensuite.

Parmi les chiffres nécessaires à l'évaluation de la performance, ceux des taux d'occupation des hôtels devront être régulièrement fournis pas les établissements.

En matière d'évaluation de la performance,

Sur les **missions directes** de l'ADTD, seront concernées :

- la progression globale du PTDI
- la progression des simplifications de procédures
- l'avancement du cadre attractif d'investissement
- l'avancement de la recherche des investisseurs et de leurs décisions d'investir,
- l'avancement du dossier « ouverture d'un marché en Chine ».

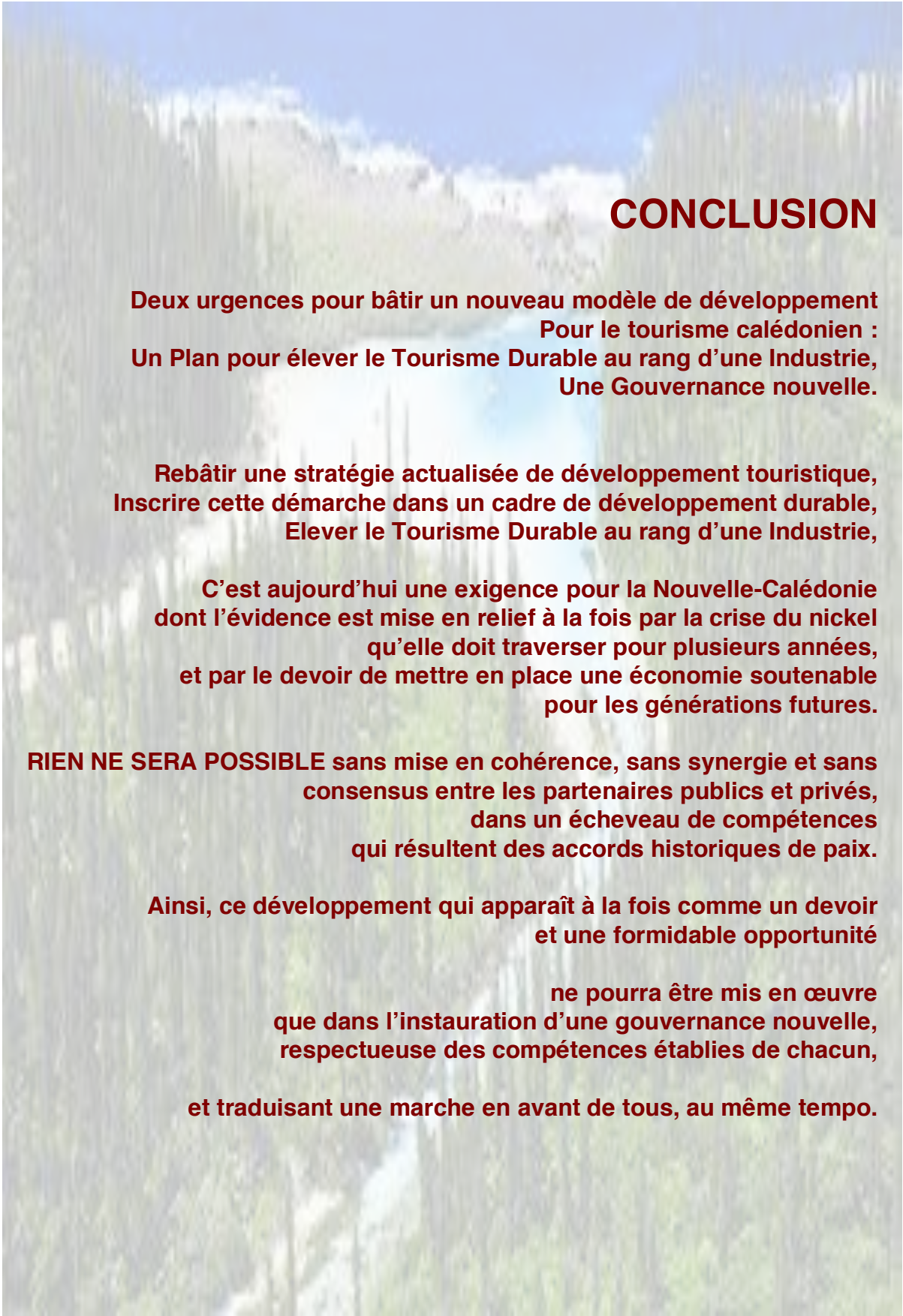
Sur les **missions indirectes**, en liaison obligatoire avec notamment les Gie, les collectivités et les partenaires compétents, seront concernées :

- les résultats en matière d'amélioration du produit, par type d'infrastructure,
- les résultats de la sensibilisation de la population par sondage,
- l'évolution du transport aérien, terrestre et maritime
- la construction de l'image sur les marchés par sondage,
- les résultats sur les marchés résultant de la stratégie de développement.

Action – Mettre en place l'Agence de Développement Touristique Durable, groupement d'intérêt économique comprenant notamment les collectivités locales, l'Etat et les partenaires consulaires et professionnels.

L'Agence aura notamment pour missions

- le pilotage et l'évaluation du Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie,
- un chantier de concertation et d'assemblage en vue de bâtir une proposition de cadre d'investissement attractif dans le secteur du tourisme,
- Une veille à la formation des personnels requis par les professionnels du tourisme,
- la mise en place et l'animation d'un groupe chargé d'ouvrir et de coordonner un dossier d'ouverture d'un nouveau marché touristique en Chine,
- l'évaluation et le contrôle de la performance de l'ensemble des composantes du PTDI.



CONCLUSION

Deux urgences pour bâtir un nouveau modèle de développement
Pour le tourisme calédonien :
Un Plan pour élever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie,
Une Gouvernance nouvelle.

Rebâtir une stratégie actualisée de développement touristique,
Inscrire cette démarche dans un cadre de développement durable,
Elever le Tourisme Durable au rang d'une Industrie,

C'est aujourd'hui une exigence pour la Nouvelle-Calédonie
dont l'évidence est mise en relief à la fois par la crise du nickel
qu'elle doit traverser pour plusieurs années,
et par le devoir de mettre en place une économie soutenable
pour les générations futures.

RIEN NE SERA POSSIBLE sans mise en cohérence, sans synergie et sans
consensus entre les partenaires publics et privés,
dans un écheveau de compétences
qui résultent des accords historiques de paix.

Ainsi, ce développement qui apparaît à la fois comme un devoir
et une formidable opportunité

ne pourra être mis en œuvre
que dans l'instauration d'une gouvernance nouvelle,
respectueuse des compétences établies de chacun,

et traduisant une marche en avant de tous, au même tempo.