

Numéro 7 Septembre 2010

FAUT-IL PROMOUVOIR LE TOURISME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Comment le tourisme dans les pays en développement est-il perçu par les Etats, les banques commerciales et les investisseurs privés ? Peut-il réellement profiter à ces pays en favorisant la croissance économique et la réduction de la pauvreté ? Quels sont les impacts positifs et négatifs des projets touristiques dans les pays en développement ? Quels sont les risques et les incitations du secteur privé ? Le tourisme peut-il jouer un rôle de catalyseur d'investissements dans ces pays ? Ce numéro confronte les opinions d'experts sur ces différentes questions.

Sommaire

TOURISME PRO-PAUVRES ET TOURISME DE MASSE : UNE ALLIANCE QUI S'IMPOSE

Jonathan Mitchell,
Overseas Development Institute
Page 3

COMMENT EXPLOITER MIEUX LE POTENTIEL TOURISTIQUE DE LA ZAMBIE ?

Kirk Hamilton,
Jean-Michel Pavy,
Banque mondiale
Page 7

LE TOURISME, UN DANGER POUR LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Jean-Jacques Nowak,
Université de Lille
Mondher Sahli,
Victoria University of Wellington
Page 11

COMBINER LA RENTABILITÉ ET LES CAPACITÉS DÉVELOPPEMENTALES DU TOURISME

Mahmud Janmohamed,
Serena Hotels Africa
Page 14

CHIFFRES CLÉS

Le tourisme en chiffres
Page 17

INVESTIR DANS LE TOURISME : L'APPROCHE DE LA SFI

Carolyn L. Cain,
Anastasia Gekis,
Société financière internationale
Page 19

QUEL TOURISME POUR LES ZONES REÇULÉES DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Agnès Weil,
Grégory Lanter,
Club Méditerranée
Page 22

LE TOURISME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT : UN LEVIER DE CROISSANCE IGNORÉ EN DÉPIT DE SON POTENTIEL

Denis Sireyjol,
Proparco
Page 25

Édito

Par Luc Rigouzzo, directeur général de Proparco

Depuis plus d'un demi-siècle, le tourisme croît de façon constante, à un rythme plus rapide que les échanges internationaux. Cette tendance semble aujourd'hui irréversible ; l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit plus d'un milliard d'arrivées de touristes internationaux dans le monde en 2010 et 1,6 milliard en 2020. Bien que les pays en développement n'occupent encore qu'une position marginale dans les flux touristiques internationaux, leurs performances s'améliorent à un rythme supérieur à la moyenne mondiale. Pour ces pays - dont l'activité économique repose souvent sur un petit nombre de secteurs d'activité -, le tourisme offre un réel potentiel de diversification. Il peut être une source considérable de devises, de revenus et d'emplois, vecteur de progrès économique et social.

En dépit de ce constat chiffré, les liens entre tourisme et développement font toujours débat. Les entreprises touristiques contribueraient peu aux économies locales, elles auraient des effets indésirables dans les domaines sociaux et environnementaux - voire culturels. D'autre part, les gouvernements comme les bailleurs de fonds lui accordent une importance très inégale, en raison notamment d'une perception élevée du risque. Le tourisme n'est véritablement inscrit à l'agenda du développement que depuis les années 1990 - grâce à des organisations comme l'OMT ou la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement - et sa contribution effective à la croissance et à la réduction de la pauvreté ne fait toujours pas consensus.

Pourtant, la croissance du secteur et son poids dans les économies des pays en développement - particulièrement dans celles des pays les moins avancés -, nous obligent à reconsidérer cette

activité dans toute sa complexité, à prendre en compte aussi bien les risques qu'elle génère que les opportunités qu'elle offre. Ce numéro de Secteur privé et développement s'interroge sur l'intérêt de soutenir le secteur touristique - et sur les modalités de cet accompagnement.

Pour comprendre comment le tourisme affecte la croissance et la pauvreté, il faut prendre en compte ses multiples facettes. On peut s'interroger par exemple sur les motivations des opérations touristiques « all inclusive », de masse ou de luxe - quelle que soit leur taille - et sur leurs impacts sur les autres segments touristiques. Il est utile, aussi, d'essayer de comprendre en quoi ce secteur serait plus risqué que d'autres, rendant indispensables des structurations financières spécifiques. Les articles réunis dans ce numéro de Secteur privé et développement proposent au lecteur cette approche plurielle. Nous remercions l'ensemble des contributeurs de s'être prêté à cet exercice difficile, au regard de la complexité du secteur analysé et du caractère évolutif des débats en cours. Ils auront su nous faire part de leur vision nuancée d'un secteur en plein essor - ce qui n'est pas le moindre de leurs apports.

Comme les précédentes éditions de cette revue fondée sur « une approche à trois voix » (secteur privé, chercheurs et bailleurs de fonds), ce numéro souhaite contribuer au débat sans a priori, tout en proposant des pistes d'action impliquant les différentes parties prenantes. Il est certes encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives - faute de recul et d'évaluations rétrospectives, de méthodologie validée. Mais les clés de lecture proposées par les contributeurs seront, je l'espère, utiles pour faire avancer le débat et redonner sa juste place à ce secteur. ●

FAUT-IL PROMOUVOIR
LE TOURISME
DANS LES PAYS
EN DÉVELOPPEMENT ?

Économiste, Jonathan Mitchell dirige plusieurs programmes de recherche à l'Overseas Development Institute (ODI), un think tank situé à Londres qui informe et conseille les responsables des politiques publiques sur la réduction de la pauvreté. L'auteur s'intéresse particulièrement aux effets du tourisme sur les ménages pauvres des pays en développement. Dans cet article, l'auteur va à l'encontre des idées reçues en défendant le tourisme de masse, notamment, comme levier de réduction de la pauvreté.

Jonathan Mitchell
Overseas
Development Institute

Jonathan Mitchell, spécialiste du développement économique local et régional, travaille depuis longtemps en Afrique subsaharienne et de plus en plus en Asie du Sud-Est. Il s'intéresse particulièrement au concept de chaîne de valeur, au développement économique local, à l'analyse économique et financière ainsi qu'au tourisme et à l'agriculture. Il a œuvré au sein de nombreux organismes donateurs multilatéraux et bilatéraux ; il dirige actuellement le Protected Livelihoods and Agricultural Growth Programme de l'Overseas Development Institute, un groupe de réflexion indépendant établi à Londres.

Tourisme pro-pauvres et tourisme de masse : une alliance qui s'impose

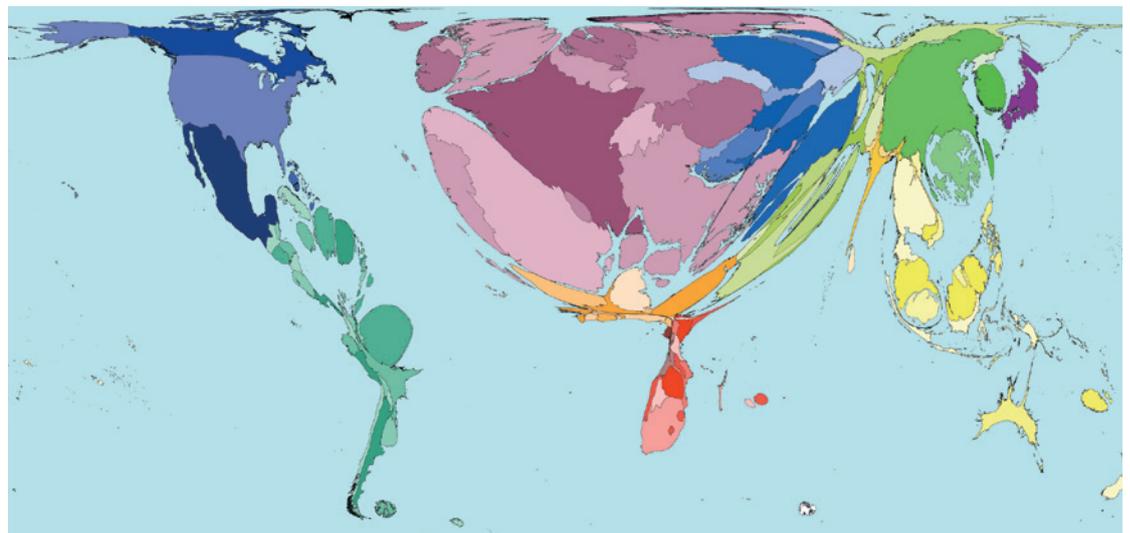
Malgré un impact significatif sur les débats, le tourisme pro-pauvres est loin de s'imposer. Basé sur trois hypothèses - voulant que tout type de tourisme peut contribuer à la lutte contre la pauvreté ou améliorer ses performances en ce domaine - son influence auprès des spécialistes, de l'industrie touristique et du public reste limitée. L'existence d'un cadre conceptuel, d'une méthode d'analyse et de preuves empiriques permettent aujourd'hui de montrer les avantages qu'il y aurait de rapprocher l'industrie touristique traditionnelle de la démarche pro-pauvres - un mariage de raison qui bénéficierait à tous.

Par Jonathan Mitchell, Overseas Development Institute

Les marchés touristiques peuvent participer à la réduction de la pauvreté. Bien que la plupart des destinations touristiques se trouvent dans des pays riches, l'afflux croissant de touristes vers les pays en développement témoigne de ce potentiel. En 2008, 40 % des voyages touristiques internationaux avaient pour destination des pays en développement (Banque mondiale, 2010). L'importance du tourisme dans des pays comme le Mexique, la Thaïlande et la Malaisie est indéniable, comparée à de grandes puissances telles que les États-Unis, le Japon ou l'Allemagne (Figure 1). Le rôle naissant de la Chine comme pays d'accueil de touristes et puissance économique est aussi frappant.

Pour certains pays à faible revenu, tels que l'Éthiopie, la Gambie et la Tanzanie, les flux touristiques sont réduits au vu des standards internationaux mais représentent tout de même entre un quart et un tiers des exportations (Banque mondiale, 2010). Un nombre croissant d'observations indiquent que le tourisme peut apporter aux économies et aux communautés locales des avantages significatifs, et montrent que le tourisme peut participer à la réduction de la pauvreté. Malgré cela, l'influence du tourisme pro-pauvres sur les programmes de développement reste limitée. Il est temps que les agences de développement et les exploitants du secteur privé étudient objectivement les avantages d'une collaboration plus étroite entre tourisme pro-pauvres et tourisme de masse. ...

Figure 1 : le monde vu par le secteur touristique



La surface de chaque pays est proportionnelle au nombre d'arrivées de touristes internationaux.
Source : Worldmapper, 2006

Tourisme pro-pauvres et tourisme de masse : une alliance qui s'impose

Par Jonathan Mitchell, *Overseas Development Institute*

... Le tourisme pro-pauvres et les programmes de développement

Durant le Sommet du Millénaire, un petit groupe de chercheurs¹ a inventé le terme de « tourisme pro-pauvres »². Le concept repose sur trois hypothèses : le tourisme peut contribuer à la lutte contre la pauvreté, il peut promouvoir davantage la réduction de la pauvreté, et tout type de tourisme peut être pro-pauvres.

Il y a une dizaine d'années, le secteur du développement avait tendance à voir le tourisme comme une activité du secteur privé sans grand rapport avec la réduction de la pauvreté. De son côté, le secteur touristique commercial estimait que la réduction de la pauvreté ne relevait pas de sa responsabilité. Le tourisme pro-pauvres proposait alors au secteur de participer aux efforts de développement et au développement de prendre en compte l'industrie du tourisme. La démarche a-t-elle porté ses fruits ?

D'une certaine manière, le tourisme pro-pauvre a atteint son but. Son impact sur les donateurs est réel. Plusieurs donateurs multilatéraux (notamment la Banque mondiale, la Société financière internationale, la Banque asiatique de développement et l'ONU), certains donateurs bilatéraux (la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, l'United States Agency for International Development et la New Zealand's International Aid and Development Agency) et quelques ONG ont manifesté leur appui à des projets de tourisme pro-pauvres au cours des dernières années. Des partenariats entre secteur privé et ONG ont été mis en place en Gambie, par exemple, par le biais du Centre international pour le tourisme responsable et bénéficié à des communautés démunies (Mitchell et Faal, 2008).

Certains opérateurs du tourisme de masse ont reconnu que leurs activités pouvaient avoir des répercussions importantes sur les destinations exploitées, et qu'ils avaient, en tant qu'acteurs majeurs du secteur, une responsabilité particulière. L'apparition de la notion de développement durable dans le secteur témoigne de cette préoccupation nouvelle. Ainsi, la Federation of Tour Operators (FTO), un organisme regroupant les plus grands voyagistes du Royaume-Uni, encourage ses membres à respecter les lois en matière de salaire minimum (FTO, 2006), à favoriser la responsabilité sociale et le dévelop-

pement durable et à établir des systèmes d'accreditation et de récompenses pour les fournisseurs (Mitchell et Ashley, 2010).

Toutefois, les acteurs du développement, les opérateurs commerciaux, le secteur public et celui de la recherche sont encore loin d'un consensus sur le tourisme pro-pauvres. Certaines agences de développement semblent encore hésiter à intégrer des projets touristiques dans leurs portefeuilles³. Même les plus enthousiastes cherchent plutôt à appuyer des alternatives au tourisme de masse. Pourtant, les projets touristiques communautaires⁴ bien intentionnés et les projets d'écotourisme profitent, en réalité et à quelques exceptions près, à un groupe très limité d'individus. Développés à l'écart du secteur privé et des réseaux commerciaux, ces projets ont un trop faible volume de clients et génèrent trop peu de bénéfices pour en assurer la viabilité commerciale. Ils sont donc généralement arrêtés quand les fonds qui leur sont accordés à des conditions préférentielles sont épuisés (Dixey, 2005 ; Harrison et Schipani, 2007). En réalité, la majorité des acteurs du développement ne sont pas convaincus que le tourisme de masse puisse jouer un rôle important dans les programmes de réduction de la pauvreté.

Le tourisme de masse, lui, a timidement adopté les principes du tourisme pro-pauvres. Comme la majorité des clients des opérateurs européens du tourisme de masse est peu disposée à payer davantage pour des vacances pro-pauvres (Schwartz et Font, 2009), ce changement favorable d'attitude, même timide, peut paraître difficile à comprendre. En fait, la récente vague de fusions et acquisitions qui a abouti à la cotation de grands opérateurs touristiques sur les bourses occidentales⁵ est à l'origine de ce changement. Plusieurs voyagistes et chaînes d'hôtels affichent une capitalisation boursière comprise entre 2 et 4 milliards d'euros, et sont maintenant soumis à de coûteuses exigences en matière de supervision et de *reporting*. Les dirigeants d'entreprises sont conscients des répercussions qu'auraient des expériences négatives dans des destinations situées dans les pays en développement. Les initiatives pro-pauvres peuvent jouer un rôle stratégique pour réduire le risque qui pèse sur la réputation des groupes touristiques. Travaillant dans des environnements complexes, ils savent que des ...

¹ Le groupe était composé de chercheurs rattachés à l'Overseas Development Institute, à l'Institut international pour l'environnement et le développement et au Centre international pour le tourisme responsable.

² Le tourisme pro-pauvres est une forme de tourisme qui permet un accroissement des bénéfices nets pour les populations les plus pauvres. Il ne s'agit ni d'un produit spécifique ni d'un sous-secteur, mais plutôt d'une approche du développement et de la gestion du tourisme.

³ À ce sujet, se référer à l'article de Denis Sireyjol dans ce numéro de Secteur privé et développement.

⁴ Ces projets visent à encourager les communautés locales à posséder et exploiter des installations touristiques afin de générer des revenus collectifs.

⁵ TUI Travel illustre bien cette tendance. En 2007, la fusion du britannique First Choice et de l'allemand TUI a donné naissance à l'un des plus grands opérateurs de tourisme en Europe, avec une capitalisation boursière de 2,1 milliards de livres sterling.

Tourisme pro-pauvres et tourisme de masse : une alliance qui s'impose

Par Jonathan Mitchell, *Overseas Development Institute*

... paramètres socio-économiques peuvent renforcer « l'adhésion sociale » à leurs projets.

Bien que de nombreux articles universitaires et des revues touristiques soient consacrés au tourisme pro-pauvres, les chercheurs intéressés par les effets du tourisme sur les destinations sont divisés. Ils ne s'accordent pas, par exemple, sur la terminologie et utilisent les notions de tourisme « responsable » ou « durable » plutôt que pro-pauvres. En outre, certains d'entre eux continuent de penser - malgré de nombreuses observations - que les retombées du tourisme international sur le pays d'accueil sont presque toujours négatives. La communauté des chercheurs n'a pas encore su convaincre les principaux acteurs du développement économique, l'industrie touristique et le public en général du bien-fondé de ses résultats, qui sont plutôt en faveur du tourisme pro-pauvre.

Mesurer l'influence du tourisme sur les populations pauvres

Depuis la naissance du tourisme pro-pauvres, l'Overseas Development Institute (ODI) a élaboré un cadre conceptuel (Figure 2), des méthodes de recherche et une base de données empiriques pour évaluer les performances de plusieurs destinations touristiques selon les critères du tourisme pro-pauvres. Il en résulte que le tourisme aurait bien des avantages pour les communautés locales et les zones alentours. L'ODI a élaboré une méthode de recherche qui permet de « suivre le dollar dépensé par le touriste » tout au long de la chaîne de valeur touristique et des chaînes d'approvisionnement associées. L'ODI étudie les dépenses totales

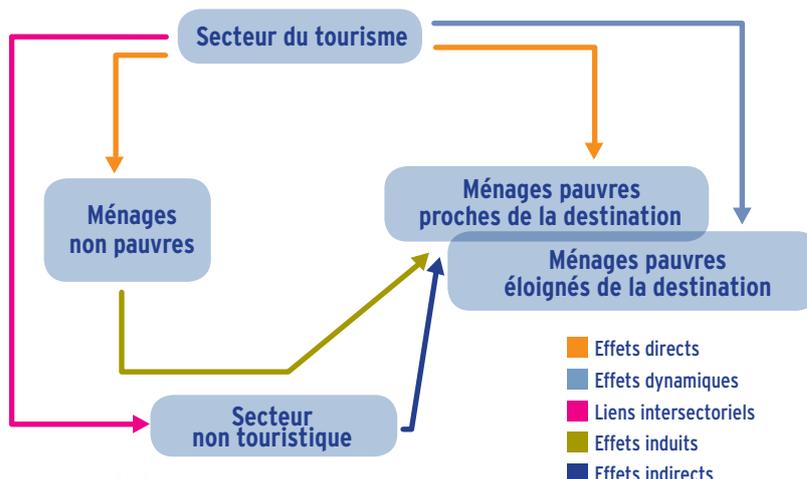
des touristes pour parvenir à établir le « revenu pro-pauvres » - les salaires et les profits issus des dépenses touristiques qui bénéficient aux ménages pauvres. L'analyse de la chaîne de valeur fournit des résultats comparatifs intéressants, qui constituent de solides données empiriques. Celles-ci confortent les trois hypothèses fondamentales du tourisme pro-pauvres telles qu'elles ont été énoncées il y a 10 ans.

On a ainsi relevé que, pour certaines destinations, lorsque quatre dollars étaient dépensés par un touriste, un dollar revenait aux populations pauvres (Figure 3). Il s'agit là d'un taux impressionnant de conversion des volumes commerciaux en bénéfices pour les pauvres. Dans ces exemples de « *best practice* », les impacts sont le résultat de la qualité des liens entre les divers intervenants.

Toutefois, il convient de noter que le tourisme ne profite pas systématiquement aux communautés locales. Il existe des exemples (Figure 3) où moins d'un dixième des dépenses touristiques revient aux populations pauvres (c'est le cas pour le tourisme culturel au Cambodge, par exemple, et pour le tourisme d'affaires à Accra au Ghana). Dans ces cas, le tourisme profite uniquement à l'élite.

Comme le postulait la seconde hypothèse, il est possible par ailleurs d'accroître les bénéfices pour la population pauvre, quel que soit le niveau de « rendement pro-pauvres » du pays d'accueil. Ainsi, l'ODI formule des recommandations visant à renforcer les bénéfices du tourisme pro-pauvres pour les communautés locales. Il ...

Figure 2 : liens entre le tourisme et les économies locales



Source : Mitchell et Ashley, 2010

Tourisme pro-pauvres et tourisme de masse : une alliance qui s'impose

Par Jonathan Mitchell, *Overseas Development Institute*

... arrive que ces propositions nécessitent de modifier le cadre réglementaire et institutionnel du pays, ou de revoir les pratiques des voyagistes et des hôteliers. Les modifications proposées au secteur privé portent sur des interventions réalisables, qui visent à accroître la plus-value sociale et les bénéfices commerciaux.

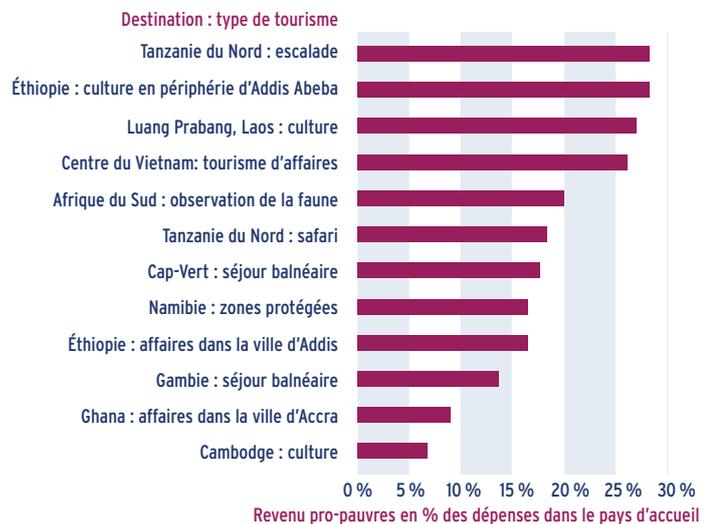
Enfin, les vieux préjugés concernant les impacts d'une certaine forme de tourisme sont souvent contredits par les preuves empiriques. On constate par exemple que si le tourisme culturel est positif pour les communautés locales au Laos, il ne l'est pas au Cambodge. Il n'est donc pas prouvé que le tourisme de masse est mauvais en soi pour le développement et que l'éco-tourisme communautaire ou le tourisme culturel est assurément bon pour le développement. Comme le veut la troisième hypothèse, tout type de tourisme peut être pro-pauvres.

L'approche de l'ODI a aussi ses faiblesses : elle se concentre sur les retombées économiques pour les pauvres, mais ne tient pas compte des effets sociaux et environnementaux. Par ailleurs, la pauvreté est un concept difficile à définir ; les effets dynamiques et les contributions globales à la réduction de la pauvreté nécessitent une analyse plus approfondie. Toutefois, l'ODI est maintenant dotée d'un cadre conceptuel et d'une méthode de recherche qui ont été testés pour une douzaine de destinations situées dans des pays en développement. Les résultats permettent de mettre en doute plusieurs affirmations à propos de l'influence du tourisme sur les communautés locales. En fait, il semblerait même qu'une alliance plus étroite entre tourisme de masse et tourisme pro-pauvres mérite d'être défendue.

Les avantages de l'approche pro-pauvres pour le secteur du tourisme

L'analyse de l'ODI souligne donc combien il est important que le tourisme de masse développe et entretienne des liens durables avec le tourisme pro-pauvres. En matière de développement, la quête d'une nouvelle forme de tourisme - excluant les opérateurs traditionnels du tourisme de masse - qui profiterait aux communautés locales n'a pas donné de résultats. Les interventions touristiques à petite échelle ne sont pas en mesure de réduire la pauvreté suffisamment pour répondre aux Objectifs du millénaire pour le développement. Les améliorations apportées par les agences de développement et les gouvernements aux cadres de fonctionnement du tou-

Figure 3 : part des dépenses touristiques parvenant à la population pauvre



Source : Mitchell et Ashley, 2010

risme auront plus de chance de porter leurs fruits si les grands opérateurs du tourisme de masse du secteur privé participent à l'identification des problèmes et à la formulation de solutions. Pour les entreprises touristiques, le tourisme pro-pauvres peut générer rapidement une rentabilité accrue ; l'essor du secteur touristique peut assurer de meilleures retombées pour les populations pauvres. Ainsi se rejoignent les intérêts de l'industrie touristique et ceux des populations locales.

L'ODI constate aussi que les effets positifs du tourisme sont mal perçus parce que l'industrie ignore l'impact qu'elle génère. En raison de ce manque d'information, l'industrie touristique n'est pas en mesure de mettre en valeur les avantages que le tourisme apporte déjà aux pays d'accueil. Dans les cas où le tourisme n'est pas pro-pauvres, il est possible d'améliorer la performance simplement en prenant conscience des problèmes et en formulant des solutions. À moyen terme, la démarche pro-pauvres peut améliorer le suivi des effets sur le développement, réduire le risque d'atteinte à la réputation et accroître l'adhésion sociale aux projets développés dans des pays en développement. À plus long terme, quand la plupart des touristes exigeront de leurs voyagistes des produits qui génèrent des avantages socioéconomiques pour les pays en développement, les entreprises qui auront anticipé cette évolution de la demande seront les premières à récolter les fruits de ces nouvelles opportunités commerciales. ●

RÉFÉRENCES

Dixey, L., 2005.

Inventory and Analysis of Community Based Tourism in Zambia, USAID Production, Finance and Technology (PROFIT) Programme, Lusaka, Zambie. FTO, 2006.

Supplier sustainability handbook, FTO, Londres.

Harrison, D., Schipani, S., 2007.

Lao tourism and poverty alleviation: community-based tourism and the private sector, *Current Issues in Tourism* 10,(2-3), 194-230.

Mitchell, J., Ashley C., 2010.

Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity, Earthscan, Londres.

Mitchell, J., Faal, J., 2008.

The Gambian tourism value chain and prospects for pro-poor tourism, ODI, document de travail 289.

Schwartz, K., Font, X., 2009.

Sustainable supply chain management: outbound tour operator practices? International Centre for Responsible Tourism, document hors série 15.

Banque mondiale, 2010.

Indicateurs de développement dans le monde, base de données.

Worldmapper, 2006.

Destinations touristiques.

FAUT-IL PROMOUVOIR
LE TOURISME
DANS LES PAYS
EN DÉVELOPPEMENT ?

Kirk Hamilton (directeur de recherche au département « Environnement ») et Jean-Michel Pavy (représentant de l'institution en Zambie) travaillent tous deux à la Banque mondiale. Ensemble, ils ont mené plusieurs analyses concernant le tourisme des pays en développement. Après avoir examiné leurs caractéristiques en Zambie, ils montrent que les activités touristiques et leurs impacts sont mal évalués par les autorités locales de ce pays - et font part de leurs recommandations pour y remédier.

Kirk Hamilton 
Banque mondiale

Kirk Hamilton est économiste en chef au sein du Development Economics Research Group de la Banque mondiale et co-auteur du « Rapport sur le développement dans le monde 2010 : développement et changement climatique ». Il travaille sur les liens entre pauvreté et environnement, ainsi que sur l'impact économique du changement climatique. Avant de rejoindre la Banque mondiale, il était directeur adjoint des comptes nationaux au sein du gouvernement canadien.

¹ Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du groupe de la Banque mondiale. En 2005, le Zambia National Tourist Board a enregistré 668 862 visiteurs internationaux, dont 205 975 ont déclaré être entré dans le pays pour des vacances. Cet article s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée auprès d'un panel de ces vacanciers et ne peut donc se substituer à une analyse de l'impact économique global de l'industrie du tourisme en Zambie.

Comment exploiter mieux le potentiel touristique de la Zambie ?

La Zambie reste une destination peu connue dont l'attrait touristique se résume aux chutes Victoria et à une faune sauvage et diversifiée. Si l'importance du tourisme est reconnue par les autorités zambiennes, le secteur est victime de préjugés. Sous-performant, il n'attire que 3 % des touristes qui visitent l'Afrique subsaharienne. Pourtant, une analyse détaillée semble montrer que les fuites financières sont surévaluées, que les retombées économiques sont mal perçues et que le tourisme pourrait participer encore plus au développement économique et à la réduction de la pauvreté. L'État, pour cela, doit notamment encourager l'intervention du secteur privé en améliorant le climat d'investissement, développer les infrastructures et renforcer son appui aux institutions publiques chargées du tourisme et de la gestion des aires protégées.

Par Kirk Hamilton et Jean-Michel Pavy, Banque mondiale¹

En Zambie, le rôle économique du tourisme a été formellement reconnu en 1996 - lorsqu'il a été repositionné du secteur social au secteur économique - et s'est renforcé encore lorsqu'il a été mentionné pour la première fois dans le document de stratégie pour la réduction de la pauvreté de 2001². Le gouvernement de Zambie identifie désormais le tourisme comme l'un des quatre secteurs essentiels au développement économique du pays, aux côtés de l'agriculture, de l'exploitation minière et de l'industrie manufacturière.

Il n'en reste pas moins que le secteur touristique est négligé. Considérant que ce secteur, dominé par les sociétés étrangères, souffre d'un fort degré de fuite financière, le gouvernement ne lui accorde qu'un soutien financier limité (Table 1). Ainsi, la Zambia Wildlife Authority (ZAWA) et le ministère du Tourisme, de l'Environnement et des Ressources naturelles disposent de faibles moyens et font état de performances très modestes - en particulier en matière de conservation du patrimoine naturel et de développement touristique.

Comparé à d'autres pays similaires, le secteur privé zambien est de petite taille, fragmenté. Souvent méfiant à l'égard de l'État, les opérateurs du secteur déplorent le coût élevé des charges opérationnelles, de charges fiscales et de coûts de production. Nombre d'entre eux sont convaincus que le taux de croissance actuel du secteur touristique ne durera pas si le gouvernement ne s'engage pas plus et s'il ne définit pas une orientation stratégique claire.

Du fait de la faiblesse de l'appui financier de l'État et de la faible implication du secteur privé, le secteur du tourisme en Zambie est sous-performant et ne représente que 3 % des touristes visitant l'Afrique subsaharienne (Table 1). Malgré tout, le tourisme en Zambie représente une importante source de revenus et d'emplois et devrait susciter plus d'intérêt. Une analyse détaillée montre non seulement que les retombées économiques du tourisme sont plus importantes qu'il n'y paraît, que les fuites financières sont surévaluées, mais également que le secteur peut contribuer à la réduction de la pauvreté à moindre coût. ...

Table 1 : budget promotionnel annuel et nombre de visiteurs par pays pour l'année 2004

Pays	Budget promotionnel (en millions USD)	Visiteurs
Botswana	7	1 523 000
Namibie	6	700 000
Afrique du Sud	180	6 815 000
Tanzanie	18	566 000
Zambie	1,5	515 000*

* Le Zambia National Tourist Board a enregistré 610 109 arrivées pour la même année. Cet écart reflète l'inexactitude des données dans le secteur du tourisme.

Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT), 2004

Comment exploiter mieux le potentiel touristique de la Zambie ?

Par Kirk Hamilton et Jean-Michel Pavy, Banque mondiale

Table 2 : impact perçu et impact réel du tourisme

Année	Chiffres de référence du gouvernement pour les visiteurs internationaux	Objectifs du gouvernement pour les visiteurs internationaux	Contribution réelle des touristes de nature
	2005	2010	2005
Nombre de touristes	515 000	736 450	176 104
Emplois directement liés au tourisme	19 650	30 404	19 000
Recettes directement liées au tourisme (en millions de dollars)	174	304	194

Source : NRCE, 2007

... Impacts économiques perçus versus impacts économiques réels

Le tourisme - et en particulier le tourisme de nature, qui est basé sur l'observation et l'appréciation de l'environnement - apporte une contribution importante à l'économie. Alors que 668 862 visiteurs internationaux sont arrivés en Zambie en 2005, seuls 176 000 relèvent de la catégorie du tourisme de nature. Mais chacun d'entre eux a dépensé environ 1100 dollars, générant un impact direct et indirect équivalent à près de 2300 dollars de PIB³, 1300 dollars pour les salaires et le revenu net des entreprises, 420 dollars pour les recettes fiscales et 425 dollars pour les importations (Natural Resources Consultative Forum - NRCE, 2007). Trois touristes de nature génèrent un emploi à plein temps.

Si l'on se contente d'analyser l'impact direct, le niveau de dépenses des touristes de nature représente une valeur à l'exportation⁴ de 194 millions de dollars, soit 3,1 % du PIB (Banque mondiale, 2007). Par conséquent, la contribution du tourisme au PIB est bien plus élevée, de l'ordre de 6 à 10 %. À titre de comparaison, le secteur minier contribue au PIB à hauteur de 8,6 %, l'agriculture pour 6,5 % et 10,6 % pour l'industrie manufacturière (Banque mondiale, 2007). Au total, lorsque l'on prend en compte ses effets directs et indirects, le tourisme de nature a représenté près de 16 % des exportations de la Zambie, 6,5 % de son PIB, plus de 6 % des

salaires et du revenu net des entreprises, 7 % des recettes publiques et près de 10 % des emplois du secteur formel, soit 54 000 emplois (NRCE, 2007).

On estime que la contribution directe à l'emploi du tourisme de nature (qui représente un quart des visiteurs internationaux en 2005) s'élève à 19 000 postes. Ce chiffre doit être mis en relation avec ceux de l'agriculture - qui génère 56 000 postes -, de l'exploitation minière - 46 000 postes - et de l'industrie manufacturière : 56 000 postes (Zambia Central Statistical Office - ZCSO, 2007). Lorsque l'on compare l'impact économique réel et l'impact perçu par le gouvernement (Table 2), il semble évident que l'impact du tourisme est largement sous-évalué. Si seulement 176 000 touristes de nature ont eu un tel impact sur l'emploi, il est clair que les 668 862 visiteurs enregistrés en 2005 ont eu un impact qui dépasse largement les objectifs du cinquième programme national de développement pour 2010.

Opportunités manquées de réduction de la pauvreté

Le tourisme de nature semble être un outil de réduction de la pauvreté sous-exploité. Les ménages établis à proximité des parcs naturels sont généralement 30 % plus pauvres que les ménages ruraux moyens (Banque mondiale, 2007). Le tourisme de nature pourrait mieux contribuer à la réduction de la pauvreté si une plus grande part des ...

Jean-Michel Pavy 
Banque mondiale

Jean-Michel Pavy travaille à la Banque mondiale, au sein de la division Environnement. En Côte d'Ivoire et au Mozambique, il a contribué à la réforme des institutions et des politiques nationales en matière de gestion des aires protégées. Depuis son installation en Zambie en 2004, il s'intéresse au tourisme en tant que moteur de croissance contribuant à la préservation de la biodiversité. Avant de rejoindre la Banque mondiale, il a étudié la biologie de la conservation et l'ingénierie environnementale et hydraulique à l'université du Maryland.

² Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté décrivent les politiques et programmes macroéconomiques, structurels et sociaux d'un pays sur une période de trois ans (ou plus). Ils sont préparés par les pays membres dans le cadre d'un processus participatif impliquant les parties prenantes du marché national et les partenaires du développement, comme la Banque mondiale et le FMI.

³ L'effet « multiplicateur » du tourisme est donc de 2,1.

⁴ En comptabilité économique, les dépenses des touristes appartiennent à la catégorie des exportations en raison de leur équivalent en devises.

Comment exploiter mieux le potentiel touristique de la Zambie ?

Par Kirk Hamilton et Jean-Michel Pavy, *Banque mondiale*

⁵ Les *Game Management Areas* sont des zones situées autour des parcs nationaux, englobant des villages et de petites exploitations agricoles. Elles visent à conjuguer la préservation de la nature et l'autonomisation économique. On en dénombre actuellement 35 en Zambie.

... revenus de la chasse et du tourisme de vision est redistribuée au sein des communautés vivant dans les zones de gestion de la faune (*Game Management Areas*)⁵. Toutefois, une simple augmentation de la part des revenus allouée aux communautés ne réduira pas nécessairement la pauvreté : ce sont les membres de l'élite qui profitent actuellement le plus des mécanismes de partage des revenus de ces zones, non pas les ménages les plus pauvres. La table 3 illustre, sous la forme de « projets communautaires », les faibles retombées de la chasse pour les ménages pauvres. Il faut donc qu'une portion plus importante des revenus de la chasse soit redistribuée aux ménages pauvres - ce qui implique un renforcement de la gouvernance de ces zones de gestion de la faune (y compris la gestion et la distribution des revenus) et la mise en place de programmes de formation visant les paysans lettrés.

national. Ce n'est pas parce que tous les bénéficiaires dégagés par la filière touristique ne reviennent pas intégralement au pays hôte que le secteur perd de son intérêt économique.

Selon la Banque mondiale (2007), chaque vacancier dépense en moyenne 1100 dollars en Zambie, un chiffre honorable comparé à d'autres pays (405 dollars au Kenya, 1105 dollars en Tanzanie et 879 dollars en Afrique du Sud). Sur cette somme, on constate une fuite d'environ 200 dollars en raison des importations de produits qui ne sont pas disponibles en Zambie (Banque mondiale, 2007). Mais la Zambie reste relativement peu concernée par les fuites liées au rapatriement des bénéficiaires, car le secteur du tourisme est dominé par des opérateurs de petite taille. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la participation de sociétés étrangères génère plus d'activité locale et de liens entre les acteurs du secteur que de fuites financières.

Table 3 : allocation des revenus de la chasse

	Commission sur la faune	Commissions sur le droit de chasse
ZAWA	50 %	80 %
Chefs	5 %	5 %
CRB*	45 %	15 %
Responsables de village (élite)	20,25 %	6,75 %
Administration	9 %	3 %
Projets communautaires**	15,75 %	5,25 %
Total	100 %	100 %

* Le *Zambia Wildlife Act* de 1998 prévoit la participation des communautés à la gestion des espèces sauvages par le biais de *Conseils de ressources communautaires* (*Community Resources Boards, CRB*).

** Les projets communautaires représentent des écoles, des centres de soin et des routes d'accès.
Source : NRCF, 2007

Avantages des prestataires de services étrangers

En Zambie, le secteur du tourisme est dominé par des petites et moyennes entreprises. Si la majorité des *lodges* appartiennent à des groupes étrangers, les chambres d'hôtes sont généralement détenues par des zambiens. Les opérateurs du tourisme en Zambie dépendent de prestataires étrangers pour les services comme la représentation, le marketing, l'assurance et la desserte aérienne. Il ne s'agit pas de fuites pour l'économie zambienne, mais bien d'achat de services indispensables à la promotion de la Zambie à l'étranger, sans lesquels le pays tirerait moins d'avantages du tourisme inter-

La Zambie a attiré les investisseurs étrangers grâce à son accès aux marchés étrangers ; en même temps, on constate une forte hausse du nombre d'entreprises zambiennes associées au secteur du tourisme. Dans le corridor Livingstone-Kazungula, si peu d'investisseurs locaux s'intéressent aux parcs nationaux en raison des risques et des délais de retour sur investissement associés à ces placements, ils sont très présents dans le secteur hôtelier, détenant environ 65 % des hébergements (Suich *et alii*, 2005). Plus concentré dans les zones urbaines, cet aspect de l'activité est plus stable.

Recommandations au gouvernement

Afin d'éliminer les freins à la croissance du secteur, la Zambie doit développer un programme qui comprend à la fois des objectifs sectoriels, une amélioration des systèmes de collecte et de gestion des données, un développement équilibré des circuits touristiques du pays, mais aussi la construction d'infrastructures routières, aériennes, de télécommunication et d'électricité. Un cadre politique et réglementaire doit être établi, permettant de formuler des normes, de mettre en place des capacités d'octroi de licence et de formation, d'améliorer le marketing, de gérer et de réglementer le secteur afin de favoriser les investissements privés. ...

Comment exploiter mieux le potentiel touristique de la Zambie ?

Par Kirk Hamilton et Jean-Michel Pavy, *Banque mondiale*

... La Zambie pourrait accueillir beaucoup plus de touristes. Elle est freinée par des infrastructures relativement peu développées et par un climat d'investissement peu engageant qui en font une destination chère. Le pays est éloigné des ports et des aéroports internationaux, et les prix des carburants et des marchandises importés sont élevés - le tourisme en est fortement dépendant, puisque le secteur manufacturier local est très peu développé. La mise en place d'infrastructures, l'amélioration du climat d'investissement par le biais d'une réduction du nombre de licences, d'exonérations de TVA et d'exemptions de visas sont nécessaires si le pays veut attirer des investissements importants à même de générer des économies d'échelle. Les grands établissements hôteliers sont essentiels pour attirer les touristes vers une destination ; investir dans ces établissements contribuerait directement à renforcer la participation locale et à développer une chaîne d'approvisionnement qui consoliderait les liens entre le tourisme et l'économie locale. L'investissement de Sun International à Livingstone, par exemple, s'est traduit directement par 60 000 visiteurs supplémentaires, la création de 1000 emplois et une hausse des recettes touristiques (directes et indirectes) estimée à 16 millions de dollars (Banque mondiale, 2007).

Il faut aussi améliorer la performance financière des réserves animalières, en renforçant les investissements du gouvernement dans ce secteur. Les recettes fiscales générées en 2005 par les touristes de nature internationaux visitant les parcs nationaux se situaient entre 5 et 8 millions de dollars, un montant largement supérieur au budget de 1 million de dollars alloué par l'Etat à la ZAWA. Il serait justifié de porter le budget de la ZAWA au niveau des recettes fiscales générées : il s'agirait alors d'un réinvestissement dans le capital touristique, autrement dit dans les espèces sauvages, vues

comme une source de croissance économique. La ZAWA doit améliorer ses performances et sa rentabilité, en optimisant en particulier la collecte des revenus et en adoptant une gestion plus efficace. Il faut repenser la gouvernance et la gestion des zones de gestion de la faune et recourir de plus en plus aux partenariats public-privé, transférant ainsi vers le secteur privé les frais quotidiens associés à la gestion des zones hébergeant des espèces sauvages.

La contribution du tourisme au PIB est honorable par rapport à celle d'autres secteurs mieux établis. Pour les autorités zambiennes en quête de sources de croissance économique durable, le tourisme est un bon choix. Avec une bonne gestion et des mesures d'incitation efficaces, le secteur privé pourrait davantage contribuer au développement de ce secteur - donc à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. ●

RÉFÉRENCES

Banque mondiale, 2007. Economic and Poverty Impact of Nature-based Tourism, rapport n°43373-ZM.

NRCF, 2007. The Real Economic Impact of Nature Tourism in Zambia, rapport.

Suich, H., Busch, J., Barbancho, N., 2005. Economic Impacts of Transfrontier Conservation Areas: Baseline of tourism in the Kavango-Zambezi TFCA, Conservation International South Africa, rapport n°4.

OMT, 2004. Baromètre du tourisme mondial.

ZCSO, 2007. Statistiques de l'emploi.

Titulaires de doctorats en Sciences économiques, Jean-Jacques Nowak (université de Lille) et Mondher Sahli (Victoria University of Wellington) travaillent sur les problématiques liées au tourisme international. S'associant régulièrement dans le cadre de leurs recherches, ils ont publié ensemble de nombreux travaux sur les impacts économiques des activités touristiques dans les pays en développement. Ils analysent ici les dangers que peut représenter le tourisme dans ce contexte - et les moyens permettant de les éviter.

Jean-Jacques Nowak 
Université de Lille

Jean-Jacques Nowak est maître de conférences en Sciences économiques à l'université de Lille I (France) et membre du laboratoire EQUIPPE. Il dirige par ailleurs le master « Économie et management internationaux ». Il est membre de l'International Association for Tourism Economics. Spécialiste de l'économie du tourisme international, il intervient à la demande d'organisations nationales et internationales, en tant qu'expert.

¹ Ce document est issu d'un travail réalisé pour le programme « Train For Trade » de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Le contenu de cet article n'engage que ses auteurs, et ne reflète pas nécessairement la position de la CNUCED.

² Par essence, le tourisme génère une demande étrangère pour des biens et services locaux ou nationaux. Mais à la différence du commerce traditionnel où les biens industriels et agricoles sont acheminés physiquement du lieu de production jusqu'aux consommateurs étrangers via les exportations, ici ce sont au contraire les consommateurs étrangers qui se déplacent vers le lieu de production.

Le tourisme, un danger pour les pays en développement ?

Sans prise en compte et régulation de l'ensemble de ses impacts, le tourisme peut se révéler dangereux, en particulier pour les pays les moins avancés. Si les fuites de devises - « internes », « externes » ou « invisibles » - peuvent amoindrir son apport économique et financier, l'activité touristique peut elle-même générer des nuisances économiques (forte dépendance, concurrence avec les autres secteurs d'activités), sociales (déstructuration des habitudes culturelles) et environnementales (dégradation des sites). Ces dangers peuvent être analysés et gérés dans le cadre d'une stratégie de développement durable.

Par Jean-Jacques Nowak, université de Lille et Mondher Sahli, Victoria University of Wellington¹

Du fait de ses spécificités, l'activité touristique - correctement planifiée et maîtrisée, développée sous des formes adéquates - peut présenter une relative supériorité sur les autres activités économiques en matière de développement économique, social et environnemental. Source privilégiée d'emplois, le tourisme offre la possibilité de mettre en valeur les actifs que possèdent de fait les populations, fussent-elles défavorisées (capital « naturel », environnemental, et capital « culturel ») ; se substituant aux marchés internationaux (difficilement accessibles), il permet une diversification de l'économie et la création d'activités nouvelles ; enfin, véritable « demande extérieure importée »², il produit un effet d'entraînement notable et bénéfique sur les infrastructures.

Mais ces effets bénéfiques sont avant tout potentiels : le tourisme peut bien entendu générer des coûts et des nuisances, tant du point de vue économique que social et environnemental. Les bénéfices attendus peuvent être particulièrement remis en cause par toute une série de dangers bien identifiés, qui présentent une menace pour l'activité touristique - voire même pour l'ensemble d'une économie fragilisée.

Les fuites « internes », « externes » et « invisibles »

L'existence de fuites internes et externes minent la viabilité économique et financière de l'industrie touristique dans les pays les moins avancés en érodant ses ressources attractives, en affaiblissant ses capacités d'investissement (en capital physique et humain) et en dépréciant la base fiscale de l'État - donc ses investissements en infrastructure dans cette activité. Les fuites, souvent fortes dans ces pays, compromettent ainsi directement le caractère économiquement durable du tourisme à long terme ; elles peuvent être « internes », « externes » ou « invisibles ».

Les fuites d'origine interne désignent - du point de vue du pays hôte - la perte visible dans les comptes du pays de devises ou de revenus due à l'activité tou-

ristique. Les importations de biens et de services nécessaires à l'activité touristique expliquent en partie ces fuites. Selon la Banque mondiale (2000), environ 55 % des recettes touristiques perçues par les pays en développement sont détournées vers l'extérieur. La promotion, le marketing et la commercialisation des séjours donnent souvent lieu à une importation de services. Par ailleurs, les opérateurs étrangers agissant dans le secteur touristique rapatrient tout ou partie des bénéfices dégagés par leurs actifs dans leur pays d'origine - la part de l'investissement local est souvent faible. Au Costa Rica, 65 % du parc hôtelier appartiendrait ainsi à des étrangers (Stabler *et alii*, 2009). Enfin, il est courant que le tourisme ait recours à la main-d'œuvre étrangère - le transfert d'une partie des salaires dans le pays d'origine des travailleurs donnera lieu là encore à une fuite de devises. Les fuites d'origine internes affaiblissent donc nettement les apports en devises du tourisme, l'accroissement du revenu intérieur généré par les dépenses des touristes étant freiné par l'importation des biens, de services et de main d'œuvre.

Les fuites d'origine externe désignent, quant à elles, les pertes potentielles de devises ou de revenus qui se produisent à l'extérieur de l'espace économique du pays hôte. Véritables ponctions extérieures sur la valeur générée par le tourisme - profitant à un autre pays que le pays d'accueil -, ce manque à gagner ne peut pas être comptabilisé dans la balance des paiements et n'apparaît pas dans les comptes nationaux. Les pays les moins avancés n'ont par exemple pratiquement aucune maîtrise sur la commercialisation de leurs produits touristiques dans les pays d'où viennent les touristes et sur le transport international des visiteurs. Selon Sinclair (1991), seuls 38 % des dépenses d'un touriste britannique étaient captés par l'économie kenyane lorsqu'il voyageait avec une compagnie aérienne étrangère. Cette part montait à 66 % si ce touriste choisissait, en plus d'un séjour à la plage, un safari à l'intérieur du pays en utilisant la Kenyan Airways pour son déplacement interne, et à 80 % s'il utilisait en plus la compagnie...

Le tourisme, un danger pour les pays en développement ?

Par Jean-Jacques Nowak, *université de Lille* et Mondher Sahli, *Victoria University of Wellington*

Table 1 : évolution des arrivées et des recettes touristiques dans les PMA

	1998	2008
Arrivées de touristes dans les pays les moins avancés (PMA), en millions de voyageurs et en % des arrivées mondiales	2,4 millions de personnes 0,5 %	10,2 millions de personnes 1,2%
Recettes touristiques en % des recettes mondiales	0,6 %	0,8%

Source : Banque mondiale, 2010

... nationale pour son voyage international (Sinclair, 1991). Malgré tout, l'importance des fuites externes n'est pas simple à évaluer ; elles semblent suffisantes, néanmoins, pour peser sur la rentabilité de certains projets touristiques ou pour en interdire la réalisation. Soumis à une forte concurrence, les opérateurs locaux voient leurs marges s'effriter et leur viabilité menacée, ce qui affaiblit leur capacité d'investissement. Les conséquences environnementales peuvent être réelles : l'État n'ayant pas souvent les moyens de financer le traitement des déchets et des eaux usées, ce sont les entreprises qui ont été amenées à s'en charger. Lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés financières, ce sont ces investissements qu'elles sacrifient.

Enfin, les fuites dites « invisibles » sont des pertes de devises ou de revenus qui se produisent au sein même de l'espace économique du pays hôte, mais qui ne sont pas comptabilisées comme des coûts pour le secteur touristique. Si elles sont les plus difficiles à évaluer, elles n'en sont pas moins réelles. Ces coûts peuvent être liés, par exemple, à la dégradation de l'environnement ou des sites naturels et culturels utilisés par le tourisme, aux fuites illicites de capitaux vers l'étranger, à l'usure et à la congestion des infrastructures publiques, etc. Tous ces facteurs affectent la viabilité de l'industrie touristique à plus ou moins longue échéance.

Dépendance, concurrence intersectorielle et autres dangers

Au-delà du phénomène de fuites, le tourisme peut mettre malgré lui en danger l'économie, l'environnement et l'équilibre social d'un pays fragile : il peut participer au déclin des autres secteurs (agricole, par exemple), augmenter l'instabilité économique, déstructurer des sociétés traditionnelles, accentuer la pression sur l'environnement, appauvrir des populations vulnérables.

La forte dépendance dont font preuve certains pays en développement au secteur du tourisme peut être dangereuse. Parmi eux, et malgré des performances en progression constante depuis les années 1990 et des perspectives très prometteuses, les pays les moins avancés, occupent une position encore très

marginale dans les flux touristiques internationaux (Table 1). Malgré tout, l'importance économique du tourisme y est considérable : pris dans leur ensemble, les recettes touristiques constituent leur première source de devises (Table 2). Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et la CNUCED (2001), elles représentent près de 17 % des recettes de toutes les exportations hors pétrole, loin devant le coton et les textiles. Pour plus d'un tiers de ces pays, le tourisme se classe parmi les trois exportations les plus importantes. On note par ailleurs que la contribution du tourisme à l'économie d'un pays est particulièrement forte dans les petites économies insulaires.

Cette dépendance des pays les moins avancés au tourisme peut engendrer une vulnérabilité accrue, le secteur touristique étant réputé instable, particulièrement sensible aux variations conjoncturelles des pays de départ des touristes et aux événements politiques internationaux. Néanmoins, ces arguments doivent être relativisés : les prévisions (en particulier celles de l'OMT) montrent que les pays récepteurs disposent d'un marché touristique soluble en continuelle expansion, et rien ne prouve l'instabilité plus grande des recettes d'exportation touristique comparées à celles, par exemple, des produits (hautement spéculatifs) agricoles ou miniers. Le tourisme offre par ailleurs à un pays une diversification précieuse capable d'atténuer l'instabilité et la volatilité générale des recettes d'exportation.

Il faut reconnaître en revanche la réalité des dangers liés à la concurrence qui oppose le secteur touristique aux autres secteurs de l'économie. Cette concurrence « intersectorielle » concerne des facteurs de production essentiels. En se développant, le tourisme devient plus rentable, accroît ses besoins en main d'œuvre, en terre, en capitaux. Cette demande supplémentaire crée des tensions sur les marchés des facteurs de production et provoque une hausse parfois substantielle de leurs coûts : fort accroissement des prix et des loyers qui risque de déboucher sur un processus inflationniste, conflits d'usage entre populations locales et touristes, privatisations de terres communautaires (cas observés au Maroc, au Mexique, ...

Mondher Sahli 
Victoria University
of Wellington

Mondher Sahli est Senior Lecturer à la Victoria University of Wellington (Nouvelle-Zélande). Il a enseigné précédemment en Tunisie, en France et en Australie. Il a aussi été directeur de la stratégie de Tunisair et occupe actuellement le secrétariat de l'International Association for Tourism Economics. Il effectue des missions d'expertises et apporte ses conseils à diverses organisations.

Le tourisme, un danger pour les pays en développement ?

Par Jean-Jacques Nowak, université de Lille et Mondher Sahli, Victoria University of Wellington

³ Le pouvoir d'achat disproportionné des touristes dans les pays en développement peut conduire aux pires abus - dont la prostitution n'est qu'une des formes. La manne touristique conduit parfois certaines populations à se détourner de leurs activités traditionnelles, et encourager la mendicité, le vol, la contrebande, les trafics illégaux. Enfin, les comportements des touristes peuvent heurter les populations locales et aboutir à des réactions de rejet.

RÉFÉRENCES

- Banque mondiale, 2000.** Caribbean Economic Review. Washington, DC: Caribbean Group for Cooperation in the Caribbean.
- Banque mondiale, 2010** Indicateurs de développement dans le monde, base de données.
- Nowak, J.-J., Sahli, M., 2007.** Coastal Tourism and 'Dutch Disease' in a Small Island Economy, *Tourism Economics* 13 (1), 49-65.
- OMT, CNUCED, 2001.** *Tourism in the Least Developed Countries*, OMT, Madrid.
- OIT, 2001.** Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector, rapport, Genève.
- Sinclair, M.T., 1991.** The Tourism Industry and Foreign Exchange Leakages in a Developing Country: the Distribution of Earnings from Safari and Beach Tourism in Kenya, dans Sinclair, M.T., Stabler, M., (éd.) *The Tourism Industry: an International Analysis*, CAB International, Oxfordshire, 185-204.
- Stabler, M., Papatheodorou, A., Sinclair, M.T., 2009.** *The Economics of Tourism*, Routledge, Londres.

Table 2 : part des recettes touristiques dans le PIB et dans les exportations totales de plusieurs pays en 2010

Pays	Recettes touristiques en % du PIB	Recettes touristiques en % des exportations totales de biens et services
Maldives	50,4	61
Samoa	19,7 ⁽¹⁾	70
Vanuatu	28 ⁽¹⁾	65 ⁽¹⁾
Cambodge	12,6	20
Comores	6,7 ⁽²⁾	-
Érithrée	4,4 ⁽²⁾	-
Tanzanie	6,6	26
Sierra Leone	1,7	7 ⁽¹⁾
Burkina Faso	0,8 ⁽¹⁾	-
Laos	5	19 ⁽¹⁾
Népal	2,8	21
Sénégal	5,5 ⁽¹⁾	22
Haïti	3,9	33
Mali	3,3 ⁽¹⁾	12
Lesotho	2,1	4
Rwanda	3	30
Bhoutan	1	-
Zambie	3	3
Éthiopie	4,6	30 ⁽¹⁾
Malawi	6,6	-
Madagascar	3,3	-
Yémen	1,5 ⁽¹⁾	9
Togo	0,3	4
Angola	0,3	1 ⁽¹⁾
Guinée	0,1	0,1
Soudan	0,6	3
Burundi	0,1	1
Bangladesh	0,1	1
Bénin	3,7 ⁽¹⁾	15 ⁽¹⁾
Libéria	18,4 ⁽¹⁾	25 ⁽¹⁾
Sao Tomé-et-Principe	2,3 ⁽¹⁾	31 ⁽¹⁾
Ouganda	3,3 ⁽¹⁾	16 ⁽¹⁾
Moyenne de l'ensemble des PMA	2,1	6
Moyenne mondiale	1,8	6

Les données concernent l'année 2008, sauf (1) : données de 2007 et (2) : données de 2006.
Source : Banque mondiale, 2010

... en Égypte, en Birmanie, aux Philippines). Le tourisme peut aussi aboutir au déclin de secteurs d'activités alors prospères (Nowak et Sahli, 2007).

Enfin, il existe des risques sociaux et environnementaux liés au tourisme. En raison de rapports forcément asymétriques, le tourisme peut générer des tensions entre touristes et populations, peut modifier sensiblement les comportements et les valeurs culturelles locales³. Les communautés peuvent être déstructurées, ce qui peut aboutir à la disparition de leur richesse culturelle (un de leurs actifs) qui aurait pu être valorisé dans le cadre d'un tourisme responsable et durable. Des asymétries peuvent aussi apparaître sur le marché du travail, où des abus affectent ses différentes dimensions (rémunérations, conditions de travail, comportement hiérarchiques aberrants, etc.). Cette situation a malheureusement été observée à de nombreuses reprises (Organisation internationale du travail - OIT, 2001). Enfin, la dégradation des milieux naturels et l'aggravation de la pollution qui peuvent résulter d'une activité touristique mal conçue et maîtrisée ne sont pas le moindre des dangers - la concentration de populations entraînant parfois le dépassement de la capacité de charge d'un site donné, conduisant à des dégradations environnementales compromettant sa survie même (les exemples, hélas, sont légion : destruction de récifs coralliens, bétonnage des côtes, pollution de l'eau, etc.).

La nécessité d'un tourisme durable

Tous ces dangers soulignent la nécessité d'un tourisme conçu et planifié pour être durable. Pour bénéficier des avantages potentiels qu'offre cette activité, il convient de prendre en compte l'ensemble des dangers qu'elle peut générer. Le développement touristique peut et doit se faire selon les normes du développement durable, qui favorisent les bienfaits en réduisant les risques. La stratégie de développement qui en résulte s'appuie sur l'équilibre entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux et implique nécessairement la participation active de tous les acteurs concernés : privés et publics, individuels et communautaires, nationaux et étrangers. Elle doit se fonder sur une exigence d'équité, tant intergénérationnelle (préservation des patrimoines naturels et culturels pour les générations futures) qu'intragénérationnelle (répartition équitable des bénéfices au sein de chaque génération, avec donc une plus grande implication des groupes défavorisés). À ces conditions, l'activité touristique peut à la fois bénéficier durablement à ceux qui la pratiquent et aux pays qui l'accueillent - y compris aux moins avancés d'entre eux. ●

Serena Hotels, créé au Kenya dans les années 1970, est une chaîne hôtelière qui gère 32 établissements en Afrique et en Asie. Elle est détenue par le Fonds Aga Khan pour le développement économique, à travers sa filiale TPS EA. Dans cet article, l'auteur analyse les enjeux d'un développement hôtelier rentable et durable dans les pays en développement. Il met en évidence le rôle important mais sous-estimé du tourisme (y compris « haut de gamme ») dans le développement économique d'un pays.

Mahmud Janmohamed 
Serena Hotels Africa

Mahmud Janmohamed est directeur général de Serena Hotels Africa ; il dirige par ailleurs le département du tourisme pour le Fonds Aga Khan pour le développement économique (AKFED) où il est responsable de 32 établissements situés dans neuf pays d'Afrique et d'Asie. Il est également président et fondateur de la Fédération kenyane du tourisme, membre de East African Wildlife Society et il siège au Corporate Governance Board East Africa, à la Eastern Africa Association, au Kenya Land Conservation Trust et au comité exécutif de l'AKFED.

Combiner la rentabilité et les capacités développementales du tourisme

Pour assurer à la fois une dynamique économique, la valorisation des ressources humaines locales, du patrimoine culturel et naturel - tout en réduisant au maximum l'empreinte écologique des établissements -, le groupe hôtelier Serena s'appuie à la fois sur un cadre éthique, sur des analyses de risque poussées et sur une politique d'innovation permanente. Le groupe, créé et soutenu par l'AKFED, fait le pari que bien peu d'emplacements sont inaptes à l'activité touristique et qu'il est souvent possible de lier des objectifs développementaux à une vraie rentabilité économique.

Par Mahmud Janmohamed, directeur général de Serena Hotels Africa

Le Fonds Aga Khan pour le développement économique (AKFED), l'une des agences du réseau Aga Khan pour le développement (AKDN), a créé il y a près de 40 ans une nouvelle forme de tourisme par le biais du groupe hôtelier Serena. Ce groupe est détenue par Tourism Promotion Services (TPS), filiale de l'AKFED, qui s'efforce de diffuser les meilleures pratiques en termes de développement économique, culturel et environnemental dans quelques unes des régions les plus pauvres et les plus isolées du monde.

En favorisant la mobilité, le secteur hôtelier joue un rôle important dans le domaine du développement, en particulier en permettant les échanges entre les populations. TPS a donc choisi d'implanter ses hôtels dans des pays exclus du processus de mondialisation. Certains de ces pays sont confrontés à des situations politiques qui freinent le développement du secteur du tourisme, tandis que d'autres souffrent de problèmes de transport réduisant leur accessibilité. Dans ces pays, le développement du secteur hôtelier représente un défi majeur, qui exige de posséder le savoir-faire nécessaire. Malgré ces contraintes, le potentiel de développement du tourisme a conduit l'AKFED à s'impliquer dans ce secteur, en estimant qu'il était tout à fait possible de combiner ces avantages développementaux avec un bon niveau de rentabilité.

Construire des infrastructures dans des zones isolées

Les hôtels Serena sont situés dans des zones isolées qui ne possédaient auparavant pas ou peu d'infrastructures touristiques. La stratégie du groupe consiste à démontrer que peu d'endroits sont, en soit, totalement inadaptés à l'activité touristique.

À peine un an après la fin des combats armés en Afghanistan, le gouvernement du pays a demandé à TPS de transformer un immeuble des années 1940 ravagé par la guerre en hôtel de *standing* international pouvant accueillir des diplomates étrangers, des représentants d'ONG et d'autres visiteurs. Au plus fort de la crise en 2005, de nombreux journalistes et d'importants effectifs humanitaires sont arrivés à Kaboul, où ils ont été surpris de trouver un hôtel de ce niveau.

Faisant appel à des travailleurs et à des matériaux locaux (plus de 900 artisans afghans ont été sollicités), les partenaires impliqués dans le projet ont permis la création d'un établissement d'une valeur de 30 millions de dollars, comptant 160 chambres et 17 suites, capable de résister à un tremblement de terre et bénéficiant de l'un des systèmes de prévention incendie les plus avancés au monde. L'équipe a appliqué la philosophie de Serena prônant l'alliance de la technologie moderne et de l'excellence, tout en effectuant une étude approfondie des traditions ...

L'expansion des hôtels Serena en chiffres

Ce qui n'était, il y a près de 40 ans, qu'un *safari lodge* de 74 chambres au cœur de la réserve nationale du Maasai Mara au Kenya, s'est développé au point d'être aujourd'hui un groupe de 32 établissements de luxe répartis en Afrique et en Asie, dans des sites aussi variés que Zanzibar, l'Ouganda, le Kenya, le Mozambique, le Rwanda, la Tanzanie, l'Afghanistan, le Pakistan et le Tadjikistan. Le groupe offre aujourd'hui 2702 chambres et a enregistré 622 321 nuitées en 2009 ; il emploie 4969 personnes en Afrique et en Asie et génère de façon indirecte quatre fois plus d'emplois.

Combiner la rentabilité et les capacités développementales du tourisme

Par Mahmud Janmohamed, directeur général de Serena Hotels Africa

... culturelles locales - tout cela malgré le conflit qui faisait rage à l'époque. L'hôtel compte aujourd'hui 400 employés permanents.

Alors qu'un tel projet peut sembler trop risqué pour des investisseurs privés, l'expérience de Serena en Afghanistan montre que les risques perçus sont bien plus élevés que les risques réels. Bénéficiant à la fois d'une véritable demande locale et du soutien politique du gouvernement afghan - et s'appuyant sur une solide analyse des risques -, le projet a uniquement été confronté aux risques habituellement associés aux investissements de ce secteur.

Limiter l'impact social et environnemental dans les régions sous-développées

La stratégie de l'AKFED vise à implanter des hôtels haut de gamme dans des régions isolées et de les rendre accessibles aux touristes du monde entier, en mettant en valeur l'environnement social et culturel des établissements et en donnant la priorité à l'emploi local - notamment en assurant la formation de la main d'œuvre. Le tourisme de masse, en rendant les endroits les plus reculés de la planète accessibles, est néanmoins une source de pression pour les environnements locaux. L'implantation de ces hôtels dans des zones isolées exige la mise en œuvre de programmes de traitement des déchets et de l'eau usée ; il faut aussi veiller à réduire l'impact que la consommation massive d'électricité peut avoir sur l'accès à l'énergie des populations locales.

La décision de construire un nouvel hôtel est donc toujours mûrement réfléchie. Elle repose sur une étude méticuleuse de l'impact environnemental du projet, de son potentiel développemental et économique (comme la création d'emplois), des apports prévus en matière de santé et d'éducation - le tout mis en relation avec l'empreinte écologique du nouvel établissement. Ces évaluations sont réalisées par des experts indépendants. Si TPS n'a jamais renoncé à un projet sur la base des résultats de telles évaluations, toutes les mesures recommandées par ces études ont, en revanche, été systématiquement mises en œuvre. La consommation d'eau de Ngorongoro Serena Lodge (Tanzanie) aurait eu par exemple un impact négatif sur les ressources disponibles pour la population Maasai. Il a donc été indispensable d'investir dans la construction d'un aqueduc de cinq kilomètres afin de puiser de l'eau dans une autre source. Au Kenya, à l'Amboseli Serena Lodge, les experts ont recommandé la création d'un système de zones humides pour le traite-

ment des eaux usées, infrastructure qui a donc été intégrée au projet.

Cette approche écologique a permis à Serena de recevoir de nombreuses distinctions, parmi lesquelles le East Africa's Most Respected Company Award en 2009 et celui de l'écotourisme (dans la catégorie des entreprises internationales) délivré en 2008 par Skål International¹. Ce prix récompense les efforts de préservation de l'environnement et de l'héritage culturel, l'implication des populations locales et la capacité d'innovation. Ajoutons que tous les établissements de Serena sont reconnus par des organismes internationaux de défense de l'environnement approuvés par le Conseil mondial des voyages et du tourisme. L'Amboseli Serena Lodge au Kenya s'est vue attribuer plusieurs récompenses par des organisations de promotion de l'écotourisme et du tourisme responsable, pour ses efforts de reforestation dans le parc national d'Amboseli².

Par ailleurs, la dimension culturelle est particulièrement prise en compte par Serena. Plutôt que de proposer des chambres et des équipements standardisés à ses clients, chaque hôtel du groupe utilise des matériaux locaux et entreprend des recherches approfondies pour s'assurer que son *design* reflète son environnement culturel local. Le développement des compétences locales est encouragé grâce à de nombreux programmes de formation. L'embauche de personnel expatrié est minimisée, la priorité étant l'embauche des populations locales, ceci à tous les niveaux de l'organisation - y compris au niveau de la direction. Actuellement, les employés locaux représentent 97 % du personnel du groupe.

Associer éthique et développement

Le groupe Serena réalise des investissements stratégiques - à la fois en termes de rendement financier et d'impact sur le développement des pays - qui feraient hésiter de nombreux investisseurs privés en raison des risques perçus. Ces investissements ont toutefois un important effet multiplicateur - en particulier au regard des populations locales.

Alors que les hôtels tiennent directement compte du contexte social et environnemental, ils peuvent aussi avoir un impact indirect sur le plan social et culturel. Si AKFED cherche à générer des bénéfices, il agit également comme une agence de développement en réinvestissant ses profits dans de nouveaux projets de développement ...

¹ Skål International, première organisation mondiale des professionnels du voyage et du tourisme, a lancé le prix de l'écotourisme en 2002 pour favoriser la préservation de l'environnement et promouvoir l'utilisation de pratiques de développement durable dans le secteur du tourisme.

² L'AKFED a mené une campagne de reforestation qui a permis de planter plus de 200 000 arbres à Amboseli, au Kenya. La campagne a obtenu une Green Globe Commendation et un Environmental Award de l'American Society of Travel Agents.

Combiner la rentabilité et les capacités développementales du tourisme

Par Mahmud Janmohamed, directeur général de Serena Hotels Africa

... ou en subventionnant des initiatives sociales. Ainsi, les compagnies locales dans lesquelles AKFED a investi - à l'image d'Alltex et de Frigoken au Kenya - contribuent à favoriser le bien-être des populations. Elles peuvent proposer des services, comme la crèche d'entreprise de l'usine d'habillement Alltex par exemple, ou des accès aux soins. Les programmes sociaux de l'AKFED concernent non seulement la santé, l'assainissement, l'éducation et la formation mais soutiennent aussi l'emploi et la promotion des femmes. Les zones rurales ne sont pas oubliées : des services sociaux sont proposés aux agriculteurs : éducation de base, santé, approvisionnement en eau potable.

Ce cadre éthique comprend également le respect de l'écologie et des cultures locales. Grâce à leur coopération ininterrompue avec le Trust Aga Khan pour la culture (AKTC), qui participe à plusieurs projets de restauration en Asie et en Afrique, la Fondation Aga Khan, active dans les secteurs de la santé et de l'éducation, et l'agence Aga Khan pour la microfinance, les hôtels assument clairement un rôle de moteur économique au sein d'une stratégie de développement intégré.

Au Pakistan par exemple, l'hôtel Serena de Quetta est installé dans un palais fortifié du XVII^e siècle restauré par l'AKTC. La plupart du mobilier vient de la région, ce qui favorise le développement des compétences locales tout en réduisant le recours à des employés expatriés. Dans cette région, d'autres agences de l'AKDN offrent des services de microfinance et des formations professionnelles, construisent des systèmes d'assainissement et d'eau potable, et enseignent aux agriculteurs comment optimiser les rendements de leurs récoltes.

L'hôtel Serena de Kaboul, en Afghanistan, participe à des activités de restauration culturelle, sanitaires, de développement rural, d'éducation, de microfinance et de télécommunications mobiles. Des sociétés comme Roshan³, la compagnie afghane de télécommunication, ont contribué au développement de l'université de Kaboul grâce à des dons en matériel de vidéoconférence et en fournissant un accès au réseau satellite pour permettre l'enseignement à distance du personnel universitaire.

À Zanzibar, Serena a converti un immeuble de télécommunication abandonné datant du XIX^e siècle et les structures adjacentes datant du XVIII^e siècle en un hôtel haut de gamme, en bordure du site de Stone Town classé au patrimoine mondial de l'humanité. L'AKTC a par ailleurs restauré

11 bâtiments remarquables et réhabilité le parc Forodhani. La Fondation, quant à elle, a collaboré avec le gouvernement pour améliorer les soins de santé et l'éducation primaire.

Cette approche éthique et intégrée du développement différencie Serena des entreprises traditionnelles à but lucratif du secteur du tourisme. Les bénéficiaires sont souvent réinvestis dans d'autres projets ou dans des programmes spéciaux afin de stimuler l'économie et d'améliorer les conditions sociales et environnementales. Les établissements Serena sont conçus pour provoquer un effet d'entraînement qui consolide l'économie locale - environ un tiers de leurs achats sont réalisés après des populations locales -, et permet d'introduire l'excellence et les meilleures pratiques dans certains des pays les plus pauvres de la planète.

Pendant les périodes de crise économique ou de forte volatilité, la politique de Serena consiste à préserver son personnel - le licenciement étant considéré en tout dernier recours. Même si l'optimisation des bénéficiaires n'est pas son objectif principal, TPS Eastern Africa (TPS EA)⁴ a généré une marge bénéficiaire de plus de 10 % en 2009. Global Credit Rating Co (GCR)⁵ a attribué à TPS EA une excellente note de crédit et une bonne évaluation de performance économique, remarquant sa résistance dans un contexte de volatilité politique au Kenya. Selon GCR, la société a généré régulièrement une marge bénéficiaire à deux chiffres, malgré la crise postélectorale kenyane et la crise économique mondiale qui a pesé sur la rentabilité en 2008. La forte reprise du secteur du tourisme au Kenya en 2009 a été considérée comme un facteur favorable et une reprise des « tendances historiques » constatées précédemment est attendue. Ces prévisions ont été confirmées par le redressement de la rentabilité constaté pour la période close en septembre 2009 (Table 1).

L'AKFED prouve ainsi qu'il est possible de concilier rentabilité et développement. Pour qu'elle fonctionne, cette alchimie doit toutefois se baser sur une solide analyse des risques. ●

³ L'AKFED est l'actionnaire majoritaire de Roshan. Pour plus d'informations, veuillez consulter l'article de Samir Satchu, *Le rôle de la téléphonie sans fil et de la banque mobile dans la reconstruction de l'Afghanistan*, dans le numéro 4 de *Secteur privé et développement*.

⁴ En 2006, TPS a été restructuré sous le nom de TPS EA puis coté à la Bourse de Nairobi en tant que société publique. TPS (Kenya), TPS (Tanzanie) et TPS (Zanzibar) sont des filiales détenues à 100 % par TPS EA.

⁵ Il s'agit de la première agence de notation de crédit en Afrique. Elle représente plus de 60 % de toutes les notations de crédit en Afrique.

Table 1 : principaux ratios financiers pour TPS EA en 2009

Chiffres d'affaires (en millions de dollars)	Marge EBITDA	Marge EBIT	Résultat net (en millions de dollars)
52,3	21 %	15,8 %	4,9

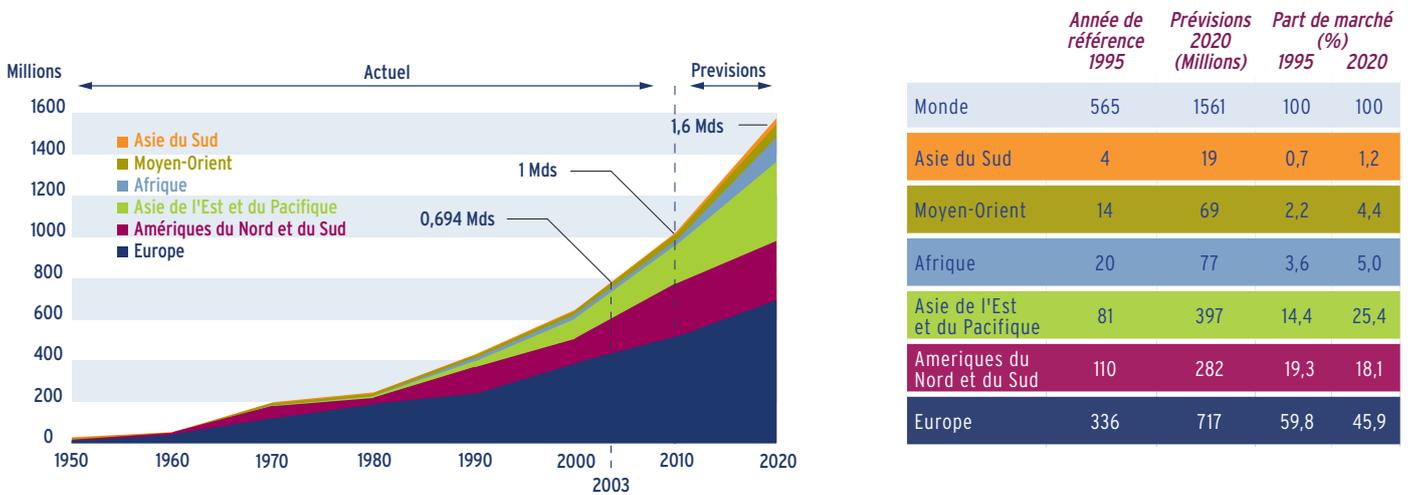
Source : Auteur

FAUT-IL PROMOUVOIR LE TOURISME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Données clés

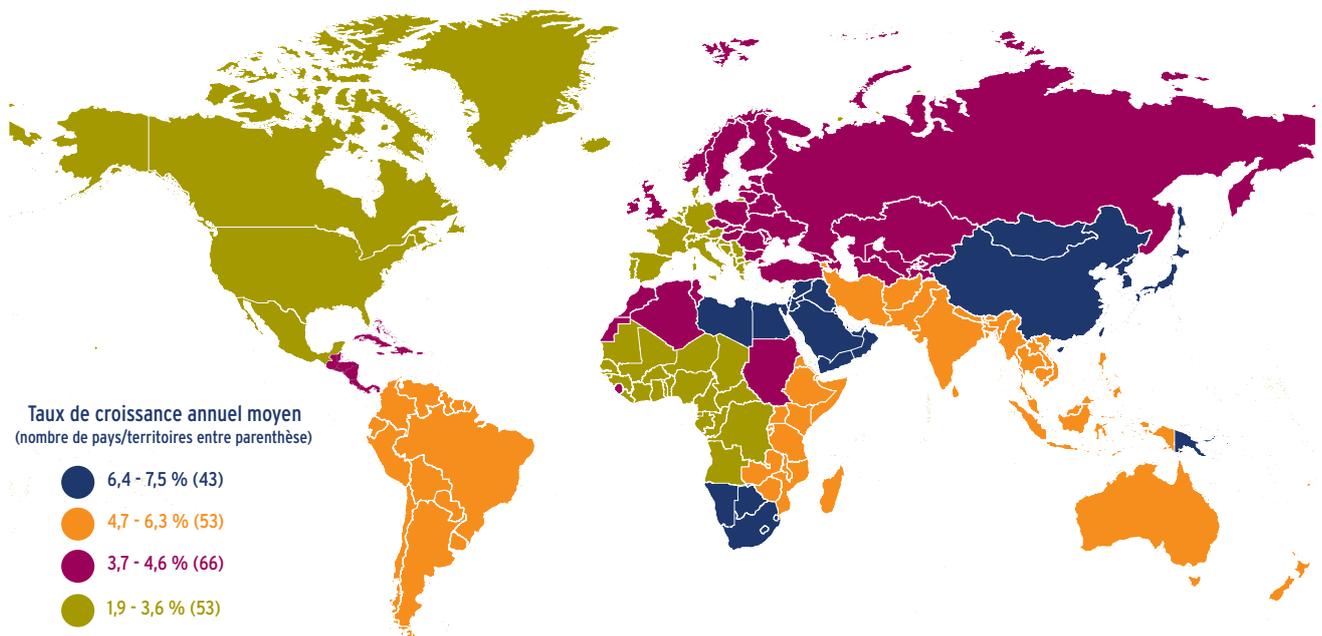
Le poids des pays en développement dans le tourisme international, à l'origine très faible, ne cesse de croître depuis les années 1970 : ils représentent aujourd'hui 35% des recettes et près de 40 % des arrivées. Selon les prévisions, les pays en développement seront bientôt les moteurs de la croissance du secteur. Le tourisme va donc contribuer encore davantage au PIB et à l'emploi de ces pays, devenant ainsi un puissant levier du développement économique. Malgré l'importante volatilité du secteur (il réagit en effet de façon amplifiée à la conjoncture internationale), une forte croissance des investissements est prévue à l'échelle mondiale. Toutefois, dans les pays en développement le niveau d'investissement ne rattrapera celui enregistré dans les pays à revenus élevés qu'à partir de 2015. Ces chiffres présentent un panorama de l'économie du tourisme et de son évolution, à la fois dans les pays en développement et à l'échelle mondiale.

Évolution du nombre d'arrivées touristiques par zone géographique depuis 1950 et prévisions pour 2020



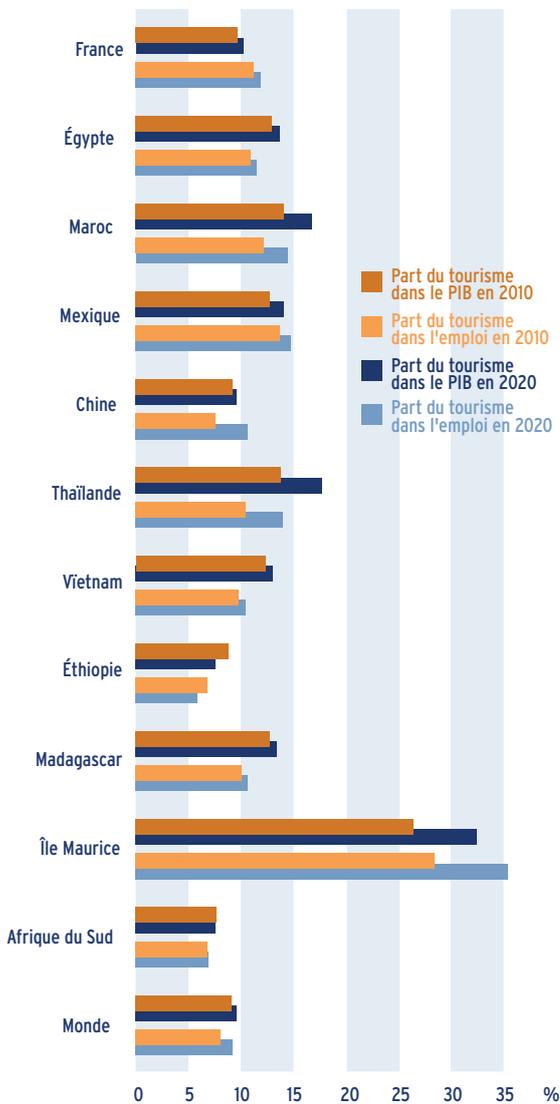
Source : Organisation mondiale du Tourisme (OMT), 2002

Taux de croissance annuel moyen du nombre d'arrivées de touristes internationaux entre 1995 et 2020



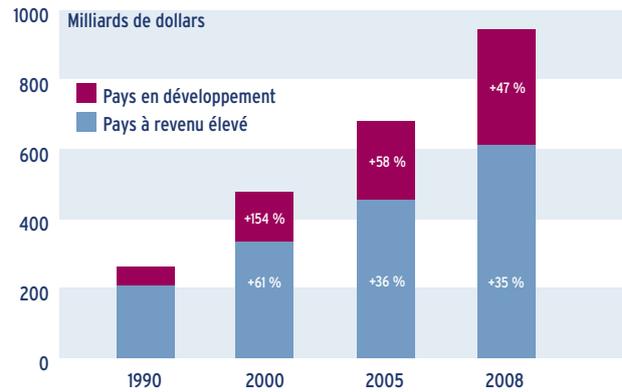
Source : OMT, 2002

Contribution du tourisme au PIB et à l'emploi dans plusieurs pays d'intervention de Proparco en 2010 et prévisions pour 2020



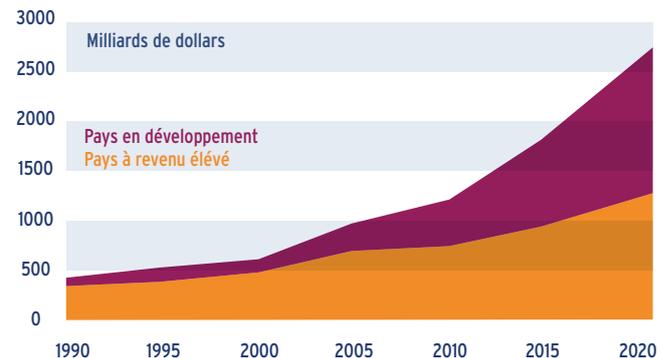
Source : Calculs de la rédaction à partir des données de World Travel and Tourism Council (WTTC), 2010

Évolution des recettes du tourisme international par type de pays entre 1990 et 2008



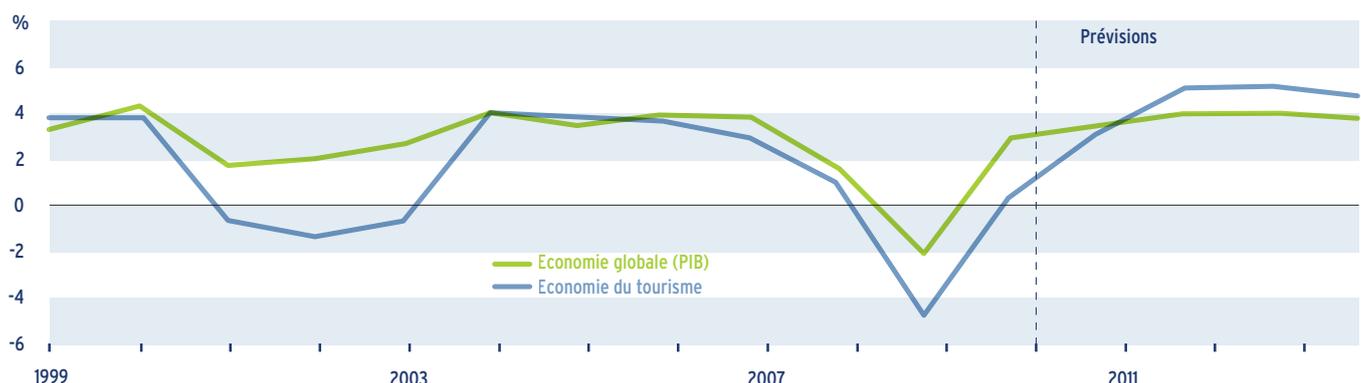
Les pourcentages figurant dans chacune des colonnes de cet histogramme correspondent aux taux de croissance des recettes. Les pays ont été regroupés selon la classification de la Banque mondiale. Les pays à revenu élevé sont ceux dont le PNB/hab. est supérieur à 12 196 dollars. Les pays en développement regroupent les pays à bas et moyens revenus dont le PNB/hab. est compris entre 0 et 12 196 dollars. Source : OMT, 2010

Évolution des investissements dans le secteur du tourisme par type de pays entre 1990 et 2020



Les montants correspondent aux investissements effectués par les opérateurs privés et les gouvernements dans le secteur du tourisme pour fournir des équipements, des biens d'équipement et des infrastructures aux visiteurs. Les pays ont été regroupés selon la classification de la Banque mondiale. Les pays à revenu élevé sont ceux dont le PNB/hab. est supérieur à 12 196 dollars. Les pays en développement regroupent les pays à bas et moyens revenus dont le PNB/hab. est compris entre 0 et 12 196 dollars. Source : Calculs de la rédaction à partir des données de WTTC, 2010

Évolutions comparées de la croissance de l'économie du tourisme et du PIB à l'échelle mondiale entre 1999 et 2014



Source : Oxford Economics, 2008

La Société financière internationale (SFI) finance des projets du secteur privé des pays en développement. Intervenant dans le secteur hôtelier où elle a déjà investi plus de 2,3 milliards de dollars, la SFI appuie des établissements qui ont, de par leur activité, un effet positif sur l'économie, la réduction de la pauvreté et l'environnement. Chargées de projets, Carolyn L. Cain et Anastasia Gekis rappellent le rôle que peuvent jouer les institutions d'aide au développement dans ce contexte.

Carolyn L. Cain 
Société financière internationale (SFI)

Carolyn Cain est spécialiste du tourisme au sein de la Société financière internationale (SFI). Elle réalise des recherches et des analyses sectorielles tout au long du cycle d'investissement des projets hôteliers, y compris pendant les phases de définition de la stratégie d'investissement, de développement, de sélection et d'évaluation des placements et de gestion du portefeuille. Elle est par ailleurs diplômée du Vassar College à New York et titulaire d'un MBA de l'université d'Hawaï. Elle travaille pour la SFI depuis 16 ans.

Anastasia Gekis 
Société financière internationale (SFI)

Anastasia Gekis est une des responsables de la stratégie au sein de la SFI. Elle contribue au développement des stratégies d'investissement dans les secteurs de la fabrication manufacturière et des services, et travaille sur les placements dans les secteurs du tourisme et de la distribution. Elle est titulaire d'un master en sciences de l'université de Londres et d'un master de l'université du Sussex. Elle travaille pour la SFI depuis sept ans.

Investir dans le tourisme : l'approche de la SFI

Si le tourisme joue un rôle clé pour les pays en développement, les projets d'investissements y sont soumis à des risques accrus. Pour être supportés, ces risques nécessitent un engagement à long terme et une sélection rigoureuse des projets. Les analyses d'investissements de la Société financière internationale (SFI), basées sur sa longue pratique du secteur, lui permettent de prendre en compte des objectifs tant économiques que développementaux. Modulant son intervention selon la nature et l'environnement d'un projet, la SFI mobilise toute une gamme d'outils et joue un rôle indispensable de catalyseur de financements.

Par Carolyn L. Cain et Anastasia Gekis, Société financière internationale (SFI)

Après l'agriculture, le tourisme est la première source d'emplois dans le monde - le secteur procurant du travail à environ un douzième de la population mondiale (Conseil mondial des voyages et du tourisme - WTTC, 2010). Source essentielle de revenus en devises, le tourisme joue un rôle clé dans de nombreux pays clients de la SFI et génère habituellement un impact majeur sur les sociétés en termes de développement. Toutefois, les projets de ce secteur, à l'image des investissements hôteliers, sont confrontés à un niveau de risque élevé, en particulier dans les pays en développement. Les donateurs multilatéraux ont donc un rôle à jouer pour stimuler ces investissements.

Depuis sa création en 1956, la Société financière internationale (SFI) a soutenu plus de 220 projets hôteliers dans 80 pays, ce qui représente un investissement de plus de deux milliards de dollars. Avec 60 projets dans plus de 40 pays, le portefeuille hôtelier de la SFI représente actuellement un montant de 570 millions de dollars, soit un peu plus de 1 % de l'ensemble des investissements de l'institution.

La stratégie de la SFI en matière de tourisme

La stratégie de la SFI privilégie les projets d'investissements hôteliers viables, qui ont un impact positif sur la communauté locale - en favorisant le développement économique, en créant des emplois, en renforçant la chaîne d'approvisionnement locale et en participant à l'amélioration des infrastructures. La SFI évalue un projet sur sa capacité à répondre non seulement aux besoins et aux priorités du tourisme dans la zone concernée, mais aussi à trois principaux objectifs d'investissements.

La SFI appuie tout d'abord, par ses investissements et par la diffusion de « bonnes pratiques », la modernisation des infrastructures commerciales des pays en développement. Ce faisant, elle renforce le niveau global de concurrence, ce qui permet d'attirer des investisseurs étrangers et des voya-

geurs d'affaires. Elle évalue ensuite les destinations selon leur capacité à accueillir des hôtels de qualité propres à attirer les touristes et les conférences. Enfin, la SFI favorise les projets hôteliers qui comprennent la construction des centres commerciaux, des tours de bureaux et d'unités résidentielles, afin de répondre simultanément à plusieurs besoins immobiliers tout en diversifiant les risques.

Dans ce contexte, la SFI essaye de trouver des groupes hôteliers internationaux, régionaux ou locaux de qualité, particulièrement intéressés par de nouvelles constructions, par des réhabilitations ou des acquisitions. Elle cherche aussi des propriétaires d'actifs hôteliers et des clients souhaitant s'impliquer dans des financements multi-projets, dans le but de favoriser le développement géographique et qualitatif de l'offre hôtelière et immobilière. La SFI participe également à des investissements concernant l'établissement d'un seul hôtel sur les « marchés frontière » et les zones où les hôtels de qualité font défaut. Elle envisage en outre des participations au capital lorsqu'il existe une plus-value potentielle et une solution de sortie viable. Dans tous les cas, les exigences environnementales et sociales définies par les normes de performance et les directives de sécurité environnementale de la SFI (Performance Standards and Environmental Health and Safety Guidelines) doivent être respectées.

La SFI contribue souvent à enrichir le cadre réglementaire et juridique des pays dans lesquels elle investit. La SFI a participé à la privatisation d'hôtels au Yémen, en Ouganda et en Sierra Leone ; elle promeut les investissements dans des projets nouveaux au Mozambique, à Madagascar et dans les Îles Salomon. Elle travaille avec les gouvernements pour affiner les stratégies touristiques visant à améliorer la compétitivité globale du pays d'accueil et son attrait en tant que destination d'investissement. La SFI œuvre à renforcer les liens au sein de la chaîne d'approvisionnement touristique. ...

Investir dans le tourisme : l'approche de la SFI

Par Carolyn L. Cain et Anastasia Gekis, *Société financière internationale (SFI)*

Les enseignements nés de la pratique de la SFI

En matière d'analyse et de mise en œuvre de projet, il est particulièrement important de retenir quatre enseignements. Tout d'abord, il faut impérativement tenir compte des tendances globales affectant le tourisme : le transport, les infrastructures, les ressources humaines, la situation des destinations concurrentes et le profil des principaux marchés sources. Il est important par ailleurs de trouver un bon équilibre entre le produit, le marché et l'opérateur. Troisièmement, il convient de tenir compte des avantages que l'affiliation à une chaîne hôtelière internationale peut apporter sur certains marchés (sans que cela soit une garantie de succès). Enfin, les stations touristiques construites ex nihilo peuvent avoir un impact considérable sur le développement mais doivent, pour cela, bénéficier de la présence d'infrastructures, du soutien du gouvernement, d'une réglementation favorable et de l'intérêt manifeste des voyageurs. Pour finir, il est particulièrement utile d'identifier et de résoudre tout éventuel problème environnemental ou social dans les toutes premières phases du cycle de projet.

La structure d'investissement doit refléter une réelle prudence, équilibrant à parts égales dette et fonds propres. Les investissements en fonds propres peuvent avoir besoin de s'inscrire sur le long terme. Les ventes de participations doivent être programmées de façon à éviter les baisses de marché. Pour minimiser le risque, il est possible de recourir à des prêts subordonnés ou assortis de droits de conversion en actions. Si la prise de participation des opérateurs doit être encouragée, il convient de noter que les garanties d'opérateurs, les pas-de-porte, les clauses de performance, les frais fixes réduits, une structure tarifaire comportant une exonération, subordination ou report de commissions, ou d'autres mécanismes sont parfois plus utiles pour favoriser l'efficacité et l'engagement des opérateurs.

Puisqu'un hôtel peut avoir un impact environnemental majeur sur le site choisi, l'anticipation des problèmes permet de s'assurer qu'ils seront pris en compte et résolus tant que des ajustements sont encore possibles. En outre, des économies d'énergie et d'eau sont souvent possibles, et les investissements dans le secteur hôteliers peuvent être à la fois rentables et soucieux de l'environnement. Pour aider ses clients à aborder ces questions, la SFI a récemment recruté au sein de son équipe Tourisme, un spécialiste de la construction écologique. La SFI tient à ce que les promoteurs respectent ses directives en matière de sécurité et de mesures anti-incendie. Elle demande donc souvent qu'un audit indépendant évalue la conception, le cahier des charges et la mise en œuvre des normes de sécurité et des mesures anti-incendie des bâtiments. Enfin, en l'absence de plan de développement régional du tourisme, le projet peut nécessiter la mise en place d'une approche régionale.

La SFI tient également compte d'autres facteurs de risques, tels que les dépassements budgétaires liés à des erreurs d'estimation des coûts, au manque d'expérience des équipes, à des retards de mise en œuvre, à la modification du périmètre du projet et à des hausses de coûts de la main d'œuvre, des taxes à l'importation et du prix des matériaux de construction. Elle est particulièrement attentive aux retards de mise en œuvre qui se traduisent par des difficultés de remboursement et, souvent, à un rééchelonnement de la dette. Ces retards sont généralement attribuables à une mauvaise gestion de projet, à un calendrier irréaliste, à des difficultés pour obtenir les matériaux de construction et les autorisations d'importation, ou à la modification du périmètre du projet.

... Au Rwanda, par exemple, elle favorise l'accès aux marchés et aux financements pour les PME. Dans ce cas, le programme vise à aider les voyageurs, les restaurants et les hôtels à mieux travailler ensemble. Au Sri Lanka, un programme similaire a été mis en place, visant à renforcer les capacités des PME pour qu'elles puissent répondre aux normes de qualité et de service des hôtels locaux.

Le cas échéant, la SFI aide ses clients à surmonter leurs problèmes environnementaux et sociaux. La SFI a ainsi contribué à plusieurs audits d'efficacité énergétique dans des hôtels ; les recommandations formulées ont donné lieu à de nouveaux investissements. Dans le domaine de la sécurité et des mesures anti-incendie, les clients, à l'image du Hyatt

Regency Kiev en Ukraine, ont réussi à appliquer les normes internationales grâce au soutien et à l'expérience des consultants recommandés par la SFI.

Le tourisme : une opportunité de développement

Les hôtels situés dans les villes attirent généralement les voyageurs d'affaires, contrairement aux stations touristiques qui attirent plutôt les vacanciers. Toutefois, ces deux types d'hôtels peuvent profiter du segment lucratif des réunions, conférences et expositions. Les impacts en termes de développement varient en fonction du type d'hôtel. Les hôtels d'affaires et de vacances sont d'importantes sources de création d'emplois, de devises et de recettes fiscales. Toutefois, les hôtels ...

Investir dans le tourisme : l'approche de la SFI

Par Carolyn L. Cain et Anastasia Gekis, *Société financière internationale (SFI)*

... d'affaires offrent souvent une infrastructure indispensable aux professionnels et peuvent contribuer au renouvellement urbain ou aux efforts de rénovation. Les stations touristiques et les destinations de loisir peuvent elles aussi favoriser la construction d'infrastructures essentielles, en particulier dans les zones en développement. Ce fut le cas à Puerto Plata et Punta Cana en République dominicaine, où la SFI a soutenu le développement du secteur du tourisme grâce à des investissements directs dans l'hôtellerie complétés par d'autres investissements (dans des concessions aéroportuaires, un port de croisière et une route à péage), qui permettent souvent de diversifier le développement économique.

Le type de projets hôteliers financés varie souvent en fonction du niveau de développement économique du pays et du lieu d'implantation. Dans les pays émergents ou en transition, il existe un besoin pressant de créer des hôtels aux normes internationales pour accueillir les voyageurs d'affaires et les premiers vacanciers. Lorsque l'économie se développe, il devient important de construire des hôtels de milieu de gamme pour les voyageurs locaux et régionaux, les voyageurs d'affaires attentifs aux prix et pour les voyages organisés. Pour les destinations déjà établies qui souhaitent rester compétitives, il faut moderniser les hôtels existants et favoriser la diversification vers de nouveaux produits ou marchés. Par exemple, on note une augmentation de l'appui aux hôtels conçus de façon écologique.

Avantages réels mais risques élevés

La plupart des investissements hôteliers génèrent un impact positif, souvent significatif, sur les économies locales. Si les coûts de développement varient en fonction de la destination et du type d'établissement, tous les hôtels ont des charges fixes d'exploitation élevées et ont besoin d'importants capitaux. Ils nécessitent donc des investissements conséquents qui ne peuvent assurer des résultats financiers que sur le long terme.

Les investisseurs considèrent les projets hôteliers à la fois comme des placements dans des unités opérationnelles et comme des placements immobiliers. Par conséquent, ils sont confrontés à des risques liés à la fois au flux de trésorerie d'une entreprise et à la fluctuation du prix de l'immobilier. Dans les deux cas, le secteur a tendance à être cyclique ; il est aussi d'une façon générale, dans les pays en développement, plus risqué - risques qui doivent être soigneusement évalués : degré d'instabilité économique, risques politiques, sécurité, santé, etc.

Les risques varient également selon le type d'hôtel. La demande pour les hôtels situés en ville est influencée par le climat économique, politique et d'investissement. L'excédent de chambres d'hôtel est un problème fréquent - le manque à gagner associé aux chambres non louées ne peut jamais, par définition, être récupéré. La performance des stations touristiques peut, elle, être affectée par la fluctuation des taux de change, l'accès aérien, les variations saisonnières, les catastrophes naturelles et la perception des risques de santé ou de sécurité. De plus, la popularité des destinations pour les stations touristiques est fortement exposée aux tendances de consommation, qui changent souvent.

Étant donné le haut niveau de risque, les nouveaux projets d'hôtels s'inscrivent de plus en plus dans le cadre de complexes polyvalents, combinant des bureaux, des commerces et des logements. Cette approche permet de dégager des synergies et peut contribuer à diversifier les risques. Pour les stations touristiques haut de gamme, il est nécessaire de disposer d'unités résidentielles, de copropriétés ou de multipropriétés pour générer un rendement financier suffisant. Ils fournissent rapidement au promoteur des fonds lui permettant de couvrir les coûts de développement élevés.

Malgré la possibilité de créer des structures polyvalentes, les investisseurs et les organismes de prêt hésitent souvent à financer des projets hôteliers dans les pays en développement. La réticence des investisseurs est encore plus forte lorsque les projets nécessitent un investissement sur le long terme - de 10 à 12 ans, par exemple, une période qui correspond à la durée moyenne d'un prêt assuré par la SFI pour un nouvel hôtel, le financement par prise de participation étant lui aussi envisagé sous l'angle d'un placement à long terme. Les projets d'hôtels dans les marchés émergents ont, quoi qu'il en soit, un impact significatif sur le développement local. Dans ce contexte, la SFI joue un rôle clé, celui de catalyseur de financement - tout particulièrement dans le cadre de projets hôteliers qui intègrent dans leurs objectifs le respect de l'environnement, l'amélioration des conditions de vie et des normes de sécurité incendie, le développement de liens avec les PME. ●

RÉFÉRENCES

WTTC, 2010. Travel and Tourism Economic Impact, rapport.

FAUT-IL PROMOUVOIR
LE TOURISME
DANS LES PAYS
EN DÉVELOPPEMENT ?

Créé en 1950, le Club Méditerranée est une entreprise française qui commercialise des produits de voyage et de loisirs. Agnès Weil, directrice du développement durable et Grégory Lanter, directeur du développement, exposent dans cet article les risques et les défis que rencontrent les investisseurs dans les sites reculés des pays en développement, mais aussi les bénéfices économiques, sociaux, voire environnementaux de tels investissements touristiques.

Agnès Weil 
Club Méditerranée

Agnès Weil est diplômée de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE) et titulaire d'un master of business administration de l'institut européen d'administration des affaires (INSEAD). Après avoir débuté sa carrière chez Bossard Consultants puis Gemini Consulting elle travaillé pour VVF Vacances. En 1999 elle intègre le Club Méditerranée où elle fut directrice de la qualité, de la sécurité et de l'hygiène-santé avant d'être nommée directrice du développement durable en 2005.

¹ Les externalités négatives désignent les situations où un agent économique est défavorisé par l'action de tiers sans qu'il en soit dédommagé.

² Cette situation semble évoluer quelque peu, avec le développement des ventes via Internet.

³ Le Cap Skirring est situé à l'extrémité sud-ouest du Sénégal. Occupé à l'origine par un petit village de pêcheurs, il attirera l'attention du Club Med en 1973 qui, avec l'accord du gouvernement sénégalais, fit allonger et bétonner la piste pour accueillir des avions gros porteurs de Dakar ou directement d'Europe. Le succès de ce village de vacances et la présence d'un aéroport international attirera de nombreux autres hôtels.

Quel tourisme pour les zones reculées des pays en développement ?

Les sites reculés des pays en développement présentent souvent un intérêt touristique majeur. Si les difficultés d'accès, l'absence d'infrastructures, de ressources humaines qualifiées posent problème, les investisseurs « pionniers » bénéficient des faibles coûts de l'immobilier, de la main d'œuvre et des matières premières. Les emplois, l'aménagement du territoire et les transferts (savoir-faire, technologies, pratiques) profitent aux pays d'accueil. Une stratégie de développement intégrée, une régulation stricte peuvent rendre le tourisme dans ces zones réellement « durable ».

Par Agnès Weil, directrice du développement durable et Grégory Lanter, directeur du Développement, Club Méditerranée

L'activité touristique agit - positivement ou négativement - sur les réalités économiques, sociales, culturelles et environnementales d'un territoire. Le poids du tourisme dans l'économie des pays en développement étant plus important que dans celle des pays développés, ses fluctuations ont un impact plus important. De plus, les pays en développement ont des économies plus fragiles, des infrastructures moins performantes et des systèmes réglementaires moins contraignants : ils sont donc plus vulnérables aux externalités négatives¹ du tourisme, qu'elles soient économiques, environnementales ou sociales. D'un autre côté, ils sont aussi plus à même de bénéficier de ses retombées positives.

Cette sensibilité aux impacts s'accroît encore pour les destinations les moins fréquentées, les zones les plus préservées - et, de ce fait, souvent les plus attractives pour le tourisme. En peu de temps, sur une zone limitée, une forte fréquentation touristique peut endommager gravement un site et modifier en profondeur les habitudes culturelles et les comportements locaux. C'est ici, dans ces nouvelles zones touristiques, que le développement durable prend toute son importance ; il doit éviter une trop grande pression sur l'environnement, ne pas aggraver les inégalités entre les individus, tout en permettant le développement économique. Car, si ces zones ne sont pas d'un accès facile, elles sont intéressantes pour l'ensemble des parties prenantes : la rentabilité des activités touristiques et le développement économique et social qui en découle sont souvent réels.

Freins à l'implantation dans les régions reculées

Pour un opérateur, la difficulté d'accès génère une absence de diversité dans les activités touristiques qu'il peut proposer à ses clients : pas de restaurants, pas de bars, pas de club de plongée. Le pro-

duit proposé au départ doit donc être « autosuffisant » : soit il attire des clients qui se contentent de très peu (mais qui dépensent dans les mêmes proportions), soit il offre à lui seul toute une gamme d'activités. Dans ce cas, l'hôtel peut être conçu comme un village de vacances connecté à des infrastructures éloignées - c'est le cas pour le Club Méditerranée (Club Med), par exemple. Il peut aussi faire partie d'un plan de développement plus large, mais la zone est alors rapidement désenclavée et dotée d'infrastructures importantes (hôpitaux, routes, réseau d'eau et d'électricité, etc.).

Trois types d'hôtels peuvent s'implanter dans une zone reculée : les « hôtels » destinés aux pionniers (souvent, un refuge confidentiel réservé aux « routards ») ; ceux destinés aux plus fortunés qui préfèrent l'inaccessible ; et enfin les établissements offrant une taille critique suffisante pour générer la mise en place d'infrastructures. Un hôtel ayant atteint cette taille critique, mais qui n'aurait pas de réseau de distribution propre et pas de capacité à prendre des risques sur l'affrètement de vols aériens, serait néanmoins totalement dépendant des *tour operators* et ne pourrait s'en libérer qu'après plusieurs années de fonctionnement et l'établissement d'une clientèle². La maîtrise de la commercialisation de ses services et du transport aérien a permis au Club Med de proposer à ses clients de nouvelles destinations, comme le Cap Skirring au Sénégal³. Sans réseau de commercialisation, il est possible d'atteindre une taille critique en construisant plusieurs hôtels et leurs infrastructures sur un terrain peu coûteux, d'en assurer soit même la promotion tout en disposant de quelques réserves financières. Atteindre cette taille critique permet de répondre par ailleurs aux difficultés d'approvisionnement en services de base (eau, électricité) et en services plus élaborés. Enfin, la formation du ...

Quel tourisme pour les zones reculées des pays en développement ?

Par Agnès Weil, directrice du développement durable et Grégory Lanter, directeur du Développement, Club Méditerranée

... personnel est une des difficultés majeures pour le développement hôtelier dans des zones reculées, les populations locales n'ont pas l'expérience du service hôtelier et touristique. Il faut donc faire venir les compétences, les méthodes, les supports, et dégager du temps pour assurer la formation de personnel local.

Beaucoup de villages du Club Med sont nés et se sont développés dans des régions reculées : dans les années 1950 et 1960, en effet, la plupart des sites du pourtour méditerranéen étaient peu exploités, peu développés et financièrement très abordables. Le concept original du Club Med répondait par ailleurs en grande partie aux difficultés liées à l'isolement des sites : maîtrise du transport, maîtrise de la distribution, volonté d'atteindre rapidement la taille critique, services intégrés, expertise humaine interne.

Avantages pour les opérateurs « pionniers »

Malgré les risques que cela implique, le Club Med a choisi de s'implanter dans des lieux reculés des pays en développement. Cette position de « pionnier » présente de nombreux avantages, en particulier celui de pouvoir sélectionner le meilleur site géographique - le plus authentique, le plus naturel, celui qui plaira assurément aux clients. Dans ce contexte, le prix d'achat du terrain est généralement très bas. Ce facteur décisif a par exemple favorisé l'expansion des activités d'Orascom Hotel Development (OHD)⁴, qui a implanté ses stations balnéaires dans des endroits retirés : El Gouna et Taba en Égypte, Salalah et Sifah au sultanat d'Oman, par exemple. Les gouvernements cèdent souvent les terrains pour une valeur symbolique, espérant ainsi - de façon plus ou moins fondée - favoriser le développement touristique de leur pays. L'investisseur peut donc supporter un risque plus élevé et générer plus rapidement un profit élevé. De plus, avec le développement du tourisme, le terrain gagne en valeur et devient potentiellement la principale source de profit du promoteur pionnier.

Les sites reculés présentent d'autres avantages économiques ; en effet, la main d'œuvre y est bien souvent moins chère, le coût des matières premières également (denrées, matériaux de

construction, etc.). En outre, les facilités fiscales généralement consenties par les gouvernements ne sont pas négligeables. L'hôtelier s'adresse en priorité aux marchés développés, son prix n'est donc pas déterminé par le coût de la vie locale, mais en fonction de la valeur « internationale » admise du produit.

Intérêt pour les populations locales et l'environnement

Le développement touristique des zones reculées peut aussi être très intéressant pour les pays d'accueil, qui poursuivent ainsi l'aménagement de leur territoire en contribuant à désenclaver des régions⁵ tout en répartissant plus harmonieusement la « charge touristique » au sein du pays. Pour les communautés locales, le développement touristique est tout d'abord synonyme d'infrastructures de base (routes, eau potable, électricité), ou même d'infrastructures exceptionnelles. Les hôteliers prennent en charge parfois très directement ces constructions ; ainsi, OHD a permis l'établissement de cliniques et d'hôpitaux à El Gouna ; une taxe aérienne en vigueur au Cap Skirring permet de financer le nouvel aéroport. Ces infrastructures peuvent bénéficier, au-delà des seuls touristes, à la population locale ; les investisseurs et les autorités doivent s'en assurer.

Plus généralement, par les investissements, les achats liés à l'exploitation, et les dépenses des clients, le tourisme renforce le tissu économique local⁶. Des partenariats entre organisations non gouvernementales et entreprises peuvent renforcer encore cet impact positif, en aidant par exemple des petits producteurs locaux à développer leurs compétences pour répondre à la demande spécifique des opérateurs hôteliers et permettre ainsi à ces derniers de s'approvisionner localement. L'effet de levier du tourisme sur les économies de zones peu développées - voire sinistrées - peut être utilisé de façon volontariste par les investisseurs et les États. Ainsi, le premier village « en dur » du Club Med, à Agadir (Maroc), a été construit après le tremblement de terre qui a dévasté la ville en 1960 ; il s'agissait de contribuer au redémarrage socioéconomique de la région. ...

Grégory Lanter 
Club Méditerranée

Diplômé de l'école des hautes études commerciales (HEC) Grégory Lanter a intégré le Club Méditerranée en 2004 en tant que directeur régional du développement. Après avoir restructuré les actifs du Club au Sénégal et au Maroc, créé des villages au Moyen Orient et en Ile Maurice, il est devenu directeur du développement en 2009. Depuis, il contribue à la stratégie de montée en gamme du Club en rénovant des villages existants - comme ce fut le cas en Sicile ou au Maroc - et en lançant de nouveaux villages en France et en Chine.

⁴ Orascom Hotels Development est un groupe hôtelier, coté en Suisse, qui possède des établissements en Égypte, Jordanie et aux Émirats arabes unis.

⁵ Le désenclavement de la région était l'un des objectifs de l'ouverture du Village Club Med du Cap Skirring au Sénégal.

⁶ Voir à ce sujet les articles de Mahmud Janmohamed et de Denis Sireyjol dans ce numéro de Secteur privé et développement.

Quel tourisme pour les zones reculées des pays en développement ?

Par Agnès Weil, directrice du développement durable et Grégory Lanter, directeur du Développement, Club Méditerranée

... Le développement touristique dans des sites reculés peut aussi être d'un grand intérêt environnemental - bien que cela soit souvent contesté. Le village Club Med de Cherating, en Malaisie, a été construit en 1977 sur un terrain de 80 hectares occupé à 80 % par une forêt tropicale primaire. Alors que la forêt primaire recule dangereusement partout dans le pays (en particulier du fait de la culture intensive de palmiers à huile), celle-ci a totalement été préservée. Un développement touristique bien pensé peut - et doit - jouer un rôle de conservation. La réflexion sur les moyens de valoriser en comptabilité le patrimoine naturel et biologique des entreprises progresse d'ailleurs rapidement. Le tourisme peut aussi favoriser les transferts de technologies et de pratiques environnementales, former le personnel aux économies des ressources naturelles et sensibiliser les populations locales à la préservation de leur capital naturel et culturel.

Le développement touristique assure aussi des transferts de savoir-faire. Étant amené à construire dans des zones isolées, le Club Med a souvent dû produire lui-même son eau et son énergie, assurer le traitement de ses eaux usées⁷. Il a bien souvent été conduit, pour cela, à développer des technologies innovantes, qui bénéficient ensuite au pays d'accueil. Par ailleurs, le Club Med a sans aucun doute contribué au développement de ressources humaines formées et compétentes qui ont ensuite été bien utiles aux entreprises du secteur privé local. Il contribue directement à l'emploi (70 % de ses employés sont recrutés localement) et à sa féminisation.

Enfin, il ne faut pas sous-estimer le rôle de catalyseur que peuvent jouer les opérateurs hôteliers « pionniers » dans des régions reculées. Le Club Med, par exemple, a proposé avec succès à ses clients de nouvelles destinations (Agadir, Djerba, Punta Cana ou Cancun), ce qui a attiré ensuite de nombreux autres opérateurs et investisseurs. Le fait même que le Club Med s'y installe est devenu avec le temps, pour les autres acteurs du secteur, un indicateur de qualité et de sécurité. En créant l'offre, le Club Med crée la demande, ce qui conduit les États ou les investisseurs à le consulter prioritairement dans

leurs projets de développement touristique, lui donnant ainsi de nouvelles occasions d'investissements pionniers.

Le développement touristique de ces zones reculées est donc intéressant à plus d'un titre ; néanmoins leur spécificité même impose une responsabilisation accrue des acteurs du secteur. Malgré tous les efforts de l'opérateur « pionnier », le site peut être durablement endommagé si aucune régulation n'empêche un trop grand nombre d'autres acteurs de s'implanter à proximité, ou n'assure leur comportement responsable. Si les investisseurs attendent une rentabilité rapide, les exploitants voient l'intérêt à moyen terme de bâtiments économes en énergie, alors que les populations locales revendiquent légitimement la préservation complète de leur environnement à long terme : comment concilier ces attentes et ces temporalités différentes ? Seules une stratégie de développement intégrée et une régulation stricte peuvent assurer la prise en compte de toutes les contraintes.

Les études d'impacts environnementales et sociales peuvent renseigner les investisseurs et les autorités locales sur les dangers d'une implantation - et leur permettre de les éviter. Les populations locales doivent recevoir leur part des bénéfices induits par le tourisme (par la réallocation des impôts et taxes, en particulier) tout en participant et en maîtrisant la dynamique du développement touristique (« incorporation » progressive, planification poussée et intelligente, etc.). Les touristes, enfin, peuvent appuyer ces efforts en adoptant des comportements respectueux, en achetant des produits locaux, en respectant les sites naturels - et en séjournant plus longtemps dans un pays lointain, ce qui permet de diminuer l'impact des émissions en dioxyde de carbone dues au transport et d'augmenter les retombées économiques locales. Les effets bénéfiques du tourisme ne se manifestent équitablement pour toutes les parties prenantes que si chacune d'entre elles fait preuve, à son niveau, de responsabilité (les États, en particulier, doivent jouer pleinement leur rôle de régulateur). Il faut aussi qu'elles sachent travailler ensemble, dans le cadre d'une concertation organisée à l'échelle du territoire. ●

⁷ Le Club a introduit, il y a 30 ans, la première station d'épuration de l'île Maurice, puis, en 2007, la première station d'épuration totalement écologique par « jardins filtrants ».

FAUT-IL PROMOUVOIR
LE TOURISME
DANS LES PAYS
EN DÉVELOPPEMENT ?

Proparco a pour mission de favoriser les investissements privés dans les pays en développement. À ce titre, elle finance notamment des projets hôteliers ayant des effets favorables sur l'économie, la réduction de la pauvreté et l'environnement. Dans cet article, Denis Sireyjol, chargé d'affaires et expert du secteur, montre qu'en dépit d'une aura négative et d'une structure complexe, le tourisme - dont la croissance semble irréversible - mérite une attention accrue de la part des bailleurs de fonds.

Denis Sireyjol 
Proparco

Denis Sireyjol, diplômé de l'ESSEC, de l'ENSÉEIH et titulaire d'un master en intelligence artificielle, travaille pour l'Agence française de développement (AFD) depuis 2007. Précédemment, il a été chargé d'affaires à Paris pour la banque Allied Irish Banks en 2005 et 2006. Il passe ensuite deux années à Madagascar pour l'AFD, où il a en charge le financement du secteur privé. Il rejoint Proparco en 2009 comme chargé d'affaires dans l'équipe « Entreprises » et travaille sur les secteurs de l'agro-industrie, de la construction, des services, de la santé et de l'éducation - sans oublier le tourisme.

¹ Heureusement, quelques avancées récentes de la recherche scientifique permettent de nuancer ce constat ; voir en particulier l'article de Jonathan Mitchell dans ce numéro de Secteur privé et développement.

² Ce type de documents décrit le plan d'action du gouvernement et ses priorités en termes de politiques économiques pour favoriser la croissance et réduire la pauvreté. Ces documents sont en général rédigés par les États avec l'appui des bailleurs de fonds.

Le tourisme dans les pays en développement : un levier de croissance ignoré en dépit de son potentiel

Etant facilement observables, les impacts négatifs du tourisme ont tendance à occuper les espaces de discussion et de recherche, oblitérant de fait ses retombées positives, moins visibles et plus délicates à mesurer. La contribution du tourisme à l'économie des pays en développement est toutefois importante et les estimations montrent qu'elle va encore croître. Malgré cela, les États et les bailleurs de fonds n'attachent pas beaucoup d'importance au tourisme. Le concevant comme une forme d'exploitation ils ont l'inquiétude de voir le financement de projets touristiques affecter leur image. Ils sont aussi souvent découragés par les risques inhérents au secteur. Pourtant, l'expérience montre qu'il est possible de mettre en place des partenariats atténuant les impacts négatifs et favorisant le potentiel développemental du tourisme.

Par Denis Sireyjol, chargé d'affaires à Proparco

La situation du tourisme dans les pays en développement est paradoxale. En dépit de son poids dans l'économie de ces pays, les États et les bailleurs de fonds lui accordent peu d'importance. Le tourisme ne serait donc pas un vecteur clé de développement, contribuant au dynamisme économique, à la réduction de la pauvreté et participant à la protection de l'environnement ? Les raisons de cette « frilosité » des États et des bailleurs de fonds sont sans doute à chercher ailleurs. La perception du risque associé au secteur est élevée, souvent de nature à décourager un soutien plus massif des institutions financières. Le secteur souffre aussi d'une forme d'incompréhension, voire de méconnaissance. Pourtant, le tourisme mérite sans doute d'être mieux soutenu ; en se concentrant sur les modalités de cet accompagnement, le débat permettrait aux bailleurs et aux États de mieux exploiter le tourisme en tant que levier du développement économique et social.

Des effets négatifs très visibles

Les États, les bailleurs de fonds, les ONG et les experts du secteur n'ont pas tous le même avis sur le tourisme dans les pays en développement, loin de là. Le débat se concentre sur les effets négatifs du tourisme dans les pays en développement - lorsqu'ils existent, ils sont en effet extrêmement visibles : comment ne pas constater la dégradation d'un paysage ? Comment peut-on ignorer l'épuisement des ressources en eaux, la pollution des mers ? S'il ne s'agit pas de nier ces réalités, il faut aussi remarquer qu'il est beaucoup plus malaisé de rendre visible les effets positifs du tourisme, ce qui ne veut pas dire qu'ils n'existent pas. Plus globaux, moins visibles, ils souffrent en plus du manque d'instruments aptes à les mesurer¹.

Les États et les bailleurs de fonds, dans leur perception du secteur, sont aussi influencés par des facteurs d'ordre idéologique : ils conçoivent le tourisme - surtout lorsqu'il s'agit de l'hôtellerie de luxe - comme une forme d'exploitation où la population aisée des pays développés viendrait profiter du contexte économique et géographique des pays en développement. Cette perception est d'autant plus marquée pour le tourisme que celui-ci repose bien souvent sur la mise en présence de populations défavorisées et de visiteurs aisés. Les bailleurs de fond estiment que le financement de projets touristiques dans les pays en développement peut affecter négativement leur image alors que ses effets positifs ne sont pas garantis. Les États priorisent rarement le tourisme dans les documents stratégiques de réduction de la pauvreté², même s'il figure dans 80 % d'entre eux. Les bailleurs de fonds ne mobilisent qu'une très faible part de leurs moyens en faveur du secteur touristique : en 2003, celui-ci ne bénéficiait que de 0,1 % de l'aide publique mondiale³ - soit 77 millions de dollars sur un total de 77 milliards de dollars (Comité d'aide au développement - CAD, 2005).

Un secteur risqué mais des effets réels

Au-delà des risques d'image précédemment évoqués, le désintérêt que suscite le tourisme dans les pays en développement auprès des bailleurs de fonds et des financiers s'explique aussi par les risques financiers qui y sont associés. Les banques commerciales, par exemple, enregistrent généralement un niveau de contentieux plus important dans le secteur du tourisme que dans d'autres secteurs. Le tourisme est aussi particulièrement sensible aux fluctuations de la conjoncture économique internationale. La crise financière récente a...

Le tourisme dans les pays en développement : un levier de croissance ignoré en dépit de son potentiel

Par Denis Sireyjol, chargé d'affaires à Proparco

Figure 1 : évolution des arrivées de touristes internationaux par régions entre 2007 et 2009



Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT), 2010

... provoqué une forte chute du nombre d'arrivées de touristes internationaux (Figure 1). Hormis en Afrique subsaharienne⁴, les pays en développement n'échappent pas à cette tendance. Il est démontré que le secteur du tourisme réagit de façon amplifiée à la conjoncture économique (Oxford Economics, 2008). Ainsi, en période de crise, l'activité dans le secteur du tourisme se contracte encore plus vite que le PIB.

Mais l'hésitation des investisseurs et des institutions financières vient aussi des caractéristiques propres aux projets touristiques. L'industrie hôtelière, par exemple, est une activité de coûts fixes qui nécessite des investissements importants. Pour résister aux fluctuations d'activité, les entreprises hôtelières doivent donc disposer d'un important niveau de fonds propres. Or, assimilant les projets touristiques à ceux du secteur immobilier - qui sont, eux, financés par des effets de leviers importants -, les promoteurs ont tendance à ne pas respecter ce principe. En outre, étant donné la faiblesse des barrières à l'entrée (les projets ne nécessitant pas de processus technologiques complexes), il est fréquent que les porteurs de projets ne soient pas spécialistes de l'hôtellerie. Enfin, la prise d'hypothèque sur les terrains et les bâtiments en guise de garantie des prêts est relativement compliquée dans les pays en développement pour des institutions étrangères - le droit local interdisant même parfois l'accès à la propriété de crédateurs étrangers - et la valeur de ces garanties reste souvent limitée par la faible liquidité des actifs. Ces différentes variables découragent souvent les établissements financiers.

Pourtant, la contribution du tourisme aux économies des pays en développement est importante ; au Vietnam, en Thaïlande, au Cambodge, mais aussi en Tunisie, au Maroc ou en Égypte, il représente plus de 12 % du PIB et de l'emploi total (Agence Française de développement - AFD, 2008). Bien que relativement plus faible, cette contribution reste très significative dans les pays les moins avancés (Conseil mondial des voyages et du tourisme - WTTC, 2010) : en 2010, le tourisme contribue par exemple à près de 9 % au PIB de l'Éthiopie ou du Sénégal. Pour certains pays, il n'est pas rare que cette part dépasse les 25 %, comme c'est le cas pour l'île Maurice par exemple. Les prévisions à l'horizon 2020 indiquent une augmentation importante des contributions du tourisme à la croissance des pays développement - une tendance qui s'inverse, en revanche, pour les pays développés. Le tourisme est par ailleurs, après l'agriculture, le secteur économique qui contribue le plus à la création d'emplois, relativement à sa contribution au PIB (Figure 2).

Au-delà de leurs effets positifs directs, les projets touristiques - en particulier hôteliers - ont des effets indirects importants. Lorsqu'il s'implante dans une zone reculée, un hôtel dynamise et diversifie l'économie locale, offrant des opportunités d'affaires intéressantes aux acteurs locaux. Par exemple, en Gambie, des fournisseurs de boissons à base de produits locaux ont obtenu des contrats d'approvisionnement auprès des opérateurs hôteliers (Goodwin, 2005) ; à Madagascar, l'essor du tourisme a contribué au bon entretien de ...

³ Cette aide vise essentiellement à améliorer l'organisation de la profession, à soutenir financièrement les opérateurs et à favoriser la promotion des sites culturels et naturels.

⁴ La résistance des pays d'Afrique subsaharienne s'explique partiellement par une moindre concurrence entre les opérateurs hôteliers, donc plus de flexibilité à la baisse sur les prix de manière à conserver des taux d'occupation élevés.

Le tourisme dans les pays en développement : un levier de croissance ignoré en dépit de son potentiel

Par Denis Sireyjol, chargé d'affaires à Proparco

Figure 2 : intensité de main d'oeuvre du tourisme en comparaison avec celle d'autres secteurs

Ratio emploi/PIB	Chili	Indonésie	Philippines	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Afrique du Sud	Thaïlande	Nouvelle-Zélande
Tourisme	0,93	0,74	0,97	0,93	0,84	0,93	1,15
Industrie	-	0,51	0,43	-	0,58	0,57	0,71
Ensemble des secteurs non-agricoles	-	0,67	0,72	-	0,54	0,67	0,97
Agriculture	-	2,75	2,07	-	9,70	3,67	1,35
Moyenne pour l'ensemble de l'économie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Le ratio « emploi sur PIB » rapporte la contribution à l'emploi d'un secteur au PIB. Plus le ratio est élevé, plus son intensité de main d'œuvre est importante. Un ratio supérieur à 1 indique que le secteur contribue plus à l'emploi qu'au PIB.

Source : Mitchell et Ashley, 2010

... certaines routes, favorisant ainsi le développement des activités économiques locales autour de ces routes. Enfin, la réalisation d'un projet pionnier dans une région reculée implique un renforcement de la réglementation des investissements, du droit foncier et du droit de la propriété - ce qui encourage la venue d'autres investisseurs et contribue au développement de la région.

Plus globalement, le développement du tourisme améliore la « visibilité » du pays sur la scène internationale, ce qui favorise la prise en compte de ses problèmes internes (pauvreté, conflits, etc.) et son ouverture au monde.

Le tourisme contribue à l'activité économique de multiples façons. Il semble exister une corrélation entre la part du tourisme dans les exportations d'un pays⁵ et sa croissance économique. Selon le FMI (2009), toute chose étant égale par ailleurs, une augmentation de 1 % de la part des recettes du tourisme dans le total des exportations provoque une augmentation de la croissance annuelle du PIB de 0,5 points de pourcentage. Cette corrélation est confirmée par Brau *et alii* (2003), pour qui les pays les plus exposés au tourisme sont aussi ceux dont la croissance du PIB est la plus importante. Fayissa *et alii* (2007) montrent quant à eux l'existence d'une corrélation positive en Afrique entre la croissance des dépenses touristiques et celle du PIB : une augmentation de 10 % de ces dépenses génère une croissance de 0,4 % du PIB par habitant.

Sélectionner les projets à financer

Étant donné que le tourisme joue déjà un rôle considérable dans l'économie des pays en développement - et qu'il est voué à prendre encore davantage d'ampleur dans les années à venir - les institutions financières peuvent difficilement aujourd'hui rester plus longtemps à l'écart de ce secteur. La question de savoir s'il faut accompagner cet essor ne se pose

plus ; par contre, il est essentiel de s'interroger sur la meilleure façon de le faire.

Conscient des difficultés de financement auxquelles les opérateurs touristiques sont confrontés et des enjeux liés au développement du secteur, les bailleurs de fonds engagés dans le secteur du tourisme accordent une attention particulière aux projets hôteliers - surtout à ceux qui sont portés par des promoteurs de taille importante. Ils offrent en effet des garanties de remboursement réelles et ont la capacité financière d'engager des actions limitant les impacts négatifs et favorisant les aspects positifs des projets. L'expérience des institutions actives dans ce secteur montre qu'il n'existe pas de « recette miracle » pour différencier un bon d'un mauvais projet ; néanmoins, chaque projet fait l'objet d'une analyse détaillée des impacts. Il est assorti d'exigences qui sont autant de gages de réussite telles que la conception et la mise en place d'un plan de gestion environnemental et social engageant. Les porteurs du projet doivent aussi pouvoir prendre financièrement en charge le développement de certaines infrastructures d'utilité publique (construction de routes, préservation de sites naturels, etc.) - et ce en intégrant les coûts afférents au plan de financement du projet. En outre, leur projet doit permettre la promotion des économies locales et l'accessibilité des marchés aux entreprises de la région. Ils doivent également s'engager à sensibiliser les futurs clients de l'hôtel au contexte culturel local. Enfin, le projet doit s'inscrire dans le cadre d'une collaboration avec les autorités régionales et nationales, celles-ci pouvant aboutir à la mise en place de partenariats sur la gestion des infrastructures publiques, ou de standards hôteliers régionaux ou nationaux offrant les meilleurs critères.

Lorsque tous ces critères sont respectés, un projet peut être financé, puisqu'il repose sur un réel partenariat et la volonté partagée de participer au développement local. ●

RÉFÉRENCES

- AFD, 2008.**
Tourisme et développement, Lettre des économistes.
- Brau, R., Lanza, A., Pigliaru, F. 2003.**
How Fast Are the Tourism Countries Growing? The Cross-Country Evidence, CRENoS, document de travail.
- CAD, 2005.**
Correspondence from the Statistics and Monitoring Division, Development Cooperation Directorate, OECD, envoyé le 9 décembre 2005.
- Fayissa, B., Nsiah, C., Tadasse, T., 2007.**
The Impact of Tourism on Economic Growth and Development in Africa, Middle Tennessee State University, Department of Economics and Finance, document de travail.
- FMI, 2009.**
Tourism Specialization and Economic Development: Evidence from the Unesco World Heritage List, document de travail n°176.
- Goodwin, H., 2005.**
Pro-Poor Tourism: Principles, Methodologies and Mainstreaming, International Conference on Pro-Poor Tourism Mechanisms and Mainstreaming, Technological University of Malaysia, document de travail, 4-6 mai 2005.
- Mitchell, J., Ashley, C., 2010.**
Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity, Earthscan, London.
- OMT, 2010.**
Baromètre du tourisme mondial, vol. 8, n°1, janvier 2010
- Oxford Economics, 2008.**
Tourism Forecasting.
- WTTC, 2010.**
Economic Data Search Tool, base de données.

⁵ Le tourisme est considéré comme une industrie exportatrice car il permet l'entrée de devises dans le pays.

Les enseignements du numéro

Par Virginie Bleitrach et Arthur Foch

Depuis les années 1970, les performances de l'économie du tourisme sont, dans les pays en développement, en constante progression : les arrivées de touristes internationaux ne cessent de croître. Estimées à 129 millions en 1990, elles sont de 413 millions en 2009, quasiment à jeu égal avec les pays à revenus élevés (468 millions de touristes). L'évolution des recettes du tourisme international dans les pays en développement suit la même tendance, passant de 56 milliards de dollars à 330 milliards de dollars entre 1990 et 2008. Bien entendu, il existe des disparités géographiques importantes : les pays d'Asie de l'Est et du Pacifique ainsi que ceux d'Amérique du Sud concentrent l'essentiel des arrivées. L'Asie du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique sont des régions bien moins attractives, malgré des évolutions encourageantes ces dernières années. Selon les prévisions de l'Organisation mondiale du tourisme, les pays en développement deviendront d'ici 2020 les principaux moteurs de croissance du secteur et représenteront près de la moitié des arrivées de touristes internationaux.

En dépit de ce contexte favorable, le tourisme dans les pays en développement demeure paradoxalement peu soutenu, que ce soit par les États, les bailleurs de fonds ou le secteur privé. Craignant que les fuites de devises amoindrissent les apports économiques du tourisme et que le secteur profite majoritairement à des opérateurs étrangers, les gouvernements en font rarement un secteur d'intervention prioritaire. Au-delà de réelles difficultés de financement et de problématiques propres à ces territoires (manque d'infrastructures, entre autres), les investisseurs privés sont souvent découragés par la volatilité du secteur qui réagit de façon amplifiée à la conjoncture économique internationale et aux situations politiques locales. Influencés par les débats sur le tourisme et le développement - qui ont tendance à se concentrer sur ses effets négatifs -, les bailleurs de fonds ne le considèrent pas comme un secteur stratégique. La réputation du tourisme - parfois perçu comme une forme d'exploitation des pays en développement - leur fait craindre un impact négatif sur leur image, sans que les effets positifs de ces projets d'investissement ne soient garantis. L'absence ou la faiblesse du droit de propriété, la faible liquidité du marché immobilier, les difficultés d'obtention d'hypothèques en guise de garantie sont, enfin, autant d'obstacles propres aux projets touristiques dans les pays en développement.

De toute évidence, cette méfiance à l'égard du tourisme génère un manque à gagner considérable, tant pour les pays d'accueil que pour les investisseurs privés et les bailleurs de fonds. En effet, alors qu'on lui reproche ses effets indésirables, le tourisme contribue déjà de façon importante à la croissance économique et à l'emploi dans les pays en développement (souvent plus de 10 %). Or, si les États augmentaient, par exemple, le niveau des financements qu'ils octroient aux institutions publiques chargées de ce secteur, s'ils le réglementaient davantage, le tourisme pourrait devenir un levier puissant pour le développement et la réduction de la pauvreté. Résistant mieux à la crise de 2008 que celui des pays industrialisés, le tourisme dans les pays en développement peut offrir des opportunités d'investissement à la fois responsables et rentables, conformément aux objectifs des bailleurs de fonds mais aussi des investisseurs privés soucieux d'améliorer leur image et de se démarquer de leurs concurrents. À l'encontre des idées reçues, alors que l'industrie hôtelière dans les pays en développement est perçue comme une activité risquée, les retours d'expérience ont montré que les projets hôteliers peuvent allier impacts développementaux et rentabilité financière. Sans nier la complexité du secteur - son caractère transversal, l'imbrication de nombreuses parties prenantes -, il semble que la perception du risque soit surévaluée.

Il est dit que seuls les projets touristiques de type « alternatif » (comme l'écotourisme, dont le but affiché est de maximiser les retombées positives sur les communautés locales) ont des impacts positifs sur le développement ; il s'agit d'un préjugé. Le tourisme de luxe, les formules « all inclusive », et même le tourisme de masse peuvent en effet présenter un potentiel développemental important, voire supérieur, à celui des projets dits « alternatifs » - souvent isolés et de petite taille. Des études montrent que les projets hôteliers de grande envergure ont une capacité d'entraînement sur le tissu local plus significative ; ces effets multiplicateurs seraient même encore plus marqués lorsque les projets sont développés dans des régions isolées. Les projets pionniers de grande taille contribuent souvent au développement des infrastructures et dynamisent l'économie, en particulier en s'approvisionnant auprès de fournisseurs locaux et en recrutant des travailleurs de la région. Ils permettent des avancées en matière de réglementation des investissements et de droit foncier, ce qui, en créant un contexte favorable, ...

Les enseignements de ce numéro

Par Virginie Bleitrach et Arthur Foch

... attire d'autres opérateurs économiques qui à leur tour participent au développement local.

S'ils sont correctement dimensionnés, gérés et planifiés, portés par des acteurs solides, les projets touristiques peuvent constituer un outil de développement économique et social. Au-delà, le tourisme peut aider à l'organisation du territoire et à la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel - ce patrimoine, précisément, qui est partagé par tous, y compris les populations pauvres. Dans ce contexte, les acteurs du développement ne peuvent pas rester indifférents au tourisme, et aux défis que représente son développement accéléré dans les pays les moins favorisés. Il est nécessaire de soutenir des actions concertées entre les nombreux acteurs du secteur, le secteur privé et les pouvoirs publics étant dans ce contexte étroitement liés tout en interagissant avec la société civile, les ONG et les touristes eux-mêmes. Un projet touristique durable est en effet nécessairement fondé sur la construction d'un accord entre les multiples parties prenantes. Les opérateurs, qui sont généralement les premiers à souhaiter un dialogue renforcé avec les autorités locales, soulignent la nécessité d'un environnement

propice et rappellent les responsabilités de chaque partie. C'est dire combien les besoins en coordination sont grands.

Les bailleurs de fonds peuvent également jouer un rôle en sélectionnant les bons projets, en développant une gamme d'outils adaptée aux besoins spécifiques des différents acteurs du secteur, souvent délaissés par les banques commerciales, et en conditionnant leurs financements au respect d'exigences en matière économique, sociale et environnementale. Enfin, au-delà de l'apport de capitaux et d'assistance technique au secteur, les bailleurs peuvent aider à dépasser les idées reçues en ce qui concerne le tourisme et le développement. Pour ce faire, une coordination accrue, là encore, entre les différentes parties prenantes au débat et entre les différents acteurs des projets - les gouvernements, les chercheurs, les opérateurs privés, la société civile et les bailleurs de fonds - ne pourra qu'être bénéfique. Et permettre de combattre mieux l'image négative dont pâtit le tourisme, en démontrant qu'il est possible de promouvoir, dans les pays en développement, des projets touristiques à la fois durables et rentables. ●

L'abonnement à la version numérique de la revue bimestrielle
Secteur privé et développement est gratuit (www.proparco.fr)

Au sommaire de notre prochain numéro

Le secteur minier : un levier de croissance pour l'Afrique ?

Secteur Privé & Développement est une publication de **Proparco**, Groupe Agence française de développement, société au Capital de 420 048 000 €, 151, rue Saint-Honoré - 75001 Paris, Tél : 01 53 44 37 37, Fax : 01 53 44 38 38, Internet : www.proparco.fr • **Directeur de Publication** Luc Rigouzzo • **Rédacteur en Chef** Julien Lefilleur • **Rédacteur en chef adjoint** Véronique Pescatori • **Assistant de rédaction** Arthur Foch • **Comité éditorial** Virginie Bleitrach, Laurent Demey, Charlotte Durand, Raphaël Jozan, Adeline Lemaire, Pierre-Alain Pacaud, Elodie Parent, Véronique Sauvat, Hélène Templier, Aglaé Touchard • **Numéro coordonné** par Virginie Bleitrach (Proparco) et Denis Sireyjol (Proparco) • **Ont collaboré à ce numéro** Virginie Bleitrach (Proparco), Carolyn L. Cain (SFI), Arthur Foch (Proparco), Anastasia Gekis (SFI), Kirk Hamilton (Banque mondiale), Mahmud Janmohamed (Serena Hotels Africa), Grégory Lanter (Club Méditerranée), Jonathan Mitchell (Overseas Development Institute), Jean-Jacques Nowak (Université de Lille), Jean-Michel Pavy (Banque mondiale), Mondher Sahli (Victoria University of Wellington), Denis Sireyjol (Proparco), Agnès Weil (Club Méditerranée) • **Conception & Réalisation** **NOISE** 28, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris, Tél : 01 40 34 67 09, www.noise.fr / Édition : Lionel Bluteau, Jeanne-Sophie Camuset / Maquette : Julien Desperiere • **Secrétariat de rédaction** (:?!;) D O U B L E P O N C T U A T I O N www.double-punctuation.com • ISSN : 2103 3315 • Dépôt Légal : 23 juin 2009