

## 6.14 OPTIMISER LES FILIÈRES STRATÉGIQUES : LE TOURISME

### 6.14.1 Le contexte

#### a. Préambule

Nombre de travaux d'études et de réflexions ont été réalisés sur le tourisme en Nouvelle-Calédonie depuis quelques années. Citons le rapport Clary en 1993, le rapport Ezzano en 2000, plus récemment le Plan de Développement Touristique de la Nouvelle-Calédonie (PDTNC) en 2005, le rapport d'observations établi par la Chambre Territoriale des Comptes de Nouvelle-Calédonie (CTCNC) en 2008, suite à l'examen de la gestion de la politique de développement touristique de la province Sud, ou enfin le rapport réalisé par Atout France en 2010.

Ces travaux ont produit des diagnostics détaillés, formulé des constats ou critiques, et élaboré des recommandations sur les mesures et les plans d'actions à mettre en place pour augmenter la fréquentation touristique et améliorer les retombées économiques du tourisme pour la Nouvelle-Calédonie. Les différents leviers pour atteindre ces objectifs ont clairement été identifiés et différentes actions pour développer la desserte aérienne, les infrastructures hôtelières, la promotion ou la commercialisation de la destination, la qualité de l'accueil et du service, les activités de loisirs entre autres choses, ont été préconisées.

Toutefois, comme le constate la CTCNC<sup>(1)</sup>, si rien n'a véritablement évolué ni dans le diagnostic, ni dans les objectifs depuis 1993, une bonne partie des recommandations opérationnelles des différents rapports n'a pas abouti. Ce qui, malgré les moyens investis dans le tourisme, a conduit à la stagnation du nombre de touristes, masquant en fait le déclin du secteur.<sup>(2)</sup>

Aussi, l'objet du présent volet n'est pas de procéder à un nouveau diagnostic détaillé pour aboutir aux mêmes constats, ni de revoir les différentes recommandations qui ont déjà été faites par les travaux menés à ce jour. Son intention est de porter un regard lucide sur le potentiel touristique de la Nouvelle-Calédonie et sur sa capacité à en optimiser les retombées, dans un contexte international de crise, qui voit naître une nouvelle doctrine touristique mondiale.

Il s'agit ici de tenter de développer une approche différente sur ce secteur, en cohérence avec la philosophie de création de niches<sup>(3)</sup> nécessaires à l'éclosion de filières économiques rentables, dans le contexte de la petite taille du marché calédonien et de son potentiel.

#### b. État des lieux

Le développement de l'exploitation des ressources nickélifères en Nouvelle-Calédonie nécessite, dès aujourd'hui, des relais économiques afin d'éviter une spécialisation mono-industrielle très risquée pour l'économie. La destination calédonienne comporte de nombreux atouts, tant au niveau naturel avec son lagon, sa biodiversité, ses paysages, que culturel avec son mélange de traditions mélanésienne, océanienne et occidentale. De plus, le tourisme est aujourd'hui une industrie mondialement florissante qui génère des flux financiers considérables. Enfin, cette activité est fortement utilisatrice de main d'œuvre, diversement qualifiée, et pourrait se développer dans des zones qui risquent de ne pas bénéficier des retombées des nouveaux projets nickel.

Toutefois, malgré tous les efforts consentis par les différentes collectivités de la Nouvelle-Calédonie depuis des décennies, la courbe de fréquentation touristique reste immuablement plate<sup>(4)</sup>, avec un nombre annuel de touristes qui oscille aux alentours des 100 000.

Des investissements importants ont été consacrés à la promotion de la destination, à sa commercialisation, à la construction d'infrastructures hôtelières, en particulier à Nouméa, à la desserte aérienne, à différents programmes de formation, à l'organisation d'événementiels et autres initiatives, tout cela pour des résultats peu probants et un bilan plus que mitigé.

(1) Rapport d'observations définitives 08/15/NC du 13 novembre 2008.

(2) CTCNC novembre 2008.

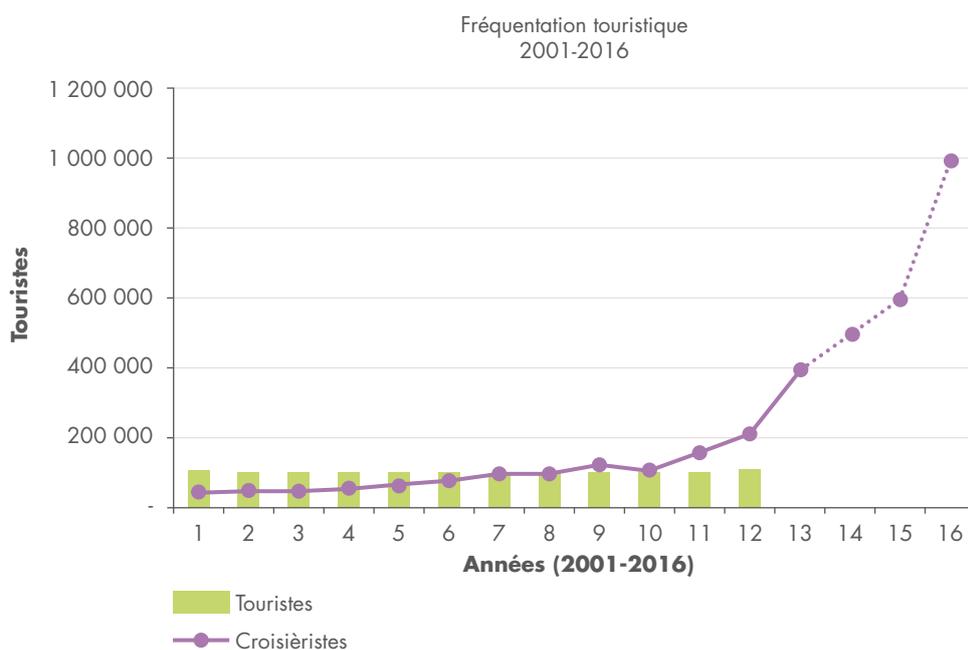
(3) Dans un marché de quelques 250 000 consommateurs, il est improbable que la Nouvelle-Calédonie soit capable de bâtir des avantages comparés sur la base d'économies d'échelles. La taille de son marché l'obligera donc à rechercher des niches de compétitivité pour générer de nouvelles sources de richesses susceptibles de lui procurer des devises.

(4) Voir le graphe de la fréquentation ci-après.

Le volume de dépenses des touristes en 2010, s'élevait au total à près de 17 milliards XPF, une somme inférieure aux dépenses réalisées en 1999 par ces mêmes touristes si l'on tient compte de l'inflation de près de 20 % sur cette période, et ce pour une fréquentation équivalente. Ce qui veut dire que les efforts réalisés n'ont pas fait venir plus de touristes, mais n'ont pas non plus incité ces derniers à dépenser plus lors de leur séjour en Nouvelle-Calédonie.

Aussi est-il légitime, sans faire le procès des politiques passées, mais à la lueur de l'échec chronique de toutes les tentatives visant à dynamiser le secteur depuis des décennies, de se demander pourquoi avec un tel potentiel et de tels efforts, la fréquentation touristique calédonienne n'a pas « décollé » <sup>(5)</sup> ?

## 1 L'ÉVOLUTION DE LA FRÉQUENTATION TOURISTIQUE ET DES CROISIÉRISTES



Le graphe ci-dessus montre clairement la stagnation de la fréquentation touristique calédonienne depuis le début des années 2000 (histogrammes verts) et la progression des croisiéristes qui passera à 1 000 000 de touristes en 2016.

(5) La chambre territoriale des comptes, dans son rapport de novembre 2008, indique que le tourisme, qui occupe le 7<sup>e</sup> rang des secteurs de l'économie calédonienne, reste un secteur secondaire.

## c. Un problème de motivation

Le tourisme fait partie de ces activités où les difficultés liées à la répartition des compétences et l'absence de cohérence des politiques publiques ont probablement pesé sur l'échec de cette filière. La CTCNC constate dans son rapport de 2008 que les diagnostics ont été établis depuis longtemps, les préconisations faites, sans qu'elles ne se soient jamais traduites en politiques publiques pour la plupart d'entre elles.

Le secteur privé ne s'est pas suffisamment organisé pour tenter d'optimiser le potentiel de retombées de l'activité touristique. Les investissements touristiques sont peu ou pas rentables, les activités sont peu rémunératrices pour leurs promoteurs, et les salaires distribués dans cette industrie sont peu compétitifs par rapport à d'autres secteurs. Tous ces éléments, et le manque d'efficacité de l'action touristique calédonienne depuis toutes ces années, conduisent même à se demander si les Calédoniens ne sont pas en réalité partagés entre la volonté de préserver leur pays de flux touristiques « envahissants », et l'aspiration à structurer une filière économique potentiellement porteuse et créatrice d'emplois.

**La question se pose donc : veut-on réellement des touristes en Nouvelle-Calédonie ?** La réponse n'est manifestement pas si évidente malgré les efforts de la collectivité en général

Cela dit, ce constat doit aider à positionner la filière touristique localement et permettre d'en tirer les conséquences en termes d'ambition et d'organisation. Ce qui s'impose, c'est que les Calédoniens, dans leur ensemble, ne semblent pas vouloir d'un tourisme de masse. Ce serait d'ailleurs une ambition utopique au regard de l'offre touristique calédonienne actuelle, à la fois limitée par la qualité de ses prestations et par leur coût global, mais aussi étouffée par le goulot d'étranglement d'une desserte aérienne insuffisante et manquant de compétitivité.

Il s'agit donc non seulement de s'accorder sur ce souhaite la Nouvelle-Calédonie, mais aussi sur ce qu'elle peut faire et ne pas faire.

## d. La physionomie du tourisme calédonien

### ■ Un tourisme à caractère régional plus qu'international et bien trop concentré sur Nouméa

Le tourisme calédonien s'apparente plus à un tourisme régional qu'à un tourisme international. Une analyse affinée des statistiques touristiques permet de constater que les volumes annoncés ne représentent pas une véritable fréquentation touristique. La clientèle métropolitaine (35 000 par an) est largement affinitaire et ne contribue que très peu au secteur de l'hébergement. Ce phénomène est également constaté pour les touristes océaniques, en particulier en provenance de Wallis-et-Futuna et de Polynésie française (entre 10 et 15 000 par an). Il faut ajouter à cela l'émergence d'un tourisme d'affaire qui a été particulièrement actif (20 000 en 2011) avec la construction des usines métallurgiques, mais qui ne connaîtra désormais pas le même dynamisme une fois les usines construites. Ainsi, le tourisme de séjour ne représente au total que 55 % de l'ensemble de la fréquentation touristique.

D'importants efforts ont été consentis ces dernières années pour augmenter la capacité d'accueil de la destination Nouvelle-Calédonie, notamment grâce à l'apport de la défiscalisation des investissements réalisés dans l'hôtellerie. En l'espace de dix ans, 1 000 chambres supplémentaires ont été ajoutées au parc hôtelier, pour un total de 3 100 chambres. Plus de 60 % de la capacité d'hébergement touristique globale a été construite sur Nouméa, et plus de 78 % en province Sud, ce qui limite la contribution de cette filière au rééquilibrage économique du pays.

Le taux de remplissage des hôtels calédoniens est proche des 65 %, assuré seulement pour moitié par des touristes étrangers. La plupart de ces hôtels fonctionnent grâce à la clientèle locale, et en particulier aux projets miniers qui, au cours des dix dernières années, leur ont permis de se maintenir à flot. Leur rentabilité est des plus précaires et il est à envisager qu'une fois terminé le mécanisme de défiscalisation qui a permis leur réalisation, un certain nombre d'entre eux se transformeront en opérations de promotions immobilières, faute de pouvoir être rentabilisés par l'activité touristique. Ces investissements ont certes permis de créer des emplois, un par chambre en moyenne, mais la contribution de l'activité touristique à l'emploi reste globalement modeste avec moins de 5 000 emplois au total.

Le choix stratégique de privilégier la réalisation de tels investissements sur Nouméa peut aussi poser question. L'attractivité touristique de Nouméa offre peu à une clientèle touristique étrangère, et les symboles et manifestations de la culture kanak y sont rares. Le tourisme urbain nouméen ne présente pas d'avantage comparé aux grandes villes australiennes ou néo-zélandaises, et les prestations diverses demeurent comparativement très chères. De plus le coût de l'hébergement et son rapport qualité prix sont peu compétitifs et pèsent dans le coût global d'un séjour touristique en Nouvelle-Calédonie.

### ■ Une offre d'hébergement sans positionnement stratégique...

Le constat est récurrent : le parc hôtelier calédonien, dans sa configuration actuelle, ne fait pas venir de touristes supplémentaires, malgré l'augmentation de sa taille. Son taux de fréquentation, ou d'occupation, n'est pas une limitation à la venue des touristes, car la capacité hôtelière n'est pas saturée. C'est donc plus dans sa capacité à se distinguer en terme d'attractivité, ou plutôt, de manque d'attractivité, qu'il faut chercher l'explication de ses limites actuelles. Certes un produit touristique n'est pas le fait de sa seule capacité hôtelière. Mais ce qui est sûr, c'est que le parc hôtelier calédonien, à l'exception du Méridien de l'île des Pins sans doute<sup>(6)</sup>, ne présente pas d'avantage concurrentiel susceptible d'attirer des touristes supplémentaires.

### ■ ... Qui nuit à la commercialisation

C'est en grande partie la raison de la difficile commercialisation du produit calédonien qui, pour être efficace et faire partie des programmations des tour-opérateurs, doit proposer un produit cohérent et de qualité, souvent renouvelé<sup>(7)</sup>. Or, les standards proposés en termes d'hébergement, d'activités ou de services associés, ne sont pas d'un *standing* ni d'une qualité justifiant l'inscription de la Nouvelle-Calédonie dans les programmations des prescripteurs de la destination. Pire, les Assises du tourisme tenues en 2005 constatent même « la quasi-ignorance de la destination Nouvelle-Calédonie, tant par la clientèle de voyageurs, que par celle des prescripteurs. »

Force est de constater qu'un budget promotionnel de 1,5 milliard XPF par an n'a pas attiré plus de touristes qu'un budget annuel de 600 millions. La promotion d'une destination, pour être efficace et constituer une composante indispensable et nécessaire à son développement, doit découler d'une stratégie intégrée et coordonnée de mise en valeur d'un produit touristique pays.

De même, l'attractivité d'une destination touristique est conditionnée par sa desserte aérienne. Or, le coût de la destination Nouvelle-Calédonie est un des plus élevés du monde, entre autres raisons à cause de son marché intérieur réduit. Cette situation impacte négativement l'arrivée de touristes sur le territoire, concurrencé par les tarifs très attractifs d'autres destinations de la zone desservies par au moins cinq opérateurs *low cost*.

## 6.14.2 Objectifs, résultats attendus et moyens

### a. L'amélioration de la desserte aérienne

#### ■ Le positionnement perfectible de la desserte aérienne au détriment de sa compétitivité prix et hors prix

La Nouvelle-Calédonie ne se situe pas sur la trajectoire de grands flux aériens, elle représente donc un très faible potentiel rémunérateur pour les grandes compagnies aériennes internationales et son potentiel d'attractivité est donc limité. Le caractère cyclique de l'activité appelle une grande souplesse des compagnies aériennes qui, pour survivre dans un marché excessivement concurrentiel, n'hésitent pas à mettre un terme, parfois brutal, aux destinations peu rentables ou peu stratégiques. De nombreuses compagnies aériennes ont touché le sol calédonien par le passé, mais n'ont pu rentabiliser leurs activités face aux faibles coefficients de remplissage de leurs avions<sup>(8)</sup>. Elles se sont toutes redéployées sur d'autres destinations, comme Air Austral en 2012.

(6) Et demain du Sheraton de Gouaro Deva en 2014 (180 clés) et la construction d'un golf, mais l'image du produit reste à construire.

(7) Voir rapport Atout France.

(8) Le coefficient de remplissage moyen des compagnies IATA se situe aux alentours de 76-77 %. Celui d'Aircalin est de 62 % du fait de la crise économique mondiale, mais la compagnie ne peut espérer guère plus de 68-69 % en moyenne de long terme.

Si l'abandon de la maîtrise de la desserte ne semble pas envisageable de par son aspect stratégique, la minimisation des coûts de cette desserte se heurte, quant à elle, au faible volume de passagers et à la structure même de la compagnie Air Calédonie International (Aircalin). La rationalisation des coûts internes, ainsi que la baisse des coûts du toucher à l'aéroport de Tontouta, pourraient s'accompagner de renégociations avec la compagnie Air France. Mais les efforts doivent essentiellement porter sur une réorganisation de la compagnie Aircalin.

La double orientation, moyen et long courrier, doit être questionnée pour une compagnie de cette taille, soutenue par un marché de 250 000 habitants, avec un flux touristique annuel de 100 000 touristes. Compte tenu des faibles coefficients de remplissage et de leurs coûts d'exploitation trop élevés, les rotations vers l'Asie ne sont pas rentabilisables en l'état et génèrent des déficits quasi structurels. L'attractivité touristique de l'île, dans le contexte de l'offre internationale, est aujourd'hui insuffisante pour la clientèle asiatique, pour laquelle la francité de la Nouvelle-Calédonie est quasiment négligeable au regard de la France, dont elle se trouve quasiment à égale distance, mais à des coûts inférieurs et pour une offre globale largement plus attractive. Dans le même sens, l'attrait îlien de la Nouvelle-Calédonie reste modeste, comparé à des destinations telles que Fidji (ou Hawaï) qui reçoit 7 millions de touristes par an, en majorité japonais. L'ouverture d'une ligne vers Séoul n'a d'ailleurs pas contribué à attirer les touristes coréens, illustrant le manque d'attractivité de la Nouvelle-Calédonie pour la clientèle asiatique. L'ensemble de ces éléments invite à considérer la desserte de l'Asie comme coûteuse et difficile à rentabiliser.

En contrepartie, les tarifs de la compagnie Aircalin sont très élevés au départ de Nouméa, permettant ainsi de compenser pour partie le manque de compétitivité de la compagnie aérienne, mais privant par là-même une partie de la population locale de l'accès au voyage international. Toutefois, même s'ils sont moins chers pour les étrangers, les tarifs pratiqués par Aircalin font de la destination Nouvelle-Calédonie une destination peu compétitive. Au départ de Sydney, la destination Nouméa coûte à peu près

25 % de plus que Fidji, 35 % de plus que le Vanuatu et près de 45 % de plus qu'Auckland, qui sont des destinations comparables ou à même distance pour la clientèle australienne.

## ■ La restructuration des compagnies aériennes calédoniennes : une voie vers la compétitivité

### ■ Air Calédonie International (Aircalin)

Face au constat de manque de compétitivité de la desserte aérienne, ouvrir la destination à des compagnies *low cost* ne serait pas une solution viable pour la compagnie calédonienne. Cela mettrait l'existence de la compagnie en danger, sans nécessairement apporter à la Nouvelle-Calédonie de garantie tant il est difficile de rentabiliser la destination à long terme.

Néanmoins, un recentrage stratégique d'Aircalin, dans le but d'optimiser sa rentabilité, de réduire les coûts d'exploitation et d'économiser sur les prestations en vol, sur un modèle de compagnie *low cost* (bas coûts avec prestations payantes) doit être étudié. Il bénéficierait à l'industrie touristique et aux voyageurs calédoniens, en se concentrant sur une desserte régionale vers les voisins directs de la Nouvelle-Calédonie que sont la Nouvelle-Zélande et l'Australie, et qui constituent des marchés cibles privilégiés.

Ceci impliquerait la négociation d'accords commerciaux avec les compagnies régionales desservant la Nouvelle-Calédonie en contrepartie de l'acheminement des touristes métropolitains et asiatiques par ces mêmes compagnies. Ces deux destinations seraient utilisées comme plateformes aériennes internationales vers les autres destinations du monde. L'objectif serait d'augmenter les fréquences sur ces deux destinations et de transformer les avions (moyens courriers) en véritables « bus » aériens, à bord desquels les prestations seraient éventuellement facturées (repas, vidéo, musique, etc.). Il pourrait être ainsi possible de faire chuter les prix du billet Sydney/Nouméa, ou Auckland/Nouméa,

afin de rendre la destination accessible et compétitive par rapport aux destinations concurrentes. Cela permettrait également d'avoir, à travers les plateformes de Sydney ou Melbourne et d'Auckland, une plus grande offre de destinations internationales. Pour ce faire, la compagnie devra se repositionner sur des segments moyens courriers plus rentables et plus conformes à sa taille et à la taille de son marché d'origine. Des économies d'échelles importantes pourraient ainsi être dégagées au niveau de l'entretien des appareils, sur la base d'une flotte homogénéisée d'avions moyen courriers.

### ■ Air Calédonie (Aircal)

La desserte aérienne domestique connaît aujourd'hui des difficultés tout en transportant un nombre de passagers record, et plus important que le nombre de passagers transportés par la desserte internationale. À terme, la fermeture de l'aérodrome de Magenta et le redéploiement de son activité vers Tontouta pourrait être l'occasion d'une réorganisation de la compagnie aérienne domestique, afin d'en optimiser l'opérabilité et le rendement. Compte tenu de la taille du marché et des coûts inhérents à l'industrie du transport aérien, des mutualisations, le rapprochement, voire la fusion, entre Aircal et Aircalin pourrait être considérée.

Du point de vue commercial, les circuits touristiques seraient ainsi plus visibles, vendus sur une même plateforme et proposés sous forme de *packages*, facilitant l'intégration des îles Loyauté et de l'île des Pins dans le développement touristique du pays.

Au-delà des économies qui pourraient être réalisées sur les coûts opératoires des deux plateformes aériennes calédoniennes de Magenta et Tontouta, estimées à peu près à 1 milliard XPF par an, le rapprochement des deux compagnies pourrait engendrer des économies d'échelle importantes à terme. Avec ou sans rapprochement, il serait intéressant d'optimiser la desserte régionale avec les ATR 72.

## b. Le développement d'un tourisme de niche

### ■ L'attractivité touristique de l'île et son positionnement « niche éco-touristique » potentiellement favorable

Bien que désireux de vouloir développer la filière touristique, les Calédoniens souhaitent avant tout préserver leur île et leur patrimoine naturel. La stratégie de niche, privilégiant des segments de marchés et permettant de circonscrire l'activité touristique à des lieux ou zones géographiques, semble particulièrement appropriée pour répondre à ces deux objectifs.

La première de ces niches est offerte par l'émergence, depuis quelques années, d'une conscience environnementale planétaire, qui a contribué à faire apparaître à travers le monde la notion de tourisme durable. Elle décrit généralement toutes les formes de tourisme alternatif qui respectent, préservent et mettent durablement en valeur les ressources patrimoniales (naturelles, culturelles et sociales) d'un territoire à l'attention des touristes accueillis, de manière à minimiser les impacts négatifs qu'ils pourraient générer.

L'écotourisme en est une des formes, centrée sur la découverte des écosystèmes, agrosystèmes ou aspects ethnoculturels de la biodiversité, incluant un tourisme de proximité qui cherche à réduire son empreinte écologique. Cette nouvelle doctrine touristique mondiale doit être considérée comme une chance et une véritable opportunité pour la Nouvelle-Calédonie, dont les contours du produit touristique ne sont pas encore figés.

Riche d'une diversité culturelle importante, faite de tradition et de modernité, avec une biodiversité terrestre et marine exceptionnelle, des paysages variés offrant l'avantage des archipels à grande terre, la Nouvelle-Calédonie a beaucoup d'atouts à offrir pour satisfaire cette vague de « tourisme vert », qui devrait être durable dans un contexte de réchauffement climatique planétaire.

Néanmoins, le positionnement et la taille de ses infrastructures doivent être étudiés avec la plus grande attention. Le type de structures hôtelières recherché par les adeptes de ce tourisme serait plus conforme aux aspirations des Calédoniens, désireux de vouloir contenir leur développement touristique à taille humaine. Des hôtels du type *eco-lodge*, avec une capacité de 50 à 80 clefs, se mariant dans les paysages des lieux dans lesquels ils sont implantés, offrant des activités proches de la nature et favorisant des relations de proximité avec les population locales, seraient particulièrement adaptés à la Nouvelle-Calédonie. Il est important de préciser que le positionnement « écotouristique ou durable » ne signifie pas tourisme bas de gamme. Au contraire, ces structures peuvent aller du trois au cinq étoiles, en fonction des prestations, et attirer une clientèle à fort pouvoir d'achat.

### ■ Le fantastique potentiel du tourisme de croisière reste à valoriser

La forte augmentation du tourisme de croisière dans le monde a grandement bénéficié à la Nouvelle-Calédonie ces dernières années. Cette niche constitue un potentiel important, si l'on en juge par la fréquentation des croisiéristes qui a doublé depuis l'année dernière, pour un total de 200 000 personnes, et dont les prévisions seront multipliées par cinq à échéance 2017, pour aboutir à un total d'un million de visiteurs par an. Cette clientèle, qui est australienne à plus de 80 %, possède un fort pouvoir d'achat du fait de la bonne santé du dollar australien, et affiche un taux de retour en Nouvelle-Calédonie de 51,8 %. Elle constitue donc un potentiel intéressant.

Pour évaluer pleinement l'impact potentiel de ce type de tourisme sur l'économie calédonienne, il est possible de rapporter le niveau de dépenses moyen d'un croisiériste à la durée moyenne de son séjour, qui est d'à peine 12 heures, et l'apprécier à la lueur des efforts consentis par la collectivité pour promouvoir ce type de tourisme. Un croisiériste dépense en moyenne un petit peu moins de 5 000 XPF par jour, alors qu'un touriste au sens classique du terme dépense en moyenne 5 800 XPF par jour entier, hors frais d'hébergement. Autrement dit, un croisiériste dépense près de deux fois plus au temps passé sur le sol calédonien, qu'un touriste classique.

Un bilan comparatif coûts/avantages pour la collectivité ferait probablement apparaître un retour sur investissement considérablement plus élevé pour le croisiériste, la dépense de la collectivité en sa faveur étant quasiment nulle.

Le résultat des enquêtes de satisfaction révèle que l'escale de Nouméa a une image détériorée de par le faible nombre d'activités proposées, en particulier en soirée. Aussi apparaît-il indispensable de mettre en place une véritable politique d'accueil visant à augmenter la durée des séjours et le niveau des dépenses des croisiéristes, d'autant plus que les compagnies australiennes ont fait de la Nouvelle-Calédonie leur première destination.

La modernisation du port de Nouméa est un investissement lourd mais nécessaire pour accueillir un nombre de paquebots croissant, dans des conditions améliorées, dignes des standards internationaux. Afin de développer une image originale de société océanienne contemporaine, où se mélangent tradition et modernité, la création d'un village mélanésien sur les quais, véritable signature identitaire et patrimoniale à l'arrivée des paquebots, serait sans doute un grand atout pour optimiser le développement de ce tourisme. Ce village pourrait être constitué de petits bars-restaurants, de magasins de souvenirs, d'espaces réservés à l'artisanat et à la musique qui seraient ouverts tard, dans un style privilégiant le bois et avec une forte imprégnation culturelle mélanésienne. Des efforts particuliers devraient également être faits pour améliorer l'attractivité du centre-ville, pour rendre la destination plus accueillante et sécurisante, et pour améliorer les transports sous la forme d'une borne de taxis et de navettes pour faciliter les transferts sur les baies.

### ■ Le concept des *resorts captifs*, une piste réelle complémentaire ou concurrentielle de la stratégie de « niche éco-touristique » ?

Le développement de grands complexes *resorts* hors du Grand Nouméa permettrait de rendre visible le territoire en incluant cette destination dans les catalogues des grands tours-opérateurs. Le plan de développement touristique a identifié les lieux et le volume nécessaire pour atteindre cet objectif. Toutefois, là aussi la notion de niche peut s'avérer judicieuse.

La stratégie consisterait à essayer de séduire des investisseurs étrangers en leur proposant de développer des *resorts*<sup>(9)</sup> captifs. Ce concept implique que les espaces touristiques aménagés soient exclusivement réservés à la clientèle captive des promoteurs, qui pourraient jouir d'infrastructures hôtelières, commerciales et de restauration et d'activités de loisirs *in situ*, tels que golfs, activités nautiques, casino, etc. L'intérêt est d'avoir des promoteurs qui soient capables d'investir avec la collectivité ou de garantir des flux touristiques annuels, y compris depuis de nouveaux pays d'Asie non desservis actuellement. La garantie de ces flux touristiques permettrait d'assurer des revenus, sécurisant ainsi financièrement l'opération pour les promoteurs et la collectivité qui ont investi dans les infrastructures.

Une demande pour ce type de produit touristique existe dans la zone Asie-Pacifique, et la Nouvelle-Calédonie possède un certain nombre d'atouts pour y répondre. Dans ce contexte, la clientèle touristique chinoise, dont le potentiel est estimé à 50 millions de touristes à échéance 2025, représente une piste très intéressante.

Il faut bien mesurer l'impact d'un tel choix en lien avec une stratégie « éco-touristique ». La coexistence des deux est-elle réaliste ?

### ■ La niche du camping-car

Autre niche qui semble intéressante à explorer, très populaire chez nos voisins australiens et néo-zélandais, celle du camping-car. Cette activité ne nécessite pas d'investissements lourds en matière d'infrastructures. Il suffit pour cela d'aménager des espaces avec des bornes d'accueil, dans les communes et les tribus. Ce tourisme, qui serait une variante du « tourisme vert », permettrait le développement d'activités sous forme d'excursions, de prestations de loisirs, chasse, pêche, en favorisant les échanges avec les populations locales. Il permettrait également aux communes, tribus, ou aux privés, de créer des espaces aménagés et de contenir ainsi l'activité touristique à des zones qui souhaitent recevoir des touristes. Ce tourisme d'exploration bénéficie par ailleurs de réseaux d'utilisateurs très importants, qui représentent des atouts considérables en matière de commercialisation. Cette pratique pourrait représenter une modalité de la stratégie « éco-touristique ».

## c. Les défis à relever

Si le tourisme calédonien offre de nombreuses opportunités, il n'est pas exempt de défis.

### ■ Le défi gouvernance

Le premier d'entre eux se situe au niveau de la gouvernance, où la conception d'un produit pays et d'une offre de produit touristique homogène est soumise à la répartition des compétences<sup>(10)</sup>, qui favorise l'absence de coordination des actions touristiques. La résultante en est la déperdition des énergies et l'éparpillement des ressources. Mais cette situation cause aussi, et surtout, un déficit d'homogénéité du produit touristique calédonien que l'on a beaucoup de mal à élaborer, et qui se traduit par une confusion et un déficit d'image. Dans un contexte régional concurrentiel, notamment avec Fidji et le Vanuatu dont l'offre de produit peut s'apparenter à celle de la Nouvelle-Calédonie, la différenciation du marketing touristique calédonien est peu lisible et bien difficile à valoriser commercialement.

### ■ Le défi e-positionnement

L'absence de stratégie web pose particulièrement le problème de la commercialisation du produit touristique calédonien encore majoritairement distribué par les tours-opérateurs. Le rapport Atout France constate que les sites web touristiques des provinces ne sont pas organisés efficacement pour permettre de choisir un séjour, d'identifier des prestataires et des tarifs. En complément, ni Air Calédonie, ni les transporteurs maritimes ne proposent de réservation en ligne pour les touristes hors de Nouvelle-Calédonie. Il en va de même chez les prestataires de services, encore très peu performants dans le domaine.

Aussi est-il impératif que des efforts soient faits au niveau de la gouvernance pour apporter plus de cohérence et de coordination à une action touristique pays.

(9) Complexes touristiques intégrés offrant capacité d'hébergement et activité de loisirs.

(10) Le tourisme est de compétence provinciale.

## ■ Le défi valorisation de la richesse naturelle et du monde coutumier

Ce défi réside dans la capacité de la Nouvelle-Calédonie à préserver et à mettre en valeur sa richesse naturelle et son patrimoine culturel, ses principaux avantages comparés en matière touristique, dans le contexte d'une industrie minière et métallurgique, à la fois très présente et chargée d'un passé environnemental lourd, et dans celui de la recherche d'affirmation identitaire de ses populations. La mise en valeur du patrimoine naturel et culturel calédonien doit être une composante forte de l'image du pays à l'étranger.

Le balisage juridique des contrats sur terres coutumières s'avère aussi une priorité afin de sécuriser les investissements, d'autant plus que nombre de sites à forte valeur ajoutée se situent sur ces terres. Des contrats type, sur le mode du Vanuatu ou de Fidji qui connaissent également cette cohabitation entre tradition et modernité, pourraient être de bons supports.

Enfin, les atouts naturels du pays seront insuffisants s'ils ne s'appuient pas sur une culture de l'accueil forte, elle-même reposant sur une formation efficace des personnels du secteur touristique.

**En conclusion :** redéfinir le positionnement marché, dynamiser la desserte aérienne et réformer la gouvernance sont indispensables à la valorisation des positionnements naturels et culturels de la Nouvelle-Calédonie.

Au regard du manque de réussite de la politique touristique depuis plusieurs années, une nouvelle approche est nécessaire. Elle pourrait s'articuler selon les axes suivants :

### Cibler des niches touristiques :

- développer un tourisme vert avec des petites structures hôtelières, style *eco-lodges* et promouvoir des activités nature ;
- poursuivre l'optimisation du tourisme de croisière ;
- créer des resorts captifs en partenariat avec des compagnies aériennes et des tours-opérateurs ;

- développer un réseau de camping-cars pour cibler une nouvelle clientèle essentiellement anglo-saxonne.

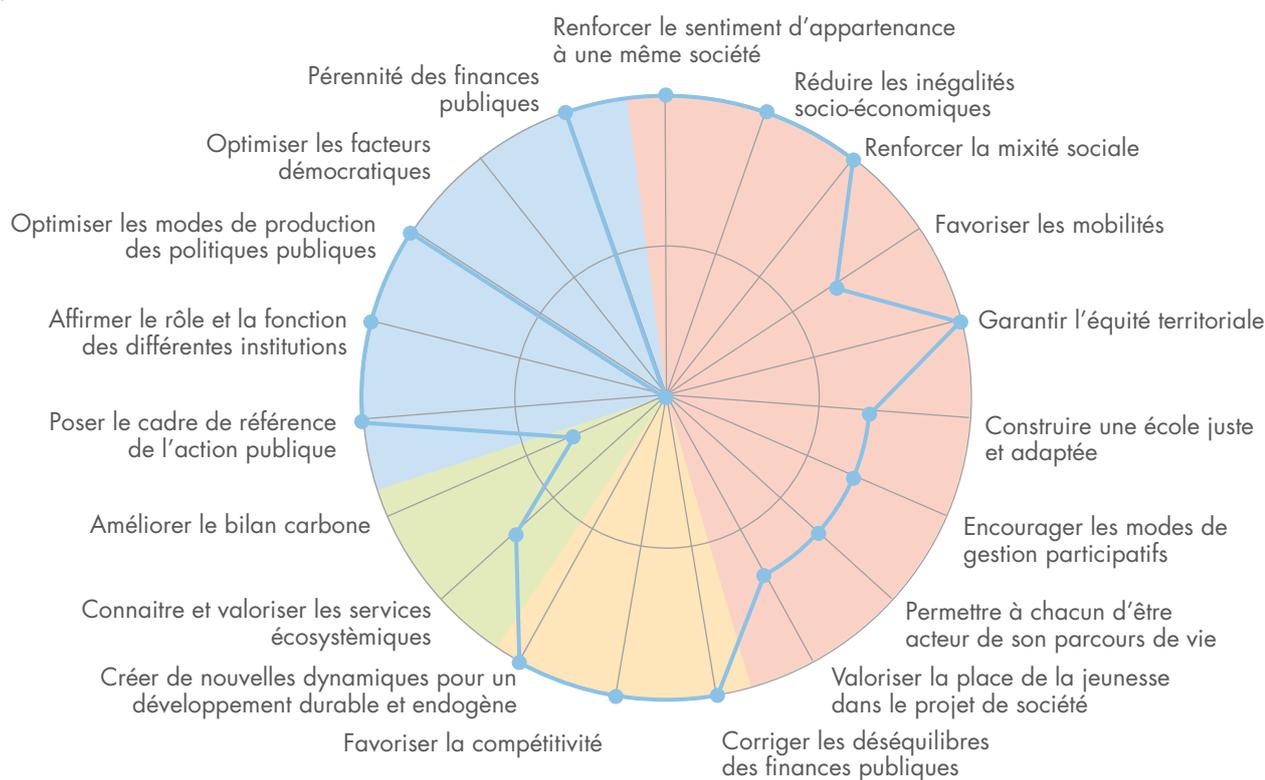
### Réorganiser la desserte aérienne :

- anticiper l'éventuel transfert de l'activité aérienne de Magenta sur Tontouta ;
- étudier les pistes de mutualisation, rapprochement ou fusion entre Aircalin et Aircal ;
- recentrer Aircalin sur les activités moyen courrier et transformer les avions en « bus aérien » en mode *low cost* ;
- concentrer l'activité sur les plateformes de Sydney et Auckland. Négocier l'exclusivité de ces destinations en échange de l'acheminement de clientèles métropolitaine et asiatiques ;
- augmenter la fréquence des rotations ;
- étendre l'activité d'AIRCAL aux destinations régionales ;
- étudier la faisabilité d'une desserte rapide entre Nouméa et Tontouta.

### Les défis à relever :

- optimiser la gouvernance pour une politique touristique homogène et une définition cohérente du produit touristique calédonien ;
- faire de la préservation et de la mise en valeur du capital naturel et culturel calédonien une priorité politique ;
- trouver des solutions juridiques pour favoriser le développement touristique sur terres coutumières ;
- continuer à faire des efforts de formation sur les métiers du secteur du tourisme et améliorer la qualité de service.

## 2 OPTIMISER LES FILIÈRES STRATÉGIQUES : LE TOURISME



**Plus on s'éloigne du centre du diagramme, plus la politique publique contribue à l'orientation fondamentale.**

- Vers une société cohésive basée sur la confiance et la solidarité
- Vers un éco-territoire
- Vers un modèle de développement pérenne
- Vers une nouvelle gouvernance

### L'apport de la politique aux orientations

Directement liée au capital naturel et humain dont dispose la Nouvelle-Calédonie, cette industrie, qui tarde à décoller en Nouvelle-Calédonie, constitue une réelle possibilité de diversification de l'économie calédonienne. Elle impacte l'ensemble des domaines économiques, sociaux, culturels, s'intègre dans le développement durable et peut générer des

flux financiers importants. Optimiser cette filière demande d'agir sur de nombreux facteurs (tarifs aériens, faiblesse de l'accueil hôtelier hors de Nouméa, vie chère, produits insuffisants, etc.) et de mettre en place une politique homogène entre les différentes institutions.