

ÉDITION DÉCEMBRE 2022
VERSION FINALE

Fāri'ira'a Manihini 2027

L'accueil qui nous ressemble et nous rassemble

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE EN POLYNÉSIE FRANÇAISE 2022-2027



MINISTÈRE DU TOURISME, POLYNÉSIE FRANÇAISE

Surmonter les obstacles

ET DONNER DES PERSPECTIVES DURABLES À NOTRE POLYNÉSIE



Edouard Fritch

Président de la Polynésie française,
en charge du Tourisme,
de l'Égalité des territoires
et des Relations internationales.

Se projeter

Le secteur touristique est crucial pour notre territoire. Il représente, tout simplement, de 80 à 85% de nos ressources propres. C'est à dire que sur 5 francs que nous pouvons gagner, 4 proviennent du secteur touristique. C'est notre principale richesse économique.

Face à la crise sanitaire, économique, sociale, qui a secoué le monde depuis mars 2020, nous avons pu répondre en préservant nos capacités, nos compétences, nos emplois, nos savoir-faire, nos réseaux, afin d'être toujours performants lorsque le monde pourra enfin retrouver des horizons moins tourmentés.

Mais, malgré nos efforts massifs, malgré le courage des acteurs du tourisme et de la population, malgré leur ténacité, nous avons subi un choc violent et brutal qui est venu contrarier l'ensemble de nos dynamiques de croissance et de développement, durement acquises les années précédentes.

Les conséquences sont lourdes, et nos familles sont fragilisées, leurs ressources sont limitées. Nos capacités d'investissement se sont réduites, et notre endettement s'est alourdi. Il nous faut pourtant trouver la force d'assurer collectivement une relance rapide.

2027 est un premier cap pour parvenir à restaurer nos équilibres, toujours plus justes, plus équitables et plus solidaires, en prenant soin des plus vulnérables et en donnant des perspectives pour les plus conquérants au sein de notre population, sans ignorer les défis environnementaux, et la nécessité de gagner en autonomie, tant alimentaire qu'énergétique.

Stimuler

Si notre société entière doit revoir et faire évoluer une partie de ses fondamentaux économiques et sociaux, le tourisme demeure le principal secteur en capacité de donner une **impulsion décisive** à l'ensemble de nos forces vives, malgré nos handicaps structurels.

Pour notre jeunesse, pour nos familles, pour nos îles et nos archipels dispersés et éloignés les uns des autres, l'accueil de nos visiteurs internationaux constitue l'assurance de pouvoir conserver et renforcer : la mobilité, les transports, les routes physiques ou numériques qui nous unissent, entre nous et avec le reste du monde.

Nos modes de consommation, nos modes de vie, les aspirations de notre population témoignent d'une volonté de concilier la préservation de notre identité, de notre environnement, avec **les apports d'une modernité** principalement exogène, que ce soit en matière de santé, de télécommunication, d'efficacité énergétique ou de biotechnologies — et même de loisirs.

Aussi malgré la crise, nous devons organiser cette relance, avec **une trajectoire cohérente** pour un renforcement des solidarités et de la justice sociale, pour l'équilibre des finances publiques, pour un regain économique, pour la répartition de l'activité dans nos territoires et archipels, pour le désenclavement et la révolution digitale. C'est ambitieux, mais c'est ce que nous devons réussir.

Sur l'ensemble de ces sujets, la nature de notre développement touristique des prochaines années est absolument cruciale.

S'adapter

Cette stratégie est le fruit d'un travail participatif inédit, et qui va devoir se poursuivre durant toute sa mise en œuvre. La réflexion collective est toujours plus féconde, inattendue et variée.

Chacun a bien conscience que « le tourisme » traverse, dans le monde entier, **une phase d'évolution majeure**. On peut constater que désormais plusieurs destinations se détournent de leurs modèles antérieurs pour se rapprocher d'une offre similaire à la nôtre.

Ce qui semblait hier parfois un « retard » est désormais une « longueur d'avance ». Nous devons **consolider notre expertise**, en étant créatifs et exemplaires, en étant accueillants et professionnels, fiers de nos spécificités, désormais au cœur des tendances actuelles,

Le « *slow tourism* », le *tourisme durable* ou *régénérateur*, nous le pratiquons déjà, et nous pouvons en devenir l'un des leaders mondiaux assez rapidement. Nous avons moins de 5 ans pour y parvenir, pour nous adapter, pour nous mobiliser, et pour que notre destination, notre Pays, notre Fenua, devienne un emblème reconnu et attractif du « **tourisme inclusif** ».

Notre trajectoire doit aussi refléter et illustrer nos ambitions de **neutralité carbone**, de préservation et de régénération de notre patrimoine naturel. Nous devons obtenir **une reconnaissance internationale** de notre cohérence et de nos efforts coordonnés, que les offres de notre destination doivent incarner. Nous devons décliner cela sur chacun de nos territoires touristiques, afin qu'ils évoluent en parallèle sur ces sujets.

Toujours en mouvement

NOTRE COMMUNAUTÉ D'ACTEURS EST ENGAGÉE, RÉACTIVE ET SOUDÉE

Participer

Avant la pandémie et la crise qui nous ont frappés, vous aviez pris déjà l'habitude de pouvoir **échanger fréquemment**, en petits groupes ou à l'occasion de rassemblements, entre acteurs du tourisme, pouvoirs publics, universitaires, mais aussi avec les tavana, leurs communes et les communautés locales.

Lors de ces rencontres, toujours enjouées et dynamiques à l'époque, vous examiniez déjà comment faire mieux pour que nos populations bénéficient de manière concrète des initiatives et des efforts conjoints. **Le tourisme, c'est l'affaire de tous.**

Son développement a non seulement un impact sur notre économie, sur nos emplois, sur le dynamisme de nos îles ; mais le tourisme vient aussi modifier et utiliser nos espaces, nos paysages, certains de nos équilibres, et puiser dans nos ressources, influencer sur l'évolution de nos habitudes et modes de vie.

Le développement touristique n'est pas neutre. Ses impacts sont multiples, positifs ou négatifs, et c'est à nous tous qu'il appartient de trouver toujours de meilleurs équilibres.

C'est dans cet esprit, au plus fort d'une croissance continue durant 5 années, que la démarche a été mise en place, afin que nous puissions échanger, partager, imaginer, les directions à prendre et les actions à mener, pour que la nouvelle stratégie résulte d'une ambition collective, d'une volonté partagée, d'une démarche participative, inédite. Notre feuille de route est prête. Elle reflète votre engagement.

Riposter

Une fois encore, nous devons nous relever après une chute historique. Mais nous ne partons pas de rien. Même si nous avons été éprouvés ces derniers temps, nous conservons des qualités et des capacités qui doivent nous permettre de rebondir, de riposter. Je suis à vos côtés avec cet esprit déterminé.

Déjà, **le secteur est uni.** Les différents segments, l'ensemble des professionnels représentés par filière, mais aussi les différentes îles, via notamment leurs comités du tourisme et leurs équipes municipales, savent travailler ensemble, se connaissent, et appartiennent désormais à **une même famille.**

Les expertises et les expériences sont nombreuses, complémentaires, indéniables. Que ce soit les agents publics, du *Service du tourisme* ou de *Tahiti Tourisme*, que ce soit les professionnels, vos savoirs respectifs nous enrichissent mutuellement.

Nous disposons d'un Pays toujours attractif, avec une offre en séjours que nous pouvons rendre toujours plus unique, toujours plus singulière, différenciante et marquante.

Je ne doute pas que nous allons regagner, pas après pas, les parts de marché que vous aviez su conquérir. Et que sur ce terrain, aucun acteur, aucune force, aucune énergie, ne nous manquera. Nous allons donc **rebâtir**, mais avec un regard et une attention accrus vis-à-vis de nos fondamentaux, de ce que nous sommes, de ce que sont notre culture et notre Pays. Notre riposte doit être vive. Elle doit être efficace. En tous points, allons à l'essentiel.

Relier

Cette feuille de route n'est pas figée. Et sans doute nous faudra-t-il, encore, la faire évoluer, dans deux ans, dans 3 ans, afin de nous adapter toujours davantage au contexte international, à la concurrence, aux attentes des marchés, de nos visiteurs, de notre population.

La trame, le **fil rouge** de *Fāri'ira'a Manihini 2027*, c'est de veiller à **renforcer un lien authentique et sincère entre celui qui vient d'ailleurs et celui qui, ici, accepte de l'accueillir.**

Notre professionnalisme doit privilégier cette relation, en veillant à préserver, à vivifier, à transmettre ce qui fonde notre identité et la saveur de notre destination, à la fois notre culture et à la fois nos écosystèmes naturels.

Face à nous, les enjeux qui se dressent sont multiples, ils sont parfois très localisés, ou bien directement dépendants de décisions prises à des milliers de kilomètres. Dans tous les cas, c'est notre force collective, notre capacité à nous mobiliser ensemble, qui nous permettront d'atteindre nos différents objectifs.

Le dernier point, c'est celui du *tourisme inclusif*. Ce terme est détaillé un peu plus loin dans ces pages. Mais il est important, j'en suis certain, de comprendre et d'intégrer que **notre population polynésienne doit être au cœur de chacun de nos choix pour parvenir à mettre en œuvre « l'accueil qui nous ressemble et nous rassemble ».**

C'est cette voie qui nous permettra de proposer des perspectives durables à notre jeunesse, et de ravir l'âme et le cœur de nos *Manihini*. ■

Ne pas baisser les bras

POUR LA NOUVELLE STRATÉGIE ET POUR LE SECTEUR



Warren Dexter

Médiateur de la démarche
« Fāri'ira'a Manihini 2027 ».

Notre feuille de route, à tous !

Alors qu'il affichait des résultats historiques, notre tourisme a été frappé de plein fouet en 2020 par une crise sanitaire qui a vu les frontières des principaux pays émetteurs se fermer les unes après les autres.

Confronté à l'effondrement de l'économie touristique, notre gouvernement s'est mobilisé pour éviter qu'aux difficultés économiques occasionnées par cette crise sanitaire s'ajoutent des difficultés sociales : un plan de sauvegarde des entreprises, un soutien sans précédent aux emplois, des restrictions aux libertés publiques adaptées au contexte local, plus récemment un plan de relance d'envergure, etc.

Au plan touristique, de l'assistance aux entreprises dans leurs démarches en vue d'obtenir des moratoires ou des aides, à l'adaptation des protocoles sanitaires aux enjeux du tourisme, en passant par un plan de formation spécifique aux métiers du tourisme et bien entendu une veille constante des marchés touristiques, les équipes n'ont pas ménagé leurs efforts pour limiter les effets de la crise.

« *Interdiction de baisser les bras dans l'élaboration de la nouvelle stratégie du tourisme* "Fāri'ira'a Manihini" » a martelé notre ministre du tourisme ! Comme chacun sait, la particularité de la nouvelle feuille de route est qu'elle doit s'écrire à partir de l'avis des Polynésiens.

Les acteurs du tourisme, privés comme publics, au travers des étapes et des instances se sont mobilisés durant des mois. Et ils ont été suivis par ceux qui depuis toujours

se considèrent en marge de la sphère du tourisme : les entreprises non touristiques, les associations, les municipalités, les confessions religieuses, tout le monde... Même des non-résidents au final ont pu s'exprimer !

Face au risque de voir les uns et les autres accaparés par d'autres préoccupations en cette période difficile, un important plan de communication a été mis en place, radios, chaînes de télévision, presse écrite, mais aussi réseaux sociaux et événements de *Tahiti Tourisme*. Le *Service du tourisme* a quant à lui conçu un spot promotionnel, une véritable ode à la culture polynésienne, rappelant que le développement touristique ne peut se concevoir sans authenticité.

La crise sanitaire ne permet pas de rassemblements physiques ? Qu'à cela ne tienne, les équipes publiques sont allées virtuellement à la rencontre de professionnels du tourisme aux quatre coins du Pays grâce aux nouvelles technologies de la communication. Face aux inquiétudes, aux doutes, aux interrogations, il y a eu des réponses apportées, quitte à se renseigner pour rappeler plus tard. Personne n'a été oublié !

Une plateforme internet a été mise en place spécialement pour recueillir l'avis des Polynésiens : www.FM25.pf. Après trois mois de service, elle a comptabilisé près de **300 participants** dont les deux tiers se situent en dehors de la sphère du tourisme. Ils se sont prêtés au jeu en créant des chantiers collaboratifs, pilotés de main de maître et achevés par des préconisations parfois aussi surprenantes que réalistes. Ils ont échangé sur des sujets regroupés en **67 thématiques**.

A cela, il faut ajouter certaines contributions remarquables en marge de la plateforme comme celle du *Centre d'Études du Tourisme en Océanie Pacifique* — le CETOP.

Rebaptisée « *Fāri'ira'a Manihini 2027* » en raison du retard pris dans la finalisation des travaux, on se dit que la nouvelle stratégie du tourisme aurait pu présenter un bilan bien meilleur, que les internautes surtout ont eu droit au chapitre, que peut-être il aurait fallu attendre des jours meilleurs pour lancer la démarche participative. Toujours est-il que nous n'avons pas baissé les bras. Cette feuille de route 2022-2027 doit voir le jour, d'abord pour relancer notre économie touristique, ensuite pour retrouver les niveaux de fréquentation obtenus en 2019.

Préserver les déterminants de notre tourisme, rendre accessibles des vaccins fiables pour protéger les plus vulnérables et rouvrir les frontières ont mobilisé les forces vives du secteur, tant publiques que privées. Le retour à la confiance est à portée de main !

Notre responsabilité est de nous préparer à la reprise des marchés touristiques. Savoir quoi prioriser, que faire, quand et surtout comment, avec cet impératif du **tourisme inclusif** qui doit garantir que, plus que jamais, le peuple polynésien sera associé aux choix de développement touristique de son Pays.

L'expérience *Fāri'ira'a Manihini 2027* aura été concluante. Vous en avez la preuve dans les pages suivantes. Ces objectifs, ces axes, ces actions sont issus de la démarche participative. Cette feuille de route 2022-2027 est donc plus que jamais la vôtre !

« *Inaha ho'i te maita'i e te popou, ia parahi ato'a te mau tae'ae ma te au maite !* ». ■



Orero FM25

<https://www.youtube.com>

« Si tu accueilles un invité, c'est donc que tu as voulu qu'il vienne, non seulement pour lui mais pour toi. Tu le traites donc avec une attention particulière. Tu lui montres d'une façon toute spéciale les coutumes, ta façon de vivre de tous les jours et tes espérances. »

Manu'ora Nauta

Sommaire

PRÉAMBULE • CADRE STRATÉGIQUE • OBJECTIFS • PLAN D'ACTIONS

A. Préambule :

les enjeux touristiques polynésiens..... 7

- a) Un contexte inédit
- b) Enjeux et vulnérabilités

B. Une trajectoire vers

le tourisme inclusif et durable 11

- a) *Objectifs principaux* : Qu'est-ce que le tourisme inclusif ?
- b) *Objectifs spécifiques & orientations stratégiques* :
 - Aménager en conscience
 - Renforcer le lien social
 - Affirmer les identités culturelles
 - Garantir une gouvernance efficiente et participative

C. Les principaux impacts de FM27 15

- a) *Impacts attendus* : Une vision à long terme
- b) *Objectifs chiffrés* : Les 6 principaux indicateurs
- c) Un large périmètre d'interventions

D. Le plan d'action en 5 axes opérationnels... 19

- 1) **Valoriser et promouvoir la destination**..... 21
- 2) **Renforcer la diversité d'expériences et de l'offre touristique**..... 23
- 3) **Tourisme durable et éco-tourisme**..... 25
- 4) **Structurer et professionnaliser les filières**..... 29
- 5) **Développer les infrastructures et équipements**..... 31

E. Annexe 1 : *Étude de contexte*..... E1

F. Annexe 2 : *Comparaisons entre destinations*..... F1

G. Annexe 3 : *Rapport d'évaluation du médiateur*..... G1

H. Annexe 4 : *Cadre logique et liste des actions*..... H1

Ce document résulte des travaux collectifs menés dans le cadre de la démarche participative *Fāri'ira'a Manihini 2027* [FM27], réalisés en 3 phases successives, entre les mois de juin 2020 et mai 2022, sous l'autorité du Ministre du tourisme, et du médiateur de la démarche.

• La première phase a réuni l'équipe projet constituée d'agents publics du *Ministère du tourisme*, du *Service du tourisme*, et de *Tahiti Tourisme*, ainsi que des personnalités diverses, issues soit des services administratifs de la Polynésie française, des communes, de l'*Université de Polynésie française*, ou des organisations sectorielles représentant le secteur du tourisme. À l'issue de cette première phase, les outils de la concertation ont été produits et validés par la *commission de cadrage* [CCFM]. Ainsi, outre un site internet dédié, accompagné d'un guide d'utilisation, un document de cadrage présentant la démarche, une campagne de communication, et une étude de contexte réalisée conjointement par les participants ont été mis à la disposition du public, ainsi que diverses vidéos de présentation.

• La seconde phase a été consacrée à la concertation, aux rencontres avec différents publics (contrariées par les contraintes sanitaires en vigueur, limitant les rassemblements et la mobilité dans les archipels), et à l'organisation de visio-conférences d'échanges. Le site internet centralisant les travaux [www.FM25.pf] a été utilisé pour constituer des groupes de réflexion, des chantiers thématiques, sous forme de forums, afin d'aboutir à diverses préconisations d'actions. En parallèle diverses initiatives ont permis de recueillir des orientations et préconisations de sources complémentaires (telles que le *Diagnostic touristique de la Polynésie française*, réalisé par l'*Université de la Polynésie française* ; La *Synthèse de la stratégie de relance* du cabinet *Polynesia Consulting* ; La *Stratégie de développement de Bora Bora* de la *Commune de Bora Bora*..).

• La dernière phase, conduite par la **commission de cadrage [CCFM]**, a consisté à établir les éléments directeurs du document stratégique, et à examiner l'ensemble des préconisations d'actions, les sélectionner et les ordonnancer afin de former un plan d'action cohérent jusqu'en 2027 (initialement prévue en 2025, avant la crise Covid).

Malgré un calendrier et des actions se déroulant en pleine gestion de la pandémie de Covid-19, le Médiateur de la démarche a produit un rapport d'évaluation sur le déroulement des différentes phases, et l'effectivité des aspects participatifs.

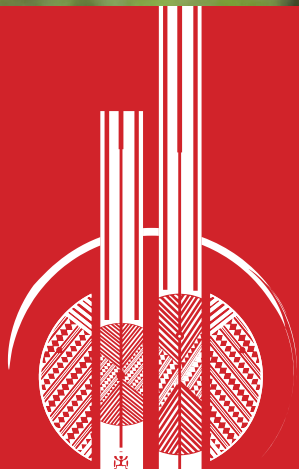
Les membres de la **commission de cadrage**, au titre de leurs fonctions :
Co-présidents : Edouard FRITCH et Warren DEXTER ; et par ordre alphabétique :
Vatea ALINE ; Rainui BESINAUD ; Mélinda BODIN ; Jean-Christophe BOUISO ;
Nicole BOUTEAU ; Michel BUIILLARD ; Thierry CATTEAU ; Stéphane CHIN LOY ;
José-Daniel CORREIA ; Mailee FAUGERAT ; Bud GILROY ; Christophe GUARDIA ;
Sébastien GUILLOUX ; Pierre LEYRAL ; Heremoana MAAMAATUAIAHUTAPU ;
Jean-Marc MOCELLIN ; Michel MONVOISIN ; Ségolène PICARD ; Nicolas PRUD'HOMME ;
Yvonnick RAFFIN ; Jean-Michel RATRON ; Moise RUTA ; Eugène SOMMERS ;
Dominique SORAIN ; René TEMEHARO ; Cyril TETUANUI ; Gaston TONG SANG ;
Manate VIVISH.







© Tahiti Tourisme



PRÉAMBULE

Les enjeux touristiques polynésiens



#7
FM27

Un contexte inédit

LA RUPTURE PROVOQUÉE PAR UNE CRISE BRUTALE AURA DES CONSÉQUENCES SUR PLUSIEURS ANNÉES

Un travail collectif

Les éléments exposés dans ce document résultent de travaux d'élaboration et de réflexions menés durant la démarche participative Fāri'ira'a Manihini 2027.

La commission de cadrage

Composée de manière paritaire de décideurs publics et de représentants privés des filières et segments d'activités touristiques, ainsi que de la société civile, la commission de cadrage (CCFM) a été invitée à se prononcer sur l'ensemble des points exposés dans ce document cadre.

Par ailleurs, c'est cette commission de cadrage — sous la co-présidence du Ministre du tourisme, Mme Nicole Bouteau à l'origine, puis M. Edouard Fritch, et du Médiateur FM27, M. Warren Dexter —, qui a eu comme responsabilité d'examiner, sélectionner et ordonnancer l'ensemble des préconisations d'actions recueillies durant plusieurs mois (octobre 2020 à janvier 2021) auprès de l'ensemble des acteurs et volontaires. C'est cette sélection, réalisée entre novembre 2021 et mai 2022, qui compose le plan d'action exposé ci-après (page 19).

5 années de croissance...

Détaillé dans l'*Étude de contexte* (Annexe 1), le développement touristique de la Polynésie a été continu de 2015 à 2019, structuré, méthodique, ponctué de succès notables.

Au-delà des performances de fréquentation, l'enjeu de la destination était déjà de s'inscrire comme une destination crédible dans une industrie mondialisée et fortement concurrentielle. Il s'agissait de définir une place spécifique, une attractivité et une notoriété, reposant sur ses composantes propres et ses points forts, au sein de marchés émetteurs à forte valeur ajoutée.

Après un positionnement historique particulier lié au voyage de noces et de célébration, segments sur lesquels la perte globale de compétitivité était devenue pénalisant, il convenait de repositionner la destination sur son identité, et sur une offre singulière, à étoffer et professionnaliser.

Au travers de cette trajectoire et d'un plan d'action riche, la communauté des acteurs est parvenue, pas après pas, à diversifier les capacités de dessertes aériennes, les possibilités de croisière, l'offre d'hébergement touristique ainsi que les loisirs et activités.

Malgré des faiblesses et des menaces persistantes ou nouvelles, la destination affichait à fin 2019, sur 5 ans, une hausse de **+35% de ses nuitées touristiques**, de **+30% de ses flux, recettes, et entreprises** liés au secteur. Signe de cette croissance raisonnée, en 2015, un seul mois dépassait les 250 000 nuitées/mois, contre 9 mois sur 12 en 2019.

... suivies d'un effondrement

La séquence 2020-2021 est bien plus sombre. Emportée par une crise mondiale, d'abord sanitaire, puis sociale et économique, l'ensemble de l'industrie du voyage, au niveau mondial, a été très lourdement affectée.

Sans commune mesure avec les crises sécuritaires et financières mondiales des années 2000, la perte de PIB pour la Polynésie, ainsi que les conséquences pour ses entreprises touristiques sont inédites, par leur ampleur et leur gravité.

Outre un effondrement des flux (**-70% en 2020 et 2021**), l'activité est en berne, soumise à une incertitude prolongée, sans **aucune référence passée** pour établir des analyses étayées.

Néanmoins, d'une part, chaque destination repart désormais avec les éléments et réseaux établis avant la crise et qui sont au global toujours effectifs ; et d'autre part, chaque crise peut constituer une opportunité, permettant d'opter pour des positionnements et des orientations stratégiques en rupture avec les années précédentes.

Ainsi, plus que jamais, la période 2022-2027 constitue une période charnière de redéfinition des fondamentaux du secteur touristique polynésien. La mobilisation de l'ensemble des forces vives du secteur, privées et publiques, en cohérence, au travers d'une **gouvernance efficiente**, est nécessaire pour parvenir à identifier et saisir les leviers les plus pertinents et les plus efficaces, pour retrouver les niveaux d'activités nécessaires et orienter le développement vers l'inclusivité. ■



© Tahiti Tourisme / Myles McGuinness

Enjeux et vulnérabilités

AUXQUELS LA DESTINATION VA DEVOIR FAIRE FACE DURANT LES PROCHAINES ANNÉES

4 enjeux principaux

■ Diversifier et développer les offres touristiques

Au sein des territoires touristiques, et entre eux, ainsi que vis-à-vis des autres destinations concurrentes, l'offre touristique polynésienne doit être plus caractéristique, plus innovante, plus singulière. En hébergements, en activités, en mobilité et transports, il faut favoriser la créativité et la diversification, et compenser la contraction de l'offre provoquée par la crise de 2020-2021.

■ S'engager pour un tourisme durable

L'équilibre entre développement touristique et gestion des impacts sur les milieux naturels doit être une préoccupation constante. La Polynésie doit devenir une référence pour la préservation, la valorisation et la régénération des espaces et des espèces. Et le tourisme doit être le fer de lance de cette dynamique.

■ Créer des emplois pérennes dans tous les archipels

Le développement touristique doit permettre une amélioration du cadre et des conditions de vie de la population polynésienne, dans tous les archipels. Le tourisme doit contribuer encore plus activement à la création d'activités et d'emplois pérennes, à l'échelle de chaque territoire touristique, en s'appuyant sur l'accès à la formation, et en parallèle un accès plus étendu aux réseaux et technologies numériques.

■ Diversifier la provenance des flux

Pour accroître sa capacité de résistance et de résilience face aux fluctuations liés à la situation interne des marchés émetteurs, la destination doit parvenir à rééquilibrer ses flux en provenance d'une variété plus large de Pays et continents différents. Ce constat est encore plus marqué en temps de crises et d'incertitudes. multiples

5 vulnérabilités préoccupantes

■ Prévalence de 2 marchés émetteurs

Les 2/3 des flux en 2019 provenaient de 2 marchés : USA et France continentale. C'est la vulnérabilité historique de la destination, livrant la destination à des aléas conjoncturels brutaux et difficilement ajustables.

■ Complexité de la destination

L'éparpillement géographique (13 territoires touristiques identifiés*) ainsi que le manque de connectivité entre acteurs et d'intermodalités dans les transports, multiplient les difficultés de commercialisation pour les marchés et les réseaux de vente.

■ Manque de structuration touristique

Malgré un effort sur les 5 dernières années, la structuration des filières, des segments, et des territoires, demeure toujours insuffisante et affecte la performance touristique globale. La coordination interne par segment et leurs articulations entre eux constituent toujours des enjeux pressants.

■ Valorisation et entretien des lieux historiques et culturels

Malgré une pluralité de sites liés à l'histoire et l'identité polynésiennes, ceux-ci sont encore trop souvent soumis à des dégradations ou un abandon dommageable pour la destination, avec pour conséquence une perte d'attractivité.

■ Manque d'infrastructures dédiées

Les infrastructures du tourisme, liés à la capacité d'accueil, à la logistique de transport (portes d'entrées des îles et archipels, ports et aéroports), aux sites et lieux publics, aux accès publics à la mer ou à l'intérieur des îles hautes, sont très inégales selon les territoires, et insuffisamment calibrées par rapport à l'ambition d'une destination touristique de référence.

Une sélection collective

Ces enjeux et vulnérabilités ont été identifiés, parmi plusieurs autres, par les membres de la CCFM (Commission de cadrage de l'avenir de la Manihini), comme étant les plus préoccupants, à court-terme, pour la destination touristique « Tahiti et Ses Îles ».

Les efforts de l'ensemble de la communauté touristique (agents publics et acteurs privés) — tant au sein du plan d'action FM27 que les initiatives complémentaires — doivent donc converger pour en tenir compte et y répondre le plus efficacement possible, dans les meilleurs délais.

Ils s'inscrivent dans la continuité de l'analyse SWOT réalisée pour l'Étude de contexte (Annexe 1 p. E16).

** 13 territoires touristiques, cf. Annexe 1. et page suivante.*



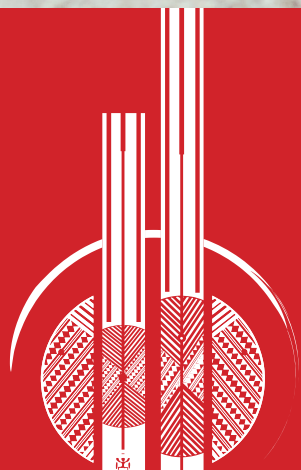
DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE

Territoire touristique	Unités (chambres) d'hébergement terrestres (%)	Offre d'activités (%)
8. Tuamotu de l'Ouest	2,7%	1,4%
9. Tuamotu de l'Est	0,5%	0,2%
10. Marquises Nord	2%	4,2%
11. Marquises Sud	1,5%	2,3%
12. Gambier	0,3%	0,2%
13. Australes	1,7%	3,8%





© Tahiti Tourisme / Hélène Havard



TRAJECTOIRE VERS

Le tourisme inclusif et durable



#11
FM27

Une trajectoire

Qu'est-ce que le tourisme inclusif ?

La **trajectoire** du développement du tourisme en Polynésie française reflète sa **volonté** de devenir **une destination de référence** en matière de tourisme **inclusif et durable**.

Définition

La définition de référence, utilisée durant la démarche d'élaboration participative, émane du International Trade Centre :

« Le tourisme inclusif est une approche du développement du tourisme qui encourage la création de liens et les contacts entre les différents acteurs de l'industrie touristique tout en instaurant des partenariats avec et entre les acteurs privés, en stimulant l'économie locale et en favorisant l'intégration des femmes et la participation des communautés locales afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes. Il privilégie la viabilité en tenant compte des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. »

Les objectifs globaux sont :

1. Mettre la population au centre du développement touristique, en veillant à répartir et équilibrer les retombées économiques

Le tourisme doit tenir compte des besoins et des attentes des populations des îles concernées, territoire par territoire, en proposant une progression de la qualité de vie. En outre, la diversité des clientèles et la multiplicité des offres doit permettre d'en répartir les retombées de manière large, digne et équitable.

2. Réunir, fédérer, coordonner, unir, générer des dynamiques collectives

La réussite du tourisme ne résulte pas de l'addition des intérêts spécifiques et individuels, mais se caractérise par des synergies et des complémentarités, entre acteurs, entre territoires, entre filières. Par ailleurs, le développement touristique doit tenir compte du *Schéma général d'aménagement de la Polynésie française* (SAGE) pour contribuer à la sa réalisation dans une perspective globale cohérente d'évolution de la Polynésie française.

3. Un tourisme durable, éco-responsable et soucieux de protéger et régénérer l'environnement

L'évolution des modes de production et de consommation touristiques doit s'inscrire avec détermination dans le cadre du *Code de l'Environnement de la Polynésie française*. Au-delà, le tourisme doit être un acteur phare de la transition climat-énergie (efficacité énergétique, énergies nouvelles et décarbonnées, transport et mobilité durables...), de la préservation des ressources naturelles (déchets, consommation d'eau douce, biodiversité...), et de l'optimisation de la gestion des espaces et des flux (répartition des activités et des flux, partages cohérents, valorisation culturelle et environnementale...).

4. Interagir davantage avec les autres filières et secteurs économiques locaux

Un tourisme inclusif permet, en étant coordonné et optimisé, de stimuler et soutenir la croissance et la structuration des filières économiques connexes, en faveur d'une meilleure autonomie alimentaire, énergétique, de la fourniture de denrées et matériaux en circuits courts. Il encourage les solutions locales au bénéfice des populations. ■

Les objectifs spécifiques

& leurs orientations stratégiques :

Aménager en conscience

L'aménagement touristique doit s'accorder avec la vision globale de la destination.

1. Aménager les portes d'entrée (ports & aéroports) et réseaux de transports
Pour le bénéfice de la population locale et des visiteurs, pour encourager les pratiques éco-responsables, et favoriser les échanges économiques, la mobilité domestique intra et inter territoires, basée sur l'intermodalité et le transport collectif, doit s'intensifier, conformément aux préconisations du SAGE.

2. Former les acteurs aux bonnes pratiques environnementales
L'évolution de la perception et de l'anticipation des impacts des activités humaines sur l'environnement, et notamment touristiques, nécessite un effort d'informations et de formations relatif aux protocoles, précautions, pratiques à adopter, simples et accessibles.

3. Multiplier des zones éco-touristiques gérées
La multiplication et la gestion de zones dédiées à des activités de préservation et de régénération des espèces et des espaces, qui puissent trouver un équilibre économique par leur exploitation touristique, est une voie prioritaire pour les prochaines années.

4. Accélérer la réalisation de complexes touristiques éco-conçus
La Polynésie ne dispose pas à ce jour de complexes touristiques d'envergure, éco-conçus, bassins d'emplois et de vie communautaire, et fleurons modernes des ambitions en matière de tourisme inclusif. ■

vers le tourisme inclusif et durable

Les objectifs spécifiques & leurs orientations stratégiques :

Renforcer le **lien social**

Parvenir à renforcer le tourisme inclusif passe par une mobilisation coordonnée en faveur de la population résidente.

1. Associer plus largement les populations et les communautés

Outre une synergie à animer entre les différentes filières composant le secteur touristique, il est souhaité, territoire par territoire, par des usages et initiatives diversifiés, une implication concrète et viable des communautés résidentes pour le développement touristique, réaliste avec la compétitivité internationale. Les programmes en ce sens seront privilégiés.

2. Veiller à une répartition juste et solidaire

L'analyse et la levée des freins et entraves constatés à la participation du plus grand nombre, et notamment des femmes polynésiennes, aux dynamiques de développement du tourisme, à l'accès aux métiers, à l'accompagnement et aux dispositifs d'aides, constitueront un critère d'évaluation permanent de la mise en œuvre de la stratégie.

3. Multiplier les parcours de formation et d'évolutions professionnelles

Les évolutions d'usages et de tendances liées à une industrie dont les standards sont mondialisés, et la complexité croissante des normes, titres et diplômes requis, polynésiens, nationaux, européens ou internationaux, imposent des efforts spécifiques en faveur de parcours professionnels complets, accessibles, motivants et cohérents pour les populations résidentes des territoires concernés. ■

Les objectifs spécifiques & leurs orientations stratégiques :

Affirmer les **identités culturelles**

Un tourisme pleinement inclusif doit lutter contre toute forme d'acculturation, et valoriser la différenciation identitaire.

1. Labelliser et protéger les fondamentaux culturels

La communauté du tourisme doit agir en faveur d'une reconnaissance et d'une protection des fondements culturels polynésiens : langues, danse, artisanat, tatouage, sports, édition, histoire, sites patrimoniaux, pêche traditionnelle, pharmacopée... Comme elle le fait pour l'environnement, son implication dans le renforcement et le renouveau culturels doit être décisive.

2. Renforcer l'accès touristique aux pratiques culturelles traditionnelles

Toute initiative permettant de rendre accessible aux visiteurs les pratiques traditionnelles authentiques doit être encouragée, elle contribue ainsi à en assurer la pérennité et l'autonomie financière.

3. Préserver l'identité polynésienne au travers d'une communication harmonisée et maîtrisée

Au travers des messages et de l'image véhiculée, les actions de promotion et d'information liées au développement touristique doivent tenir compte du savoir académique, consentir les efforts de vulgarisation, et éviter tout raccourci caricatural. La description et les visuels sur les modes de vie traditionnels doivent s'attacher à la réalité quotidienne dans les territoires concernés, plutôt qu'une idéalisation inopportune et caricaturale.

4. Structurer les liens entre filières touristiques et associations culturelles

L'interdépendance, la convergence et les synergies entre les différentes filières et les associations locales, notamment culturelles (à l'image également de ce qui peut se produire en matière d'environnement) doivent être appuyées et systématisées. En outre, les communes et les comités du tourisme peuvent jouer un rôle essentiel pour structurer et renforcer ces liens. ■



Une trajectoire vers le tourisme inclusif et durable

*Les objectifs spécifiques
& leurs orientations stratégiques :*

Garantir une **gouvernance** efficiente et participative

L'expérience de la dernière stratégie et de sa mise en œuvre (de 2017 à 2020) a démontré l'intérêt et la pertinence de disposer d'une gouvernance solide, structurée, méthodique, avec des points d'étape réguliers permettant d'apprécier la réalité concrète de la progression du déploiement et des efforts de tous.

Afin de parvenir à institutionnaliser un développement inclusif, la *Commission de cadrage* souhaite insister sur la nécessité d'imaginer et d'animer des instances de gouvernance de la mise en œuvre de la stratégie qui répondent à des objectifs clairement définis, s'inscrivent dans la durée, et disposent des moyens nécessaires à son efficacité et son efficacité.

Outre les différents décisionnaires et pouvoirs publics, politiques et administratifs, une implication renforcée et reconnue des communes qui le souhaitent, la représentation et la participation des professionnels du tourisme est essentielle pour garantir la pertinence des efforts de mise en œuvre. Il convient également de pouvoir y associer les communautés locales des îles et territoires concernés (résidents des vallées, quartiers, associations...).

Cette ambition présuppose une **équipe technique adaptée avec des moyens dédiés, chargés d'animer, de coordonner et de suivre le détail de ces réalisations.**

1. Des instances de gouvernance complémentaires

Le comité de pilotage institutionnel (COPIL) sera reconduit afin de veiller à la mise en œuvre efficiente de la politique publique du tourisme. L'Observatoire du tourisme (ODT) associant territoires, filières et services, permettra le suivi et la concertation nécessaire pour le déploiement des actions. Le collège « Développement durable et Tourisme » sera constitué pour élaborer et évaluer les outils et protocoles dédiés au tourisme durable.

2. Les Commissions techniques sectorielles tourisme (CTST)

Utilisant notamment l'apport des nouvelles technologies simplifiant les phases de concertations, d'échanges, d'évaluations ou de réflexions collectives, sur des aspects sectoriels, thématiques ou territoriaux, ces commissions réuniront les parties prenantes pour résoudre des problématiques spécifiques.

3. Les comités du tourisme

L'évolution des comités doit permettre d'en faire des outils de gouvernance, en plus de leur mission d'accueil, et des relais territoriaux pour la mise en œuvre des actions de la stratégie.

4. Une équipe technique de coordination

Un coordinateur ministériel sera en charge d'animer et conduire les instances de gouvernance. Deux coordinateurs techniques, — le premier rattaché au *Service du tourisme*, en charge des CTST ; et le second, rattaché à *Tahiti Tourisme*, en charge du suivi des comités du tourisme — produiront collégialement la revue annuelle du secteur. ■



Copil Tourisme

Entre 2017 et 2020, 7 comités de pilotage institutionnels dédiés à la mise en œuvre de la Stratégie de développement touristique ont été organisés pour rendre compte et répondre aux besoins de l'évaluation du déploiement effective du plan d'action.

Cette instance était complétée par un « Observatoire du tourisme » réunissant les représentants des principales filières touristiques, souvent élargis aux acteurs qui le souhaitent, pour communiquer sur l'évolution du secteur de manière plus générale.



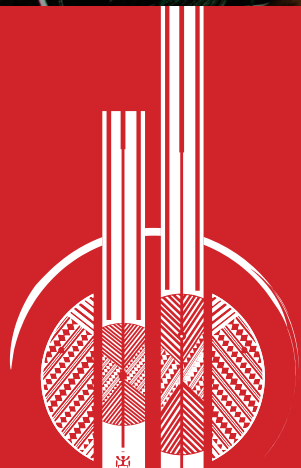
Chaque année, le Service du tourisme, de 2016 à 2021, a produit, sous l'autorité du Ministère du tourisme, une « Revue annuelle du tourisme » spécifiant et détaillant, action par action, les avancées du déploiement et de la mise en œuvre de la stratégie.

Cette publication fera l'objet d'une mise en forme plus attractive ainsi que d'une diffusion publique plus élargie. Elle intégrera également le suivi des principaux objectifs de la stratégie (cf. p. 17).





© Tahiti Tourisme / Gregory Boissy



Les principaux impacts de FM27



#15
FM27

Une vision à long terme

L'ACCUEIL QUI NOUS RESSEMBLE ET NOUS RASSEMBLE

Une vision cohérente, raisonnable et responsable

Outre sa trajectoire spécifique en matière de tourisme inclusif et durable (*objectifs globaux et objectifs spécifiques*), à l'échelle de la décennie, la vision à long terme repose sur 4 principaux **impacts attendus**, auxquels la destination pourra être associée par les acteurs et les visiteurs.

Une vision partagée

La vision exposée et les 4 impacts qui la structurent sont indiqués comme un cap commun à suivre collectivement.

L'ensemble du plan d'action, des appels à projets, et des soutiens publics aux initiatives complémentaires portées directement par divers acteurs doivent s'inscrire en cohérence avec cette vision.

Cette vision et le choix des 4 impacts résultent des travaux menés par la Commission de cadrage, et des débats réalisés en amont durant la phase de concertation participative de Fāri'ira'a Manihini 2027.



Les impacts attendus

Ils vont se décliner en axes opérationnels permettant l'organisation du plan d'action à 5 ans (*cf. page 19*).

1. Un tourisme authentique privilégiant l'expérience

Garantir un équilibre pérenne entre standardisation internationale, en fonction des attentes des marchés, normes locales, nationales et internationales, et l'authenticité préservée d'un mode de vie et d'une expérience de séjour différenciante et pleinement polynésienne.

2. L'excellence de l'accueil et de l'accompagnement des touristes

Dans le contexte de territoires touristiques hétérogènes et dispersés, renforcer les capacités d'accueil, de diffusion des bonnes informations, d'accompagnement et de personnalisation de la prise en charge auprès des visiteurs.

3. Le leader de l'éco-tourisme dans le Pacifique sud

Par des actions et une politique volontariste, parvenir à se hisser parmi les références régionales reconnues (voire distinguées et primées) sur le plan éco-touristique.

4. Une variété d'expériences et d'archipels

Conduire avec méthode le développement, la valorisation et la promotion en faveur de la diversité de types de séjours, de territoires, de modes d'hébergement et d'activités, en encourageant l'originalité, l'innovation, et les opportunités de retour (*repeaters*), tout en analysant la satisfaction des visiteurs. ■

Les 6 principaux objectifs

1. Les retombées économiques*

Première ressource propre du territoire, le développement touristique est souhaitable à proportion des retombées qu'il génère. Le montant total des dépenses touristiques sur le territoire polynésien est établi et suivi chaque année par l'*Institut de la Statistique* (ISPF). Ces recettes doivent être optimisées, ainsi que leur répartition territoriale, les retombées communales, et une redistribution sociale équitable. Il convient aussi de veiller à ce qu'elles soient injectées dans l'économie locale et limiter autant que possible l'importation de biens et de services.

Pour 2027, l'objectif est d'atteindre le seuil de **85 milliards XPF** de retombées touristiques directes. ■

2. La fréquentation globale en nombre de touristes*

Le flux touristique s'exprime de plusieurs manières : en nombre de touristes, en nombre de visiteurs, en nombre de nuitées dans les hébergements... Chacun de ces indicateurs doit être surveillé et optimisé.

Néanmoins, pour constituer un objectif lisible et compréhensible par tous, au lendemain d'une crise majeure, il convient d'ici à 2027 de pouvoir se concentrer sur le flux de touristes séjournant en Polynésie française, chaque année, en réduisant les effets de saisonnalité, et en adaptant la capacité d'accueil sur le principe d'« un touriste pour un habitant ».

Pour 2027, l'objectif est d'atteindre le seuil soutenable de **280 000 touristes** annuels. ■

3. Le nombre d'emplois salariés du tourisme*

Le tourisme, durable et responsable, doit permettre de proposer à la population un éventail d'emplois pérennes, avec des perspectives d'évolution, et participant au maintien des familles dans leurs îles d'origine. Ces emplois concernent d'abord les salariés mais un indicateur secondaire, exprimé en « emplois équivalent temps plein », permettra d'intégrer les travailleurs indépendants. Les emplois doivent être observés et analysés pour s'assurer de leur répartition territoriale et d'une équité sociale et progressiste.

Pour 2027, l'objectif est d'atteindre le seuil de **13 000 emplois salariés** du tourisme. ■

4. Le nombre de clés*

La capacité d'accueil de la destination se caractérise par le « nombre de clés », c'est-à-dire le nombre de chambres en hôtellerie, en pension, en meublés, et de cabines en charter nautique et navires de croisière en tête de ligne, offertes à la location des visiteurs.

Outre le nombre global, la répartition territoriale et la segmentation par catégorie de confort et de services proposés doivent être analysés, afin de qualifier chaque territoire touristique concerné, et s'assurer de sa capacité à accueillir les flux souhaités.

Pour 2027, l'objectif est d'atteindre le seuil global de **6 600 clés**, dont 3 000 clés en hôtellerie. ■

5. Le nombre de sièges offerts*

La desserte aérienne internationale dépend du flux touristique de la destination, du fait de sa situation insulaire et de son éloignement géographique de tous les marchés émetteurs. La diversité de provenance, la fréquence des rotations des différentes lignes, la complémentarité des alliances aéronautiques, les capacités logistiques de l'aéroport international, et les capacités commerciales des compagnies, constituent un enjeu crucial pour permettre d'atteindre les objectifs de fréquentation touristique, tout en proposant à la population un élargissement de la mobilité internationale.

Pour 2027, l'objectif est d'atteindre le seuil de **550 000 sièges** offerts à l'arrivée. ■

6. Les satisfactions résidents & visiteurs

La trajectoire vers un tourisme inclusif induit d'analyser le ressenti des populations en plus de celui du visiteur accueilli dans les territoires. La perception des actions menées et l'acceptabilité du tourisme pour les populations résidentes et les visiteurs doivent être évaluées sur une base objective au travers d'enquêtes régulières. L'*Institut de la Statistique de Polynésie française* doit assurer l'élaboration et le suivi d'indices formels, en collaboration avec le *Centre d'Etudes du Tourisme Océanie-Pacifique* (CETOP) de l'*Université de la Polynésie française* (UPF).

Des **indices de satisfaction** doivent permettre de suivre leur évolution jusqu'en 2027. ■

Une évaluation collégiale

Outre les travaux statistiques de l'ISPF (Institut de la Statistique de Polynésie française), les données sont fournies, traitées ou analysées par le Service du Tourisme, Tahiti Tourisme, l'Université de la Polynésie française, et l'IEOM (Institut d'Emission d'Outre-Mer).

L'évaluation de l'efficacité des actions menées, au regard des objectifs fixés, doit nécessairement s'inscrire dans une démarche transparente et collective.

Une évaluation à mi-parcours permettra si besoin de réviser ces objectifs chiffrés en fonction de la conjoncture.

*Données comparatives

Les retombées économiques :
en 2019 : 71 milliards XPF
en 2020 : 28 milliards XPF

La fréquentation touristique :
en 2019 : 236 642 touristes
en 2020 : 77 017 touristes

Le nombre d'emplois salariés :
en 2019 : 11 900 salariés
en 2020 : 7 950 salariés

Le nombre de clés :
en 2019 : 5 860 clés
en 2020 : 4 150 clés

Le nombre de sièges :
en 2019 : 450 800 sièges
en 2020 : 197 100 sièges

Un large périmètre d'intervention

Définir un plan d'action cohérent, pertinent et efficace
centré sur la vision, les ambitions et les objectifs de la destination

Le périmètre des actions défini, afin notamment de guider les choix effectués par la **Commission de cadrage**, pour la sélection et l'ordonnancement des préconisations collectées, devait garantir l'**homogénéité** et la **cohérence** des actions retenues.

Néanmoins, la Commission a opté pour un périmètre assez large, ne souhaitant pas se restreindre dans l'analyse des préconisations proposées, et préférant se concentrer sur des critères d'**efficacité** et le potentiel de **réalisation effective**, dans le cadre de la vision, des objectifs et des impacts attendus de la destination « *Tahiti et Ses Îles* ».

1. Uniquement des actions réalisables potentiellement dans les 5 ans.

Chacune des actions doit pouvoir être initiée, voire aboutie dans la durée de cette stratégie.

2. Inclure tout type d'action ayant un impact sur le secteur touristique.

Ainsi, même si ces actions ne relèvent pas strictement des opérateurs publics et privés directement liés au secteur touristique, elles ont pu être intégrées, si elles concourent à la réalisation des objectifs et des ambitions de la destination.

3. Inclure les actions relevant des acteurs et partenaires privés

Les actions ne relèvent pas exclusivement de l'action publique, mais peuvent aussi relever de dynamiques et d'initiatives privées.

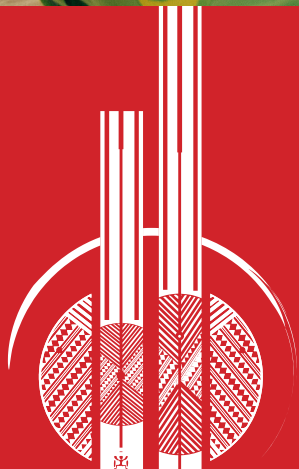
4. Un détail des actions jusque dans les filières les moins développées aujourd'hui (niches)

Les actions ne concernent pas uniquement les segments principaux et les grandes orientations générales et transversales, mais peuvent se concentrer sur des aspects particuliers, des filières plus confidentielles, ou de manière spécifique sur des territoires avec un flux actuellement très réduit. ■





© Tahiti Tourisme - Hélène Hayward



LES 5 AXES OPÉRATIONNELS

Le plan d'action



#19
FM27

Axe 1. Valoriser et promouvoir la destination

Accueil

1-1. Élaborer une stratégie d'accès à l'information pour les visiteurs

En amont et pendant le voyage, l'information aux voyageurs doit être plus simple d'accès avant d'être en Polynésie et depuis chacun des territoires, pratique et harmonisée, même dans les situations de non connexion. L'objectif est de parvenir à l'élaboration et le déploiement d'un *Schéma d'Accueil et de Diffusion de l'Information* (SADI) à l'échelle des territoires touristiques de la destination.

1-2. Coordonner un calendrier événementiel complet, avec des modes de diffusions et relais multiples

Poursuivre le recueil actif des informations liées aux événements locaux de toute nature, susceptible d'intéresser les visiteurs, et utiliser divers canaux de communication et des relais (via des partenariats avec les hébergements et transporteurs par exemple) pour en assurer une large diffusion, dans plusieurs langues.

Digitalisation

1-3. Accentuer la digitalisation de l'information

Dynamique déjà amorcée, l'accès à l'information par les outils digitaux doit être élargie et renforcée, en s'adaptant en permanence aux usages des visiteurs et des acteurs dans les différents territoires.

1-4. Renforcer la stratégie globale de visibilité et de notoriété digitales

En disposant des moyens appropriés, suite à la refonte des outils digitaux de promotion de la destination, il s'agit de répondre à des ambitions de visibilité et de notoriété, sur le long terme, des outils digitaux de la destination, en optimisant les référencement naturels, payants et ceux des réseaux sociaux.

1-5. Étalonner les performances et la stratégie digitales de la destination par rapport aux destinations concurrentes

Financer des études permettant d'évaluer l'impact, les performances et la pertinence des stratégies mises en œuvre par rapport aux choix et résultats obtenus par d'autres destinations.

Études

1-6. Réaliser le benchmark des destinations concurrentes qui ont su s'implanter sur le marché chinois

Afin d'identifier les meilleures pratiques sur des marchés cibles chinois, le lancement d'une étude sur les méthodes et actions menées avec succès par des destinations concurrentes s'avère nécessaire.

1-7. Affiner l'analyse des marchés par critères

Plusieurs critères peuvent être imaginés pour qualifier les différents marchés : poids démographiques ; richesse des régions et PIB, francophonie, proximité Pacifique. Ils doivent également prendre en compte les différents segments de marchés géographiques identifiés (action 1-12).



Communication/Promotion

1-8. Valoriser la diversité de l'offre touristique par une promotion spécifique auprès des clientèles de niches, de passionnés et de nouvelles tendances touristiques

Poursuivre et amplifier la promotion des diverses niches, avec des publics de passionnés : nautisme, plongée sous-aquatique, cyclosport, danse (*ori Tahiti*), va'a , éco tourisme, recherche et sciences, birdwatching, agritourisme, *teletravel/workation*, art urbain, escalade, apnée, pêche sportive, identitaire (maori/maohi), historique, religieux, nocturne, francophones, événementiel...

1-8.1. Valoriser davantage l'activité de « charter nautique » dans la communication de la destination

1-8.2. Accroître une communication dédiée pour une cible de « plongeurs par destination »

1-8.3. Développer le tourisme LGBT+ notamment autour d'un axe San-Francisco/Tahiti/Sydney

1-8.4. Développer des circuits touristiques terre-mer, notamment autour des activités subaquatiques

Axe 1. Valoriser et promouvoir la destination

Communication/Promotion

1-9. Renforcer l'adéquation effective entre promotion internationale et expérience réelle durant le séjour

Continuer à sensibiliser la population et professionnaliser les acteurs pour parvenir à une adéquation effective entre promotion internationale et expérience réelle des visiteurs durant leur séjour.

1-10. Adapter les axes de communication aux tendances de consommation touristique post-Covid

Last minute, destination préparée et *safe*, durée de séjours, destination refuge, évolution des attentes dans le balnéaire ou le voyage de célébration, besoin de sécurité, garanties financières, assurances, circuits courts, durabilité, *slow-tourism*, réassurance sanitaire... doivent se retrouver dans la promotion de ces prochaines années.

1-11. Valoriser les atouts fondamentaux, structurels, environnementaux et culturels

Lister et évoquer davantage les différents atouts fondamentaux : aéroport international rénové et à taille humaine ; sanctuaire des mammifères marins ; biodiversité et taux d'endémisme ; sites inscrits au patrimoine mondial ; berceau du triangle polynésien...

1-12. Poursuivre le déploiement des outils marketing selon plusieurs segments géographiques

Sept segments de marchés (marchés émetteurs géographiques) ont été identifiés afin de définir des outils marketing adaptés : *Domestique et staycation / Polynésien (triangle polynésien) / Péripacifique / France hexagonale / Autres territoires francophones / Pays anglophones et anglophiles / Pays allophones.*

1-13. Continuer de cibler, capter et diversifier les marchés émetteurs

En fonction des offres de transports disponibles, consolider les efforts de promotion auprès des premiers pays émetteurs de flux touristiques internationaux au sein de chaque bassin, .

1-13.1. Relancer la dynamique de tourisme régional Océanie-Pacifique

1-13.2. Affirmer une dynamique de diversification sur les marchés émetteurs asiatiques

1-14. Accentuer la valorisation des archipels dans la promotion globale

Malgré les efforts déployés, l'identification et la différenciation des archipels demeure insuffisante vis-à-vis de la clientèle touristique internationale. Encourager et promouvoir en parallèle l'interconnexion et les transports directs entre les archipels.

1-15. Poursuivre les campagnes en co-branding

Provoquer et saisir les opportunités de campagnes communes avec des marques de prestige internationales.

1-15.1. Accroître les co-branding avec les filières structurées de productions locales ayant un caractère identitaire marqué

Audiovisuel

1-16. Constituer un « bureau de tournage » pour attirer une production audiovisuelle d'envergure en Polynésie

La production audiovisuelle contribue à la relance touristique et permet de développer une filière dédiée. En centralisant dans une entité dédiée, guichet unique et organisme référent proposant un panel de solutions et d'avantages compétitifs, l'objectif est d'attirer des tournages de plus grande envergure de manière régulière dans les prochaines années.

1-16.1. Organiser des rencontres et séjours avec des sociétés internationales de production audiovisuelle

1-16.2. Soutenir la production audiovisuelle locale pour encourager la réalisation de tournages

1-16.3. Réviser la réglementation en vigueur, défavorable à la production audiovisuelle et aux influenceurs



Axe 2. Renforcer la diversité d'expériences

Investissements

2-1. Poursuivre la simplification des cadres d'investissements

Définir autant que possible un cadre clair, stable et transparent, avec une intervention publique délimitée, sans le recours à des autorisations multiples et hétérogènes. Simplifier les parcours d'investissement encore trop complexes. Le contrôle public de conformité à la réglementation doit s'exercer, en tenant compte du principe : « *je suis en règle, donc je peux travailler* ».

2-2. Constituer un comité dédié au grand Papeete

Un comité de pilotage participatif dédié à la coordination de la valorisation touristique du grand Papeete, capitale de la Polynésie française et vitrine de la collectivité, qui peut et doit redevenir l'une des vitrines de la destination touristique. Plusieurs actions seront envisagées pour y encourager les investissements en terme d'animations, aménagements urbains, offre de commerces, mobilités douces et autonomes, sécurité, ravalements et réfections des bâtiments...

Hébergements

2-3. Renforcer les compétences des pensions de famille pour le partage de la culture traditionnelle

Outre la professionnalisation liée aux conditions matérielles d'accueil et de sécurité, et la formation aux modes de gestion et de commercialisation, déployer des modules et de la documentation spécifiques liées à l'histoire, la culture et les caractéristiques des territoires concernés.

2-4. Poursuivre la régulation des meublés du tourisme

Renfort de la capacité d'accueil touristique en période de tension, il convient d'en souligner les retombées économiques pour la population et de faire des locations saisonnières un outil de développement de séjours de moyenne et longue durées. Une régulation fiscale et territoriale s'impose pour en réduire les impacts indésirables sur le marché de l'immobilier. Encourager la professionnalisation et les services touristiques associés.

2-5. Développer une offre sélective de villas touristiques de luxe avec services associés

Promouvoir des villas avec des prestations haut de gamme, qui génèrent des besoins de main d'œuvre et de services à l'année.

Mobilités

2-6. Élaborer et mettre en œuvre un schéma directeur des transports touristiques

De l'aéroport international à imaginer comme une plateforme d'intermodalité des transports en commun, à une clientèle qui recherche davantage d'autonomie, en passant par les cheminements piétonniers, avec une dématérialisation des titres de transports, l'île de Tahiti, dans un premier temps, peut devenir propice à une mobilité touristique douce.

2-6.1. Inciter à l'acquisition de véhicules touristiques vertueux

2-7. Afficher une ambition *silver friendly* et *handicap friendly*

Organiser l'action publique/privé autour de la mobilité des personnes âgées et personnes à mobilité réduite, afin de permettre des aménagements et faire progresser les offres sur le marché du « *Tourisme Accessible* » des seniors, des voyages intergénérationnels et des visiteurs en situation de handicap.

2-8. Encourager toute initiative d'amélioration de la qualité de la desserte interinsulaire

Poursuivre la diversification des transports inter-îles (hélicoptères, hydravions, vols privés ou réguliers, ferrys & navettes...).

Produits

2-9. Initier et soutenir la création des « sentiers de la mémoire »

Suite à l'identification des sites historiques et culturels, de l'histoire et des légendes qui s'y rapportent, élaborer dans chaque territoire touristique des parcours thématiques, en proposant localement les formations adéquates. La création des panneaux et signalétiques, brochures et guides reposent sur la participation des populations locales.

2-10. Lancer des appels à projets pour des services de proximité en faveur de la plaisance touristique

Au travers d'appels à projets, par territoire, encourager les dépenses des plaisanciers dans les archipels (services de proximité et commerces) pour accentuer la contribution au développement d'activités économiques pérennes dans les îles éloignées.

2-11. Renforcer la coopération régionale liée au tourisme nautique

S'investir au sein des réseaux régionaux de services, d'échanges et d'informations, instances de structuration et salons internationaux, pour renforcer la dynamique du bassin Pacifique en faveur de la grande plaisance et la plaisance en général.

et de l'offre touristique

Produits

2-12. Positionner le va'a comme marqueur touristique polynésien

Suite à l'étude menée en 2016/2017, mettre en œuvre les actions préconisées pour faire de la découverte du va'a un marqueur touristique différenciant pour la destination.

2-13. Réviser le cadre réglementaire et fiscal de la licence charter

La Polynésie française est un leader régional sur ce segment. Afin de conserver l'excellence et le leadership, faire évoluer le cadre de l'activité en accord avec les acteurs pour une meilleure inclusivité, des pratiques vertueuses, ainsi que des conditions d'investissement et d'exploitation cohérentes et incitatives.

2-13.1. Mener une campagne de contrôle des activités de charter illicites

2-14. Diversifier la dimension sous-marine du tourisme polynésien

Encourager des solutions diversifiées d'exploration touristiques des fonds marins, au-delà de la plongée, dans une perspective de sensibilisation, de diffusion de la connaissance, et de préservation.

2-15. Valoriser le tourisme gourmand

Permettre une meilleure identification du tourisme gourmand par le plus grand nombre pour lui permettre d'évoluer. L'identité gourmande polynésienne et ses spécificités locales doivent davantage être mises en avant dans les établissements touristiques.

2-16. Encourager les entreprises polynésiennes à organiser des séminaires dans les archipels

Pour des incentives ou séminaires internes, soutenir les entreprises locales qui choisissent d'organiser des séminaires internes dans les îles et archipels, en dehors des îles du Vent.

2-17. Organiser un maximum d'événements professionnels sur la zone urbaine de Tahiti

Afin de pouvoir générer une dynamique de tourisme urbain, il convient de favoriser la concentration d'événements professionnels, culturels, sportifs et universitaires dans l'agglomération de Papeete.

Le tourisme d'affaires (MICE) international peut contribuer à la dynamisation de la zone urbaine, en basse saison, à partir principalement des pays du triangle Polynésien, de l'Océanie, et du littoral Pacifique (périPacifique).

Territoires

2-21. Soutenir les initiatives de planification du développement touristique propre à chaque territoire

En cohérence avec les grandes orientations de la Polynésie française (*Fari'ira'a Manihini, SAGE, Code de l'environnement, Stratégie de l'innovation...*), les territoires, au travers des communes et communauté de communes, sont légitimes à définir leur propre stratégie touristique.

2-18. Soutenir la création d'événements et produits liés aux ciex polynésiens

Proposer des événements et des produits de médiation et de célébration de l'arrivée de la saison d'abondance avec *Matari'i i nia*, l'arrivée de la saison sèche avec *Matari'i raro*, les pluies d'étoiles filantes, le triangle d'hiver austral, les éclipses...

2-19. Réhabiliter le voyage de noces et autres voyages de couples

En perte de compétitivité, la destination peut regagner des parts de marché sur ce segment primordial, à condition de proposer une expérience singulière et spécifique pour les couples.

2-22. Répartir la création d'activités en fonction des besoins de chaque territoire

Entre interventions publiques et administratives, et soutien bancaire, identifier les îles pour orienter et répartir des porteurs de projets de manière à équilibrer et réguler la création d'activités, pour éviter les trop fortes concentrations et les déséquilibres.



2-20. Déployer une stratégie du tourisme sportif et de randonnée

La Polynésie française se positionne comme une destination sportive innovante et écoresponsable. Une action coordonnée doit être déployée autour de plusieurs axes : les marchés, la commercialisation et la promotion, la sécurité et la responsabilité, le cadre juridique, la planification et le management, l'événementiel sportif...

2-20.1. Développer l'accès aux sentiers de randonnée sur des domaines privés

2-20.2. Développer l'attractivité des sports extrêmes en Polynésie

2-20.3. Constituer une plateforme de cartographie des run & trail sur le domaine public

Axe 3. Tourisme durable et éco-tourisme

Structuration

3-1. S'inscrire dans une mesure des critères établis par le *Global Sustainable Tourism Council*

Le « *Global Sustainable Tourism Council* » (GSTC) a défini des critères mesurables spécifiques pour les acteurs du tourisme et pour les destinations, en vue d'une certification internationale de référence, qui peut être réalisée en Polynésie française.

Ils reposent sur 4 grands groupes qui structurent les 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations-Unies :

- la gestion durable
- la durabilité socio-économique
- la durabilité culturelle
- la durabilité environnementale

A l'instar d'une trentaine de destinations touristiques de référence, la Polynésie française pourra ainsi évaluer et communiquer sur ses progrès en matière de tourisme inclusif et durable.

3-1.1. Établir une feuille de route du tourisme durable

Ce cadre méthodologique permettra aux acteurs du tourisme, aux comités du tourisme, aux communes et au pays de piloter leur stratégie de transition écologique pour un tourisme durable.

3-2. Constituer une entité permanente, ayant autorité, pour coordonner, évaluer et arbitrer les problématiques liées au tourisme inclusif et durable

Mise en place d'une « haute autorité au tourisme inclusif et durable », dont les missions pourraient être d'une part de rendre des avis sur des sujets qui divisent s'agissant d'arbitrer entre les impacts économiques, sociaux et environnementaux ; et d'autre part de produire des réflexions prospectives pour placer, de façon active et pérenne, la Polynésie française sur la trajectoire du tourisme inclusif et durable.

3-2.1. Créer un fonds d'investissement dédiés au tourisme inclusif et durable géré par une entité de référence

3-2.2. Organiser la régulation des flux touristiques sur chaque territoire, en fonction des capacités d'accueil définies par les communes

3-2.3. Définir un programme de compensation carbone liés aux déplacements touristiques, en faveur de la protection locale de l'environnement

Accueil

3-3. Établir une charte de l'accueil touristique authentique et durable

En se gardant d'une standardisation qui ferait perdre en spontanéité et en authenticité, proposer une charte qui permette de réunir les acteurs touristiques autour de fondamentaux de l'accueil polynésien, en distinguant celles et ceux qui valorisent et perpétuent les gestes traditionnels.

3-4. En s'appuyant sur leur comité du tourisme, sensibiliser les communes à s'inscrire dans la stratégie de développement touristique globale du Pays

Organiser des séminaires à destination des communes, de leurs conseils municipaux et de leurs équipes, ainsi que leurs comités, pour inscrire leurs initiatives et volontés de développement touristique dans le cadre de la stratégie du Pays, en cohérence et synergies avec les communes et territoires avoisinants.

3-5. Définir un référentiel des actions, missions et prérogatives des comités du tourisme

Clarifier les actions à mener par chacun des comités (accueil, information, événements...), en définissant un cadre d'intervention, de partenariats et d'initiatives soutenues par les organismes publics.

3-5.1. Conforter et renforcer les ressources et moyens mobilisés pour l'accueil et l'information des visiteurs

3-5.2. Accompagner et structurer le suivi administratif des comités

3-5.3. Mettre en place des formations spécifiques dédiées aux comités

3-5.4. Définir un statut type des comités du tourisme pour officialiser le dispositif et les protéger d'incohérences

Axe 3. Tourisme durable et éco-tourisme

Formations

3-6. Renforcer les actions de sensibilisation et formation au tourisme durable

Dans les canaux employés et les formats utilisées, diversifier et populariser l'accès aux informations concernant le secteur touristique pour les résidents, au sein de chaque territoire. Engager des actions de terrain, débats publics, échanges. Apporter des réponses concrètes face aux préoccupations et « tourism bashing ». Favoriser l'implication, la participation de la population et des associations locales dans les actions et événements touristiques, et les partenariats avec des opérateurs touristiques (engagements sociaux et solidaires, environnementaux, culturels...), et les établissements scolaires.

3-6.1. Organiser des actions de sensibilisation au tourisme auprès des jeunes publics

3-6.2. Élaborer un programme de formation au tourisme durable en milieu scolaire

3-6.3. Favoriser des activités alliant éco-civisme et tourisme en milieu scolaire primaire et secondaire

3-6.4. Intégrer des modules « sénior » et « handicaps » dans les formations touristiques

Produits

3-7. Mixer les publics lors des prestations et animations populaires et touristiques

Parvenir à mieux articuler le lien entre événements populaires pour les résidents, avec une fréquentation touristique, et à l'inverse animations touristiques auxquelles convier la population. Que les initiatives profitent à un public large, mixte, et diversifié. Sensibiliser les organisateurs d'événements en ce sens, et produire des outils de communication appropriés.

3-8. Poursuivre les offres spéciales et incentives pour le tourisme domestique

Multiplier et communiquer sur les offres de tourisme local, en famille, réseaux professionnels, événementiel (pour encourager à la participation à des événements culturels dans d'autres îles...) depuis et vers les différents territoires touristiques.

3-9. Développer des circuits touristiques et agro-touristiques, liés aux productions locales

Encourager les circuits thématiques centrés sur la transformation locale (« Routes de » l'ananas, la vanille, du coco, la perle, du miel...), ou mêlant différentes productions du territoire concerné, avec des visites et ateliers pratiques, et ventes de produits.

3-10. Intensifier la sensibilisation à la préservation du patrimoine naturel

Qu'il s'agisse de produits de médiation et de découverte ou par une communication accrue, la préservation du patrimoine naturel (faune et flore terrestres et marines, patrimoine endémique, espaces et espèces) doit devenir un marqueur de l'expérience touristique polynésienne.

3-11. Encourager la création d'écoparcs touristiques

L'« écotourisme participatif » fait participer les visiteurs à la vie locale du territoire visité. Il est un outil de préservation de la destination ainsi qu'une façon de repenser la relation entre touristes et résidents et de réinventer l'hospitalité. La vallée de Opunohu à Moorea peut constituer un site pilote.

3-12. Favoriser la constitution d'une organisation sectorielle dédiée au tourisme de nature

La création d'une association sectorielle dédiée au tourisme de nature, d'aventure et d'écotourisme, avec des sections distinctes « terre » et « mer », doit faciliter la gouvernance, le contrôle, la promotion et le développement d'un tourisme de nature emblématique et responsable.

3-13. Établir des critères transparents et précis pour l'attribution des licences d'activités de pleine nature

L'attribution des licences souffre d'opacité ; les critères doivent être clarifiés et lisibles par l'ensemble des acteurs, sur la base d'obligations identiques, définies pour tous, chaque année par le conseil des ministres.

3-14. Structurer et dynamiser le tourisme de bien-être

Préciser le potentiel, les clientèles et les opportunités à saisir, afin de mieux cerner l'évolution du tourisme de bien-être et de qualifier l'offre actuelle, peu structurée.

3-14.1. Multiplier les offres de séjours en *slow tourism*

Axe 3. Tourisme durable et éco-tourisme

Intersectorialité

3-15. Favoriser les circuits courts pour l'approvisionnement des établissements touristiques

Mettre en avant les circuits courts en affichant la provenance des produits (partenariat entre un producteur et un restaurateur, par exemple) et encourager la fourniture en circuits courts pour les hôtels, pensions, restaurants et paquebots, auprès de groupements de producteurs locaux.

3-16. Établir un programme de gestion des déchets lié à l'activité touristique

Les entreprises touristiques doivent optimiser la production de déchets, sélectionner les fournisseurs qui s'engagent à minimiser les emballages, réutiliser et réparer les produits autant que possible, et recycler après tri, s'inscrire dans des systèmes de collectes adaptées aux réalités touristiques (éloignement, encombrement...) et partager avec les communautés locales les possibilités offertes en matière de gestion des déchets.

3-17. Favoriser l'utilisation de matériaux biosourcés et éco-matériaux locaux pour la construction, l'aménagement et la réfection des établissements touristiques

Outre une restructuration de la filière pandanus afin de mieux répondre aux attentes et besoins des hébergeurs, les incitations pourraient être étendues aux toitures avec des tuiles en bois local qui dynamiserait la filière. Inciter à l'émergence de filières de production locale de matériaux bio-sourcés et éco-matériaux pour des usages récurrents au sein de l'industrie touristique polynésienne.

3-18. Réhabiliter les friches touristiques

Dynamiser et organiser la reprise ou le retour à la nature des sites et bâtiments touristiques abandonnés... et à défaut, organiser la préemption par la commune ou le Pays.

3-19. Identifier les îles permettant un suivi médical

Recenser et multiplier les dispositifs médicaux performants dans la plupart des territoires touristiques pour favoriser l'accueil de personnes nécessitant un suivi médical.

Fiscalité

3-20. Établir une taxe touristique à l'entrée en Polynésie française

Une taxe forfaitaire à l'entrée en Polynésie française, en accord avec les principes du développement durable et inclusif, privilégiant de fait les séjours de longue durée, doit venir refonder la fiscalité liée à la fréquentation touristique.

3-21. Réviser la fiscalité touristique, en faveur de l'investissement local pour les villas de luxe

Envisager une fiscalité attractive pour le développement des villas de luxe, avec d'autres mécanismes que la défiscalisation non adaptée aux clients fortunés. Intégrer une responsabilité sociétale et environnementale forte à tout projet de ce segment.

3-22. Mettre en place une fiscalité communale ou globale dédiée à la plaisance touristique

Déployer une redevance « communale » permettant de couvrir les frais de ramassage des ordures et d'entretien des zones d'accostage, ainsi qu'un « *cruising permit* », permettant de mieux qualifier les flux de la plaisance touristique.

Tourisme nautique

3-23. Maîtriser les rejets maritimes de la plaisance touristique

Imposer l'utilisation de cuves de récupération des eaux usées dans les lagons et eaux territoriales. Équiper les infrastructures publiques et privées de dispositifs de vidange et traitement de ces cuves.

3-24. Identifier les zones de mouillages forains dans les îles fréquentées

Outre la délimitation de zones de mouillages sur corps-morts, il est souhaitable d'identifier des zones de mouillages forains (sur fonds vaseux ou sableux) dans les principales îles fréquentées.

3-25. Informer les usagers touristiques des espaces maritimes

Constituer une cartographie officielle de référence intégrant l'ensemble des zones maritimes réglementées, par les différentes collectivités, services ou organismes, avec possibilités de téléchargement dans les principaux supports de cartographie électronique, ou d'export pour constitutions de livrets d'information spécifiques.

Axe 3. Tourisme durable et éco-tourisme

Tourisme nautique

3-26. Sensibiliser et former aux spécificités de la plaisance et du tourisme nautique

Tant pour la formation maritime à la navigation qu'au sein des établissements de formation au tourisme et à l'hôtellerie, accentuer la connaissance et les formations sur les opportunités offertes par le charter nautique, la grande plaisance et la croisière. Renforcer également les moyens dédiés à la sensibilisation de la population au tourisme nautique, ses impacts, son intérêt, ses débouchés.

3-27. Clarifier la réglementation maritime locale en matière de plaisance touristique, et mesurer son application

L'application des lois actuelles pour tous (résidents terrestres et plaisanciers) afin de prévenir les abus permettrait de résoudre la plupart des défiances et perceptions négatives. Il est proposé, au travers d'une mission spécifique, d'établir un suivi des signalements, plaintes ou incidents liés à la plaisance, du traitement juridique qui en est fait par les autorités, afin de définir les nécessités éventuelles d'une réglementation plus adaptée ou d'une communication envers les usagers du lagon, les plaisanciers, et les riverains.

3-28. Identifier et différencier les contraintes entre activité touristique de charter nautique et plaisance individuelle

Envisager une identification unique et commune à tous les navires de charter, matérialisée visuellement, définir des zones de mouillage et corps-morts réservés aux activités touristiques, réaliser une communication institutionnelle sur ce segment auprès des communes concernées.

3-29. Définir pour les îles touristiques les plus fréquentées un schéma d'aménagement des activités nautiques et subaquatiques des lagons concernés

S'assurer de la mise en cohérence des différentes réglementations des espaces maritimes (DRM, DPAM, DIREN, DAF, SDT...). La gestion des espaces et sites lagonnaires des îles les plus fréquentées doit passer par la constitution de comités locaux (similaires à ceux de la pêche ou la perliculture) intégrant les communes et les usagers. Ainsi, l'ambition est d'aboutir à une planification des espaces nautiques et subaquatiques, pour établir une stratégie des usages et des aménagements nécessaires (en cohérence avec l'étude « Route des 36 mois » du service du tourisme).



Axe 4. Structurer et professionnaliser les filières

Accueil

4-1. Déployer une offre de wifi gratuite élargie, permettant de recueillir et diffuser de l'information

Au-delà des sites gérés par Tahiti Tourisme, élaborer un programme d'accès au wifi, par exemple via une application dédiée, permettant de recueillir (questionnaires) et de diffuser (alertes événementielles) de l'information auprès des visiteurs et touristes résidents.

4-2. Constituer une plateforme d'échange numérique entre les comités du tourisme

Utiliser les outils collaboratifs numériques (type *Workplace*) pour une mise en réseau constante et simple des comités du tourisme, avec la Direction des opérations locales et les autres directions de Tahiti Tourisme, le Service du tourisme et le Ministère du tourisme, pour remonter des problématiques, et encourager l'échange et la coopération entre les comités de territoires touristiques communs ou proches.

4-3. Accompagner les communes et îles engagées dans une dynamique touristique

Proposer un appel à candidature des îles intéressées par le développement touristique de leur territoire, les accompagner dans une démarche méthodique et participative de structuration, et mobiliser la réserve d'agents publics « experts » et d'entreprises partenaires en capacité de se projeter dans les îles aux côtés des élus et acteurs locaux.

Réglementation

4-10. Définir un moratoire sur les exigences de normes, titres et diplômes pour les acteurs touristiques

Il est nécessaire de rationaliser et évaluer la multiplication non coordonnée et non concertée des évolutions récentes des exigences de normes, titres multiples, de nouveaux diplômes, de toutes natures, qui sont imposés à un rythme effréné aux acteurs touristiques polynésiens. La nature et la prolifération des exigences normatives et des titres, souvent préalables à la délivrance d'autorisations d'exercer, constituent un frein majeur et exagéré à l'emploi local, au bénéfice de professionnels extérieurs.



Formations

4-4. Développer la formation initiale en alternance ou des écoles professionnelles en favorisant l'apprentissage

Avec l'ensemble des organismes de formation concernés et une coordination du *Campus des métiers et qualifications - Hôtellerie et restauration du Pacifique* dynamiser l'apprentissage dans les filières touristiques.

4-5. Développer la connaissance territoire/produits

Favoriser auprès des acteurs locaux la connaissance de son île, son histoire, sa culture, ses produits touristiques, ainsi que les attentes et les besoins des clients par marché et segment, afin de décliner une offre de produits qui répondent à ces attentes.

4-6. Développer des actions de formations centrées sur l'expérience clients

Favoriser auprès des acteurs locaux les ateliers créatifs et innovants pour diversifier l'offre et renforcer la compétitivité, former à l'expérience client et son évaluation.

4-7. Intensifier la mise en place de formations pour augmenter la visibilité des produits avec le digital

Aider les acteurs locaux à être mieux visibles sur le web en s'appuyant sur les outils de Tahiti Tourisme, et les sensibiliser sur l'intérêt d'utiliser les outils digitaux.

4-8. Renforcer la maîtrise de la langue anglaise

Déployer des modules en anglais conversationnel et communication écrite (B2B et B2C) auprès des acteurs locaux, par métier, envisager la maîtrise de la langue comme un outil technique de gestion, comprendre les différences interculturelles utiles dans la relation client.

4-9. Rendre la formation qualifiante plus accessible dans les îles

Accroître la formation qualifiante dans les îles au lieu de se rendre à Tahiti, impliquer l'apprenti par un engagement réciproque tout au long de sa formation, et un accompagnement adapté.

Axe 4. Structurer et professionnaliser les filières

Règlementation

4-11. Moderniser les réglementations sociales pour les hébergements terrestres

Le code du travail polynésien et la convention collective de l'hôtellerie reste dans leur forme actuelle un frein au développement des carrières touristiques, l'absence de convention collective spécifique à la para-hôtellerie, et notamment aux pensions, constitue également une anomalie.

4-12. Clarifier le cadre des bureaux d'activités dans les hébergements

Les hébergements constituent souvent des bureaux d'activités formels ou informels, commercialisant des prestations. Il faut clarifier les droits et devoirs, et mieux encadrer ces pratiques.

4-13. Simplifier la validation des diplômes maritimes

Les parcours de validation des titres de navigation sont trop complexes. Il s'agit de s'inscrire dans une simplification administrative, en faveur de l'emploi local, pour les professionnels navigants en tourisme nautique.

4-14. Réviser le cadre réglementaire du statut des navires et du statut des équipages

Dans le cadre du tourisme nautique, l'articulation des qualifications maritimes des unités de plaisance, en location à des tiers responsables, ou en « navires à utilisation commerciale » (NUC) appliquée directement ou à la demande, doit être mieux adaptée aux usages touristiques. L'absence de statut des équipages embarqués doit faire l'objet de travaux coordonnés et concertés en faveur de l'emploi local, et en sécurisant salariés et employeurs.

4-15. Mener une analyse des coûts/bénéfices de la croisière

Produire une analyse coûts/bénéfices du secteur de la croisière, comportant une évaluation des réglementations actuelles, et en diffuser largement les résultats pour une compréhension et une adhésion plus large à ce segment.

Digitalisation

4-16. Anticiper les vulnérabilités numériques du secteur touristique

Outre l'accès à la connexion et la formation des professionnels aux principaux usages et outils numériques, le risque d'attaques, de virus, et de dysfonctionnements constituent des vulnérabilités croissantes pour l'ensemble de l'industrie touristique polynésienne. Les dispositifs et réponses opérationnelles pour réduire ces risques doivent s'accompagner d'une évaluation annuelle de la réalité des attaques sur les entreprises du tourisme, et proposer des outils de veille et de *reporting*.

4-17. Améliorer l'accès au numérique des entreprises du tourisme

Identifier les besoins des professionnels par des enquêtes et questionnaires numériques et engager les concepteurs locaux avec la compétence nécessaire à l'élaboration des applications utiles.

Statistiques

4-18. Regrouper et harmoniser les sources de données statistiques

Recenser les données sur le tourisme collectées par les différents organismes et acteurs territoriaux. Développer une plateforme numérique centralisant ces données pour les rendre accessibles aux différents acteurs publics et privés, par exemple au sein du « *DataLab* » de l'ISPF. Privilégier les sources permettant d'obtenir des données précises et « en temps réel », facilitant la réactivité des acteurs et l'agilité de la gouvernance sectorielle.

4-18.1. Établir un réseau de collecte d'information sur le tourisme intérieur

4-18.2. Produire et partager des enquêtes qualitatives annuelles auprès des voyageurs, des réseaux commerciaux et des résidents

4-18.3. Poursuivre la diffusion d'une veille concurrentielle touristique permanente



Axe 5. Développer les infrastructures

Infrastructures

5-1. Favoriser un accroissement des places en infrastructures dédiées à la plaisance et à la croisière

Etablir par territoire le nombre et le type de places dédiées à la plaisance touristique, et de débarquement des passagers de croisière en fonction des flux annuels, et programmer un accroissement continu des capacités sur 10 ans, avec une gestion optimisée.

5-1.1. Créer des éco-marinas

5-1.2. Installer des corps-morts écologiques payants dans les mouillages les plus fréquentés

5-1.3. Développer les infrastructures d'accueil des superyachts

5-1.4. Poursuivre l'aménagement des débarcadères

Exemples : Parc de la pointe Riri à Vairao, Motu Puuru à Teva I Uta, Débarcadère de Maroe (Huahine)...

5-1.5. Créer les infrastructures d'accueil requises pour la croisière haut de gamme en priorisant les escales les plus visitées

Exemple : Quai de Vaitape

5-2. En fonction de la fréquentation, par territoire, adapter les infrastructures dédiées

Inventorier les carences et besoins en infrastructures dédiées (accès, portes d'entrées...) en fonction de la fréquentation touristiques des territoires et des sites. Proposer une priorisation et une lisibilité des programmes d'aménagements, associés chaque fois que possible à des outils de gestion des flux selon la vulnérabilité des sites naturels et culturels concernés.

5-3. Diversifier les lignes aériennes domestiques en cohérence avec le SAGE

En considérant les besoins de diversification à la fois de lignes (intra et inter archipels) et de gammes de transports aériens, favoriser l'émergence de solutions permettant de renforcer une offre, avec un aménagement des infrastructures concernées en conséquence (aérodromes, hangars, approvisionnements).

5-3.1. Développer les capacités aéroportuaires de Tahiti Faa'a et de Bora Bora

5-4. Renforcer l'offre muséale et culturelle

Suite à la réfection du Musée de Tahiti et des Îles, et la construction du Fare Natura à Moorea, il est primordial de continuer à développer des infrastructures muséales d'envergure en complément des aménagements des sites touristiques classés.

5-4.1. Réaliser l'espace scénographique sur Paul Gauguin à Papeari

5-4.2. Aménager le centre culturel de Papeete



et équipements

Équipements

5-5. Aménager des plages et espaces publics touristiques

Initié lors de la précédente décennie, il convient de poursuivre la dynamique d'aménagement des accès publics à la mer et des espaces publics partagés comportant une dimension touristique. Ils doivent être à la fois accessibles aux populations locales et diversifier l'offre de lieux de détente pour les visiteurs.

5-5.1. Aménager Vaitupa à Faaa, Vaiaava à Punaauia, et la plage de Papaputa à Rangiroa

5-6. Sauvegarder la plage Matira à Bora Bora

Réaliser en urgence les travaux pour protéger la plage publique de Matira et permettre son usage durable et éco-responsable au plus grand nombre.

5-7. Aménager le belvédère de Moorea

Parmi les sites touristiques qui nécessitent des aménagements, le belvédère de Moorea est l'un des plus fréquenté. La problématique d'aménagement, notamment sanitaire, doit être résolue.

5-8. Développer des pôles locaux d'application spécialisés dans la formation à l'hospitalité

Sous l'égide du *Campus des Métiers et des Qualifications Hôtellerie et Restauration du Pacifique (CMQP)*, développer des partenariats entre les hôtels et les organismes de formations pour favoriser l'insertion d'étudiants locaux.

Envisager la création au sein d'un ancien hôtel d'une école d'application en hôtellerie et hospitalité où les étudiants pourraient se former à l'hôtellerie classée, avec aussi des partenariats entre les hôtels 4 et 5 étoiles pour des stages alternés. Encourager en parallèle l'émergence d'équipes de formateurs polynésiens issus du secteur professionnel.

5-9. Développer des zones éco-touristiques en Polynésie française

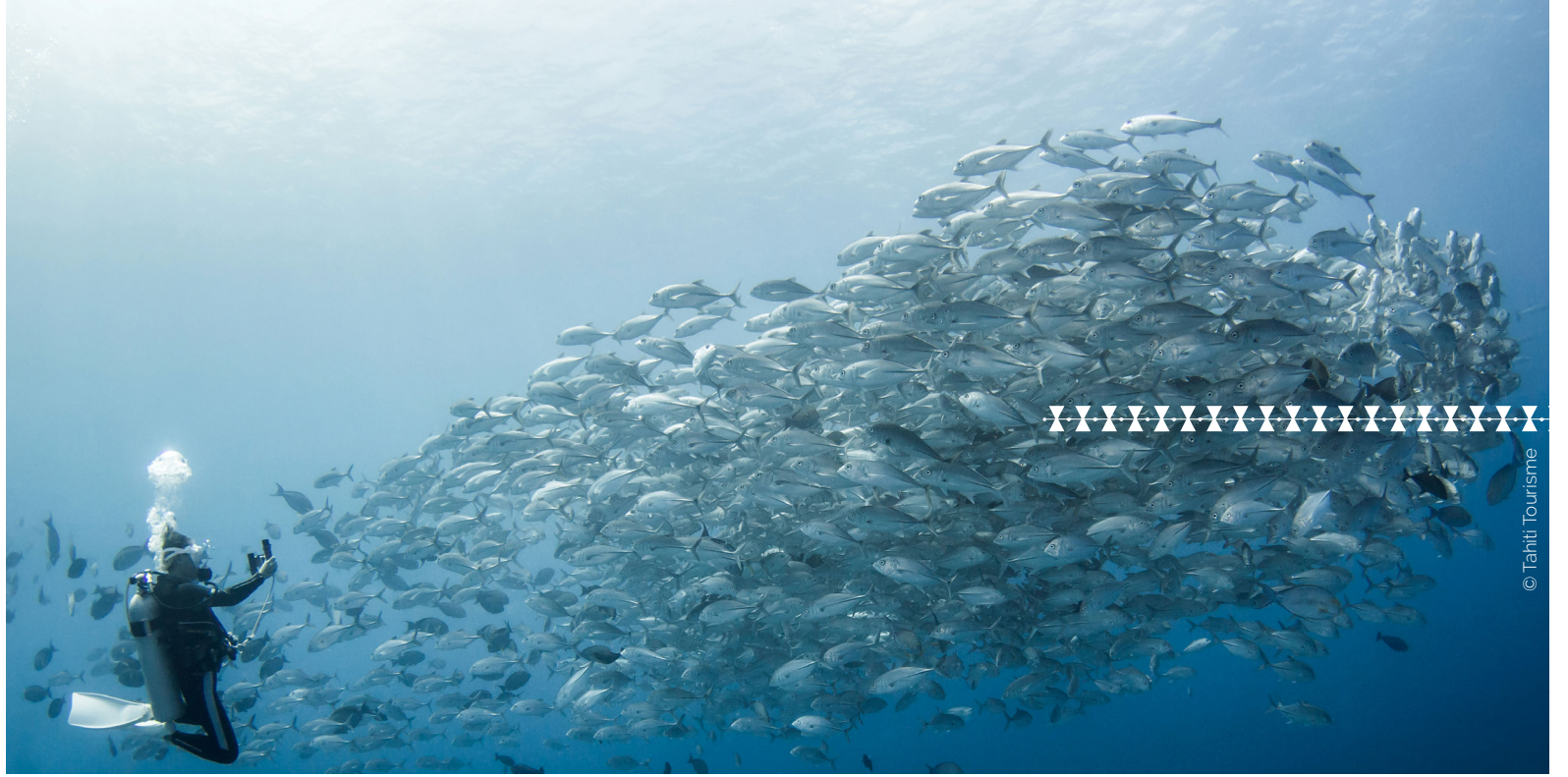
Gérer, labelliser et coordonner les zones éco-touristiques terrestres et/ou maritimes pour préserver le capital naturel unique des territoires touristiques polynésiens. Ces zones devront comporter une part d'éducation et d'interprétation, avec un mode de gestion dédié impliquant les prestataires d'activités et les autorités publiques, notamment les communes et communautés de communes.

5-10. Aménagement d'un pôle d'attractivité, de rencontre et d'animation à vocation touristique inclusive à Bora Bora : le Grand Vaitape

Vaitape a la vocation de devenir un pôle d'attractivité du principal territoire touristique de la destination.

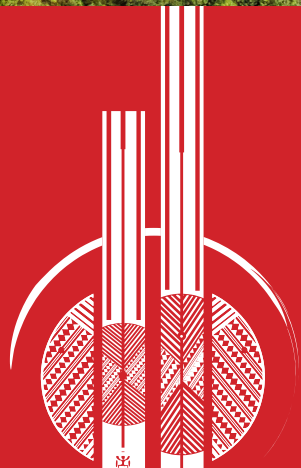
Outre un réaménagement fonctionnel et paysager, ce pôle peut être conçu comme un site touristique de référence mondiale de l'innovation durable et sociétale.







© Tahiti Tourisme / Stéphanie Mallon Photography



Les annexes

ÉTUDE DE CONTEXTE & COMPARAISONS ENTRE DESTINATIONS
ÉVALUATION DU MÉDIATEUR
CADRE LOGIQUE ET LISTE THÉMATIQUE DES ACTIONS

#33 FM27

Fāri'ira'a Manihini 2027

Le tourisme en Polynésie française en 2020

CHIFFRES CLÉS • CONTEXTE DÉTAILLÉ • TOURISME INCLUSIF



MINISTÈRE DU TOURISME



1.	Préambule	
2.	Contributeurs	
3.	Synthèse	
4.	La crise touristique 2020	4
5.	Chiffres clés 2015-2019	6
a.	Les flux touristiques	
b.	Les retombées économiques et financières	
c.	Les dessertes aériennes internationale et domestique	
d.	La croisière	
e.	L'hébergement touristique	
f.	Les territoires touristiques	
g.	Les financements publics affectés au tourisme	
6.	Contexte touristique 2020	15
a.	Analyse SWOT 2020 de la destination	
b.	Feuille de route stratégique 2015-2020 (bilan provisoire)	
c.	Gouvernance touristique	
d.	Évolution du positionnement et du marketing de destination	
e.	Évolution des marchés émetteurs et des typologies de clientèles	
f.	Évolution des modes de commercialisation	
g.	Évolution de l'hébergement touristique terrestre et nautique	
h.	Évolution de la desserte internationale	
i.	Évolution de la croisière	
j.	Évolution de l'offre d'activités	
k.	Évolution territoriale des flux, les destinations intérieures	
l.	Évolution de la formation au tourisme	
m.	Évolution du tourisme domestique (résidents)	
n.	Schéma d'aménagement général de la Polynésie française et Code de l'Environnement	
7.	Les enjeux d'un tourisme inclusif en Polynésie française	30
a.	Les impacts économiques du tourisme	
b.	Les impacts sociaux du tourisme	
c.	Les impacts environnementaux du tourisme	
d.	Les impacts territoriaux du tourisme	
e.	Les impacts culturels du tourisme	
8.	Annexes Cartographies des répartitions territoriales	37

PRÉAMBULE

Cette étude de contexte s'inscrit dans le cadre de la démarche participative d'élaboration de *Fāri'ira'a Manihini 2027*, une nouvelle stratégie du secteur touristique en Polynésie française, pour la période 2021-2027, à la suite de la précédente stratégie couvrant la période 2015-2020. Elle fait l'objet d'une première publication en septembre 2020, après validation de la commission de cadrage. Elle sera ainsi mise à disposition des chantiers collaboratifs, afin de communiquer le maximum d'éléments de contexte, de données, d'informations vérifiées, aux participants. L'objectif d'aboutir à des préconisations cohérentes au regard de la situation touristique actuelle de la Polynésie française, et au délai imparti pour la réalisation de la stratégie, repose sur des informations fiables, compréhensibles, accessibles.

Ce document ne se substitue en aucun cas aux travaux antérieurs, thématiques ou territoriaux, qui ont pu être produits, et n'a pour ambition que de synthétiser de manière utile l'état des connaissances actuelles sur le secteur.

Amendé pendant les différentes phases, et complété des dernières données et chiffres disponibles au terme de la démarche de consultation et de finalisation de *Fāri'ira'a Manihini 2027*, ce document sera ajouté dans sa version finale à la feuille de route et au plan d'action qui auront été validés.

Elle résulte de processus d'enrichissements et de validations collaboratifs, et constitue donc un travail collectif.

» Concernant cette version, toute divergence, tout questionnaire, toute demande relative à son contenu doivent être adressée au médiateur de Fāri'ira'a Manihini 2027, M. Warren Dexter, à l'adresse suivante : wdexter689@gmail.com

Se projeter en 2027

Organiser le développement du 1^{er} secteur économique polynésien

L'ensemble des données chiffrées de ce document provient de différentes sources, dont la principale est l'*Institut de la Statistique de la Polynésie française* (ISPF). Les données ont été complétées par des apports provenant également du *Service du tourisme*, du *Service de l'Emploi, de la Formation et de l'Insertion professionnelles*, de *Tahiti Tourisme*, de *Aéroport De Tahiti*, de la *Direction de l'Aviation Civile*, de l'*Université de la Polynésie française*, et du *Tahiti Cruise Club*.

La trajectoire amorcée en 2015 aura permis, en 2019, de constater **une croissance significative**, après avoir suivi un cap et une méthodologie efficaces et efficientes liés à la précédente stratégie. L'année 2020, avec l'**arrêt brutal du secteur touristique mondial**, provoque localement une remise en question fondamentale et structurelle, tant du développement touristique de la Polynésie française, en tant que tel, que des équilibres économiques induits à établir et à accompagner.

Pour les acteurs du secteur, et au-delà pour l'ensemble des forces vives et de la société civile polynésienne, **les enjeux économiques, sociaux, environnementaux** qui en découlent sont lourds, multiples, et hautement stratégiques afin de permettre à la collectivité de retrouver des perspectives positives et encourageantes.

La leçon principale des 5 dernières années est qu'il est possible, par une action méthodique et structurée, malgré un environnement concurrentiel complexe, de s'inscrire dans **une industrie mondiale** en constante évolution, d'étendre l'accessibilité de la destination, de diversifier l'offre, et de mieux répartir les retombées.

Ainsi, fixer des objectifs réalistes, successifs, et maintenir, d'une part la cohésion des acteurs, d'autre part **la cohérence des actions entreprises**, sur plusieurs années, constituent une nécessité pour un développement sectoriel probant.

Dans le même temps, l'apparition de nouvelles pratiques, de nouveaux modes de consommation et de commercialisation, de nouveaux métiers, de filières constituent autant d'opportunités qui peuvent permettre de faire évoluer, progressivement, les modèles dominants de l'activité touristique.

Même si ce développement peut générer une aggravation de certaines vulnérabilités (ressources, environnement...), le secteur touristique peut parvenir à les réduire, en les anticipant et en apportant les compensations nécessaires, par territoire considéré.

Ainsi, poser les bases d'**une gouvernance inclusive**, structurée, rassemblant et impliquant les filières et leurs représentants, les pouvoirs publics, et la société civile, s'avère sans doute l'un des objectifs principaux pour les années à venir. Cette gouvernance doit pouvoir reposer sur la constitution et la circulation d'**une information fiable et complète**, agrémentée de propositions d'analyses cohérentes, envers l'ensemble des parties prenantes.

Il ressort également que la précédente stratégie a été mise en œuvre de manière efficiente sur les aspects strictement touristiques, et que les orientations existantes vers des projets de société plus larges ont rapidement échappé aux forces vives du tourisme, qu'elles soient publiques ou privées.

C'est sur la base de ces informations, de ces réflexions, et dans une perspective de 5 ans de réalisations, que la nouvelle stratégie doit pouvoir émerger, autour d'**une démarche participative et collective**, associant le plus largement possible les différents acteurs.

CONTRIBUTEURS

Ce document a été produit sous l'autorité et la direction de :

Madame Nicole BOUTEAU,
Ministre du tourisme et du travail,
en charge des relations avec les institutions

Monsieur Warren DEXTER,
médiateur Fāri'ira'a Manihini 2027

Contributeurs actifs :

Mme Stéphanie BETZ
Mme Méline BODIN
Mme Vaima DENIEL
M. Thibault GACHON
M. Pierre GHEWY
M. Bud GILROY
Mme Hinano GUÉRIN
M. Bruno JORDAN
Mme Poeiti JOUËT
Mme Vanessa KLAINGUER
M. Lionel LAO
Mme Maud LE BRETON
Mme Ranitea LI
Mme Vaihere LISSANT
M. Jean-Marc MOCELLIN
Mme Dany PANERO
Mme Ségolène PICARD
M. Nicolas PRUD'HOMME
Mme Yasmina QUESNOT
Mme Vaiani RAOULX
Mme Hélène RIËS
M. Yann RIVAL
M. Nicolas THENOT
Mme Karine VILLA
M. Julien VUCHER-VISIN
Mme Rangitea WOHLER

Cartographies en annexes :
M. Jean MORSCHER
Coordination rédactionnelle,
mise en page, infographies :
M. Stéphane RENARD

Fāri'ira'a Manihini 2027

La crise touristique 2020

CONSÉQUENCES ET IMPACTS DIRECTS ET INDIRECTS



MINISTÈRE DU TOURISME



Une fréquentation en chute libre

-66,4%
de touristes
sur le 1^{er} semestre 2020

La pandémie de coronavirus Covid-19 a provoqué un arrêt brutal des flux internationaux. Et la réouverture aux marchés émetteurs sera forcément progressive et lente. Ainsi, le second trimestre affiche une chute de 100% de la fréquentation. Le troisième trimestre, selon les estimations, oscillerait entre 25 et 30% de visiteurs par rapport à 2019, et le dernier trimestre permettrait une reprise autour de 50% des flux de la saison basse.

Selon les différents scénarios de reprise de la mobilité internationale, l'*Organisation Mondiale du Tourisme* (OMT/UNWTO) estime que le nombre de voyageurs pourrait chuter de 60 à 80% dans le monde.

Ainsi les prévisions 2020 convergent vers une fréquentation en Polynésie française de l'ordre de 40%, **au meilleur des cas**, par rapport à 2019, soit un résultat escompté **inférieur à 80 000 touristes pour l'année**.

Cette situation va bouleverser durablement les fondements du secteur touristique polynésien (et en conséquence toute son économie). Les compagnies internationales, dans **l'aérien ou la croisière**, dans **la commercialisation** ou **les chaînes hôtelières**, sont ébranlées tout autant que **les pensions et prestataires d'activités**. Le passage des frontières et les conditions sanitaires requises pour permettre le voyage sont contraints de manière inédite. La Polynésie, pour les investisseurs internationaux, ne constituera probablement plus une opportunité prioritaire.

Localement, le risque de **contraction brutale de l'offre** est une réalité dont il faut tenir compte (fermeture d'entreprises, dispersion des compétences). S'il est probable que 2021 permette d'effectuer une relance notable, repartir avec un seuil inférieur à 100 000 touristes par an est une gageure. La **mobilisation** de chacun, au travers de la nouvelle stratégie, sera nécessaire pour assurer **la cohésion obligatoire** face aux exigences des marchés et une demande en berne, face à la concurrence internationale entre destinations, et face aux évolutions des tendances et des contraintes.

LES DÉFIS À COURT TERME :

- Sauvegarder les compétences, emplois et entreprises
- Sauvegarder les réseaux commerciaux
- Sauvegarder les partenariats internationaux
- Renforcer l'attractivité pour les investisseurs touristiques
- Préserver la capacité réceptive
- Préserver la capacité de déconcentration des flux
- Préserver et renforcer l'image et la qualité de la destination
- Réussir l'implantation pérenne de la destination sur de nouveaux marchés émetteurs
- Renforcer la digitalisation de la commercialisation, du contrôle aux frontières, et de la gestion de destination
- Assurer l'adhésion de la population au développement touristique

LES POINTS DE VIGILANCE :

- Impact négatif de la crise sur les revenus des foyers des principaux marchés émetteurs pré-Covid (*France hexagonale, Amérique du Nord, Europe*)
- Renforcement de la prévention des risques naturels et sanitaires
- Révision des dispositifs opérationnels de gestion de crise
- Refondation des bases du développement touristique sur une responsabilité écologique et sociale exemplaire

Les *préconisations d'action* à élaborer doivent relever de 3 grandes catégories :

- 1) **Atténuation des effets de la crise** (~2021)
- 2) **Relance et accélération du redressement** (~2024)
- 3) **Mobilisation pour un développement touristique pérenne** (~2027)

Fāri'ira'a Manihini 2027

Les chiffres clés 2015-2019

FLUX • EMPLOIS • OFFRE TOURISTIQUE • RÉPARTITION TERRITORIALE



MINISTÈRE DU TOURISME



FLUX

LA FRÉQUENTATION TOURISTIQUE

Nombre global de touristes et de visiteurs en 2019

236 642
touristes

299 518 visiteurs en 2019

La croissance et la répartition de la provenance des touristes entre 2015 et 2019 ont été très inégales selon les marchés. Ainsi, la plus forte **progression** concerne le marché hexagonal français avec **+68%**, le marché Nord-Américain avec **+34%**, le marché Européen (hors France) avec **+21%**, et les marchés Pacifique avec **+11%**. En revanche l'Asie a reculé de **-26%**. Ces variations sont liées aux évolutions de la desserte aérienne et aux embarquements sur Papeete pour la croisière (têtes de ligne).

La croissance globale des flux touristiques (hors excursionnistes) étant positive à **+29%** sur 5 ans, les Pays qui ont une croissance supérieure à **+29%** ont gagné des « **parts de marché** », les autres en ont perdu.

Les marchés USA et France sont depuis longtemps les principaux pourvoyeurs de touristes. On constate néanmoins qu'entre 2015 et 2019, leurs parts de marchés progressent significativement, passant ensemble de 59 à **66%**, **soit désormais les 2/3 de nos touristes**, avec les dynamiques de commercialisation les plus significatives.

Les travaux spécifiques sur la **saisonnalité** auront permis, en 2019, de relever le seuil de « haute saison » à 250 000 nuitées par mois, et que la « basse saison » se maintienne au-delà des 200 000 nuitées par mois.

L'évolution des **types de flux** illustre des tendances distinctes par marché. Ainsi les touristes terrestres et affinitaires ont alimenté nettement la croissance (+44%) en Amérique du Nord, davantage que les croisiéristes (+12%). A l'inverse, si les affinitaires ont nettement contribué à l'évolution positive sur l'Europe, l'Hexagone et le Pacifique, c'est néanmoins la croisière en tête de ligne qui dynamise le plus ces flux. Sur l'Hexagone, les touristes terrestres sont également bien plus nombreux (+71%). Sur tous les marchés confondus, les affinitaires (+52%) ont connu une croissance deux fois plus importante que pour les touristes terrestres ou les croisiéristes.

Visiteur :

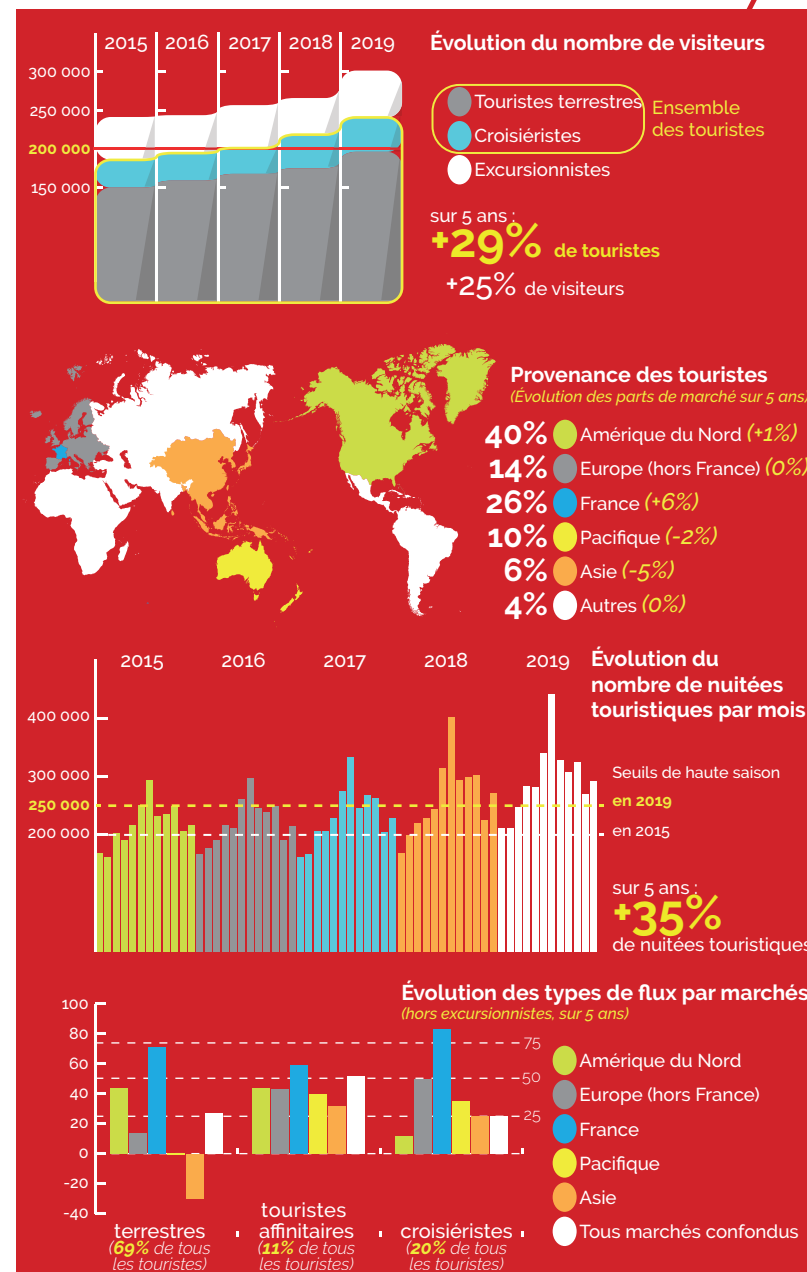
Personne non résidente qui fait un voyage en Polynésie française pour une durée comprise entre une nuit et un an. Les passagers en transit et les membres d'équipage sont exclus des visiteurs. Le visiteur est qualifié de touriste ou d'excursionniste.

Touriste :

Visiteur qui passe au moins une nuit en Polynésie française dans un hébergement terrestre (touriste terrestre en hôtel ou pension, ou touriste affinitaire, qui passe une partie du séjour dans la famille ou chez des amis) ou dans le cadre d'une croisière intra-polynésienne (croisiériste).

Excursionniste :

Visiteur dont le séjour ne comporte aucune nuitée dans un hébergement terrestre ni dans une croisière intra-polynésienne. Cela comprend les passagers logés à bord des navires en croisière transpacifique.



Le secteur du tourisme représente

12% du PIB marchand

82% des ressources propres de Polynésie en 2018

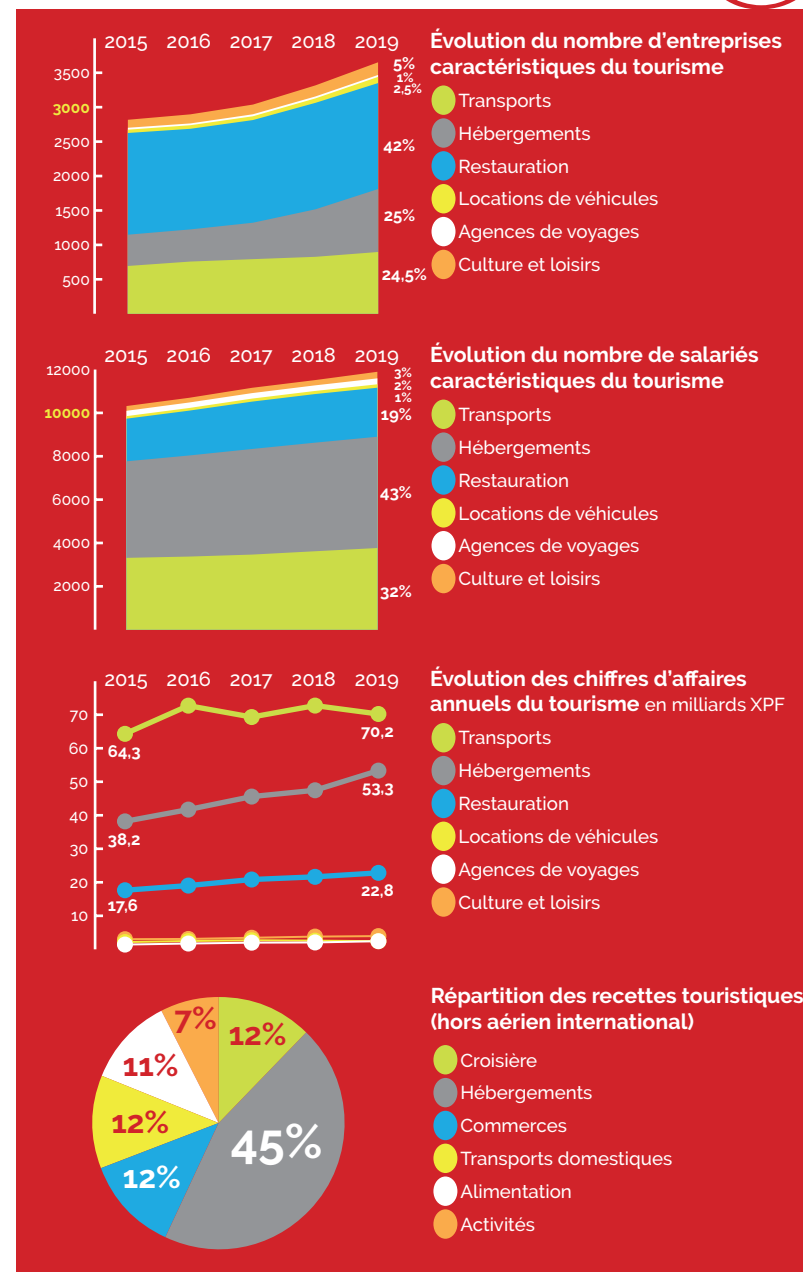
L'expression du poids du tourisme dans l'économie polynésienne est forcément un peu technique. Ainsi, la **valeur ajoutée** relevant des entreprises du tourisme (au sens strict), considérée dans son apport direct, au regard de l'ensemble de la création de valeur de toute l'économie polynésienne, est établie à **8%**, selon les derniers travaux de l'ISPF. Cette part serait de **12%** s'il n'est considéré que le « **secteur marchand** » (en excluant la valeur ajoutée des administrations, des services publics...).

Si l'on ajoute une bonne part des apports indirects et induits (achats de matières premières locales, rémunérations...), la contribution du tourisme à l'ensemble de l'économie polynésienne oscillerait **entre +12 et 14%**, et autour de 17% vis-à-vis de la part du secteur marchand.

Les recettes touristiques (*dépenses locales des visiteurs internationaux, hors aérien international*), établies à **65 milliards XPF** en 2018, ont fortement augmenté de +64,5% depuis 2011, et de **+29,5% depuis 2015**.

Les **ressources propres** de la Polynésie française (*les recettes financières provenant de l'extérieur du territoire, le tourisme et les exportations*) dépendent du tourisme à **82%**, soit +2% depuis 2015.

En 2019, **3 652 entreprises** étaient identifiées comme relevant du secteur touristique (**7,5% du nombre total** d'entreprises). Sur 5 ans, ce nombre d'entreprises a augmenté de **+30%**. Elles comptabilisent **11 897 emplois** (en croissance de +15,3% sur 5 ans), soit **17,7% des emplois salariés** en Polynésie française, auxquels s'ajoutent près de 2000 emplois non salariés. De 2010 à 2020, rien que l'hôtellerie restauration tourisme représente **20,3% des offres d'emplois** enregistrées au SEFI, et 17,44% des postes offerts. Les entreprises caractéristiques du tourisme en 2019 représentent **16,4% du chiffre d'affaires global** des entreprises du pays, soit **155 milliards XPF**, en progression de **+22,5%** sur 5 ans), dont plus d'un tiers pour l'hébergement (+39,7% sur 5 ans) et pour le transport aérien (+2,5% sur 5 ans).



Aérien

DESSERTE INTERNATIONALE ET DOMESTIQUE

Les liaisons aériennes

28 vols hebdomadaires assurés par 9 compagnies internationales

Fin 2018 et en 2019, neuf compagnies aériennes internationales ont relié la Polynésie française à l'extérieur : *Air Tahiti Nui*, *Air France*, *Air New Zealand*, *Air Calédonie International*, *Hawaiian Airlines*, *Latam*, *Air Tahiti*, *French Bee* et *United Airlines*. Elles ont assuré en 2019 une moyenne de 28 vols hebdomadaires, avec des vols directs sur 8 aéroports internationaux dans tout le Pacifique ; avec également 167 circuits hebdomadaires domestiques répartis sur 47 aéroports et aérodromes locaux.

Le total des mouvements aériens commerciaux internationaux s'élève à 3 168 sur l'année, tandis que le total des mouvements aériens locaux s'élèvent à 57 229 pour l'ensemble des aéroports locaux.

Sur 5 ans (2015 à 2019), pour la plateforme aéroportuaire de Tahiti, le nombre de **mouvements commerciaux internationaux** a augmenté de **+19%**, tandis que le nombre de mouvements commerciaux domestiques a augmenté de +16%.

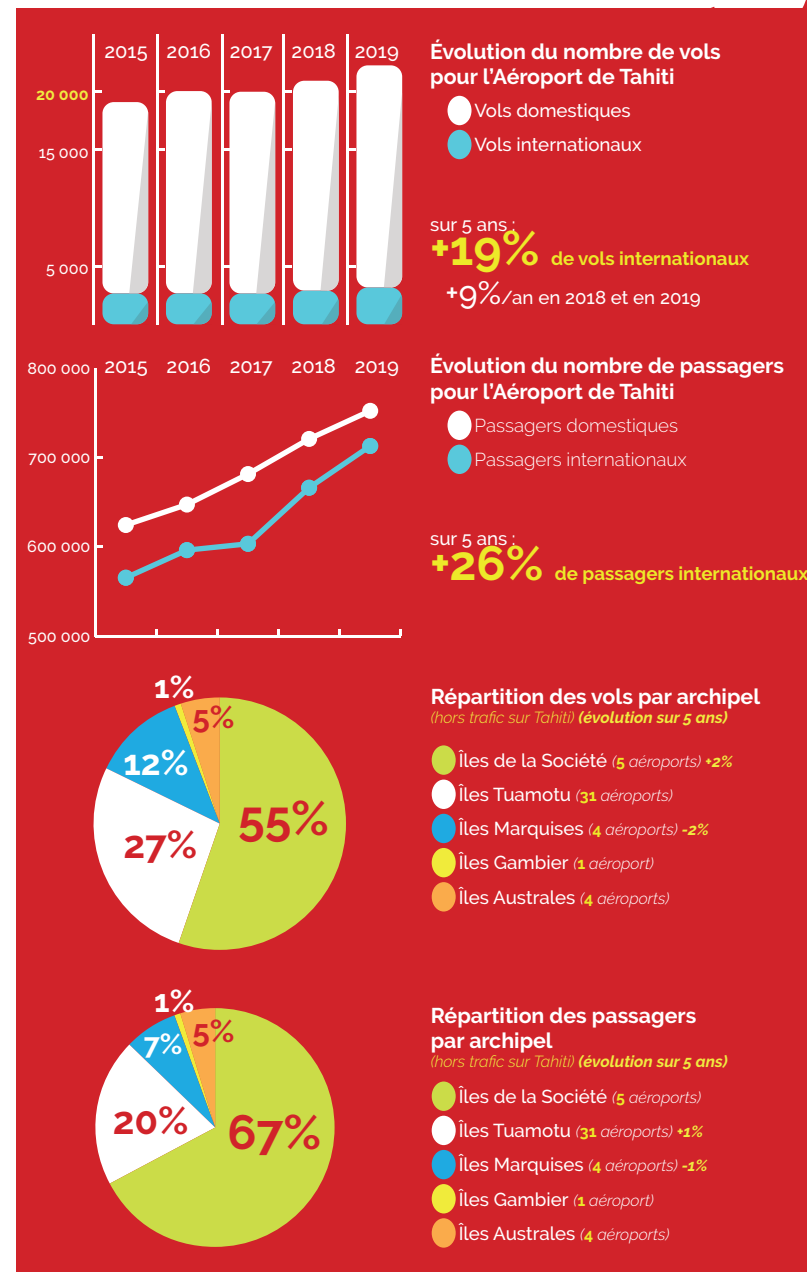
Sur le trafic international, quatre destinations sont exploitées par plusieurs compagnies (Los Angeles, San Francisco, Auckland et Paris), les autres étant en monopole (Tokyo, Honolulu, Santiago du Chili via l'Île de Pâques, Nouméa et Rarotonga). En 2019, la Polynésie était desservie par les 3 principales alliances aéronautiques internationales.

Sur 5 ans, la part des passagers internationaux constitue la moitié (49%) de la totalité des passagers traités à l'aéroport de Tahiti.

Sur le trafic intérieur, l'ensemble des vols a augmenté de +8,6% sur 5 ans (2015-2019). En proportion, s'ils sont restés stables aux Tuamotu, Gambier et Australes, la part des vols est moins importante aux Marquises de -2%, et a augmenté en conséquence sur la Société. En nombre de passagers, la croissance a été de +21,8% sur 5 ans, avec une répartition sensiblement identique des flux dans les différents archipels. Plusieurs compagnies aériennes domestiques opèrent, ainsi qu'une compagnie d'hélicoptère.

Les alliances internationales :

Star Alliance, Oneworld et Skyteam sont les 3 principales alliances aériennes mondiales. La Polynésie française bénéficiait en 2019 de la puissance commerciale de ces 3 réseaux incontournables.



croisière

ÉVOLUTION DES ESCALES ET DES PASSAGERS

Nombre d'escales de croisière et flux passagers 2019

1020 escales

en Polynésie

108 101 passagers uniques en 2019

Sont distinguées les escales et passagers en « tête de ligne » (qui débutent et/ou terminent leurs itinéraires en Polynésie), des escales et passagers de transit (passagers qui arrivent et repartent de Polynésie avec le navire).

2018 a été une année record en nombre d'escales totales. 2019 aura été la **meilleure année historique** en nombre de passagers, incluant les croisiéristes (les touristes qui embarquent et/ou débarquent sur la Polynésie française) et les excursionnistes (les visiteurs en transit par voie maritime en Polynésie française), ainsi qu'en nombre d'escales de têtes de lignes puisque 120 ont été opérées sur Papeete.

Sur les 5 dernières années le nombre d'escales a connu une légère croissance, en dehors de 2017. Cette période quinquennale est en nette progression par rapport aux 5 années précédentes de l'ordre de +107% (moyenne de 480 escales/an de 2010 à 2014 contre 993 escales/an de 2015 à 2019).

En 2019, ce sont **30 îles** polynésiennes différentes qui ont accueilli des navires de croisière, avec un flux passagers de plus de 464 000 descentes à terre potentielles (contre 201 000 en 2010, et 340 000 en 2015). Pour la diversification des flux, outre l'augmentation du nombre d'îles concernées, en 2019 ce sont 40 navires de 25 compagnies différentes qui ont opéré en Polynésie, contre 23 navires de 15 compagnies en 2010.

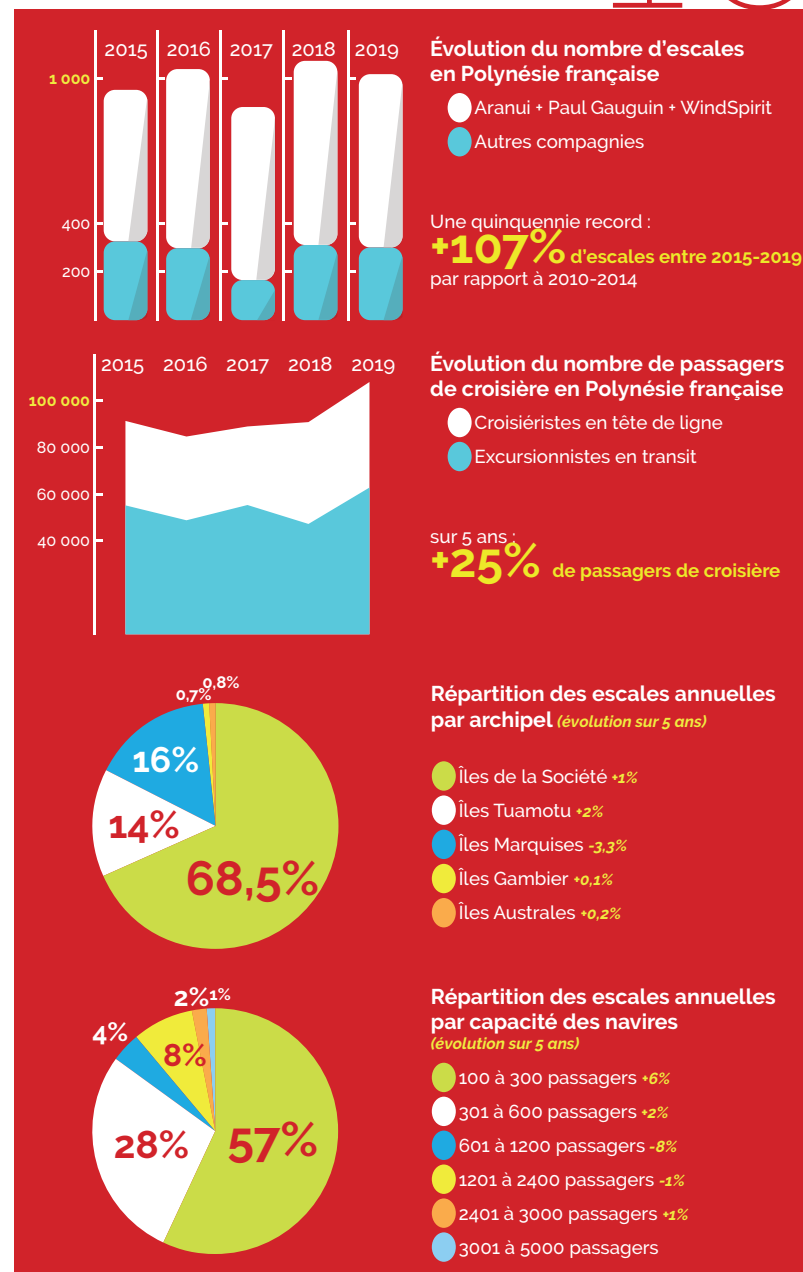
La multiplication d'escales de navires de petites et moyennes tailles étant plus propice à l'optimisation des retombées économiques, ces dernières années, ce secteur apportait +15 milliards XPF de retombées économiques en Polynésie, dont 40% directement dépensés à terre lors des escales. Ainsi, **85% des escales** sont opérées par des navires d'une capacité de moins de 600 passagers (+8% sur 5 ans). Seul 1% des escales concerne des navires de plus de 3 000 passagers.

Tête de ligne :

Port de départ et/ou arrivée d'une croisière complète permettant à la fois l'embarquement de nouveaux passagers, le débarquement des passagers précédents, et l'approvisionnement technique du navire. Papeete est devenu le 3^{ème} port de tête de ligne du Pacifique Sud.

Flux passagers :

Le flux passagers quantifie le nombre de passagers par le nombre d'escales qu'il réalise. Il s'agit d'un indicateur majeur pour estimer les retombées économiques directes, durant les escales, lors de la visite des passagers.



Hébergement

NOMBRE D'UNITÉS ET CAPACITÉS D'ACCUEIL TOURISTIQUES

Capacité d'accueil touristique globale en 2019

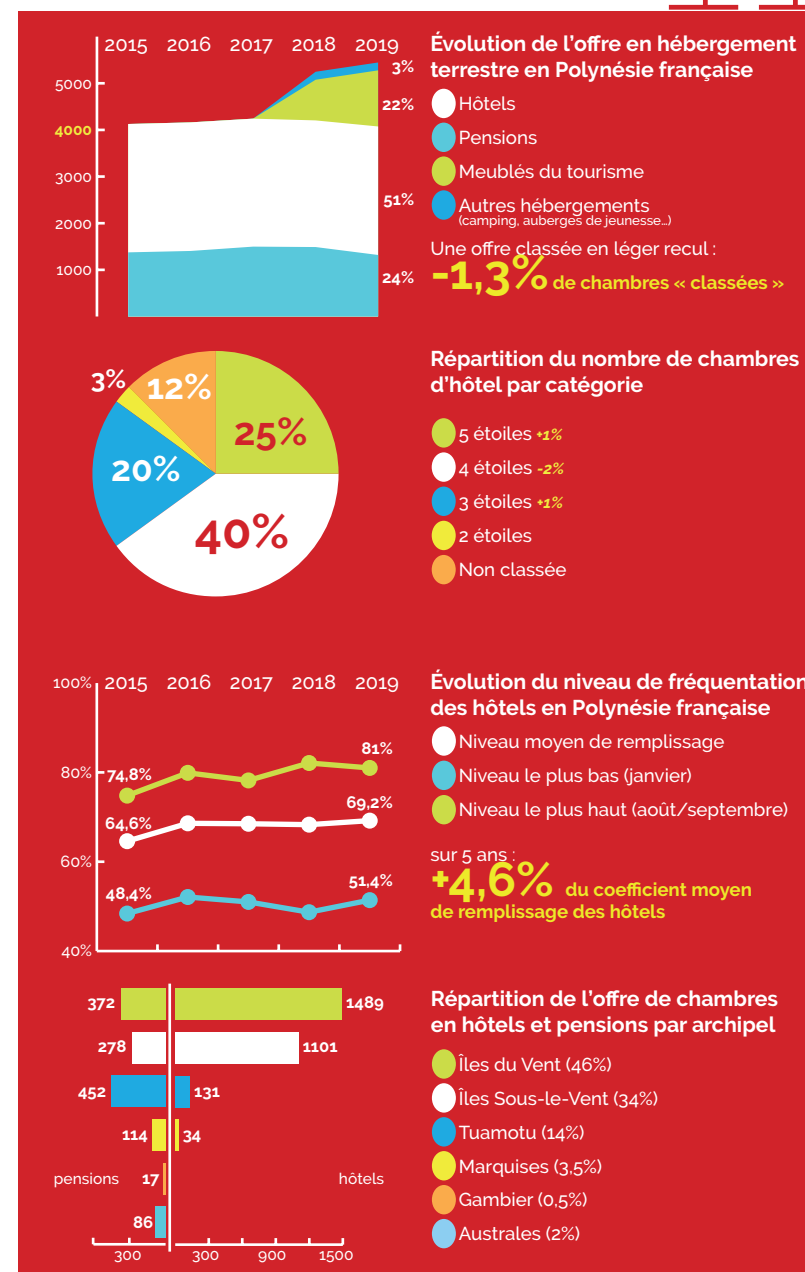
5 864 chambres & cabines commercialisées
393 enseignes professionnelles et **744** particuliers

La refonte de la réglementation sur l'hébergement touristique terrestre en 2018 permet un meilleur suivi de l'ensemble de l'offre. Si le nombre d'établissements, et de chambres offertes à la location, n'a que très peu évolué pour l'hôtellerie (46 établissements en 2019) et en pensions (296 établissements en 2019), l'explosion du phénomène de « meublés du tourisme » a été constatée sur ces 5 dernières années, parvenant à compter pour plus de **20% de l'offre réceptive terrestre** et accompagnant la croissance globale des flux touristiques. Les capacités en chambres offertes sur l'ensemble de la Polynésie française s'élèvent ainsi à **5 446 unités** à fin 2019, l'hôtellerie représentant 51% du total.

S'agissant de l'offre hôtelière, **le niveau moyen de remplissage a gagné +4,6% en 5 ans**, avec un élargissement progressif de la haute saison de mai à novembre, mais en conservant un écart important entre les mois les plus bas (décembre à mars) et les tensions constatées sur les mois les plus hauts. En revanche, le **revenu moyen annuel par chambre louée** a fortement augmenté de +34,5% de 2015 à 2019.

La répartition par archipel est très inégale, avec **une offre hôtelière concentrée à 94% sur l'archipel de la Société**. Bora Bora et Tahiti rassemblent à elles seules les 2/3 des offres. L'offre en meublés du tourisme est située à 75% sur les îles du Vent. L'offre en pensions est mieux répartie, avec 49% pour les îles de la Société, 34% pour les Tuamotu, 9% aux Marquises, 7% aux Australes et 1% aux Gambier.

A ces capacités terrestres s'ajoute également l'offre réceptive nautique, et notamment **418 cabines** sur des unités de plaisance (charter nautique). En complément, il y a les différentes offres de croisières en têtes de lignes régulières ou ponctuelles (notamment 103 cabines sur l'*Aranui 5*, 166 cabines sur le *Paul Gauguin*, 74 cabines sur le *WindSpirit*).



L'offre et le flux dans les îles en 2019

13 territoires identifiés

Une répartition et une déconcentration délicates

Sur les 118 îles que compte la Polynésie, et les 78 îles habitées, **55 îles** sont desservies par voie aérienne ou maritime, seules **40 îles** sont concernées par une activité touristique, même épisodique. **Les disparités de flux, de dessertes, d'équipements d'accueils et de points d'intérêts aménagés** proviennent à la fois de l'histoire du territoire depuis près d'un siècle ainsi que de l'évolution des stimulations, des tendances et des attentes des visiteurs en provenance des marchés émetteurs.

Davantage que le nombre d'aéroports, ou de ports en capacité d'accueillir des navires, les territoires touristiques de la Polynésie française se développent selon **des critères multiples** qui se conjuguent en une attractivité spécifique : les types et capacités d'hébergement (qui définissent la clientèle souhaitée), les relations et réseaux commerciaux internationaux, les services et offres d'activités, la valorisation des événements et des points d'intérêts touristiques, la réputation et l'information disponible (numérique notamment), et enfin la facilité d'accès. **D'autres types de dessertes existent, par jets privés, hélicoptères ou moyens nautiques.** Aucune île de Polynésie française ne constitue une destination en soi. Les visiteurs internationaux intègrent plusieurs îles durant leurs séjours ainsi que plusieurs modes d'hébergements de gammes différentes. Ces territoires visités, dans leur variété, leur diversité et leur complémentarité définissent « *la destination* » Polynésie française.

Certains de ces territoires sont très fréquentés, avec un ressenti possible de tensions et de pressions touristiques sur les modes de vie habituels, d'autres à l'inverse ne disposent pas d'une fréquentation suffisante pour entraîner un développement des commodités pouvant bénéficier à la population (énergies, eau potable, assainissement, dessertes et mobilité...). Le développement touristique de la Polynésie française n'est donc pas homogène et uniforme. Il doit être considéré territoire par territoire.

AUX ÎLES DU VENT 2 territoires touristiques

1. Tahiti, l'île des arrivées internationales. **2. Moorea**. Sur Tahiti, plusieurs découpages internes peuvent être envisagés : la zone urbaine intégrant une partie des côtes Est et Ouest ; l'intérieur de l'île ; la presqu'île ; et Tetiaroa.

AUX ÎLES SOUS-LE-VENT 4 territoires touristiques

3. Bora Bora qui concentre l'offre hôtelière haut de gamme, auquel l'atoll de Tupai pourrait être rattaché ;
4. Raiatea & Taha'a qui composent un ensemble homogène ;
5. Huahine ; et **6. Maupiti**.

AUX TUAMOTU 3 territoires touristiques

Un premier ensemble **7. Rangiroa/Fakarava/Tikehau** ;
8. les autres Tuamotu de l'Ouest, avec 14 atolls et îles touristiques (allant de Manihi au Nord, à Anaa au Sud et de Makemo à l'Est jusqu'à Mataiva à l'Est) ;
9. les Tuamotu de l'Est, avec 6 atolls très dispersés.

AUX MARQUISES 2 territoires touristiques

10. Le groupe Nord autour de Nuku Hiva ;
11. le groupe Sud autour de Hiva Oa.

AUX GAMBIE ET AUX AUSTRALES

12. Les îles Gambiers constituent **un territoire touristique** à part entière.
13. De même que les îles Australes, malgré leur éloignement respectif.

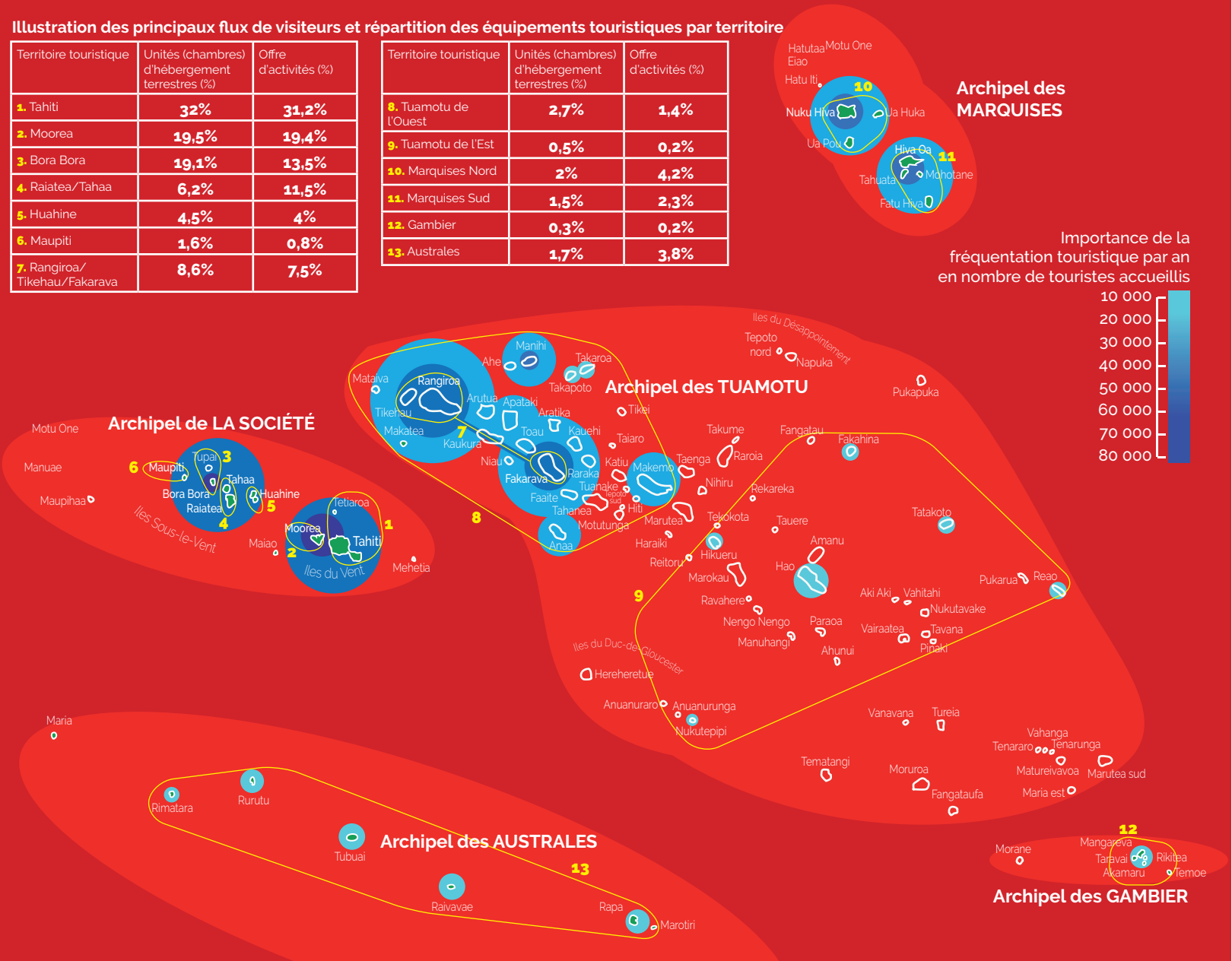
Territoires

RÉPARTITION PAR ARCHIPELS ET TERRITOIRES TOURISTIQUES

Illustration des principaux flux de visiteurs et répartition des équipements touristiques par territoire

Territoire touristique	Unités (chambres) d'hébergement terrestres (%)	Offre d'activités (%)
1. Tahiti	32%	31,2%
2. Moorea	19,5%	19,4%
3. Bora Bora	19,1%	13,5%
4. Raiatea/Tahaa	6,2%	11,5%
5. Huahine	4,5%	4%
6. Maupiti	1,6%	0,8%
7. Rangiroa/Tikehau/Fakarava	8,6%	7,5%

Territoire touristique	Unités (chambres) d'hébergement terrestres (%)	Offre d'activités (%)
8. Tuamotu de l'Ouest	2,7%	1,4%
9. Tuamotu de l'Est	0,5%	0,2%
10. Marquises Nord	2%	4,2%
11. Marquises Sud	1,5%	2,3%
12. Gambier	0,3%	0,2%
13. Australes	1,7%	3,8%



Budgets publics pour le tourisme

13,3 milliards liquidés

Un co-financement Pays/Etat/Europe/Communes

La croissance touristique a été accompagnée par un soutien financier important du Pays et de ses principaux partenaires l'Etat et l'Europe, ainsi que les Communes.

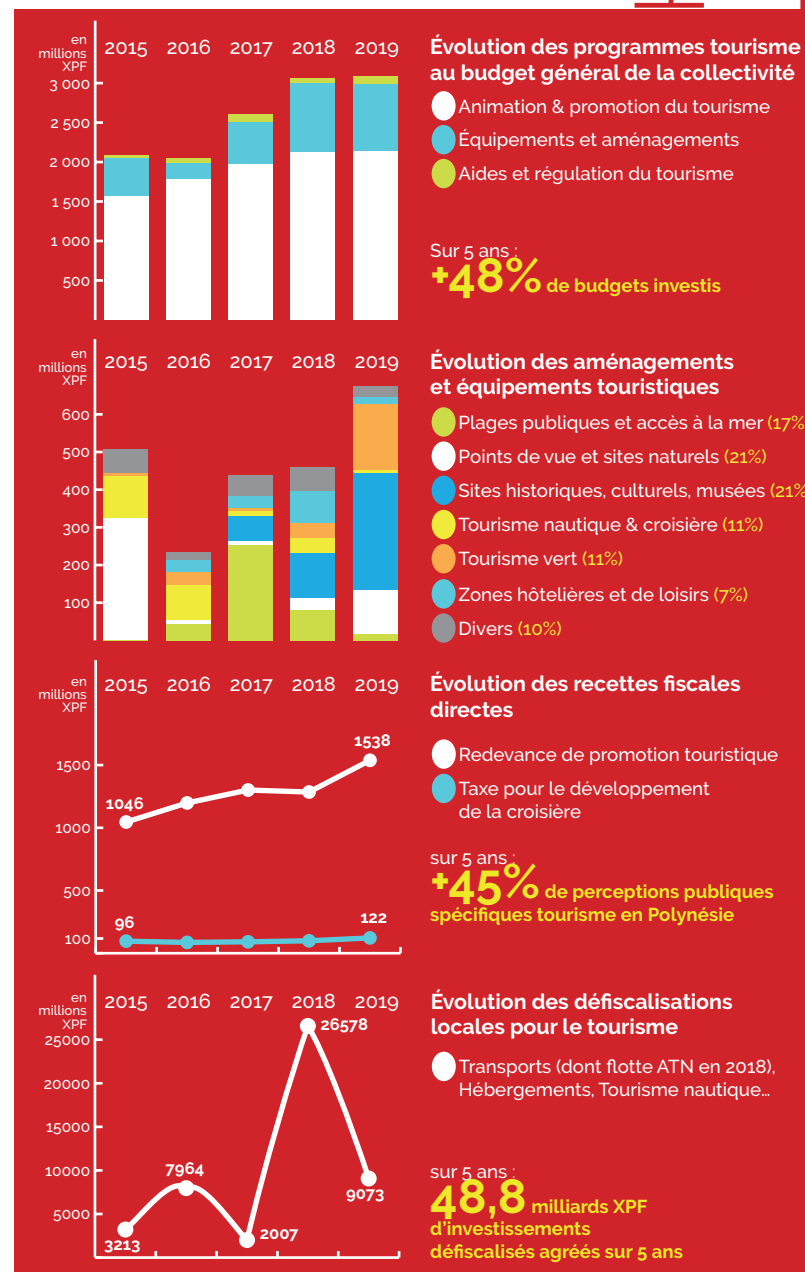
Sur ces 5 dernières années (2015-2019), le Pays a investi **13,3 milliards XPF**. 73% ont concerné les dépenses liées à l'animation et la promotion du tourisme, et 24% les dépenses liées à l'équipement et aux aménagements touristiques. Enfin, 3% ont permis le financement des actions relatives à la régulation du secteur, et les aides au profit des professionnels.

Les principales dépenses du programme d'investissement ont concerné :

- Les équipements dédiés au tourisme de loisir (*accès publics à la mer...*) pour 816 millions XPF ;
- Les équipements dédiés au tourisme vert (*points de vue et sites naturels*) pour 776 millions XPF ;
- Les équipements dédiés au tourisme culturel (*sites historiques et culturels, musées*) pour 510 millions XPF ;
- Les équipements dédiés au tourisme nautique et de croisière (*débarcadères*) pour 432 millions XPF.

Le Pays s'appuie sur **une fiscalité** propre avec la **redevance pour la promotion touristique** (RPT), qui s'élève à 6,4 milliards XPF sur ces 5 dernières années, avec une recette record de 1,5 milliards XPF en 2019, auxquels s'ajoutent la taxe pour le développement de la croisière (près de 120 millions/an), les taxes et impôts usuels, et les fiscalités communales.

La coopération Pays/Europe dans le cadre du 11^{ème} FED prévoit un **appui budgétaire** de 3,6 milliards XPF sur 4 ans, et la coopération Pays/État sous l'égide du Contrat de projet (avec un financement de 586 millions XPF de l'État dans ce cadre). Différents autres ministères et services (l'équipement, la culture, l'environnement...) financent indirectement le développement du tourisme, ainsi que les Communes, s'ajoutant à ces efforts publics.



Fāri'ira'a Manihini 2027

Contexte touristique 2020

CONSTATS • ANALYSES • PERSPECTIVES



MINISTÈRE DU TOURISME



SWOT
ATOUTS / FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS / MENACES

Analyse de la situation touristique de la Polynésie française

Un secteur standardisé qui **dynamise** l'économie, sans dénaturer l'identité polynésienne

Le risque d'altération des espaces publics, des espaces naturels, de la culture locale, dépend d'une gestion collective efficiente et responsable.

Les pages suivantes détaillent les principales évolutions depuis la mise en œuvre de la stratégie 2015-2020, en examinant les récents changements dans l'industrie et pour la destination dans son ensemble, et ses différentes composantes.

Les principaux atouts et faiblesses, opportunités et menaces (« analyse SWOT »), ainsi que leurs évolutions depuis les précédentes études et stratégies réalisées, permettent de prévisualiser, dans leurs globalités, les tendances et les urgences pour la destination, à la fois pour son positionnement au regard de l'industrie touristique mondiale, de la compétition au sein des marchés, des effets de la crise actuelle, et par rapport à la communauté du tourisme et la population polynésiennes.

Guide de ressources en ligne :
Pour aller plus loin, télécharger les précédentes stratégies touristiques, sur le site www.fm25.pf

Les références notables :
STR027 / Stratégie tourisme 2015-2020
STR023 / Stratégie tourisme 2012
STR022 / Stratégie tourisme 2010..

Un mythe qui s'affaiblit :
Longtemps considérée comme l'un des fondamentaux du désir et des attentes des voyageurs, la conception occidentale d'un « dernier eden » ou d'un « paradis perdu » s'épuise. Il en demeure une notoriété, et le désir d'une nature préservée, d'une culture singulière, d'un confort standardisé, d'une sécurité garantie et d'une expérience spécifique.

Une accessibilité renforcée :
Malgré l'éloignement de ses principaux marchés émetteurs, la destination est parvenue à accroître tant ses dessertes aériennes que maritimes, et s'appuie sur un réseau solide pour la desserte intérieure des archipels. Remise en cause avec la crise, cette force récente pour la destination conditionne directement le volume et la nature des flux potentiels.

Un modèle très (trop) dominant :
Face à une industrie mondiale qui définit chaque année ses standards et tendances de consommation, avec des réseaux commerciaux très établis par marché bien qu'en perpétuelle évolution dans ses techniques et exigences, la Polynésie a été offensive sur ses principaux marchés, au risque d'aggraver la concentration des flux et du modèle touristique dominant.

Des conditions sanitaires et de sécurité :
Depuis près de 20 ans, la sécurité et le contexte sanitaire en Polynésie se sont renforcés, avec des standards occidentaux importants. Hors zone urbaine de Papeete, les incidents de sécurité impliquant des touristes demeurent rares. En matière sanitaire, les prises en charge, la maîtrise des risques, renforcent l'appréciation positive de la destination.

SYNTHÈSE 2015-2019 DE TYPE SWOT			
ATOUTS	• Notoriété et crédibilité de la destination, notoriétés spécifiques de certaines îles et territoires • Positionnement marketing cohérent • Destination aux standards occidentaux • Offre hôtelière de prestige diversifiée • Nature et culture préservées, vivantes et attirantes • Sécurité et conditions sanitaires • Croissance des accès internationaux • Préservée du « surtourisme » • Gouvernance stable et élargie	FAIBLESSES	• Mythe affaibli • Concentration des flux et de l'offre • Coûts et complexité de la mobilité intérieure • Coûts moyens des séjours • Manque d'adaptation aux standards asiatiques • Modèles et distribution touristiques figés • Peu de repeaters • Freins réglementaires à l'initiative privée et complexité administrative • Ingénierie financière peu structurée
OPPORTUNITÉS	• Enjeux transversaux du tourisme (développement durable, environnement, aménagement, valorisation culturelle, mobilité...) • Petite hôtellerie indépendante, pensions, hébergements nautiques • Structuration émergente des filières et cohésion des acteurs • Reconquête des marchés Pacifique • Offres de formations initiales, professionnelles, universitaires au tourisme • Renforcement du tourisme intérieur • Diversification des flux et de l'offre	MENACES	• Crise économique mondiale • Réduction des accès internationaux et concentration des marchés émetteurs • Vulnérabilités environnementales et culturelles • Seuils d'acceptabilité des populations • Freins et difficultés à l'investissement • Pertes de compétitivité vis-à-vis des destinations concurrentes • Manque d'innovation • Incohérence et inconstance des politiques publiques • Décalages stratégiques avec l'industrie touristique mondiale

Des espaces préservés mais vulnérables :
La politique de protection des espaces et des espèces (au travers du SAGE et du Code de l'Environnement notamment) a été accentuée ces dernières années. Elle s'articule peu à peu avec un développement touristique maîtrisé, conscient de ses responsabilités, qui peut accentuer les vulnérabilités ou au contraire contribuer à une préservation constructive.

Une dynamique d'offres innovantes :
Malgré une standardisation croissante, au travers des réglementations, l'encadrement des pratiques et la formation professionnelle, plusieurs initiatives et propositions alternatives, innovantes, éco-responsables, de valorisation culturelle, sont entrées dans le champ de l'offre touristique, ajoutant à la diversité d'expériences proposée par la Polynésie française.

Vers des retombées plus équitables :
Outre une ingénierie financière liée à l'investissement touristique encore peu structurée, les retombées économiques du secteur sont encore majoritairement perçues par un nombre d'acteurs relativement concentrés, à rebours des ambitions d'un accès plus large aux revenus engendrés. La crise actuelle aggrave ce phénomène.

Une gouvernance plus collective :
À l'instar des autres destinations, le pilotage sectoriel doit inclure les pouvoirs publics administratifs et politiques, doit impliquer les filières et les acteurs, et s'assurer d'une participation constructive de la société civile. Diverses avancées notables en la matière peuvent servir à progresser davantage vers une gouvernance participative et décentralisée.

La stratégie de développement touristique de la Polynésie française 2015-2020

Un déploiement méthodique pour des enjeux majeurs

134 actions réparties en 3 axes stratégiques majeurs

Ce document a été élaboré à partir de 2014, à partir de nombreuses rencontres et entretiens avec les acteurs du secteur et les pouvoirs publics courant 2015, puis présenté dans sa version finale au Conseil des Ministres en septembre 2015. Cette stratégie a ensuite recueilli l'avis favorable du CESEC en février 2016, puis été adoptée par l'Assemblée de la Polynésie française en juin 2016. Le financement de sa mise en œuvre, assuré par le Pays, a été soutenu par un programme d'appui budgétaire européen au titre du 11^e FED territorial, et par l'Etat au travers du Contrat de Projet.

La mise en œuvre, pilotée par le Ministère du tourisme, est assurée avec Tahiti Tourisme et le Service du tourisme, regroupant directement les **deux tiers des 134 actions** définies pour ces 3 entités, alors qu'un quart des actions relèvent de **l'action de 7 autres ministères au travers de 15 portefeuilles** et administrations différentes, et les 10% d'actions restantes relèvent des communes, organismes ou partenaires privés. Son suivi régulier a été assuré au travers de plusieurs outils et initiatives (la *Revue annuelle du secteur* et la *note de décaissement*, conditionnant le décaissement de l'appui budgétaire européen, le *Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT)*, et le *Rapport annuel de performances de la Polynésie française (RAP)*), et aura fait l'objet de débats et compte-rendus lors des *Comités de pilotage (Copil)* gouvernementaux et de *l'Observatoire du tourisme (ODT)*, regroupant les acteurs des principales filières, constitués dans le cadre de cette stratégie.

Le taux de mise en œuvre à fin janvier 2020 est de **89% des 134 actions et 80% des 225 sous-actions**, réparties selon 3 axes, dont les réalisations ou mises en œuvre sont les suivantes :

1. **Affirmer la destination « Polynésie française »**
(90% des actions et 82% des sous-actions)
2. **Mettre en place les conditions du développement touristique**
(89% des actions et 81% des sous-actions)
3. **Restructurer la gouvernance**
(88% des actions et 75% des sous-actions)

Le périmètre de cette stratégie, intégrant des actions de terrain, des actions réglementaires, des orientations d'investissements, la création d'établissements publics et privés, et mêlant des préconisations très générales de définitions de politiques sectorielles (Aménagement du Pays, Environnement, Energies...) qui dépassent le secteur du tourisme, avec des préconisations très précises sur des niches et sous-filières induites, ont rendu complexe sa compréhension, son appropriation et son déploiement effectif, tout en devant s'adapter à un contexte en évolution constante.

Pour des raisons pratiques, depuis 2017, les pouvoirs publics ont priorisé et ordonné, leurs programmes d'actions à réaliser en fonctions d'enjeux principaux réévalués chaque année, autour de 5 volets :

- **la continuité et la proximité**, intégrant les actions de sensibilisation, l'animation de la communauté des acteurs du secteur, différents événements récurrents ;
- **la gouvernance et les réglementations**, permettant d'assurer un suivi du déploiement de la stratégie, l'organisation des Copil et ODT, et d'initier les réformes juridiques nécessaires ;
- **les infrastructures et équipements**, permettant chaque année de faire progresser les programmes d'investissements publics ;
- **la promotion et la commercialisation**, ainsi que la formation au tourisme,
- et enfin les **approches sectorielles** par filière, pour consolider ou initier la structuration des différentes branches du développement touristique.

Tout en suivant la feuille de route que constitue la stratégie, le gouvernement s'est attaché à assurer un déploiement cohérent et méthodique des actions, avec une intensité progressive, dans la continuité, malgré les changements gouvernementaux ou administratifs, et l'évolution globale du secteur.

Ainsi, tant **le positionnement marketing** de la destination, que la **sensibilisation** de la population au développement touristique, l'ouverture de **l'aérien international**, la modernisation aéroportuaire, les **réglementations**, la **formation** et l'accompagnement des acteurs, **les aménagements et infrastructures**, et les différentes **filières**, n'ont cessé d'évoluer, par phase, chaque année.

Malgré des avancées notables de 2015 à 2019, avec des résultats tangibles, la définition d'un **périmètre plus strict**, la faisabilité opérationnelle des actions (entre les services administratifs et avec les acteurs et la société civile), les méthodes d'**actualisation régulière des critères** d'appréciation et indicateurs, doivent être intégrées dès l'élaboration de la future stratégie, avec les moyens d'une gouvernance et d'un pilotage élargis et renforcés, selon l'évaluation à mi-parcours du programme du 11^{ème} FED, menée par des experts indépendants début 2020.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

STR028 / Rapport d'évaluation 2015-2020...

Gouvernance

CONDUIRE ET ÉVALUER LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

STR028 / Rapport d'évaluation 2015-2020..

Un partage de l'information et de la décision

Constituer un mode de gouvernance **pérenne**, alliant pouvoirs publics & industrie

Le Copil tourisme, l'Observatoire, les Copil sectoriels

Cet aspect constituait un axe à part entière de la précédente stratégie. Pour obtenir une gestion maîtrisée du développement touristique, les modes de gouvernance antérieurs, peu formalisés, devaient être restructurés.

Outre la structuration et le développement interne au tourisme, ainsi que le pilotage de la stratégie, l'ambition était également de parvenir à établir des passerelles et une coordination durables avec des filières externes (telles que l'agriculture, ou plus globalement l'aménagement du territoire).

Centralisé autour du Ministère du tourisme, le pilotage de la stratégie a été suivi activement par le Service du tourisme, et a fait l'objet d'échanges spécifiques lors des **6 comités de pilotage (Copil)** rassemblant les autorités publiques du Gouvernement et des services administratifs, des **10 Observatoires du tourisme (Odt)** composés des représentants des secteurs et filières, et de divers échanges avec les élus de l'Assemblée de la Polynésie française. Plusieurs Copil sectoriels (par filière) ont également été initiés et devront s'intégrer dans une gouvernance globale participative.

Dans le cadre du suivi de cette stratégie et du programme du 11^e FED territorial, la Polynésie française a sollicité **une évaluation à mi-parcours** de la mise en œuvre de la stratégie, en posant un regard indépendant, critique et constructif, sur la réalisation des objectifs définis, la gouvernance, les réalisations effectives, ainsi que les impacts. À ce titre, tant des points de vue de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience de la démarche, que sa cohérence et la durabilité du programme ont été détaillés. L'ensemble de **la démarche et ses résultats ont été salués**, avec des taux de mise en œuvre satisfaisants, et avec des avancées tangibles.

Au titre des conclusions critiques de cette évaluation, il est indiqué que **la volonté de consultation aurait pu être élargie** et davantage méthodique. Les efforts de communication (comme ceux ayant trait à la visibilité de l'appui de l'Union européenne) et **de pilotage partagé** se doivent d'être plus poussés tant vis-à-vis des acteurs, de la structure administrative inter-sectorielle, sous forme de « task force », que de la société civile.

Les orientations stratégiques retenues, au fil du déploiement, purement touristiques, ont été en adéquation avec les tendances internationales. La cohérence interne et entre les principales filières a également progressé. Il est également relevé que l'efficacité du déploiement des actions, s'appuie sur l'avancement du plan stratégique de réforme du système de **gestion des finances publiques*** de la collectivité opérée ces dernières années qui permet de mieux flécher les différents investissements liés à la stratégie touristique. Une analyse continue détaillée et exhaustive des financements publics et privés serait à produire, lisible pour les acteurs et décideurs administratifs..

Il est stipulé que le suivi, notamment financier, au travers du CDMT, aurait dû bénéficier de davantage de ressources humaines dédiées, afin non seulement de parvenir à **une mise à jour permanente**, et à une communication avec l'ensemble des acteurs du secteur et l'ensemble des services administratifs. Ainsi le monitoring et la coordination du déploiement de la stratégie, s'ils ont été inédits par leur constance et leurs performances sur les 5 années passées, doivent être encore renforcés, selon les évaluateurs, pour les prochaines années.

Par rapport à la *Stratégie de développement touristique 2015-2020*, si la coordination des acteurs du tourisme a bel et bien été renforcée, les autorités n'ont finalement pas retenu de constituer des organismes para-publics nouveaux, telle l'Agence de développement touristique, ou les Pôles locaux de développement touristique, qui étaient préconisés, malgré les études menées. La lourdeur de la mise en place de ces dispositifs a été estimée contre-productive au final, dans le contexte de relance active et du maintien de l'agilité nécessaire en 2017 et 2018. Les évolutions réglementaires ont été constantes, et devront sans doute se poursuivre, pour moderniser et adapter les cadres d'exploitation.

Au titre de l'aménagement, tant sur les transports publics, la gestion des infrastructures publiques, que la gestion des ressources et des services de proximité, les avancées constatées durant ces 5 dernières années ont été conduites en parallèle, par différents ministères. Si l'approche territoriale a été constante, elle n'a pas été formalisée au travers de structures ou d'organismes dédiés aux missions intersectorielles.

Néanmoins, les **comités du tourisme** ont été renforcés, restructurés pour certains, créés pour d'autres, davantage soutenus et accompagnés notamment par la Direction des Opérations Locales de Tahiti Tourisme, qui a été reconsidérée à cette fin. Leur implication dans le pilotage de la stratégie demeure néanmoins à développer pour les années à venir, aux côtés des Tavana et des élus communaux. Début 2020, **23 comités du tourisme** participent donc pleinement de l'approche par territoires.

Une stratégie de marque recentrée et modernisée

Valoriser une identité polynésienne

Distinguer Tahiti et ses îles de ses concurrents

Avant l'élaboration de la *Stratégie de développement touristique 2015-2020*, les autorités et *Tahiti Tourisme* ont fait le constat que le positionnement marketing de la destination manquait de force, de cohérence et d'originalité. Initiée concrètement en 2013, et fixée en 2014 pour un déploiement progressif en 2015, *Tahiti Tourisme* a défini et arrêté une identité graphique et un « univers » marketing global, contrastant de manière très nette avec ses orientations propres précédentes.

La stratégie de marque « *The Islands of Tahiti* », déployée dans le monde, a été accueillie et saluée par de nombreux prix internationaux entre 2015 et 2019.

L'expansion de l'activité touristique mondiale a accru la concurrence, et diminué la visibilité de chaque destination, noyée parmi les efforts de plusieurs centaines de marques qui rivalisent d'inventivité et d'attractivité pour capter et conserver une clientèle propre. La Polynésie française devait donc s'adapter à cette concurrence, et rompre avec différents usages passés, pour pouvoir prétendre retrouver une visibilité et une compétitivité marketing sur les marchés internationaux.

Face à des attentes et des standards de confort et de luxe, il fallait redéfinir et clarifier la promesse et l'expérience offerte à *Tahiti Et Ses Îles*, et se distinguer des autres destinations.

En ce sens, l'évolution a été radicale. Le renouvellement de l'image marketing de la destination devait passer par une affirmation de ses valeurs fondamentales, des spécificités polynésiennes, en dépassant les stéréotypes que les visiteurs pouvaient avoir. **Générosité, élégance, exaltation, harmonie**, ainsi que **richesse culturelle et authenticité**, ont constitué les maîtres mots de la nouvelle identité graphique.

Différentes campagnes sont venues successivement déployer et illustrer ces principes, en s'attachant toujours à véhiculer une image spécifique de la destination. Le concept « *The Islands of Tahiti, Embraced by Mana* » a été décliné ainsi au travers de campagne annuelles à partir de 2016, « *Deux histoires / Un Mana* », « *Take me to Tahiti* », « *Pick Your Paradise* », utilisant d'une part la *Dualité* de la destination pour mettre en avant la *Diversité* (d'îles, de paysages, de logements, d'activités et d'expériences) de notre destination et le *Mana* d'autre part, pour parler de l'authenticité de *Tahiti Et Ses Îles*, de son peuple et de sa culture. Dans le même temps, la digitalisation des outils de promotion n'a cessé de se renforcer, permettant la diffusion mondiale de ces campagnes traduites en 9 langues.

Il convient de noter, en parallèle, que le dessin animé « *Moana* » / « *Vaiana* » des studios *Disney*, a constitué un soutien promotionnel complémentaire marquant sur lequel la destination a également pu se positionner.

Dans le même temps, *Tahiti Tourisme* a également déployé des campagnes complémentaires, par segments, avec notamment une mise en avant des hébergements en « *Tahitian Guesthouses* » sur des marchés ciblés.

Depuis 2016, *Tahiti Et Ses Îles* a investi dans des campagnes locales de sensibilisation au tourisme, à destination des populations, à la fois pour valoriser les métiers du tourisme, l'importance stratégique des retombées et du dynamisme économique qui en découlent, et soutenir l'impulsion du tourisme domestique initiée il y a une décennie.

Tous ces efforts ont été mis en pause ces derniers mois, et la campagne prévue pour 2020, « *Words of Mana* » & « *Senses of Mana* », a dû être repoussée pour la fin de l'année ou le début de l'année suivante. **Une communication de crise** a été instaurée depuis mars dernier, en attendant une reprise significative des flux et du tourisme mondial.

Initié à la fin de 2019, avec le recrutement d'une nouvelle agence globale, avant la crise Covid, *Tahiti Tourisme* souhaite relancer un nouvel élan après 5 années de déclinaisons de « *The Islands of Tahiti, Embraced by Mana* ».

Forts des outils numériques développés (19 sites internet, environ 30 newsletters et 30 comptes sur les réseaux sociaux), et des relais forts sur les principaux marchés, l'identité de la destination doit de nouveau s'adapter à l'évolution des attentes de consommation et de commercialisation, et marquer les esprits pour parvenir à générer un désir de séjour chez une clientèle dont les aspirations changent rapidement. Tout en capitalisant sur les efforts des dernières années, en s'inscrivant donc dans une continuité et en maintenant l'identité graphique de la destination, le défi est de parvenir à donner un nouvel élan au travers de campagnes marketing attractives, et d'une promesse correspondant aux expériences offertes comme aux besoins des visiteurs, qui évoluent dans un contexte de crise sanitaire mondiale.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

MAR006 / Tahiti Integrated Brand Positionning

...

Des standards et des attentes qui changent

Une industrie et une clientèle en perpétuelle **mutation**

Cibler les opportunités de marchés et de clientèles

Les visiteurs de la Polynésie française ne constituent pas un ensemble homogène, similaire par marchés, par tranches d'âge ou par catégorie socio-professionnelle. Néanmoins, les tendances principales sont souvent convergentes s'agissant des visiteurs accueillis sur la destination, puisqu'ils se définissent aussi par **l'offre, les réseaux commerciaux et la promotion** qui les attirent jusque dans nos îles.

La précédente stratégie définissait 4 différentes typologies de visiteurs cibles : l'*explorateur engagé*, sociable et actif ; le *passionné extrême*, actif mais solitaire ; l'*explorateur averti*, plutôt contemplatif mais en groupe ; et l'*épicurien*, orienté vers sa propre satisfaction avant tout. Selon cette grille, si le profil passif/social était le plus courant parmi les visiteurs, il fallait orienter l'offre et la promotion pour gagner des parts de marchés auprès du segment des actifs/solitaires dont les capacités et répartitions de dépenses étaient estimées optimales.

Les études de marchés, de motivation et de satisfaction des visiteurs en Polynésie indiquent également en majorité des attentes d'**expériences personnalisées**, et une envie d'élargissements des horizons et d'**enrichissements des connaissances**. Il faut également noter le souhait dominant de pouvoir se recentrer d'abord sur son couple ou sa famille à l'occasion du séjour, plutôt que de s'immerger ou d'instaurer des relations durables avec la population locale.

En termes d'hébergements, cela se traduit par une prédilection encore pour **le modèle balnéaire**, en hôtellerie classée et standardisée, jugée plus attractive et plus rassurante, tout comme les standards liés à la croisière internationale qui sont également en croissance.

Ainsi, le touriste majoritaire en Polynésie française, satisfait de son séjour, rechercherait à la fois à être **libéré** de ses contraintes usuelles, de pouvoir se **recentrer** sur sa cellule familiale ou son couple, et d'**acquérir par l'expérience** de nouvelles connaissances et de nouvelles sensations.

En outre, il y a ensuite différents segments de clientèles, par marché d'origine, par tranche d'âge, par catégorie sociale, et diverses études internationales tentent d'établir **des profils de consommation** — qui se modifient sans cesse.

Au regard des statistiques et études accessibles localement, néanmoins, ces 5 dernières années, il est possible de constater que les classes d'âges n'ont que peu évolué, avec près de **la moitié des touristes s'échelonnant de 35 à 65 ans**, avec quasiment un quart ayant entre 25 et 34 ans (notamment les lunes de miel), avec à peine 10% d'enfants et mineurs, et autour de 15% de seniors de +65 ans. Statistiquement, les voyageurs en provenance de l'Asie, du Pacifique, d'Amérique du Sud, et de France sont majoritairement plus jeunes (autour de 40 ans) que ceux en provenance des autres Pays d'Europe et de l'Amérique du Nord (dont la moyenne d'âge est au-delà de 50 ans). Les nouvelles générations, les nouveaux trentenaires, sont avides de liberté et d'indépendance dans leurs séjours, davantage que leurs aînés, et ont des attentes fortes en matière de nouvelles technologies pour le déroulement de leur séjour.

Très majoritairement on vient en couple en Polynésie française, des couples installés, mariés, avec un niveau de revenu important, qui ont déjà des enfants (mais qui ne les amènent pas forcément avec eux...).

Si les voyages de nocces romantiques demeurent parmi les motivations de séjours (notamment d'Asie et d'Europe, hors France), la tendance est moins marquante qu'il y a une ou deux décennies. Cette catégorie évolue à la baisse notamment sur les marchés France, USA et Japon, tant du fait du repositionnement de la destination que de la concurrence mondiale forte sur ce segment. Le voyage de célébration (anniversaire de mariage notamment, comme un second voyage de nocces, ou le passage à la retraite) reste important sur les marchés européens, comme un désir longtemps reporté et enfin assouvi. Mais la tendance s'estompe (sans doute en même temps que le « mythe » entretenu les décennies passées).

Les **vacances de loisirs, actives, originales**, prennent de l'ampleur, sur tous les marchés, et demeurent un relais de croissance important. Ces dernières années spécifiquement, les **passionnés** prennent des parts de marchés en croissance (amateurs de sports, de danse polynésienne, de tatouages, de pratiques de pleine nature...) et présentent d'ailleurs l'opportunité de multiplier les fameux « *repeaters* », ceux qui reviendront plusieurs fois, et noueront des liens durables avec la destination.

De même, en fonction des marchés, les durées de séjours sont très variables. Elles sont en-deça d'une semaine, globalement, pour les visiteurs asiatiques, et plutôt de 10 à 15 jours majoritairement sur les autres marchés.

L'adaptation à l'évolution de la commercialisation

Des bouleversements rapides, profonds et incontournables

Des enjeux technologiques et humains multiples

La commercialisation de séjours packagés occupe toujours une place centrale pour le tourisme polynésien. Néanmoins, la distribution traditionnelle est remise en cause fortement ces dernières années, avec de nouveaux outils, de nouvelles composantes produits, et des interlocuteurs, services et assurances en profonde mutation.

Les business models de la distribution sont bouleversés ; et ce n'est pas encore stabilisé. L'apparition des agences en ligne, la digitalisation des agences traditionnelles, l'intégration de la distribution digitale parfois mutualisée par différents acteurs, la montée en puissance des centres d'appels, la concurrence du collaboratif sur tous les segments touristiques, et l'émergence offensive à la fois des multinationales des technologies de l'information dans le domaine du voyage que la multiplication d'enseignes qui souhaitent se démarquer en proposant des destinations et des séjours alternatifs, tout ceci complexifie la commercialisation de produits non standardisés, à la carte, personnalisés, où chaque acteur devient un maillon essentiel de sa propre visibilité et de sa propre attractivité.

Il est constaté à la fois des phénomènes de concentration verticale (une chaîne hôtelière qui intègre un réseau et des solutions digitales spécifiques de distribution...), et horizontale (des OTA rachetant des comparateurs en ligne...), et l'émergence de multiples modèles qui se veulent alternatifs, de conseillers personnels en séjour indépendants, ou de rapprochement intersectoriels par segment de gamme (telle agence de luxe pourra vendre aussi bien du voyage, de l'événement, que des accessoires de mode...).

La segmentation de l'offre de transports, d'hébergements et de services, devient un aspect incontournable pour repenser et optimiser ses réseaux de commercialisation, tant au niveau de la destination que pour chaque acteur touristique — qui ne peut plus faire l'économie d'une démarche spécifique de mise en marché et de recherche de clientèles et d'intermédiaires qui lui sont propres.

Ces tendances affectent aussi les opérateurs locaux, polynésiens, les conseillers en séjours, les agences réceptives spécialisées dans la destination. Si **bâtir un séjour en Polynésie est encore complexe** (multiplicité des territoires, commercialisation des transports, assurances et remboursements) favorisant les agences spécialisées, une nouvelle clientèle de plus en plus nombreuse utilise les outils en ligne de manière autonome.

Cette **mutation mondiale** de l'ensemble de l'industrie va peser fortement sur les flux à venir, en fonction des capacités d'adaptation des acteurs locaux, qu'ils soient indépendants ou liés à des chaînes intégrées. Les distinctions historiques ou traditionnelles — notamment règlementaires — dans le monde de la commercialisation, de la distribution, de la construction de package entre acteurs, vont devoir rapidement être remises à plat si la Polynésie française souhaite ne pas accumuler un retard dommageable vis-à-vis des grands bouleversements qui agitent l'industrie touristique mondiale. Il s'agit d'une **opportunité** de diversifier, multiplier et former les canaux et réseaux de distribution, qui mérite d'être considérée avec attention par les acteurs de l'industrie.

La structuration actuelle de la commercialisation sur les marchés dépend fortement des usages locaux, du délai préalable de réservation, et de la densité du réseau établi. Ainsi, sur les USA, la commercialisation se déroule en moyenne 3 mois à l'avance, avec plus de 5000 agents de voyages au travers de **20 tour-opérateurs** traditionnels (TO) et **6 tour-opérateurs digitaux** (eTO), et avec une évaluation à 15% des réservations en direct (sans intermédiaire). Le délai de réservation et la proportion d'agents sont similaires sur le marché hexagonal, avec pourtant **4 fois plus de TO, et 2 fois plus en eTO**. Les réservations en direct sont estimées à 7% alors que les 3/4 passent par une agence traditionnelle. Malgré un nombre de TO similaire dans plusieurs pays d'Europe, et un nombre d'agents comparable, et des comportements d'achats qui diffèrent peu, tant l'Italie, l'Allemagne que le Royaume-Uni finalisent 10 fois moins de réservations que l'Hexagone chaque année. En revanche, le réseau est bien moins dense en Australie et en Nouvelle-Zélande, avec respectivement 16 et 5 TO commercialisant la destination, ainsi que 4 et 3 eTO, via 2000 et 800 agents de voyage. Idem en Asie, où le nombre de tour-opérateurs commercialisant des packages sur la destination est relativement important (33 en Chine, 40 en Corée du Sud, contre seulement 5 au Japon) avec des résultats en matière de flux inversement proportionnels.

Ainsi, si les réseaux sont accessibles, **la construction d'offres en adéquation avec les opportunités et ambitions sur chaque marché**, pertinentes vis-à-vis de la concurrence directe de destinations comparables (et menée parfois en coopération marketing), demeure essentielle pour conquérir des parts de marché.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Des évolutions disparates selon les segments

La **stabilité** des fondamentaux contraste avec une tendance de **diversification** de l'offre

L'hébergement touristique se réinvente, par touches

Le **modèle balnéaire**, autour d'établissements haut de gamme (65% du parc hôtelier affichant 4 étoiles et plus), n'a que très peu évolué sur les 5 dernières années. Il constituait toujours le modèle de référence en 2019, avec 51% des capacités d'hébergements touristiques terrestres, en comptabilisant également non seulement les 24% proposés par les pensions, mais également les 22% des meublés du tourisme. Cette **offre hôtelière**, depuis plusieurs décennies, est fondamentale de l'offre touristique de la Polynésie française.

Autant, il y a 50 ans, elle était à la pointe de cette offre, inventant même le bungalow sur pilotis, repris aujourd'hui tout autour du monde, autant elle est aujourd'hui jugée souvent moins compétitive, en terme de rapport qualité/prix et offres de services par rapport à bien des destinations tropicales comparables ; moins innovante, en expériences et en confort ; davantage contrainte, notamment en termes architecturaux ; avec des performances économiques peu encourageantes pour les investisseurs.

La *Stratégie de développement touristique 2015-2020* intégrait notamment le développement de complexes touristiques (stations balnéaires) multi-fonctions, tel qu'il s'est développé autour du projet de « *Village Tahitien* » sur Punaauia, comme un levier touristique utile pour franchir un pallier pour la fréquentation de l'ensemble de la destination. L'autre versant consistant à soutenir l'émergence d'une offre de petite hôtellerie de luxe, éco-lodges, tel que l'incarne « *The Brando* » qui a ouvert durant la période. La stratégie n'évoquait pas en revanche la problématique des friches hôtelières existantes, qui sont particulièrement ciblées, à juste titre, dans le *Schéma d'aménagement général de la Polynésie française* (SAGE).

L'offre hôtelière classée n'a que fort peu évolué ces dernières années, elle est parvenue à se maintenir, mais ses fondamentaux structurels, qu'ils soient économiques, salariaux, de conditions d'investissements ou d'exploitation, sont restés figés.

L'**offre en hôtellerie indépendante**, malgré des investissements privés récents, n'a souvent consisté qu'en une reprise d'établissements existants. Le segment des 2 et 3 étoiles n'a pas décollé non plus, et ne permet pas d'aller spécifiquement solliciter une clientèle nouvelle sur ces hébergements. Aucune incitation spécifique ou initiative publique n'a particulièrement porté le développement de cette gamme. Quelques hébergements touristiques de haut standing de différentes catégories (meublés de tourisme, pension de famille, villa de luxe, etc), se sont développés, notamment sur l'archipel de la Société, mais sans qu'il n'y ait une volonté spécifique d'accompagner de ce type d'initiatives, et soumis à des contraintes multiples pouvant décourager les candidats éventuels à faire aboutir ce type de projets.

En regard, si l'**offre de pensions** a connu une croissance, relayée rapidement par le phénomène mondial des meublés du tourisme (bien moins contraint), elle termine la période de 5 ans globalement à l'identique. Les modes de classements ont été revus, et une campagne dédiée a été déployée sur certains marchés ciblés, afin de parvenir à stimuler la demande. En outre, une volonté affirmée de professionnalisation, de soutien à des process de labellisation nationaux (*Clévacances*, *Clef verte*...) ou internationaux, aura permis de progresser sur un étalonnage de l'offre, moins disparate en termes de qualité et de confort, mieux encadrée, sans nuire à l'authenticité intrinsèque de ces établissements. Ces efforts devront être poursuivis pour répondre davantage aux attentes de la clientèle internationale, en termes de standards et d'identification. Ces établissements sont constitutifs d'une offre de tourisme inclusif, à la condition que leur structuration, leur fonctionnement en réseaux, demeurent soutenus, encouragés et accompagnés.

La croissance avérée sur l'hébergement terrestre concerne les **meublés du tourisme**, localisée sur les îles de la Société, Rangiroa et deux îles des Marquises. Ces offres ont permis de soutenir opportunément la croissance des flux, mais comme partout ailleurs, elles s'accompagnent de distorsions de concurrence et de perturbations du parc immobilier dommageable à la destination. La location de **villa de grand standing**, les auberges de jeunesse, les campings et d'autres catégories, représentent près de 5 % du parc d'hébergements touristiques polynésien. Ces produits niches constituent une offre touristique durable et différenciante. Enfin, la croissance soutenue depuis 10 ans de l'**offre en hébergement nautique** (catamarans, yachts et superyachts), avec une évolution vers davantage de confort, constitue un avantage compétitif de la destination, leader sur le bassin Pacifique sur ce segment, mais qui se confronte aux conflits d'usage sur les espaces lagonnaires, avec la hausse de fréquentation liée à la plaisance touristique, bénéficiant aux archipels éloignés, mais générant des congestions sur les îles de la Société.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

SECo20 / Tahitian Guesthouses...

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Des équilibres fragiles à trouver

Une **multiplication** des lignes et compagnies qui accompagne la croissance touristique

Les effets d'une concurrence délicate

Les enjeux du développement touristique passent notoirement par ceux de l'**accessibilité de la destination**, éloignée de ses marchés émetteurs, et donc soumise à une desserte aérienne internationale la plus riche et la plus concurrentielle possible.

Néanmoins, la Polynésie française ne s'inscrit pas dans des flux très importants, et tant le maintien que le développement des lignes dépend directement des taux de remplissage des avions. Par le passé, la Polynésie française a été reliée à Sydney, à New-York, à Osaka... Et ces lignes ont dû être abandonnées, faute de rentabilité. Les accords et autorisations de ligne avec l'Asie existent, sans qu'aucun opérateur, en dehors de vols charter spécifiques, ne souhaitent y installer une ligne commerciale. Et les vols aujourd'hui sur Tokyo, sur Honolulu, sur Santiago du Chili, sur Nouméa, mais également sur Auckland, ont des difficultés à trouver une rentabilité sur une exploitation régulière annuelle, souvent hebdomadaire seulement, malgré les accroissements ponctuels sur Hawaii ou la Nouvelle-Zélande.

Il ne suffit donc pas de mettre un vol, une liaison directe avec un marché, pour que les remplissages soient au rendez-vous de manière suffisante. C'est une équation délicate à résoudre pour les opérateurs, entraînant une tendance à la hausse des prix des billets d'avion en équilibrant les coûts et recettes entre les lignes bénéficiaires et les lignes déficitaires.

Sur les 5 années passées, **les flux ont augmenté sur la quasi totalité des lignes internationales** : +10% pour Hawaii, +13% sur la Nouvelle-Zélande et +21 sur le Chili (avec toutefois un recul en 2019 par rapport à 2018 sur ces deux lignes), +38% sur la Nouvelle-Calédonie avec une progression constante, +24% sur les USA (avec une baisse de trafic notable sur Los Angeles en 2019, compensée par la liaison avec San Francisco), et +45% sur la France continentale (avec une hausse continue sur Roissy en plus

de l'ouverture de la ligne avec Orly). En revanche les flux qui connaissent une légère croissance de 2015 à 2017 sur le Japon se sont contractés sévèrement depuis, avec un recul de -20% sur 5 ans.

Face à une **compétition exacerbée**, avec parfois jusqu'à 3 ou 4 compagnies en concurrence frontale ou indirecte sur des lignes similaires, la restructuration des petites compagnies ou la mise en œuvre de partenariats sont essentielles. **L'aérien participe du système touristique**, il dépend de la bonne santé de la destination et de son attractivité, et dépend directement des choix stratégiques de développement et de mise en tourisme. Un tourisme trop sélectif et confidentiel ne pourrait s'inscrire dans les plans de dessertes des grandes compagnies internationales, réduisant d'autant l'offre de sièges, limitant l'offre concurrentielle, annulant les effets tarifaires. Au contraire, le nombre de compagnies (et d'alliances aéronautiques mondiales) desservant la destination témoigne de son ouverture à l'international et de son souhait de générer des flux suffisants au maintien des lignes concernées. Ce savant équilibre à trouver est délicat pour toutes les destinations.

De même, l'offre touristique, ses modèles et ses standards, ainsi que les moyens de promotion, ciblés sur certains marchés, peuvent contraindre directement la carte de desserte aérienne. A ce titre, la recherche d'investisseurs dans le bassin régional (Nouvelle-Zélande, Australie), voire dans le bassin Pacifique au sens large (Asie, Amérique du sud), pour s'engager dans la destination, notamment en termes d'hébergements, constitue probablement un passage obligé pour envisager un développement pérenne et suivi de différents marchés complémentaires. Même si ces transformations doivent être réalisées progressivement, certainement sur une décennie au moins, elles seront nécessaires pour permettre de redessiner la carte de la desserte internationale, sauf à se satisfaire des échanges et de la nature des flux tels qu'ils sont aujourd'hui répartis.

À une toute autre échelle, il en va de même pour l'**accessibilité aérienne des îles intérieures** à la Polynésie française. L'augmentation des flux est la condition pour permettre le désenclavement de différentes îles, et les flux touristiques constituent aujourd'hui le premier levier pour permettre aux populations de bénéficier de vols réguliers plusieurs fois par semaine. Si lors des 5 dernières années, plusieurs projets de compagnies domestiques ont souhaité venir compléter l'offre actuelle des vols, qui a connu une croissance naturelle de +8,6% centrée notamment sur les îles Sous-le-Vent, ils n'ont pu parvenir à se déployer, du fait de la péréquation effective actuellement qui permet à la compagnie *Air Tahiti* de desservir les 43 aéroports locaux existants.

Une croissance maîtrisée menacée par des tensions

Un secteur stratégique au cœur de l'activité touristique

Les croisières en tête de ligne au départ de Tahiti constituent un levier de développement efficace

Au niveau mondial, l'insolente croissance du secteur de la croisière depuis 20 ans bénéficie diversement aux destinations insulaires, selon leur bassin de navigation et selon les stratégies mises en œuvre. La destination Polynésie française a su **structurer sa vision** pour le développement local et régional de ce secteur, de manière constante et progressive depuis une décennie, s'imposant comme l'un des leaders régionaux du secteur.

Par nature, la croisière est à la croisée des enjeux touristiques et des enjeux maritimes des territoires qui s'y engagent. Les deux cultures s'y rejoignent, et les opérateurs sont pleinement **des transporteurs maritimes**, dont il faut comprendre le raisonnement et les préoccupations, qui se confrontent avec différents modèles d'attractivités touristiques. Ainsi, coexistent à la fois des modèles de loisirs purs, à l'instar de parcs d'attractions, où le navire est en lui-même une destination à part entière, modèle dominant dans les Caraïbes notamment, généralement sur des paquebots de très grandes capacités ; et des modèles d'exploration, très exclusifs et luxueux, tels que l'on peut en croiser aux niveaux des pôles et des destinations les moins fréquentées tout autour du globe. Entre ces deux modèles, toute **une variété d'offres** existent, déclinées souvent par marques, elles-mêmes regroupées au sein de groupes de croisière multinationaux.

La Polynésie française, de par sa configuration, et ses îles d'escales, après avoir subi deux chocs successifs, en 2001 (avec la faillite de *Renaissances Cruises*), puis en 2008, a défini un modèle de prédilection : **favoriser la fréquentation de navires de moins de 1200 passagers, opérant des itinéraires complets de 7 à 10 jours en Polynésie française, avec Pape'ete comme port de tête de ligne**. Par ailleurs, depuis 10 ans, la destination est parvenue à multiplier et diversifier les compagnies opérant dans les eaux polynésiennes, et à affirmer une crédibilité forte auprès des opérateurs.

Ce choix conscient permet d'**entraîner toute la chaîne touristique**, à la fois la fréquentation des dessertes aériennes internationales pour chaque embarquement et débarquement (un navire de 300 passagers remplit un avion de ligne à l'aller, puis au retour), les taux de remplissage des hébergements terrestres de Tahiti à chaque rotation de passagers et en séjours avant et après chaque croisière, et l'ensemble des prestataires d'activités, commerces et artisans, transporteurs terrestres de chaque escale, qui peuvent ainsi amortir leurs investissements, nécessaires au renforcement **de l'attractivité touristique** de leurs îles respectives.

En outre, ce secteur est propice à une plus grande circulation des flux que les « séjours terrestres », puisque lors d'une croisière ce sont 7 à 10 îles qui sont visitées, contre 3 en moyenne pour les autres formes de tourisme.

L'année 2018 a constitué **un record historique** en nombre de têtes de ligne opérées sur la destination, tandis que 2019 était la meilleure année en nombre de « croisiéristes » (embarquant et débarquant sur Pape'ete). Pour parvenir à ce résultat, il aura fallu accentuer la perception du bassin régional de navigation, le **Pacifique sud insulaire** (avec Tahiti au centre), comme une zone d'activité cohérente pour le secteur, pour des navires de petites tailles et haut de gamme. C'est dans cette perspective notamment qu'il a été organisé, en 2015, le premier *South Pacific Cruise Forum*, sur Tahiti, réunissant plus d'une dizaine d'Etats et territoires de la zone, et les représentants d'une quinzaine de marques internationales de croisière. Cette dynamique repose sur une bonne cohésion des acteurs publics et privés, et une bonne compréhension des enjeux par le plus grand nombre.

Néanmoins, l'augmentation de l'activité génère des **problématiques structurelles**, nécessitant une meilleure répartition des flux, d'anticiper et d'éviter les conflits d'escales (plusieurs navires le même jour sur la même île) et avec l'ensemble des flux maritimes (yachting, navires de commerce...). Il est également envisagé de limiter la capacité maximale des navires sur certaines escales, puisque la Polynésie française est parfois traversée, lors de repositionnements entre l'Amérique du Nord et l'Australie, par des navires dont la taille excède les capacités d'accueil touristique des îles.

Ces grands navires cristallisent par ailleurs, partout dans le monde, les critiques et la perception d'une croisière vouée à des modèles basés sur le volume de passagers, l'indifférence à la nature des escales traversées, et des risques et impacts environnementaux déraisonnables. Même si le modèle privilégié depuis 10 ans en Polynésie française, concrètement, est très éloigné de cette perception stéréotypée, il n'en demeure pas moins soumis à **l'acceptabilité des populations et pouvoirs publics**, en recul ces dernières années.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

SEC016 / Développement croisière PF, 2013
SEC017 / Aménagement sites d'escale, 2012..

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

ACC007 / Audit touristique Moorea, 2016
 SEC010 / Activités nautiques, 2018
 SEC013 / Va'a touristique, 2016
 SEC023 / Route des 36 mois, 2016..

Lutter contre la concentration et l'uniformisation

Favoriser une offre plus **innovante**, centrée sur l'expérience

Garantir une sécurité, sans perdre l'authenticité

L'offre d'activités touristiques s'est étoffée légèrement ces 5 dernières années. Mais toujours de manière très disparate en fonction des îles considérées, et avec des typologies récurrentes, avec peu d'originalité et de créativité, malgré **quelques initiatives innovantes** ces dernières années.

L'approche sectorielle a été considérée pleinement lors de l'élaboration de la *Stratégie de développement touristique 2015-2020*, entre tourisme nautique et subaquatique, activités aériennes, tourisme terrestre de pleine nature, tourisme culturel ou de bien-être, tourisme sportif également, voire mémoriel ou confessionnel, les axes principaux ont été envisagés. Force est de constater néanmoins que les initiatives et les incitations n'ont permis de faire émerger que très peu d'**offres alternatives**, « **signatures** » **de la destination**, originales et attractives.

D'une part, ces filières ne sont pas toutes convenablement structurées, avec une vision de l'évolution souhaitable claire et partagée par le plus grand nombre des acteurs concernés. D'autre part, les dynamiques de renouvellement de l'offre sont timides, liées à des démarches individuelles qui se heurtent souvent à une incrédulité et une défiance, tant de la communauté touristique dans son ensemble et notamment les réseaux et intermédiaires de commercialisation, des administrations souvent embarrassées par des propositions jugées farfelues et peu orthodoxes, tout autant que par les réseaux de financement, peu enclins à soutenir et favoriser le risque entrepreneurial, et par ailleurs mal formés pour l'évaluer. Néanmoins, malgré ce contexte, parfois à la faveur des programmes de soutien mis en place par le Gouvernement, **certaines offres se sont distinguées**, de l'initiation à la pirogue à voile par exemple au centre d'apprentissage de la culture polynésienne traditionnelle, en passant par l'accrobranche, l'hydravion ou des sites d'escalade. Mais pour la plupart, ces initiatives demeurent toujours confidentielles au regard de l'industrie touristique.

Outre l'aménagement de parcs botaniques, du *Fare Natura* de Moorea, de sentiers aquatiques, et de quelques chemins de randonnées balisés et entretenus, il n'a pas été défini jusqu'à présent un cadre ou un objectif concerté d'évolution de l'offre d'activités. Et les acteurs privés ont bien des difficultés à faire émerger des lignes fondatrices, avec des mécanismes d'ingénierie financière dédiés, ciblant certains types de visiteurs en priorité, et de nature à accroître de manière significative **la qualité et l'originalité de l'expérience** proposée par rapport à des destinations concurrentes.

A l'opposé, nombre de prestataires se sont vu imposer de nouvelles réglementations, de nouveaux titres nécessaires à l'exploitation de leurs structures (dont la légitimité peut être mal perçue), constituant parfois des freins et barrières supplémentaires à l'accès pour la jeunesse polynésienne à ces métiers. Même les passerelles qui pourraient être instaurées avec les associations ou clubs sportifs locaux deviennent très vite décourageantes au vu des contraintes exigées. Les règles d'hier sont étalonnées avec des conceptions occidentales ou nationales définissant de nouvelles normes qui dénaturent et réduisent la spontanéité qui pouvaient faire le charme de l'offre polynésienne. L'équilibre reste à trouver entre une sécurité garantie selon des standards internationaux cohérents, les exigences des assurances, et **une transmission authentique de l'art de vivre et des savoirs spécifiquement polynésiens**.

Il est également notable de constater que l'offre culturelle, tant au travers du *Musée de Tahiti et ses Îles* que du Marae Taputapuatea, inscrit sur la Liste du Patrimoine mondial UNESCO depuis 2017, ont des interactions difficiles avec l'industrie touristique classique. Il en va de même du patrimoine naturel, lagons et vallées, zones naturelles classées, qui n'intègrent pas, ou très peu, **une exploitation touristique maîtrisée et raisonnée, compétitive, inclusive et responsable**.

S'agissant des activités nautiques, les conflits d'usages lagonnaires se sont multipliés des Tuamotu jusqu'aux îles Sous-le-Vent, et détournent les riverains et les communes des enjeux touristiques, perçus comme illégitimes et trop envahissants sur un espace maritime commun. L'offre de bien-être pour sa part, autrefois centrale dans la romance proposée par une destination « lune de miel », a perdu en visibilité et en attractivité différenciante pour la destination. Sans oublier qu'il était attendu dans ce domaine, une montée en compétence des acteurs locaux et un renforcement des prestations proposées.

Enfin, les **ratios nombre de visiteurs/nombre d'offres d'activités, par île**, démontrent une disparité très importante de l'offre de chaque île, de la viabilité économique de chaque prestataire également, et ce faisant des retombées du tourisme dans chacune des micro-économies insulaires.

Un élargissement progressif et relatif

Une mise en tourisme **inéegale** et des synergies insuffisantes

L'approche territoriale est complexe à concevoir et à mettre en œuvre

C'est une problématique ancienne du développement touristique de la Polynésie française. **Le morcellement et l'éloignement des îles et atolls**, les liaisons aériennes et maritimes et leurs coûts, la difficulté de commercialisation à l'international d'itinéraires multiples, ainsi que le poids démographique de chaque territoire, rendent excessivement complexe un développement touristique harmonieux et adapté, dans de nombreuses îles et archipels, qui tiennent à **préserver leurs modes de vie**.

Chaque île, **chaque territoire touristique** (une île comme Tahiti peut en compter plusieurs, ou à l'inverse plusieurs îles peuvent en constituer un seul) **définit son « attractivité »** touristique non seulement par rapport à son offre d'hébergement, ses spécificités intrinsèques naturelles et culturelles, son offre d'activités, et sa complémentarité ou sa distinction avec les territoires voisins.

En l'absence de directions claires, d'objectifs fixés, partagés avec les communautés locales, tant celle du tourisme que les populations résidentes, mais également concertée avec les réseaux commerciaux, et s'inscrivant dans une commercialisation d'ensemble d'un séjour au sein de la destination, les efforts fournis pour rendre un territoire attractif ont souvent une portée réduite.

Historiquement, du fait des premiers investissements et dans la foulée de la présence américaine sur Bora Bora durant la seconde guerre mondiale, l'île est devenue l'épicentre du développement touristique, qui s'est ensuite diffusé aux îles Sous-le-Vent, puis aux îles du Vent dans les années 60 (avec la construction de l'aéroport international), puis aux Tuamotu et aux Marquises. Certaines îles, telles que Moorea et Rangiroa, ont ajusté et amplifié leur attractivité touristique, tandis que d'autres, malgré la

présence d'un hôtel et de singularités culturelles ou naturelles, ne sont pas parvenues à **développer un flux suffisant** pour que le tourisme constitue autre chose qu'une variable économique d'appoint ponctuelle. Dans plusieurs îles ou archipels, par ailleurs, les offres d'hébergement sont rarement sollicitées par des visiteurs internationaux, et occupées principalement par une clientèle résidente, qui a été stimulée depuis une décennie par l'instauration bi-annuelle du *Salon du tourisme* intérieur se déroulant sur Tahiti.

Imaginer une trajectoire cohérente, au regard de l'industrie touristique internationale, à l'échelle d'un territoire précis, suppose également **une articulation et une synergie avec les autres territoires**. Il y a plusieurs déterminants : la capacité de mobilité et de dessertes, l'offre complémentaire à constituer, le positionnement à adopter, les échanges et mises en marché communes à élaborer, pour aboutir à une commercialisation homogène, aisée et cohérente, sur tel ou tel marché. Si un navire de croisière va devoir choisir 6 escales successives sur un itinéraire complet en Polynésie, les séjours des touristes se bâtissent aussi avec **des contraintes de temps, de mobilité, de confort, d'intérêts et de diversité**. Aucun visiteur international ne va programmer 6 ou 7 îles dans un séjour d'une dizaine de jours. Aucune agence de voyage ne va inciter à changer d'île chaque jour. Si deux ou trois îles (ou territoires) proches ont des offres similaires, ils devront se partager les mêmes touristes potentiels, sans apporter chacune une contribution substantielle à l'offre globale de la destination. Bien définir son territoire touristique, et sa cohérence avec les autres territoires, sont des démarches incontournables, de même qu'infléchir et promouvoir des itinéraires cohérents, et réguler les flux.

L'impact des **retombées directes** du tourisme est plus visible dans les petites îles dépourvues d'instances publiques (services administratifs, circonscriptions et subdivisions, santé et éducation...). Le tourisme permet de financer des équipements et aménagements profitables aux populations locales (assainissements, accès à l'eau potable, énergie, quais...), et de soutenir le désenclavement tout en offrant des débouchés contribuant à retenir la jeunesse sur son île d'origine. Néanmoins, les efforts de gestion et de coordination doivent accompagner ce développement pour parvenir à une préservation des ressources, des espaces et des espèces, qui n'est pas incompatible, au contraire, avec une croissance touristique et des pressions nouvelles maîtrisées.

Enfin, si les **comités du tourisme** sont soutenus, identifiés, et accompagnés, notamment par la *Direction des Opérations Locales de Tahiti Tourisme*, ils doivent parvenir à renforcer leurs structurations respectives, aux côtés des Communes, pour répondre aux enjeux de développement territoriaux liés à une mise en tourisme cohérente.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

GOU003 / Pôles locaux touristiques, 2016
STR021 / Tourisme aux Marquises, 2012...

Une offre élargie, qui manque de visibilité

La carte de formations au tourisme s'est élargie et **renforcée**

Permettre la transmission et une intégration dans les nouveaux métiers

La **professionnalisation**, dans un secteur qui évolue sans cesse, avec des standards, des modes de commercialisation, une digitalisation des usages et de la gestion, des attentes clientèles, qui peuvent varier d'un marché à un autre, réclame une vigilance spécifique sur la transmission de l'expérience, le partage d'information et le développement des compétences.

La carte de formations, de toutes natures (initiales, supérieures, professionnelles, en alternance et en apprentissage, via des accompagnements personnalisés), relatives au secteur touristique, s'est considérablement étoffée. Il faut saluer par exemple la réussite du premier étudiant polynésien ayant passé sa thèse à l'*Université de la Polynésie française* (UPF) avec un thème touristique. Il faut également saluer la création du *Centre d'Études sur le Tourisme en Océanie-Pacifique* au sein de l'UPF, qui est le premier du genre à permettre aux enseignants chercheurs et aux étudiants locaux de se confronter directement avec les différents enjeux et facettes de l'industrie touristique, jusqu'au plus haut niveau de recherche. Cette évolution permet d'accentuer la constitution d'une **ingénierie touristique locale** qui n'exige pas des années d'expatriation pour les étudiants polynésiens, et qui peut permettre de théoriser et structurer de nouveaux modèles de développement propres aux destinations insulaires du Pacifique Sud pour les années futures.

L'enjeu de la **professionnalisation touche tous les métiers du tourisme**, et si l'on peut regretter parfois l'apprentissage « sur le tas », tel qu'il se pratiquait encore il y a 20 ans, permettant un accès simplifié aux personnalités fortes ainsi qu'à la jeunesse des îles, sans trop de théorie et beaucoup de pratique, l'offre est aujourd'hui multiple et peut s'adapter à bien des profils. La moitié des emplois liés au secteur concerne d'abord

l'hôtellerie restauration, mais il y a également tous les métiers liés à la distribution et la commercialisation, à la communication et l'animation, dans les domaines de la culture, des sports et des loisirs, du voyage d'affaire, des études et de l'ingénierie, et bien entendu tous les nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies. Le Ministère du tourisme a diffusé ces dernières années un *Répertoire des métiers du tourisme*, qui démontre l'étendue des pratiques, des besoins, des compétences que l'on peut acquérir pour se lancer, en fonction des filières souhaitées et des profils.

Aujourd'hui la carte de CAP, Bac Pro, BTS, Licence Pro, licences et master, et même certains Diplômes d'Université, constitue une offre de formation continue solide, déployée également dans les lycées professionnels dans les îles, et accessibles aux jeunes souhaitant entrer dans ces métiers. Le *Lycée hôtelier et de tourisme de Tahiti*, l'*École de commerce de Tahiti*, l'*AFPA*, le *CNAM PF*, l'*école Poly3D*, le *Centre des Métiers de la Mer (CMMPF)*..., proposent également des cursus pouvant permettre d'intégrer des filières tourisme. Même le *Régiment du Service Militaire Adapté (RSMA)* dispose d'une filière tourisme pour des jeunes parfois en rupture avec le cursus scolaire traditionnel, jusqu'aux Australes et aux Marquises.

Ces offres sont complétées par divers **organismes de formation privés**, qui développent des enseignements ou des titres spécifiques à divers métiers sectoriels et spécifiques, parfois à la demande de l'administration polynésienne (*Direction de la Jeunesse et Sports*, *Service du tourisme*, *Direction polynésienne des affaires maritimes*...).

Enfin, depuis 2017, des sessions d'**accompagnements personnalisés** et de professionnalisations des acteurs dans les îles, soutenues par le Ministère du tourisme, s'adressent aux gérants et salariés de pensions, aux prestataires d'activités, pour des remises à niveaux constantes et leur permettre d'acquérir des compétences complémentaires et qui suivent l'évolution des usages et des tendances internationales.

De telles sessions pourraient d'ailleurs être étendues au bénéfice d'autres catégories d'acteurs, de l'hôtellerie intermédiaire aux animateurs des comités du tourisme, de certains commerces touristiques aux artisans, etc.

Il est néanmoins nécessaire d'**envisager une rationalisation** de cette carte de formation aux métiers du tourisme, sans doute trop fournie sur certains aspects et/ou trop concentrée, et dont les effets devraient être examinés avec attention pour ne conserver que les plus efficaces, nécessaires, et non redondantes. Si la formation, sous toutes ses formes, constitue un enjeu d'avenir évident, il convient d'assurer une structuration plus exigeante. En outre, l'intégration par l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes doivent être mises en avant (dans la communication et les succès de la stratégie passée) et amplifiées dans les prochaines années.

Guide de ressources en ligne :

Pour aller plus loin, télécharger des documents sur le site www.fm25.pf

Les références notables :

GOU004 / Métiers du tourisme, 2018.

Pour aller plus loin :

www.cetop.upf.pf/fr

Une évolution positive sur 10 ans, moindre sur 5 ans

Un marché à part, au potentiel incertain

**Qualifier et quantifier le tourisme intérieur
pour pouvoir optimiser les offres et les retombées**

Au lendemain de la précédente crise de 2008, le marché domestique a été identifié comme un vecteur utile pour soutenir la relance du secteur. Tant la progression du **Salon du tourisme** intérieur *Tere 'Ai'a*, organisé par *Tahiti Tourisme* deux fois par an, que les offres structurées au sein de *Séjours dans les îles*, par la société *Air Tahiti*, ont permis de gagner des parts de marchés et de structurer autant que d'accroître une consommation pendant toute la décennie. Une offre spécifique s'est étoffée, sans pour autant qu'il soit possible de pleinement la qualifier à ce stade.

En l'absence d'études et d'analyses spécifiques, la première difficulté est de définir le **périmètre** de ce tourisme domestique : tout déplacement d'une île à une autre ne s'inscrit pas strictement dans un séjour touristique, il peut être d'ordre professionnel, familial, de santé... Au contraire, aller passer quelques heures d'agrément sur l'île voisine, sans nuitée, peut s'apparenter à un comportement touristique.

La seconde difficulté concerne les **typologies de clientèles** propres à ce marché. Grands consommateurs de séjour, il est possible de distinguer d'abord les **résidents « expatriés »**, avec ou sans enfant, en mobilité ou mutation professionnelles pour 3 à 4 années (dont le volume n'est pas clairement connu, ni son renouvellement régulier), pour l'éducation, la santé, ou les personnels militaires. Ensuite, les familles polynésiennes des zones urbaines de Tahiti ou des îles les plus peuplées, relevant de **catégories sociales supérieures** avec de hauts revenus, ont des comportements de consommation qui peuvent s'apparenter à ceux des touristes balnéaires internationaux.

La **classe moyenne locale**, issue de la fonction publique principalement, dispose pour sa part de moyens et d'habitudes de consommation distincts, souvent liées à des liens familiaux dans tel ou tel archipel. Et la mobilité « touristique » plus populaire, se limite encore souvent à un périmètre limitrophe, au sein même de son île ou vers une île voisine. **Les déplacements d'ordre professionnel** s'ajoutent, notamment pour les îles et archipels éloignés de Tahiti, à la clientèle des hébergements et des transporteurs locaux.

Certains analystes estiment que la plus grande part du potentiel touristique local est désormais exploitée, avec des offres correspondantes, et que **les marges de progression** sont réduites. Même en considérant la clientèle locale friande de déplacements à l'étranger, dont les attentes sont radicalement différentes, et vis-à-vis desquelles il serait impensable de pouvoir s'aligner.

D'autres au contraire préconisent **une stimulation spécifique** plus importante de ce marché qui, à l'instar des marchés internationaux, devrait faire l'objet d'analyses plus poussées et de mesures de performances, plus simples à mettre en œuvre qu'avec des touristes en provenance de l'extérieur. Cette démarche ayant actuellement d'autant plus de pertinence, selon eux, que la crise mondiale risque d'entraver de manière notable les flux exogènes pour plusieurs années.

Lors des 5 dernières années, au travers du *Salon du tourisme* et de *Séjours dans les îles*, ce sont autour de 38 à 42 000 nuitées vendues chaque année (contre 2 à 2,7 millions de nuitées touristiques annuelles pour l'ensemble des autres marchés entre 2015 et 2019). Ainsi, même en multipliant par trois les nuitées correspondantes, la part de marché serait très inférieure à **5% de l'activité de l'hébergement touristique**. Ce fait semble résulter notamment de la durée des séjours bien plus courte s'agissant des visiteurs domestiques (3 à 4 jours en moyenne) que des visiteurs internationaux (12 jours en moyenne en hébergement marchand).

Néanmoins, selon les activités, les types d'hébergement, la localisation, les îles concernées, cette part du tourisme résident peut osciller **de 15 à 40%**, notamment dans la plongée, les loisirs nautiques ou terrestres, ainsi que les hébergements en pensions dans les îles qui sont à l'écart des principaux circuits et itinéraires internationaux. Certaines îles sont même spécialisées dans le tourisme résident, avec des réseaux de promotion, de « bouches-à-oreilles » ou des circuits de distribution spécialisés.

En définitive, le **manque d'études spécifiques**, de données consolidées, de points de comparaison précis de son évolution, de mesures de performances, ne permettent pas à l'heure actuelle d'imaginer un souffle nouveau pour ce marché, ni son impact structurant sur l'ensemble du secteur touristique.

En parallèle, la méconnaissance des usages de consommation des résidents polynésiens à l'extérieur du territoire, pour des séjours d'agrément touristiques, ne laisse pas entrevoir un potentiel de progression suffisamment établi, à ce stade, ni une orientation spécifique des pouvoirs publics sur ce segment ces dernières années.

Un secteur qui s'inscrit dans une dynamique globale

Le territoire s'est doté de cadres **cohérents** décrivant sa volonté d'évolutions pour l'avenir

Le tourisme est au service du développement des territoires polynésiens, et non l'inverse.

Le secteur touristique est une **force économique indéniable**, outre les emplois qu'il génère, il constitue la première richesse, la première ressource de l'économie polynésienne. Il est un vecteur d'investissements, de dynamique d'aménagements, d'innovations énergétiques, et permet le financement et l'amortissement d'équipements publics qui bénéficient à la population. Il a la capacité de **valoriser et diffuser**, de contribuer à sauvegarder, les savoirs traditionnels, les cadres de vie. À ces divers titres, favoriser le développement touristique ne peut être un mauvais calcul.

Néanmoins, le tourisme peut **aggraver fortement les vulnérabilités insulaires**. Il renforce la dépendance à des flux extérieurs, il peut se concentrer sur des espaces qu'il peut finir par privatiser durablement (friches touristiques). Il favorise la multiplication des usages et activités dans l'espace public, contrariant parfois les usages traditionnels. Il peut consommer une énergie et des ressources naturelles importantes (eau potable), et exercer des pressions mal maîtrisées sur le milieu naturel. Et il peut lui être reproché également d'être vecteur de pollutions et de déchets, difficilement maîtrisable à l'échelle de certaines îles.

Deux faces d'une même pièce, qui ne sont pas propres à la Polynésie, et qui ont pu être observées et étudiées à de multiples reprises dans le monde entier. Le développement touristique doit donc être **maîtrisé, et cadré**.

Outre l'élaboration de choix et de mesures stratégiques propres, l'évolution touristique de la Polynésie française doit être en cohérence avec les choix de société, de construction de l'avenir, de préservation et de dynamisation, tels que les populations et les pouvoirs publics les ont définis. Les acteurs du tourisme doivent s'approprier cette trajectoire et en devenir **les fers de lance**.

Le premier cadre principal, qui doit s'appliquer et demeurer à l'esprit pour établir une projection de l'évolution touristique, est le *Schema d'Aménagement Général de la Polynésie française* (SAGE). Au travers d'un scénario de référence, celui-ci fixe des principes et des orientations, voire parfois des suggestions détaillées, afin de remplir les objectifs qui sont fixés au préalable, avec une vision qui engage plusieurs décennies.

L'un des axes forts concerne le développement équilibré des archipels, avec la volonté d'**inverser les flux migratoires** pour que les Polynésiens puissent vivre et travailler dans leurs îles. Le second concerne une restructuration active de l'île de Tahiti (et d'une partie de Moorea), afin de parvenir à **une meilleure répartition** de la population et des activités. Il est également identifié et détaillé la création de **pôles secondaires** qui pourraient accueillir des vols internationaux et régionaux, avec des liaisons plus étroites avec Tahiti, et une extension de la fibre optique en Polynésie. Enfin, les transports interinsulaires doivent être améliorés et repensés, et la transition énergétique représente un défi incontournable.

Sur le plan strictement touristique, outre la nécessité réaffirmée de traiter la problématique des **friches touristiques**, le modèle balnéaire est identifié comme toujours viable pour les années qui viennent.

Le second cadre principal, déjà en application, réside dans le *Code de l'Environnement*. Celui-ci décrit le **patrimoine commun** de la Polynésie française et rappelle la nécessité de concilier la protection de l'environnement, le développement économique et le progrès social. Plusieurs principes structurent la vision établie dans ce code, que ce soit le principe de précaution, celui d'action préventive et de correction, le principe de pollueur-payeur, de participation et de non-régression. En ce sens **la responsabilisation des acteurs** est essentielle dans leur rapport avec le « patrimoine commun ».

Les connaissances scientifiques sur les interactions humaines avec les espaces et espèces évoluent en permanence, et plusieurs programmes et études récentes se sont déroulés ou sont initiés sur les impacts touristiques sur l'environnement polynésien, tant terrestre que maritime, permettant de **faire progresser les pratiques et les perceptions** vers une meilleure intégration de ces objectifs de préservation et de valorisation.

Ces documents de référence, qui ne sont pas figés et peuvent être amendés ou modifiés dans leurs détails, déterminent donc **des ambitions communes** qui doivent pleinement être considérées comme des préalables permettant d'élaborer l'évolution touristique de la destination. L'**exemplarité** du secteur touristique doit être incontestable.

Fāri'ira'a Manihini 2027

Le tourisme inclusif

ORIENTATIONS • ENJEUX • IMPACTS



MINISTÈRE DU TOURISME



SELON LE INTERNATIONAL TRADE CENTER

« Le tourisme inclusif est une approche du développement du tourisme qui encourage la création de liens et les contacts entre les différents acteurs de l'industrie touristique, tout en instaurant des partenariats avec et entre les acteurs privés, **en stimulant l'économie locale et en favorisant l'intégration des femmes et la participation des communautés locales** afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes. Il privilégie la **viabilité** en tenant compte des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. ».

Les enjeux d'un tourisme inclusif
en Polynésie française

Un objectif de gouvernance

Différentes notions doivent guider les orientations et la définition des axes prioritaires.

Ainsi plusieurs notions doivent être au centre du développement touristique inclusif. **Le point central concerne la gouvernance** qui doit associer pleinement les acteurs du secteur. Des progrès ont été réalisés mais doivent être poursuivis. Il convient de pouvoir générer toujours davantage de dialogues et d'échanges entre les équipes publiques liées au tourisme (différents services administratifs, différents établissements publics et parapublics) autour d'objectifs définis en commun. Il convient de pouvoir également permettre les échanges et débats entre les acteurs privés, selon les secteurs, les territoires, afin que puisse émerger une vision d'ensemble collective cohérente.

Entre acteurs publics et acteurs privés, la co-construction et le co-pilotage des axes et actions stratégiques peuvent relever de travaux communs, sur la base d'informations fiables, diffusées largement, et d'une ingénierie active permettant un éclairage exigeant.

A l'inverse de l'adage « *diviser pour mieux régner* », une bonne gouvernance, pour un développement touristique inclusif, efficace et constructive à moyen et long terme, doit **impliquer largement l'ensemble des acteurs**. Ils doivent disposer d'un cadre et d'instances pour échanger régulièrement et décider ensemble des orientations à suivre sur la base d'informations et d'analyses complètes, évaluer les résultats, rassembler les forces et les initiatives autour d'un développement territorial cohérent.

Sur la base actuelle (*Observatoire et Comité de Pilotage* du Tourisme), la nouvelle stratégie devra s'attacher à **proposer une évolution du mode d'organisation** permettant une gouvernance plus inclusive, tout en conservant une capacité agile et efficace de cibler, déployer et évaluer les actions stratégiques.

Les impacts économiques du tourisme

La seconde notion concerne la mise en place d'un climat favorable aux **synergies entre les acteurs de l'industrie touristique**, et également avec les autres secteurs de l'économie locale, afin de permettre l'**optimisation des retombées** liées au secteur du tourisme et ses effets indirects et induits, sa capacité à générer des investissements profitables pour la communauté, à gérer et anticiper les vulnérabilités, et à **améliorer la qualité de vie** des populations. Une étude de cas de la constitution d'une société telle qu'*Air Tahiti*, depuis sa création à nos jours, pourrait par exemple parfaitement illustrer ce principe.

S'agissant des synergies entre acteurs, certaines offres groupées ou collaborations ne sont pas encouragées, bien qu'elles seraient efficaces, et peuvent même légalement être condamnées. Elles doivent clairement établir les responsabilités des parties prenantes, et leurs engagements individuels et mutuels vis-à-vis de leurs clientèles communes à protéger dans tous les cas. De même, elles doivent être encadrées, ou tout au moins suivies avec attention, pour ne pas créer des effets de distorsion de concurrence au bénéfice exclusif de quelques acteurs, et en défaveur de tous les autres. Il s'agit de dynamiser l'offre, de constituer les conditions de sa diversification, et non de conforter des positions dominantes non propices à moyen terme au secteur, et à la destination.

Par ailleurs, une partie de la valeur ajoutée (PIB) introduite dans l'économie par l'apport de devises extérieures liées au tourisme pourrait être mieux orientée vers **le soutien à la production locale**, notamment en faveur des secteurs primaires et secondaires. De l'ingénierie financière, de l'aménagement et la gestion des espaces publics, du soutien aux filières de productions primaires et secondaires (agriculture, pêche et aquaculture, industries de transformation...), du transport de passagers et de fret, de l'accès aux ressources en eau et en énergie, le tourisme peut contribuer utilement à structurer et financer en partie le développement des autres secteurs. La responsabilité d'un tourisme inclusif, dans cette perspective, repose sur **une coordination et un volontarisme** du plus grand nombre des acteurs du secteur, avec des cadres réglementaires cohérents et compétitifs.

De même, la préférence locale doit jouer dans la fourniture de services, d'expertises, d'innovations, tout en s'assurant de la compétitivité, dans une perspective de **croissance endogène**, par rapport à des offres venues de l'extérieur. Cet étalonnage est essentiel, et l'identification des avantages comparatifs et compétitifs doit être systématique dans la réflexion des décideurs. Pour chaque problématique, la question d'**une offre locale concurrentielle** doit être considérée et soutenue, si elle est réaliste et viable, en apportant des bienfaits comparables. A ce titre, l'exemple de la perte de compétitivité de la filière pandanus, par exemple, s'agissant de la couverture des établissements hôteliers, devrait faire l'objet d'une étude spécifique pour permettre de pallier aux écarts de bienfaits constatés.

Néanmoins, le secteur touristique étant vulnérable économiquement à des **aléas conjoncturels extérieurs** nombreux, l'ensemble du tissu productif et de services ne peut ni ne doit dépendre uniquement de cette source de revenus. Le tourisme peut (et doit) constituer au mieux un apport complémentaire dans la viabilité des filières connexes et les équilibres micro-économiques de chaque territoire considéré. Par ailleurs, **la diversification** des modes de consommation touristique doit être encouragée, pour ne pas dépendre d'un petit nombre de marchés, de types de clientèles similaires, de canaux de commercialisation ou de transports internationaux restreints.

Ce qui peut être envisagé à l'échelle du Pays devrait l'être tout autant à l'échelle de chaque territoire touristique, dans **une logique de proximité**. Différentes tentatives ont eu lieu par le passé, mais souvent de manière isolée, ne s'intégrant pas dans une logique et une démarche d'ensemble, et sans accompagnement ou valorisation suffisants pour perdurer. Il convient donc d'organiser et de mettre en commun les initiatives en ce sens, d'évaluer leurs résultats, les obstacles à surmonter, avec l'ensemble des acteurs publics et privés concernés.

Enfin, plutôt qu'un appel systématique aux fonds publics pour des aménagements structurants, les expériences de tourisme inclusif incitent à **privilégier les co-financements ou appels à projets soutenus**, permettant aux opérateurs locaux, tant publics que privés, de s'impliquer et assurer tout ou partie de la construction et de la gestion des infrastructures concernées, avec **une perspective d'investissements productifs proportionnels à l'échelle et au marché de chaque territoire concerné**, et du service public rendu.

Les impacts sociaux du tourisme

La troisième notion est celle de **l'intégration sociale**. Intégration des femmes notamment, à tous les niveaux de responsabilités, et de la jeunesse, ainsi que des communautés locales, avec une vigilance constante sur la définition des seuils d'acceptabilité liés à la fréquentation et aux types d'activités exercés.

Cet axe pose notamment la question de **la formation, de l'accès aux métiers** et aux cursus, des modes de sélection et de développement des compétences, des cadres juridiques et réglementaires, de la répartition de la carte de formation et d'activités en fonction des territoires touristiques. L'équilibre entre un accompagnement et une professionnalisation des différents métiers du tourisme, souvent soumis à des exigences et des objectifs théoriques élevés en fonction des standards recherchés, d'une part, et d'autre part un accès équitable pour les populations résidentes, et notamment la jeunesse des archipels, est parfois difficile à établir. **Une quête d'excellence inadéquate pouvant conduire à une exclusion** brutale des populations en délicatesse avec les systèmes éducatifs traditionnels, au profit de professionnels exogènes qui disposeraient des titres ou diplômes requis.

De la même manière, les normes de sécurité imposées dans de nombreuses activités sont parfois **en inadéquation avec les réalités d'une pratique locale** qui, du coup, ne peut plus trouver de cadre cohérent pour se développer. Le cas du développement de prestations de découverte touristique du va'a, par exemple (comme marqueur différenciant et original d'une expérience polynésienne), qui aurait pu être assuré par les clubs sportifs existants, des encadrants fédéraux, voire des pratiquants chevronnés, est significatif. Le complément de revenus qui aurait pu être généré, au bénéfice des populations ou filières locales, ne le sera pas car l'encadrement requis, lorsqu'il s'agit de touristes, devient insurmontable pour les structures existantes.

À l'inverse, les diplômés locaux doivent également pouvoir trouver des débouchés et des perspectives de carrière, par une adéquation constante des cursus de formations avec les standards internationaux. **L'océanisation des cadres et des exploitants** doit constituer un objectif partagé pour le secteur, sur la base d'informations et de critères fixés avec les opérateurs de chaque filière.

Une vigilance particulière sur **l'intégration et la mixité**, la place des femmes, la solidarité, devrait également permettre au secteur touristique de se positionner comme « fer de lance » d'une évolution sociale plus vaste, de valoriser les aspects positifs du tourisme en la matière et d'évaluer les progrès à accomplir, année après année. Malgré des avancées significatives ces 5 dernières années, ces débats, trop rares localement, pour le tourisme, doivent pouvoir être davantage soutenus et visibles, médiatisés, et inspirants pour d'autres industries.

Le tourisme est également consommateur d'espaces, tant pour l'hébergement, que pour l'animation et les activités. La cohabitation et l'acceptabilité sont parfois délicates à établir, générant des perceptions de spoliation et de privatisation d'espaces publics terrestres ou nautiques au profit exclusif de l'industrie touristique. Lorsque l'espace est partagé, des conflits d'usage peuvent surgir, avec là encore des légitimités qui s'opposent, et peuvent conduire à un sentiment de rejet de l'activité touristique. Le développement touristique doit donc prendre en compte, dans ses fondamentaux, **une intégration des usages et des attentes des populations locales**, pour s'efforcer de définir les conditions des occupations d'espaces ainsi que les seuils de fréquentation perçus comme acceptables et raisonnables, ou proposer des mesures compensatoires cohérentes.

Outre ces emprises foncières ou nautiques, dans un territoire comme la Polynésie, les espaces terrestres disponibles sont relativement peu nombreux, notamment dans les îles les plus fréquentées et habitées. **La fermeture d'établissements peut générer des « friches touristiques »** pendant plusieurs années, voire plusieurs décennies, qu'il est difficile de résoudre. Là encore, la communauté touristique doit pouvoir s'appuyer sur des encadrements incitant à une réutilisation et réhabilitation de ces sites, mêmes privés, soit au profit des opérateurs du secteur, soit pour la mise en œuvre d'activités alternatives.

Les impacts environnementaux du tourisme

Une quatrième notion, fondamentale, impose de concilier une destination attractive, une industrie hautement compétitive, avec **une préservation environnementale intelligente et durable**. S'il ne s'agit pas de sanctuariser tous les espaces, il convient de trouver les voies d'un développement respectueux, voire avantageux, pour la protection et la régénération des espaces et des espèces. Ces perspectives doivent également permettre de faire évoluer **les modèles de consommation touristique**, de manière progressive, et la responsabilisation active des populations, des opérateurs du secteur, et des visiteurs. Il s'agit de décliner cette préoccupation majeure au cœur des différents segments d'activités du tourisme.

Suite à une prise de conscience collective sur la décennie écoulée, les initiatives de préservation, de sensibilisation, et de participation des communes, des opérateurs et des touristes à différents programmes environnementaux se sont multipliées. Elles pourraient être, néanmoins, davantage **coordonnées autour d'objectifs communs**, et s'intégrer dans des trajectoires collectives (privées et publiques) pleinement identifiées, lisibles, compréhensibles et source de motivation et d'émulation pour tous.

La multiplicité des impacts est par ailleurs souvent appréhendée de manière parcellaire et non dans leur globalité, ce qui réduit également l'efficacité des mesures prises de manière isolée. S'agissant spécifiquement de l'environnement, les pressions sur des milieux naturels circonscrits, les consommations d'énergies et d'eau douce, la gestion des déchets produits, la potentielle dispersion d'espèces exogènes, parfois invasives, ou d'agents pathogènes, tout comme des rejets maritimes et atmosphériques mal maîtrisés, peuvent constituer autant d'impacts directs néfastes de l'activité touristique. Par ailleurs, le tourisme polynésien est lui-même dépendant de problématiques plus générales, tels que les phénomènes météorologiques extrêmes, l'élévation du niveau de la mer, le blanchiment des coraux, l'acidification des océans, la raréfaction halieutique, la perte globale de biodiversité, voire des pénuries d'eau douce.

De manière plus générale, le secteur touristique mondial contribue activement au réchauffement climatique. Selon l'*Organisation Mondiale du Tourisme*, la part du transport touristique comptait en 2016 pour 22% des émissions totales de CO² liées au transport mondial, et **5% de l'ensemble des émissions totales d'origine humaine**. Par ailleurs, la répartition pour le transport touristique international s'établissait à 82% pour le transport aérien, 11,5% pour le trafic routier, 5,5% pour la croisière, et 1% pour le ferroviaire.

Dans ce contexte, la recherche constante d'outils et moyens de surveillance, de réduction ou de compensation des impacts, généraux ou spécifiques, est une nécessité. **Le recours à l'innovation, le soutien à la recherche et la validation de nouvelles technologies**, sont essentiels pour l'industrie touristique sous toutes ses formes. Le cas de la Polynésie française, avec le SWAC (système de climatisation par l'eau des profondeurs) notamment, développé par un opérateur touristique privé, est en ce sens emblématique, et doit constituer un marqueur et illustrer une volonté collective de progrès significatifs en ce sens.

De nombreux labels et organisations se sont développés ces dernières années pour rationaliser des démarches ou procédures, et leur permettre de trouver une résonance et une crédibilité nationales ou internationales. **La régulation des pratiques et des flux**, en accord avec les acteurs, et reposant même sur leur propre responsabilisation et implication, peut ainsi être encouragée et coordonnée, afin d'atteindre une cohésion, une cohérence et une constance utiles à l'atteinte d'objectifs sectoriels et sociétaux.

Enfin la participation des communautés locales, en interaction avec le secteur touristique, notamment au travers des comités du tourisme, doit permettre un déploiement de proximité, et de favoriser une perception partagée des progrès accomplis et des efforts à fournir pour les années suivantes. Plusieurs programmes internationaux, européens et régionaux incitent d'ailleurs à explorer cette voie. Néanmoins, toutes ces pistes nécessitent de l'animation, de l'encadrement et une coordination, réclamant **des ressources humaines dédiées** et formées à ces sujets, et des moyens financiers conséquents.

Les impacts territoriaux du tourisme

Il est particulièrement difficile d'aborder un territoire fragmenté et morcelé, tels que les différents archipels, face à une industrie qui recherche à concentrer les modes de consommation, simplifier la commercialisation, favoriser des économies d'échelle. **Les modes de transports définissent la simplicité d'accès**, et ils constituent donc une dimension incontournable et majeure du développement touristique des territoires. L'inter-modalité et l'inter-opérabilité des modes de transports, ainsi que leur capacité à intégrer les circuits de distribution (locaux ou internationaux) en fonction des flux recherchés, est cruciale. Le développement touristique, territoire par territoire, est tributaire de cette offre de transport qui contraint directement les possibilités immédiates et à moyen terme.

L'aménagement et les équipements publics, l'urbanisme, la gestion des espaces publics, la répartition des services publics et leur procédures liées à certaines formes de proximité, les moyens de prises en charge sanitaire, dépendent directement de la situation démographique et des avancées en matière de déconcentration. **Le tourisme et les flux engendrés peuvent modifier les critères de répartition des moyens publics** et apporter des moyens complémentaires, au bénéfice des populations résidentes. Les perspectives offertes par le tourisme contribuent à ancrer ces populations dans leurs îles d'origine, en participant à fournir un cadre de vie, une activité pérenne, des revenus additionnels aux filières traditionnelles et vivrières — tout en respectant les équilibres micro-économiques de ces îles —, en fonction des segments touristiques considérés.

Lorsqu'il est conduit avec maîtrise et méthode, le développement touristique génère des perspectives d'activités, d'emplois, d'échanges, et renforce l'attractivité de ces îles (même et surtout pour les populations résidentes) en permettant une plus large offre de transports, une connexion plus importante au sein d'un groupe d'îles, voire entre les archipels, et un besoin d'accès aux nouvelles technologies toujours croissant. **On a moins tendance à quitter son île lorsqu'elle offre toute une gamme de services, de commodités, de mobilité.** Et ces services, ces commodités, cette offre de transports sont donc pleinement renforcés par un développement touristique maîtrisé.

L'attractivité touristique propre de ces territoires doit s'imaginer, se renforcer et **se dessiner de manière complémentaire** aux autres territoires de la destination, les plus proches comme les plus éloignés. L'unicité de l'expérience offerte est le premier moteur du déplacement touristique, et ce sur quoi s'appuieront les efforts de promotion. Le tourisme inclusif doit donc s'attacher à définir une expérience propre et singulière pour chaque territoire touristique identifié, et des offres pérennes, suffisantes pour justifier un flux, **en interdépendance avec les autres territoires qui constituent, ensemble, la destination.**

La notion d'interdépendances géographiques et sectorielles des territoires touristiques est cruciale. Il ne s'agit pas d'un empilement de « destinations dans la destination ». Tel que proposé actuellement, un même touriste, au cours d'un même séjour, pourra souhaiter réaliser des plongées aux Tuamotu tout comme aux Marquises ; naviguer aux îles Sous-le-Vent et terminer son séjour dans un bungalow sur l'eau à Bora Bora ; ou encore découvrir l'intérieur et la presqu'île de Tahiti, puis expérimenter les itinéraires équestres de Hiva Oa.

La diversification des expériences, et leur complémentarité, vont permettre de construire des séjours sur mesure, soit par **un réseau de commercialisation aguerri**, soit directement par **les possibilités offertes avec les nouvelles technologies** et les modes de distribution numériques. Le choix et l'attractivité de chaque territoire renforce l'attractivité globale. Il est crucial néanmoins de conserver une cohérence et une lisibilité perceptible par les visiteurs potentiels. A l'inverse, une trop forte spécialisation d'une île (sur un segment de gamme, un marché ou un type d'activités) peut s'avérer parfois peu judicieux au regard de la redoutable compétition touristique internationale et de facteurs exogènes non maîtrisables. Si la destination dans son ensemble se fixe pour objectif une plus large diversification et répartition territoriale des flux, chaque territoire doit accepter d'y apporter sa contribution propre, en modulant parfois ses ambitions spécifiques.

Une approche territoriale du développement touristique, **coordonnée et concertée**, doit donc permettre un développement ciblé, sur la base de critères objectifs en adéquation avec les marchés émetteurs, y compris le tourisme intérieur, et les destinations concurrentes ; en adéquation avec les souhaits et attentes des populations, tant au travers des communes que des communautés d'acteurs locaux ; et en adéquation avec le schéma d'aménagement général de la Polynésie française.

Les impacts culturels du tourisme

Dans cette même veine, le tourisme peut renforcer, valoriser et diffuser la culture polynésienne, dans ses différentes acceptions. S'il est nécessaire de concilier, là encore, les attentes standardisées à l'international de consommation (variables néanmoins en fonction des marchés émetteurs et leur « culture » propre), la culture polynésienne constitue **la singularité offrant le meilleur potentiel comparatif**, qui pourra motiver un voyage particulier sur cette destination, et ses différents territoires, plutôt qu'une destination concurrente.

Du mode de vie traditionnel jusqu'aux pratiques artistiques les plus exigeantes, en passant par les productions artisanales, voire même la gastronomie, le bien-être et l'esthétique, les langues vernaculaires, les pratiques sportives, les approches historiques ou mémorielles, ou encore un séjour culturel, le tourisme participe à renforcer, revitaliser les identités culturelles, et à les diffuser au-delà des frontières. Si l'expérience polynésienne actuelle permet ces différentes approches, elles ne sont pas encore **envisagées en transversalité**, pour permettre de voir émerger une cohérence globale de la destination dans son rapport à **la transmission des valeurs et usages culturels traditionnels, ou plus récents**.

La question de la place des cultures traditionnelles et de leur valorisation, souvent en opposition apparente avec les attentes de standardisations de la qualité de service touristique, est également une préoccupation primordiale pour réussir une démarche inclusive. Le tourisme, d'autant plus qu'il est inclusif, peut contribuer à fixer des populations, peut permettre une amélioration des accès à l'eau potable, l'énergie ou les réseaux numériques, une meilleure gestion des déchets, peut soutenir activement la protection voire la régénération des milieux naturels, et peut aussi valoriser les cultures traditionnelles. Ces éléments sont d'ailleurs des conditions incontournables de la « durabilité », la « soutenabilité » et la « viabilité » du tourisme.

Les modes de consommation évoluent, partout. Ils sont aujourd'hui fortement liés à des schémas de représentations, de perceptions parfois véhiculées par les réseaux sociaux ou l'abondance de messages médiatiques simplistes, qui peuvent amener à des comportements irrespectueux des visiteurs et des attentes caricaturales. D'**une médiation culturelle** — au sens large — liée à des apprentissages ou des transmissions basiques, parfois « folkloriques », les messages doivent nécessairement évoluer vers des contenus responsabilisants sur la préservation et **l'interprétation des aspects culturels considérés**.

L'affirmation devient essentielle, des cultures, des modes de vie, des identités, sur lesquels on ne transige pas, et qu'il convient d'**expliquer et rendre compréhensibles et accessibles**. Les études menées dans d'autres destinations insulaires ou autochtones durant la dernière décennie démontrent qu'ainsi les populations n'en seront pas dépossédées, et que non seulement la culture ne ressort pas altérée de ces échanges mais renforcée et ses détenteurs en seront d'autant plus valorisés.

Le tourisme doit s'astreindre à **puiser à la source des modes de vie** des populations, les acteurs et professionnels du tourisme doivent s'y adapter et intégrer les acteurs culturels en appuyant leur intégrité — même si des compromis avec l'industrie, sur les modes de médiations, sont inévitables. Cela implique également de parvenir à adapter les standardisations liées au service — notamment pour une offre principalement balnéaire —, en respectant les « aspérités culturelles » locales, en intégrant pleinement l'identité polynésienne dans l'attractivité proposée aux visiteurs.

De même, les normes administratives peuvent parfois venir gommer, lisser, déposséder les opérateurs du tourisme de leur culture et coutumes. Cet équilibre est fragile et essentiel à maintenir. Il s'agit par ailleurs d'un élément souvent mésestimé de la résilience des destinations. Plus les salariés et acteurs du tourisme pourront être dans l'affirmation sincère de leur identité, plus leurs tâches quotidiennes seront valorisantes et gratifiantes.

Fāri'ira'a Manihini 2027

Annexes
CARTOGRAPHIES



MINISTÈRE DU TOURISME



Type de destination

- Destination desservie par une ligne aérienne
- Destination sans desserte aérienne

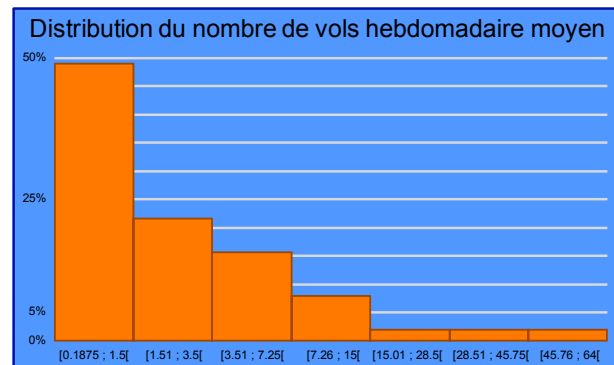
Nombre de vols hebdomadaire moyen*

(toutes périodes tarifaires confondues)

- [0.20 ; 1.50]
- [1.51 ; 3.50]
- [3.51 ; 7.25]
- [7.26 ; 15.00]
- [15.01 ; 28.50]
- [28.51 ; 45.75]
- [45.76 ; 64.00]

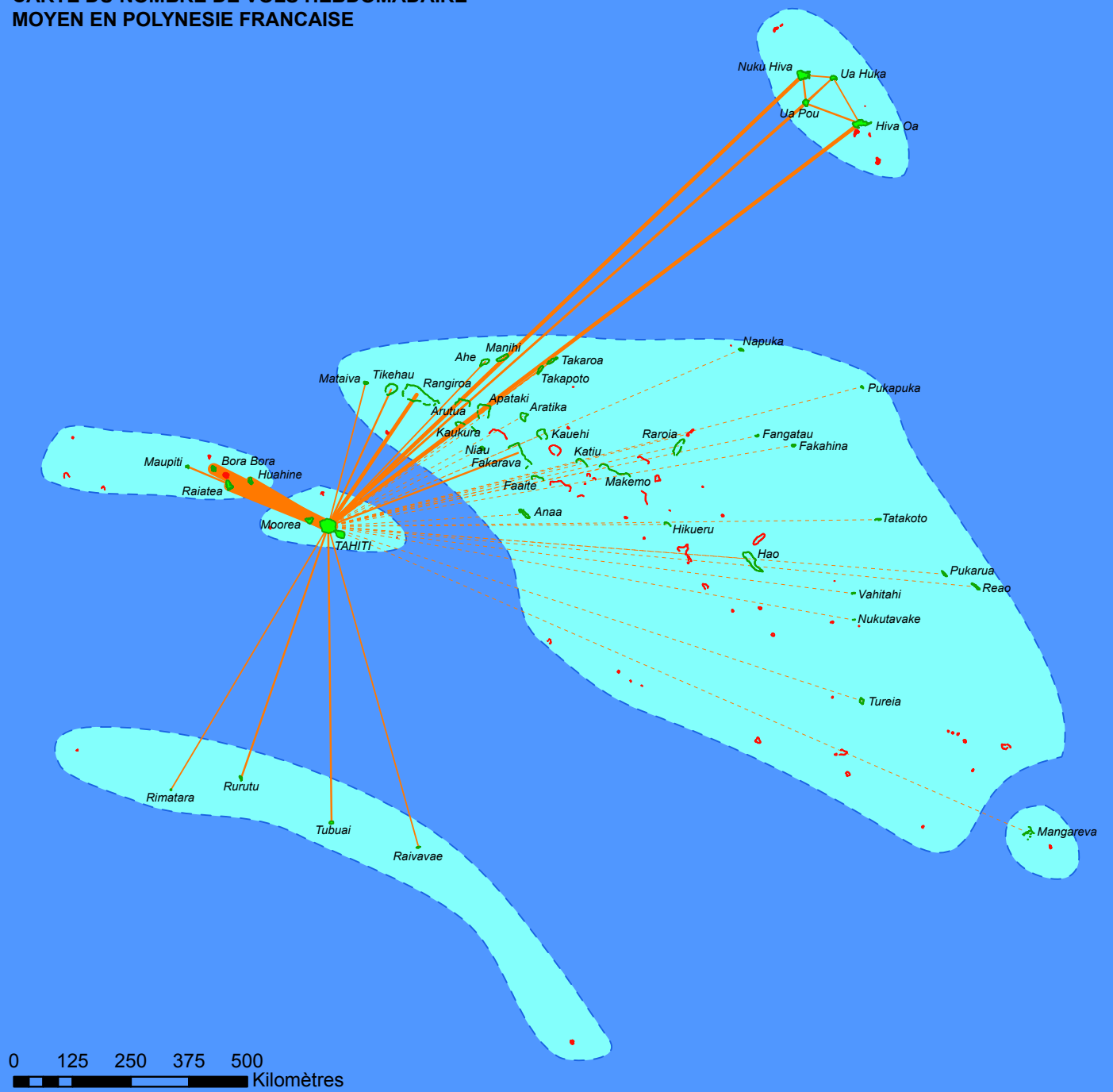
Autre information

- Archipel



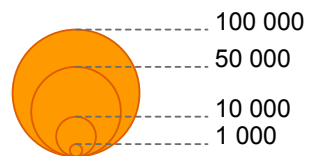
* le nombre de vols hebdomadaire moyen est estimé en calculant la moyenne du nombre de vol hebdomadaire en fonction de la classe tarifaire (très basse saison, basse saison, haute saison ; très haute saison). Les très faibles valeurs correspondent aux destinations qui n'affichent pas au moins 1 vol / semaine dans toutes les classes tarifaires. Les classes sont définies selon la méthode des seuils naturels et respectent la dissymétrie de la distribution (mode = 0.31 vol/semaine ; médiane = 2 vols/semaine ; moyenne = 5.61 vols/semaine ; écart type = 11.17).

CARTE DU NOMBRE DE VOLS HEBDOMADAIRE MOYEN EN POLYNESIE FRANCAISE

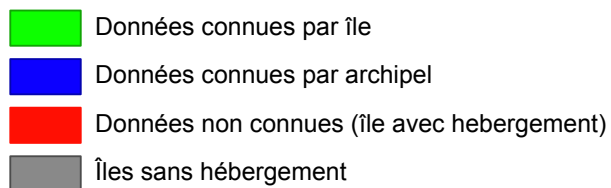


D'après les données de fournies par Air Tahiti, «programme de vols minimum, hivers 2019 (12/11/19 - 13/04/20)». Conception / réalisation : Jean Morschel, BEST - UPF, septembre 2020.

Nombre de visites dans les îles



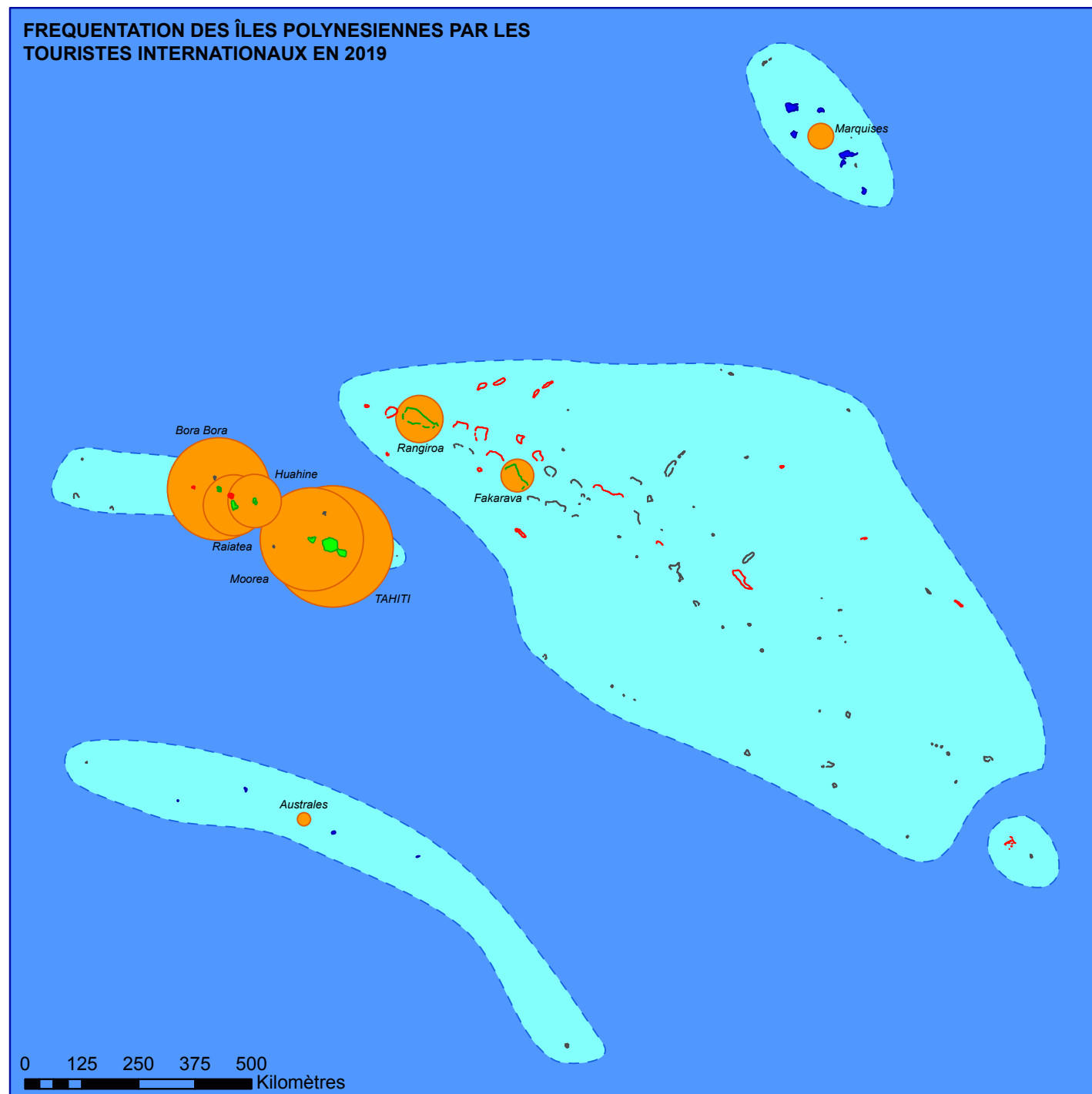
Disponibilité des données



Autre information



FREQUENTATION DES ÎLES POLYNÉSIENNES PAR LES TOURISTES INTERNATIONAUX EN 2019



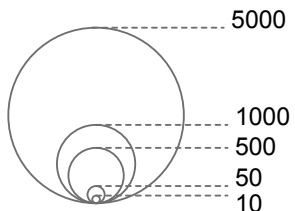
D'après les données de fournies par l'ISPF : nombre de touristes par île visitée entre Décembre 2018 et Novembre 2019.

Conception / réalisation : Jean Morschel, BEST - UPF, septembre 2020.

Type de destination

- Destination avec hébergement touristique
- Destination sans hébergement touristique

Capacité d'hébergement (nombre de lits) (toutes structures confondues)



Types de structures d'hébergement touristique

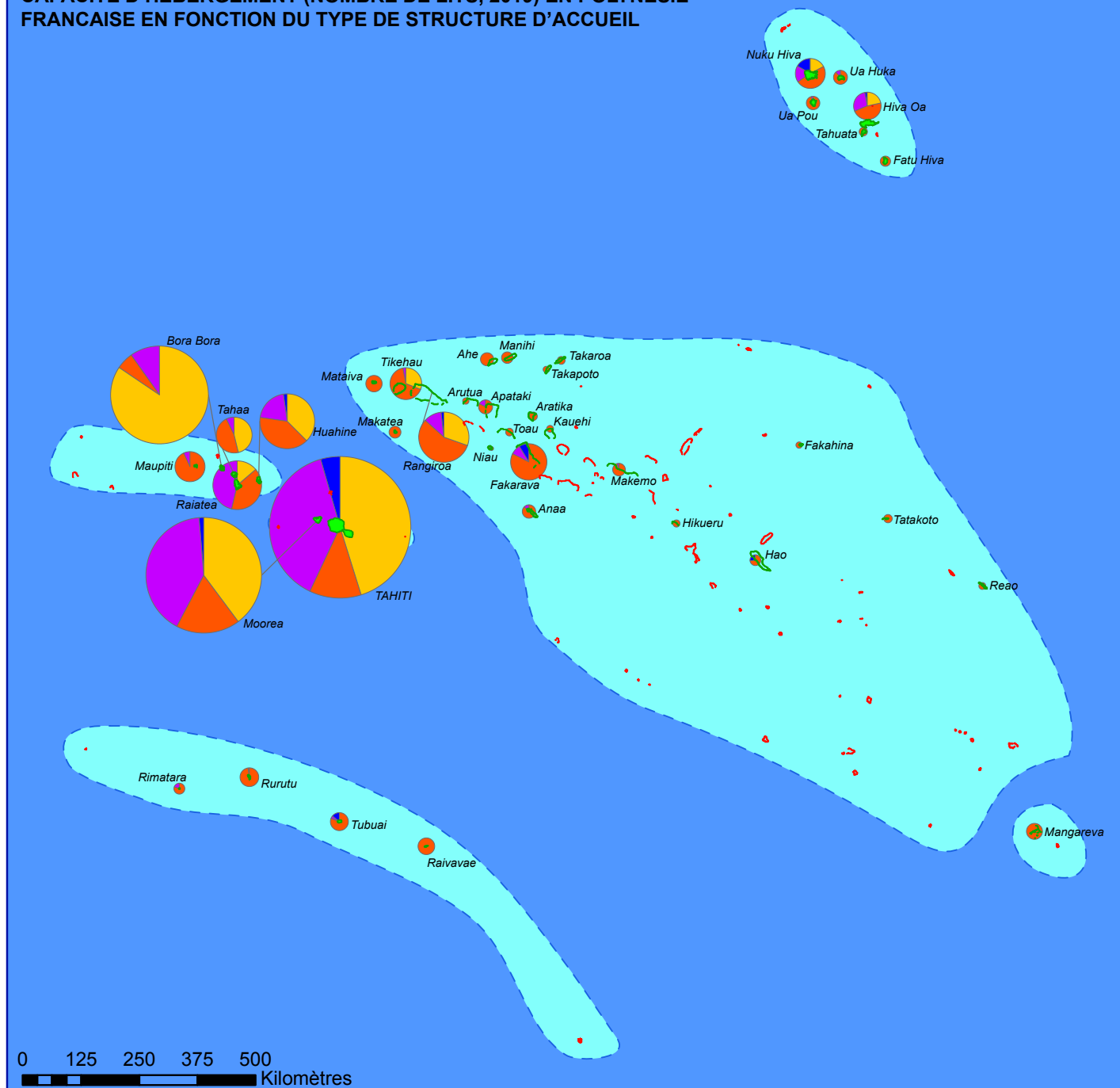
- Hotel
- Pension
- Meublé
- Autre (Hébergement émergent)*

Autre information

- Archipels

* L'hébergement «émergent» regroupe les auberges de jeunesse, les campings, les hébergements de charme, les hébergements flottants et les motels. Compte tenu du faible nombre de lits (3% de la capacité totale d'accueil touristique) proposé dans ce type de structure, il n'est pas possible de les détailler sur cette carte.
Pour connaître leurs détails, il convient donc de se reporter à la carte «Capacité d'accueil (nombre de lits, 2019) des structures d'hébergement touristique émergentes en Polynésie française»

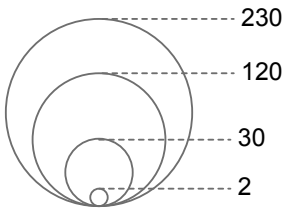
CAPACITE D'HEBERGEMENT (NOMBRE DE LITS, 2019) EN POLYNESIE FRANCAISE EN FONCTION DU TYPE DE STRUCTURE D'ACCUEIL



Type de destination

- Destination avec hébergement touristique
- Destination sans hébergement touristique

Capacité d'hébergement (nombre de lits) (toutes structures confondues)



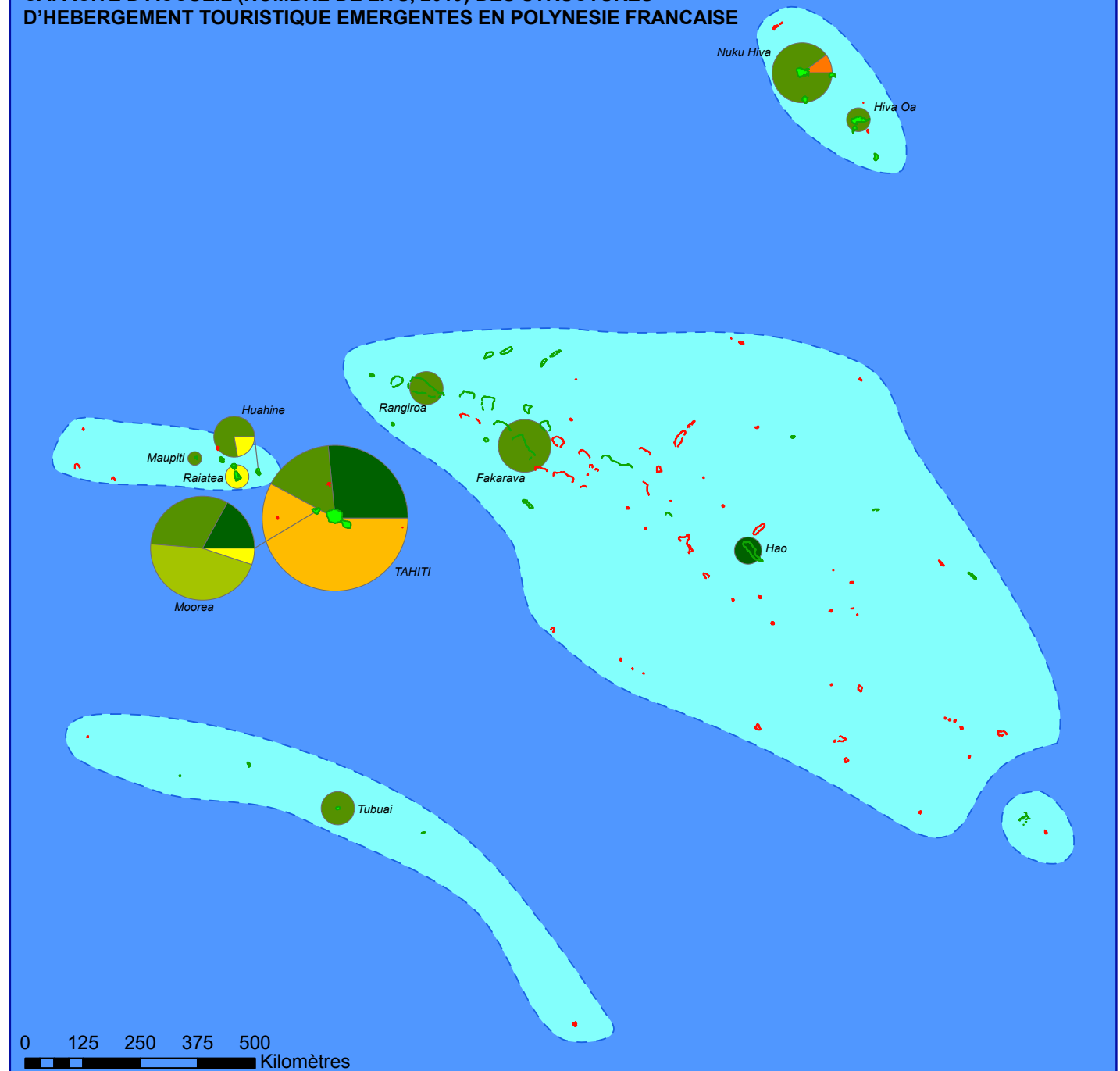
Types de structures d'hébergement émergentes

- Auberge de jeunesse
- Camping
- Hébergement de charme
- Hébergement flottant
- Motel
- Autre

Autre information

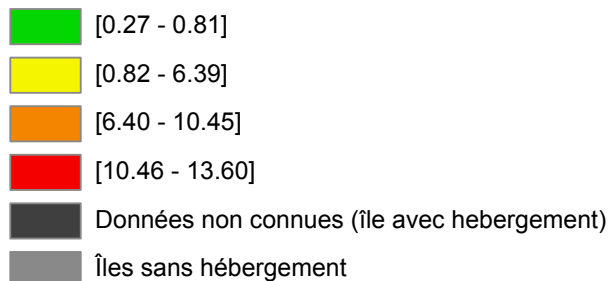
- Archipels

CAPACITE D'ACCUEIL (NOMBRE DE LITS, 2019) DES STRUCTURES D'HEBERGEMENT TOURISTIQUE EMERGENTES EN POLYNESIE FRANCAISE



Pression touristique en Polynésie française*

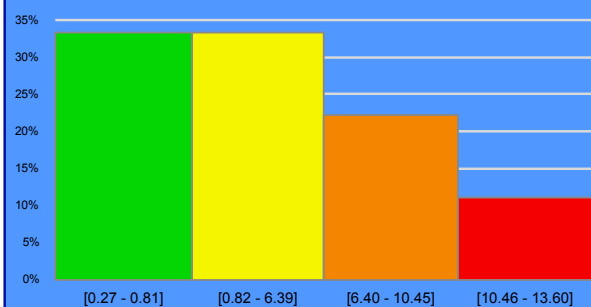
(Nombre de touristes / Nombre d'habitants)



Autre information



Fréquence des classes de pression touristique

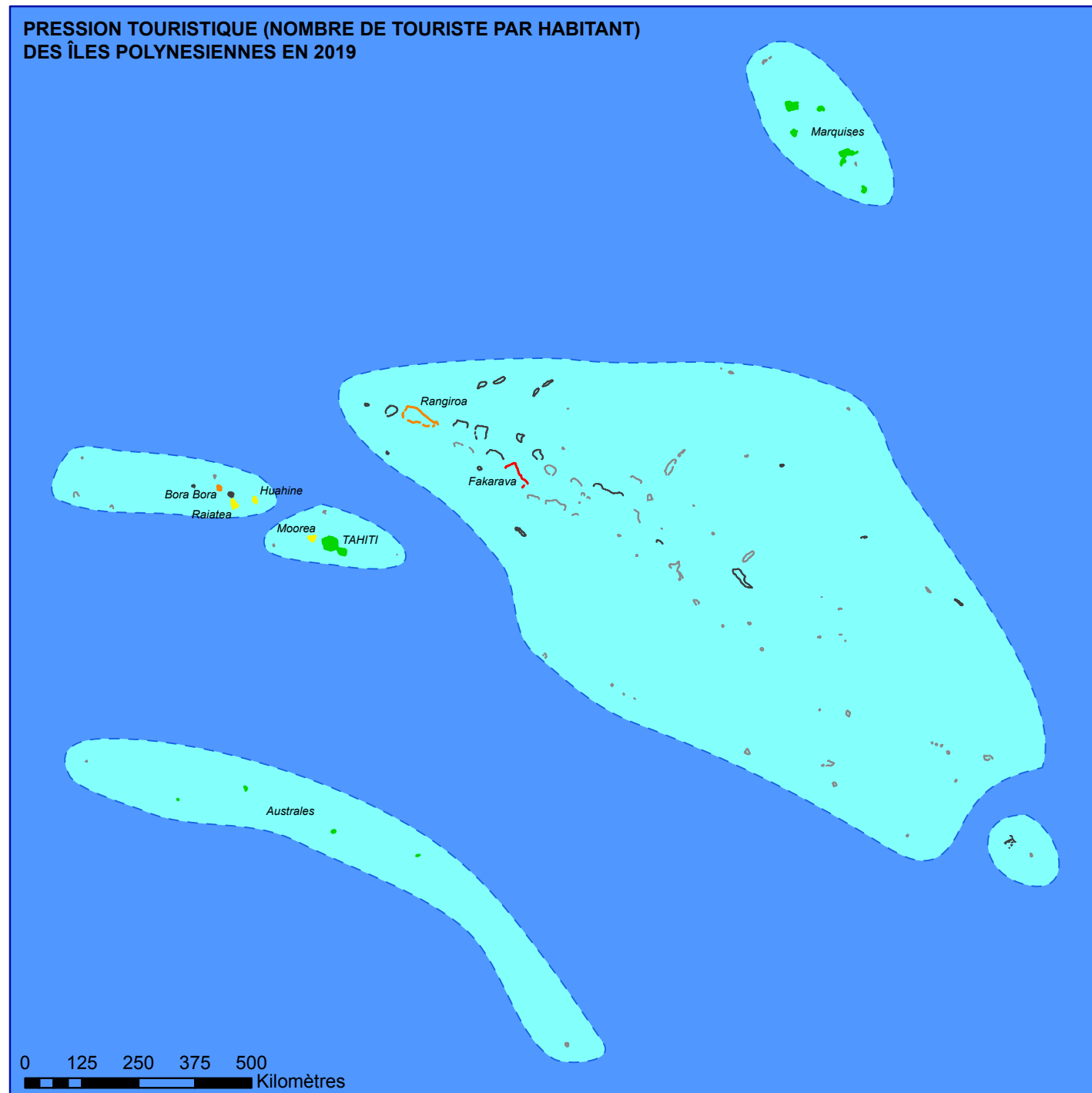


* Le calcul de la pression touristique sur les îles polynésiennes est mis en oeuvre en rapportant le nombre de visites déclarées dans les îles (ISPF - Îles visitées entre le mois de décembre 2018 et novembre 2019) à la population légale de l'île au dernier recensement de la population (ISPF - RGP 2017). Pour les Australes et les Marquises, le détail des îles visitées n'étant pas connu, la pression touristique est estimée à l'échelle de l'archipel.

Les îles catégorisées en «Données indisponibles» correspondent aux îles disposant d'au moins une structure d'accueil (1 place-lit) mais pour lesquelles le nombre de visites n'est pas connu.

La catégorie «Absence de données» englobe toutes les îles sans capacité d'hébergement.

PRESSION TOURISTIQUE (NOMBRE DE TOURISTE PAR HABITANT) DES ÎLES POLYNESIENNES EN 2019



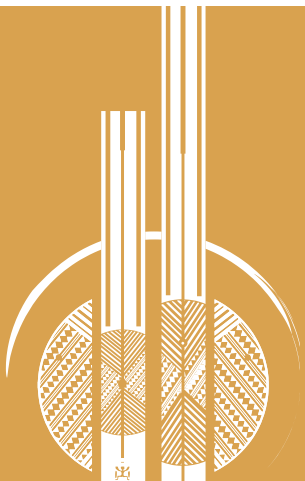
D'après les données de fournies par l'ISPF : nombre de touristes par île visitée entre Décembre 2018 et Novembre 2019 / RGP 2017.

Conception / réalisation : Jean Morschel, BEST - UPF, septembre 2020.

Fāri'ira'a Manihini 2027

Comparaison entre destinations touristiques

FLUX & MARCHÉS • STRUCTURES TOURISTIQUES



MINISTÈRE DU TOURISME

Se comparer à 8 destinations insulaires concurrentes de part le monde

Des données illustrant les stratégies de chaque destination

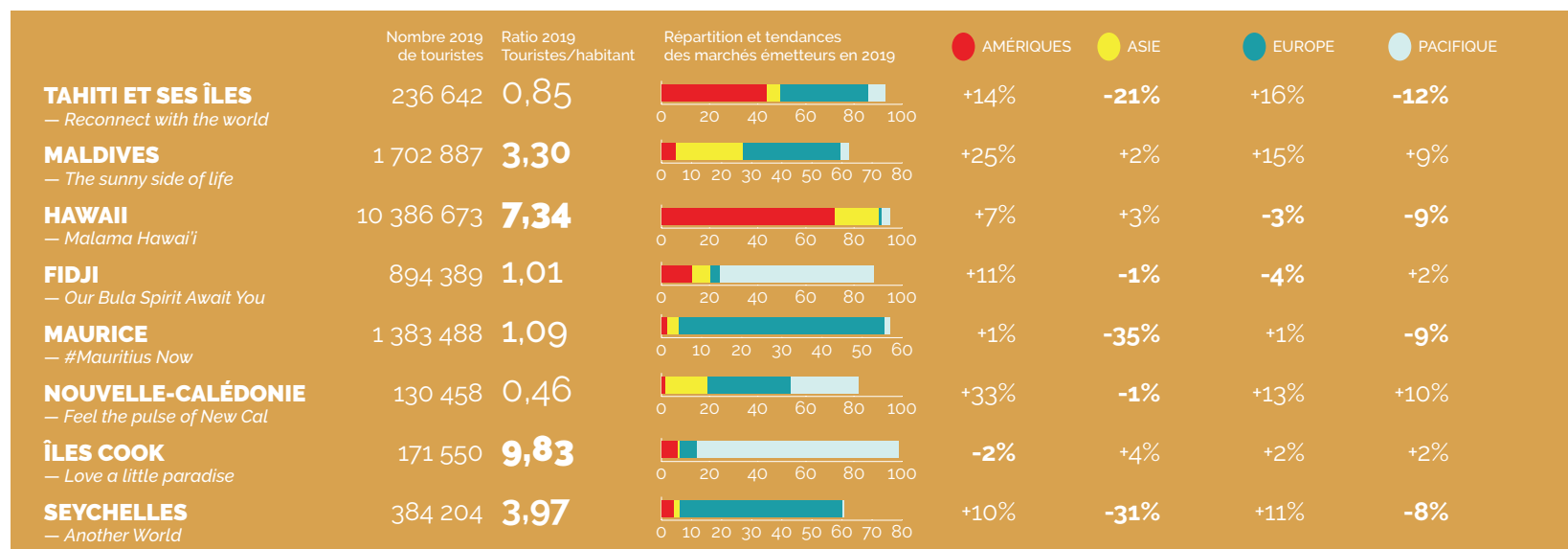
Malgré une concurrence frontale sur divers marchés, les destinations insulaires recouvrent des réalités et des objectifs très diversifiés

Les différentes destinations touristiques insulaires ont été choisies selon la concurrence directe avec *Tahiti et ses îles*, sur nos principaux marchés, constatés en 2019.

Sur les marchés Européens les Maldives, l'Île Maurice, la Nouvelle-Calédonie et les Seychelles sont fortement ancrées. **Sur les marchés Américains (côte Ouest)**, on trouve principalement Hawaï ainsi que Fidji auxquels s'ajoutent les Maldives pour **les marchés Asiatiques**.

Et **sur les marchés du Pacifique**, ce sont principalement les îles Cook et Fidji, ainsi que la Nouvelle-Calédonie qui nous font face.

Au diapason de stratégies de développement propres, les capacités d'accueil, de promotion, et l'acceptabilité touristiques de ces destinations varient fortement de l'une à l'autre, de même que les pressions exercées par le secteur, ainsi que les recettes et les ressources qui en découlent. Les tendances de marché diffèrent selon les destinations.



Flux & marchés

COMPARER LA NATURE DE LA FRÉQUENTATION TOURISTIQUE



Se comparer à 8 destinations insulaires concurrentes de part le monde

Des disparités de marchés riches d'enseignements

Outre les objectifs quantitatifs, ces différences s'expliquent aussi par des liens culturels, historiques, linguistiques et révèlent les faiblesses à combler et les potentiels à saisir

L'analyse des données et des disparités permettent d'identifier les parts de marchés potentielles restant à conquérir pour « *Tahiti Et Ses Îles* ».

Premier constat **sur les marchés du Pacifique**, la Polynésie française capte **moins de 2% du potentiel de Néo-Zélandais** se rendant chaque année dans une destination insulaire du Pacifique, contre 2,7% pour la Nouvelle-Calédonie, mais surtout 18% pour Hawaïi, 28% pour les îles Cook, et près de 50% pour les îles Fidji.

Ou encore, nous accueillons **à peine plus de 1% du potentiel d'Australiens** qui séjournent chaque année dans une île du Pacifique, contre 3,5% pour la Nouvelle-Calédonie, 4% pour les Cook, 40% pour Hawaïi ou 50% pour Fidji. Sans compter, bien entendu, les visiteurs de ces Pays visitant d'autres destinations insulaires de par le monde.

En dehors de Hawaïi, dont les parts de marché avec le Japon sont sans commune mesure avec le reste des destinations insulaires du Pacifique, **les visiteurs asiatiques**, principalement les chinois et les sud-coréens, qui séjournent dans la région ne sont que 12% à choisir la Polynésie, contre 64% pour Fidji, 21% pour la Nouvelle-Calédonie, et moins de 2% pour les îles Cook. Et si les Maldives semblent (dans cet échantillon, et en dehors de Hawaïi encore une fois) faire partie des destinations insulaires les plus attractives pour les différents marchés asiatiques, les Seychelles en revanche en accueillent pratiquement deux fois moins que la Polynésie.

Sur les marchés nord-américains, *Tahiti Et Ses Îles* fait pratiquement jeu égal, en volume, avec Fidji, et dépasse notablement les Maldives, et très largement les Seychelles et l'île Maurice.

Seule Hawaïi est positionnée totalement différemment puisque les USA constituent près de 70% de son flux, auquel s'ajoute le Canada bien entendu, fortement développé également.

Enfin **sur les marchés émetteurs d'Europe**, la Polynésie est bien entendu avantagée par ses liens avec la France hexagonale qui compte pour 65% de ces flux en provenance du « vieux continent ». Au final, elle devance la quasi-totalité des destinations insulaires du Pacifique sur ces marchés, (à l'exception de Hawaïi qui attire largement davantage d'Allemands et d'Anglais, mais nettement moins de français), en captant près de 30% des flux en provenance d'Europe, contre 41% pour Hawaïi, 14% pour la Nouvelle-Calédonie (grâce à l'hexagone), 11% pour Fidji (grâce aux Anglais), et seulement 4% pour les îles Cook.

En outre, sauf face à l'île Maurice, notre destination demeure en tête sur le marché français des autres destinations insulaires ciblées (quasi équivalent face aux Maldives, et nettement devant les Seychelles). Plus globalement, les marchés européens plébiscitent l'île Maurice (France, Allemagne, Royaume-Uni), les Maldives (Allemagne, Italie, Royaume-Uni) et affectionnent les Seychelles (l'Allemagne notamment).

Face à ces destinations, la composition variée du « catalogue » de marchés émetteurs est comparable avec les autres destinations où les « spécialisations » ne sont pas moindres. La Polynésie dispose même de relais de croissance solides, et seules les Maldives (en ajoutant le continent Africain notamment) parvient à **une diversification plus importante de la provenance de ses flux**. Néanmoins, les faiblesses constatées sur les marchés Océaniques et Asiatiques doivent demeurer un motif de préoccupation pour les acteurs touristiques polynésiens.

Il est notable enfin que les pressions touristiques sont extrêmement fortes aux îles Cook et sur Hawaïi, avec de surcroît une concentration des flux majeure en leur sein, la Polynésie demeure une destination possédant une capacité d'accueil intacte, avec un ratio « touriste par habitant » le plus élevé observé depuis 20 ans, mais parmi les plus faibles vis-à-vis de ses concurrents directs sur les marchés.

À la recherche de retombées économiques optimisées

Évaluer les effets induits

Que ce soit sur l'emploi, sur la durée de séjour, sur les dépenses moyennes par touriste et les revenus directs, ou sur la structure de l'offre d'hébergement et les coûts d'acquisition des flux, chaque destination oriente ses stratégies en fonction de ses objectifs propres.

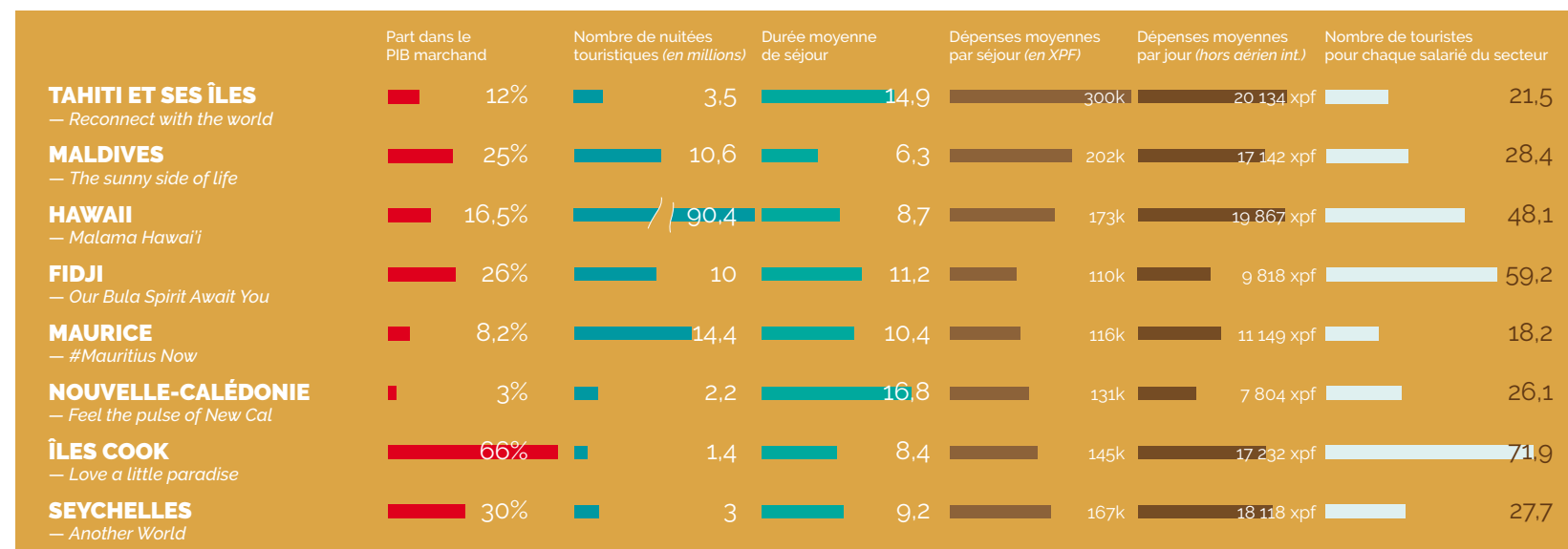
L'impact de l'industrie touristique pour chaque territoire varie selon la diversification de son économie.

Ainsi **les îles Cook dépendent extrêmement fortement de leur flux de visiteurs**, tandis que la Nouvelle-Calédonie ou l'île Maurice disposent d'autres ressources et d'autres secteurs économiques significatifs et prospères.

Le cas de **l'île Maurice est particulièrement instructif**, s'agissant d'un État sans lien institutionnel direct avec une puissance régionale. Avec une population quatre fois plus importante que la Polynésie française, le territoire a massivement diversifié son modèle économique ces dernières décennies, en privilégiant la recherche de ressources propres, notamment par l'export (coton, sucre, pêche, textile) et une politique très favorable

aux investissements, notamment dans le secteur tertiaire et les services financiers. Ainsi, malgré une fréquentation touristique 6 fois supérieure à celle de Tahiti (et un nombre de salariés du secteur 6,5 fois supérieur), **la part de l'industrie touristique est d'un tiers moins importante que pour la Polynésie française** dans l'économie globale (ce qui s'explique également par un positionnement différent et des revenus par séjour et par jour bien inférieurs aux nôtres).

On peut noter que les Maldives, les Fidji et les Seychelles ont pleinement centré leur développement économique et social sur le tourisme, alors que la Polynésie ou Hawaii — qui sont rattachés à des États forts —, et même s'il s'agit de leur principale industrie, disposent de moteurs économiques complémentaires tout comme de flux financiers institutionnels cruciaux.



À la recherche de retombées économiques optimisées

Des indicateurs révélateurs des politiques publiques

Pour ces territoires, « nécessité fait loi », et chacun a mis l'accent sur le potentiel et les opportunités dont il pouvait disposer.

Le nombre de nuitées touristiques, notamment en 2019, est significatif de la capacité d'accueil de chaque destination. En dehors du cas de Hawaï, qui est sans commune mesure, les Maldives, Fidji et l'île Maurice ont des capacités relativement proches, tandis que la Polynésie est talonnée par les Seychelles (qui reçoit davantage de visiteurs, mais avec une durée de séjour moindre), la Nouvelle-Calédonie et les îles Cook. La plupart des destinations se sont développées avec un modèle de séjours assez courts (autour d'une semaine à 10 jours) qui demeurent l'usage dominant tout autour du globe.

Néanmoins, par exemple, comparé à la Polynésie française, **Fidji réalise 2,8 fois plus de nuitées** (avec 3,8 fois plus de visiteurs, mais seulement 1,8 fois plus de lits à commercialiser), générant pratiquement le même nombre d'emplois salariés (1,3 fois) pour un revenu par chambre 3,4 fois inférieur. Le modèle est ainsi radicalement différent et révélateur d'une recherche de volume sans optimisation méthodique des retombées.

À l'inverse, **aux Maldives, on dénombre seulement 3 fois plus de nuitées qu'en Polynésie**, avec 7 fois plus visiteurs, et 5 fois plus de lits. Le nombre d'emplois directs du tourisme est aussi 4,5 fois supérieur, avec un revenu par chambre sensiblement identique. La différence de stratégie avec la Polynésie tient essentiellement dans la durée de séjour qui est 2,4 fois inférieure. Le modèle des Maldives est donc assez proche de celui de la destination « Tahiti Et Ses Îles ». Ils ont néanmoins poussé la logique (et la dépendance au secteur touristique) de manière plus radicale, puisque la population y est seulement deux fois plus importante, et qu'ils disposent de 44 compagnies aériennes internationales pour desservir la destination (contre 9 en Polynésie en 2019). Outre une part au PIB marchand deux fois plus importante, la pression touristique est près de 4 fois supérieure à celle qui est absorbée par la population polynésienne.

Ces deux exemples illustrent les choix difficiles que doivent faire les pouvoirs publics pour maintenir **un équilibre entre la dynamique économique, son optimisation, et la soutenabilité** de ce développement pour chacune des destinations. La Polynésie n'a pas à rougir de son modèle et du positionnement de ses différents curseurs ces 5 dernières années.

S'agissant des dépenses par séjour et par jour, et donc des retombées directes, la Polynésie fait partie des destinations les plus onéreuses, comparable avec Hawaï, avec un positionnement tarifaire sélectif (hébergement, activités, transports intérieurs). Fidji, l'île Maurice, ou encore la Nouvelle-Calédonie sont dans des stratégies différentes. Le coût du séjour peut agir comme un régulateur du flux dans les périodes de croissance, mais il peut aussi entraver la compétitivité, et ralentir la reprise, lors des crises.

Dans cette logique d'optimisation, il faut aussi considérer en conséquence **le coût direct d'acquisition d'un touriste**. Les dépenses promotionnelles des destinations dépendent de leur positionnement en terme de gammes de clientèles, mais aussi d'éloignement géographique et d'accessibilité. Pondéré par ses dépenses moyennes, comparé à un touriste venu en Polynésie, celui qui séjourne aux Maldives génère un retour sur investissement 10 fois supérieur, 4 fois pour Hawaï, ou 1,3 fois aux Seychelles.

Enfin, on peut distinguer deux groupes de destinations s'agissant de **l'emploi salarié direct généré** par l'industrie touristique. Plus ce ratio est bas, plus la destination investit et protège ses ressources humaines. Le modèle européen du rapport à l'emploi salarié n'étant pas globalement dominant dans l'industrie touristique mondiale, il s'agit davantage d'une appréhension de la protection sociale que de l'activité directe générée.



Annexe 3

RAPPORT D'ÉVALUATION DU MÉDIATEUR

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27



Warren Dexter

Médiateur de la démarche
« Fāri'ira'a Manihini 2027 ».

1) Le contexte de la démarche

« Fāri'ira'a Manihini 2027 » succède à la stratégie de développement touristique de la Polynésie française 2015-2020 dont le bilan a été très satisfaisant avec des chiffres du tourisme plus qu'encourageants obtenus en 2019.

Mais en dépit de ce succès, il était ressorti des assises du tourisme, organisées le 26 septembre 2019, que l'élaboration de la feuille de route n'avait pas suffisamment laissé place à la consultation.

C'est la raison pour laquelle, la ministre Nicole Bouteau décidait d'imprimer une toute nouvelle méthode dans l'élaboration de la nouvelle stratégie 2021-2025. Le cahier des charges prévoyait :

- la consultation du plus grand nombre, c'est-à-dire pas seulement des professionnels mais aussi plus généralement de la population de la Polynésie française ;
- des orientations autour de la notion de tourisme inclusif, postulant un développement touristique qui associe la population au plus près et qui soit respectueux des modes de vie, des cultures et de l'environnement de chaque île ou groupe d'îles.

Cette dernière approche justifiait en outre que le nom de « Fāri'ira'a Manihini » soit donné à la nouvelle stratégie, dans l'idée que dans la définition première de ces mots tahitiens, le touriste soit perçu non pas comme un client et encore moins comme un étranger mais comme un invité et que son séjour ait une touche d'expérience et des airs d'accueil dans la plus pure tradition polynésienne. ■

2) Co-construire la nouvelle stratégie : une méthode inédite

En décembre 2019 était présentée à la ministre la méthode proposée pour donner corps à la co-construction souhaitée, une méthode participative inédite qui devait impliquer le maximum d'acteurs et d'intervenants dans la sphère du tourisme comme en dehors.

Cette méthode participative se déclinait en actions réparties en trois grandes étapes :

- la **phase de préparation** consistait à former des groupes de travail sur cinq grandes thématiques ;
- la **phase de mobilisation** était la plus importante dans le processus de co-construction puisqu'il s'agissait de laisser libre cours à l'expression de chacun sur le développement touristique des cinq prochaines années ;
- la **phase de consolidation** consistait à collecter les préconisations puis à bâtir une architecture de la nouvelle stratégie.

Au plan de la gouvernance du processus, le **garant médiateur** était chargé de garantir un droit à l'expression pour tous et d'assurer la communication autour du processus. Il devait en outre assurer que la synthèse des travaux en bout de chaîne tiendrait au mieux compte des avis issus de la consultation (préconisations).

Il était assisté d'un **coordinateur opérationnel** chargé d'organiser les rendez-vous, rencontres, débats, outils et travaux, de produire les comptes-rendus et synthèses des rencontres et travaux et de faire part de son expertise touristique, en particulier dans la rédaction des différents livrables prévus dans la mission.

L'**équipe projet**, composé de techniciens du ministère du tourisme, du service du tourisme et de Tahiti tourisme, était chargé d'apporter un appui technique et logistique sur toute la durée de la mission.

Enfin, la **commission de cadrage** était l'instance de gouvernance. Composée de 15 membres du secteur privé et de 15 membres du secteur public et co-présidée par la ministre du tourisme et le garant-médiateur, son rôle était hautement stratégique puisqu'il s'agissait de fixer les grandes orientations de la feuille de route, d'arrêter la méthode de sélection et d'ordonnancement des préconisations puis d'arbitrer et valider la feuille de route avant de la soumettre à l'approbation des institutions de la Polynésie française.

L'ensemble de ces éléments de méthode faisait l'objet d'un *document de cadrage* remis à la ministre du tourisme en janvier 2020.

La mission démarrait officiellement le 12 février par une grande réunion de lancement qui rassemblait à la présidence de la Polynésie française près de 60 personnes tant du secteur public que du secteur privé. ■

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

3) Dresser le bilan du tourisme : la phase de préparation

3.1) Des travaux amorcés dans l'enthousiasme...

Dans la phase de préparation, les groupes de travail avaient pour mission, sous la supervision du garant-médiateur, de collecter des informations qui devaient permettre de dresser un état des lieux du tourisme polynésien et d'appréhender les contours des axes souhaités pour la nouvelle stratégie, un document de référence intitulé « étude de contexte ». La composition de ces groupes était faite sur la base du volontariat mais selon les sujets, des personnes ressources étaient pressenties pour tel ou tel groupe en fonction de l'intérêt stratégique qu'ils pouvaient représenter en terme de collecte d'informations.

Le groupe de travail « tourisme inclusif » devait, par île, recenser les composantes de l'offre touristique, définir des indicateurs de performance, définir la capacité de charge touristique, établir le potentiel de développement et identifier le besoin en équipements, infrastructures et gestion publique.

Le groupe de travail 2 « ingénierie touristique » devait rassembler les producteurs de données, établir des méthodes de collecte, définir les études stratégiques et pertinentes à mener, imaginer un outil de centralisation et de traitement des données touristiques et proposer une gouvernance partagée de l'ingénierie touristique.

La thématique « continuité et cohérence » du groupe 3 découlait du souhait de tirer les

enseignements de la précédente stratégie. Ce groupe devait ainsi notamment étudier le rapport d'évaluation à mi-parcours de la stratégie 2015-2020 par l'*Union Européenne* et faire le point du déploiement de cette stratégie en identifiant les grands enjeux récurrents et pertinents.

Le groupe de travail « communication / information » devait imaginer la plateforme d'échanges utiles à la co-construction, proposer les appels d'offres de conception qui en découlent, prévoir les ressources humaines pour la maintenance et le traitement des informations et procéder à des évaluations régulières de la participation des publics cibles et de leurs propositions.

Enfin, le groupe de travail « cadres et procédures administratives du tourisme » devait répertorier les réglementations administratives applicables aux filières touristiques et proposer des évolutions possibles dans le sens d'une simplification et d'une adaptation des contraintes administratives aux enjeux du tourisme.

Les cinq groupes étaient invités à proposer des thématiques susceptibles d'amorcer les initiatives des chantiers collaboratifs de l'étape suivante de mobilisation.

3.2) ... Jusqu'à l'avènement de la crise sanitaire

Entamés début mars 2020, les travaux étaient rapidement interrompus en raison des premiers effets de la crise sanitaire. Les mesures de fermeture des frontières et de confinement avaient pour conséquence de suspendre durablement les travaux et d'axer

prioritairement les efforts sur l'assistance des professionnels du tourisme aux quatre coins de la Polynésie française, frappés de plein fouet par l'arrêt brutal des activités.

Les restrictions aux rencontres physiques ne permettaient au mieux que d'assister les professionnels par téléphone, par courriels et par visio conférences. Il s'agissait essentiellement de les conseiller sur les démarches à suivre pour bénéficier des mesures d'aide que le gouvernement avait mises en place de manière très réactive à partir d'un plan de sauvegarde économique élaboré dès avant la fin mars 2020.

3.3) Une phase de préparation finalisée dans la douleur

En juin 2020, les travaux des groupes de travail étaient relancés tant bien que mal. Les difficultés avérées de remotiver les équipes, encore éprouvées par la crise sanitaire, ne permettaient pas d'obtenir des cinq groupes des restitutions complètes.

Des informations précieuses à l'établissement de l'état des lieux du tourisme et à la définition des déterminants du développement touristique étaient néanmoins collectées par ailleurs.

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

Après d'ultimes échanges avec les responsables de groupes, l'étude de contexte était validée par la commission de cadrage en septembre 2020. Outre les chiffres clé sur le tourisme des cinq dernières années, ce document propose :

- une analyse synthétique des atouts et faiblesses du tourisme polynésien, mais aussi des opportunités et menaces environnantes ;
- un premier bilan de la stratégie 2015-2020 encore en cours de déploiement ;
- une description de la politique de marketing de la destination ;
- un focus sur les profils des visiteurs ;
- une attention particulière sur l'évolutivité des réseaux de commercialisation ;
- un état des difficultés à mettre en adéquation la desserte aérienne avec le développement touristique, y compris à l'échelle interinsulaire ;
- une analyse sur l'importance de poursuivre les efforts de soutien à l'industrie de la croisière, particulièrement celle développée par les navires basés en Polynésie ;
- la nécessité de se réinventer dans les modes d'hébergement, mais aussi dans l'organisation des séjours que les visiteurs doivent ressentir comme une expérience ;
- un bilan de la politique de formation aux métiers du tourisme ;
- une mise en perspective du développement touristique avec le *schéma d'aménagement général* de la Polynésie.

Enfin, l'**étude de contexte** apporte des précisions utiles sur ce que recouvre le tourisme inclusif, axe phare de la nouvelle stratégie du tourisme. ■

4) Permettre à tous de s'exprimer : la phase de mobilisation

La validation de l'étude de contexte permettait de passer à la deuxième phase de la mission, celle de la mobilisation. On pouvait retenir à ce stade de la mission que la première expérimentation du processus collaboratif, qui s'était traduite par la rédaction d'une étude de contexte à partir de travaux collectifs, était réussie malgré les troubles occasionnés par la crise sanitaire.

4.1) L'adaptation des objectifs de « Fāri'ira'a Manihini » aux dégâts de la crise sanitaire

Cependant, la crise sanitaire a à ce point plombé l'économie touristique du Pays que les objectifs de « Fāri'ira'a Manihini » ont dû être revus. Il a fallu ajoindre à l'ambition d'une stratégie de développement, un plan d'actions étoffé permettant de soutenir l'industrie touristique à court terme (« atténuer les effets de la crise ») et de la préparer à la reprise des marchés touristiques (« assurer la relance »).

Les échanges nourris avec les professionnels du tourisme de tous les archipels, notamment entre les mois de mars et mai 2020, permettaient de dégager de grands axes de soutien et de relance autour de thématiques telles que la montée en compétence par la formation pendant les temps difficiles, une communication non anxyogène des protocoles sanitaires en vigueur, la réassurance des populations des îles non affectées par le virus, l'ingénierie financière ou comment trouver des sources de financement acceptables pour relancer les entreprises, l'observation des marchés touristiques à l'international, etc.

4.2) Trouver des alternatives à l'impossibilité de tenir des réunions publiques

4.2.1) Une plateforme collaborative facile d'utilisation

Cette crise dont les effets durables étaient prévisibles dès l'abord du second semestre 2020, mettait en évidence l'impossibilité d'organiser des réunions publiques, alors qu'elles étaient au cœur du processus collaboratif. La plateforme collaborative « FM 25 », dont la conception avait pu être finalisée en fin septembre, prenait alors dans la mission, une place plus stratégique que prévu.

En dépit des possibilités encore offertes d'organiser des échanges par visio conférences, cette plateforme devenait, par la force des choses, le principal outil d'expression pour l'élaboration de la nouvelle stratégie. Elle était conçue de sorte à être très simple d'utilisation, que ce soit pour émettre un avis « à la sauvette », pour participer aux groupes de travail (chantiers collaboratifs) ou encore pour créer et piloter un groupe. Un centre de ressources contenant de nombreuses études et rapports devaient permettre d'éclairer les participants en tant que de besoin.

L'obligation de s'inscrire pour accéder à la plateforme donnait lieu à débat. Dans la mesure où elle était susceptible de dissuader certains de s'exprimer, elle aurait pu être levée mais elle était finalement conservée dans la mesure où elle obligeait chacun à la responsabilité de ses avis.

Quoiqu'il en soit, les facilités ergonomiques n'allaient pas suffire à combler le risque qu'on

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

voyait venir, à savoir que les participants potentiels à « Fāri'ira'a Manihini » seraient nécessairement moins nombreux puisque nombre de polynésiens ne sont pas dotés d'internet ou n'aspirent pas à exprimer des idées suivant ce moyen.

Il fallait donc compenser ce déficit prévisible par un renforcement de la communication autour de la plateforme FM25.

4.2.2) Un plan de communication d'envergure

Une campagne média de fin septembre à fin novembre 2020 se traduisait par :

- 56 passages d'un spot promotionnel sur les deux chaînes de télévision et sur les ferrys Tahiti-Moorea ;
- 440 passages radio sur 8 radios différentes ;
- 7 bannières web et newsletters ;
- 16 insertions print sur 8 supports différents ainsi que sur les réseaux sociaux (une page Facebook « Fāri'ira'a Manihini » ayant été ouverte à cet effet) ;
- Deux passages aux journaux télévisés (*Polynésie 1ère* n'ayant cependant pas proposé de plateau malgré plusieurs relances et alors que des assurances avaient été données un mois avant par le directeur régional) ;
- 3 interviews dans le cadre de l'émission consacrée au tourisme « *Ahitea* » (*Polynésie 1ère*), dans le cadre de l'émission « *Fenua Access* » (TNTV) et pour le magazine « *Honuatera* ».

Un e-mailing à tous les agents de l'administration était proposé. Le service de l'informatique avait semble-t-il été sollicité à cette fin mais sauf erreur, la démarche n'a pas abouti.

Il était également question d'envoyer par SMS, une invitation à tous les abonnés du réseau de téléphonie mobile à participer à la démarche mais cette proposition était finalement abandonnée car jugée trop intrusive.

Une présentation de la démarche collaborative était organisée à plusieurs reprises par visio-conférences, mais aussi en présentiel, d'abord au salon du tourisme, puis auprès des institutions de la Polynésie française (*Assemblée de la Polynésie française* et CESEC), de la CCISM, du MEDEF, de l'*Université de la Polynésie française* et du *Lycée hôtelier*.

Des acteurs comme le *Haut-Commissariat* et l'ISSEP déclinaient à regret nos propositions de présentation en présentiel en raison des risques jugés trop importants de contagion au COVID.

Les 48 communes de la Polynésie française étaient approchées une à une pour qu'elles veuillent bien participer au processus en s'exprimant sur la plateforme.

Les confessions religieuses les plus représentatives étaient contactées pour diffuser au sein de leurs structures l'invitation à se rendre sur FM25.

Une initiative privée intégrant un agent du service du tourisme nous gratifiait d'un superbe message promotionnel, une ode remarquable à la culture polynésienne sous forme de « *Orero* », d'une durée de 6 minutes, qui était diffusée sur les chaînes de télévision et mise en exergue sur la page d'accueil de FM25, ainsi que sur les réseaux sociaux.

Enfin, la mise en service de la plateforme était précédée d'une conférence de presse à l'hôtel Intercontinental de Fa'a'a le 21 octobre 2020.

FM25 était officiellement mise en service le 26 octobre 2020 mais, comble de malchance, en pleine récrudescence du COVID !

La communication aux médias et notamment aux journaux télévisés insistait alors sur le fait que le processus continue, que les polynésiens doivent se mobiliser pour construire la feuille de route en ayant à l'esprit que les marchés touristiques reprendraient tôt ou tard et qu'il fallait donc se préparer à la reprise sans attendre. L'accent était mis sur l'occasion historique qu'avaient les polynésiens de s'exprimer sur le tourisme qu'ils veulent et sur celui dont ils ne veulent pas. La simplicité d'utilisation de FM25 et la parole libre étaient également mises en avant pour attirer le plus grand nombre.

De nouvelles réunions spécifiques étaient tenues début novembre 2020 dans l'idée d'encourager les professionnels du tourisme à s'exprimer sur la plateforme : les représentants des transports aériens, des agences de voyage, de l'hôtellerie terrestre, de l'hôtellerie flottante, des comités du tourisme, etc.

Des initiatives de réflexion distinctes de la plateforme FM25 mais néanmoins dans le champ de la mission, se faisaient jour avec un diagnostic du tourisme proposé par l'Université de la Polynésie française, un plan de relance « *du confinement à l'épanouissement* » proposé par M. Henry Utarii Terou (*Polynesia consulting*) et une stratégie de développement complète proposée pour Bora Bora par les professionnels de l'île, sous l'égide de la municipalité.

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

Les contributions des uns et des autres au **centre de ressources de FM 25** ne se comptaient plus. Ce centre proposait dès sa mise en service, plusieurs dizaines de rapports, notes et articles sur toutes les thématiques, utiles à l'information des participants aux chantiers collaboratifs.

Des agents du service du tourisme et de Tahiti Tourisme se prêtaient également au jeu des chantiers collaboratifs, en particulier sur des thématiques importantes qui n'avaient pas encore été abordés par les chantiers déjà créés.

Dans le premier mois de la mise en service de la plateforme, les sollicitations étaient nombreuses, particulièrement de personnes en dehors de la sphère du tourisme, pour être formées à l'utilisation des fonctionnalités, que ce soit pour participer à des chantiers collaboratifs préexistants ou pour créer et piloter des chantiers.

Des perspectives de reprise du tourisme se faisaient jour avec l'annonce, au plan international, des premiers vaccins contre le COVID, encore en phase expérimentale mais susceptibles d'être mis sur le marché dès début 2021.

Il y avait ainsi plusieurs signaux favorables à la réussite du processus malgré le contexte difficile. L'axe le plus important de la communication dans « Fāri'ira'a Manihini » consistait à rassurer, à empêcher que le climat anxyogène se développe.

La conférence annuelle de Tahiti Tourisme programmée pour le 1^{er} décembre 2020 se

présentait comme une occasion de pousser plus avant la promotion de la plateforme collaborative, à un mois de la fin du processus de consultation. Les trois heures d'audience accordées pour « Fāri'ira'a Manihini » étaient mises à profit pour exposer un premier bilan de la démarche collaborative (de fin octobre à fin novembre 2020), organiser des débats de deux fois 45 minutes sur les thèmes « tourisme durable » et « formation et tourisme », dans un format de panels de personnalités et professionnels du tourisme et permettre à six chefs de chantiers collaboratifs volontaires de présenter une première restitution de leurs chantiers respectifs (« *le ciel étoilé polynésien, un joyau exceptionnel pour notre tourisme !* », « *un tourisme de résilience pour les résidents* », « *Développement de l'écotourisme et du tourisme solidaire à Opunohu* », « *tourisme régénérateur* », « *l'embellissement de Papeete, un enjeu d'harmonie population / touristes* » et « *agritourisme* »).

4.3) Un bilan globalement satisfaisant de la mobilisation

A l'approche de la fin de l'année 2020, les chefs de chantiers étaient invités à mettre fin aux échanges, à conclure, à rédiger leurs préconisations puis à les poster sur la plateforme. Le succès en terme de nombre de participants était très contrasté d'un chantier à l'autre. Les chefs de chantiers ayant mobilisé peu de participants et ayant donc recueilli peu de commentaires étaient néanmoins encouragés à émettre des préconisations. Le garant médiateur et le coordinateur opérationnel accompagnaient au mieux cette étape de conclusion et de synthèses.

A la clôture du processus de consultation dans la première semaine de janvier 2021, le bilan faisait état de **281 inscrits sur la plateforme, de 67 chantiers collaboratifs créés sur des thématiques diverses et de 289 commentaires**.

Le bilan devait aussi porter sur les résultats des travaux portés par l'*Université de la Polynésie française* (diagnostic du tourisme), par *Polynesia consulting* (« du confinement à l'épanouissement »), par Bora Bora. Il fallait enfin capitaliser les apports des débats de la conférence annuelle Tahiti Tourisme.

Aucun incident n'a été noté. Tout au plus, quelques créateurs de chantiers à objets connexes avaient été invités à fusionner leurs chantiers. Certains se sont plaints de ne pas avoir été suffisamment assistés par le garant-médiateur.

Outre les chantiers collaboratifs mis à l'honneur dans la conférence annuelle de Tahiti tourisme, les propositions issues des chantiers consistaient notamment :

- à promouvoir et diversifier des parcours de découverte des sites historiques et archéologiques ;
- à améliorer l'image des plaisanciers dans les lagons ;
- à mettre en place un calendrier événementiel accessible pour tous ;
- à recenser et cartographier les parcours de run & trail ;
- à améliorer la qualité des transports de touristes ;
- à faire de la Polynésie une destination de plongée, une destination de tournage, une destination pour superyachts ;

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

- à proposer un tourisme de l'extrême ;
- à promouvoir la formation aux métiers du tourisme ;
- à capitaliser la renommée de la Polynésie en matière de tatouage ;
- à sensibiliser la population à l'importance du tourisme ;
- à développer le tourisme résident ;
- à améliorer le fonctionnement et la coordination des comités du tourisme ;
- à améliorer la promotion de la destination sur les marchés émetteurs ;
- à développer le tourisme LGBT.

234 préconisations avaient pu être collectées in fine, dont 62% issues des chantiers collaboratifs et 38% des autres formes de contribution. ■

5) Définir la nouvelle stratégie à partir des avis recensés : la phase de consolidation

Le processus collaboratif dans la phase de consolidation était resserré autour de la **commission de cadrage** composée :

- au titre du secteur public, du ministre du tourisme, du Président de la Polynésie française, du Haut-commissaire, du Président de l'Assemblée de la Polynésie française, du Président du Conseil économique, social, environnemental et culturel, du Président du Syndicat pour la promotion des communes, des ministres du gouvernement en charge de secteurs particulièrement liés au tourisme (aménagement, équipement, culture, environnement, économie), du président de la commission en charge du tourisme à l'Assemblée de la Polynésie française, du chef du bureau des affaires européennes, du directeur de l'institut de la statistique de la Polynésie française et du président du conseil d'administration de Tahiti tourisme ;
- au titre du secteur privé, du président de la chambre de commerce, d'industrie, des services et des métiers, du directeur d'Aéroport de Tahiti et de représentants des transports aériens intérieurs, des transports aériens internationaux, des comités du tourisme, de l'hôtellerie classée, de l'hébergement familial, des hébergements flottants, de la croisière, des agences de voyage, des transports terrestres touristiques, des activités subaquatiques, des activités nautiques, des autres activités terrestres et des meublés du tourisme.

En préparation d'une réunion de la commission du 15 janvier 2021 qui devait officialiser la fin de la phase de mobilisation et le passage à celle de la consolidation, les trente membres étaient interrogés sur les priorités qui devaient sceller la trame et le périmètre de la feuille de route 2021-2025. C'était là la première étape du déploiement du processus collaboratif dans la phase de consolidation.

5.1) L'élaboration de la trame et du périmètre de la nouvelle stratégie

5.1.1) Les principaux enjeux et vulnérabilités identifiés

La commission prenait acte de ce qu'en terme d'enjeux, les priorités de ses membres sont de diversifier et développer le type d'offres touristiques, de s'engager pour un tourisme durable, de créer des emplois pérennes dans tous les archipels et de diversifier la provenance des flux.

Les vulnérabilités identifiées par la commission étaient pour certaines en lien direct avec les enjeux, à savoir la prévalence de deux marchés émetteurs seulement, la complexité de la destination, le manque de structuration touristique, une valorisation et un entretien insuffisant des lieux historiques et culturels et le manque d'infrastructures dédiées.

5.1.2) Maîtriser la notion de tourisme inclusif.. et durable

Sur le tourisme inclusif, les membres de la commission estimaient majoritairement que la notion implique de mettre la population au centre du développement touristique en

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

veillant à répartir et équilibrer les retombées économiques, de réunir, fédérer, coordonner, unir, générer des dynamiques collectives et d'interagir davantage avec les autres filières et secteurs économiques.

Ils décidaient en outre d'adjoindre l'adjectif « durable » à « inclusif », considérant que les enjeux d'avenir ne portent pas seulement sur la place des populations, de leur mode de vie et de leur environnement dans le développement touristique de leurs territoires mais aussi sur les capacités à vivre de ce développement sans compromettre les chances des générations futures de vivre du leur.

5.1.3) Une vision à long terme fidèle au sens de « Fāri'ira'a Manihini »

La vision à long terme qui devait guider l'élaboration de la nouvelle feuille de route rejoignait largement l'idée générale que sous entend la signification des mots « Fāri'ira'a Manihini ». C'est celle d'un tourisme authentique et durable privilégiant l'expérience, c'est l'excellence de l'accueil et de l'accompagnement des touristes, c'est une variété d'expériences et d'archipels. La commission retenait en outre l'objectif ambitieux du leadership de l'éco-tourisme dans le Pacifique Sud.

5.1.4) Des axes prioritaires réalistes et des objectifs atteignables

Les axes prioritaires dégagés par la commission sont :

- la valorisation et la promotion de la destination,
- le renforcement de la diversité d'expériences et de l'offre touristique,

- la prévalence d'un tourisme durable et de l'éco-tourisme,
- la structuration et la professionnalisation des filières touristiques,
- le développement des infrastructures et équipements touristiques.

Les objectifs à se fixer dans la feuille de route sont par ordre d'importance, selon la commission, les retombées économiques, la fréquentation globale en nombre de touristes, le nombre d'emplois salariés du tourisme, le nombre de sièges offerts, le nombre de clés et la satisfaction des résidents et visiteurs.

La commission décidait de privilégier les actions réalisables d'ici 2025, d'inclure dans la feuille de route toutes actions ayant un impact sur le secteur touristique, y compris celles des acteurs et partenaires privés et un détail des actions jusque dans les filières les moins développées.

Par la suite, le processus collaboratif souffrait d'un manque de disponibilité bien compréhensible des membres de la commission de cadrage qui, pour bon nombre, avaient à gérer des urgences liées au COVID.

5.1.5) Les défis quantitatifs à relever

Ce n'est qu'en juillet 2021 que la commission était de nouveau réunie. Elle se prononçait sur les objectifs quantitatifs à fixer à l'échéance de 2025 : 80 milliards de retombées économiques, 250 000 touristes (236 642 à fin 2019), 13 000 emplois salariés (11 897 en 2019), 460 000 sièges offerts (400 000 en 2019), 5800 clés (5864 en 2019). La commission préconisait en outre la mise en place d'indices de satisfaction dès que possible.

Ces objectifs a priori ambitieux alors que l'industrie touristique est sinistrée et que l'année 2021 est déjà largement entamée, étaient jugées atteignables car il était constaté que la réouverture des frontières décidée en début d'année avait réamorcé les marchés de touristes non résidents, avec des statistiques encourageantes à mi-2021. Dans son point de conjoncture d'août 2021, l'ISPF indiquait en effet qu'« en juillet 2021, la Polynésie française enregistre l'arrivée de 14 300 touristes, c'est 10 000 de plus qu'il y a un an (...) ».

5.2) L'analyse et l'ordonnancement des préconisations issues de la phase de mobilisation

Dans cette même réunion du 15 juillet 2021, les membres de la commission étaient informés qu'ils allaient être de nouveau sollicités pour renseigner des questionnaires sur les mois d'août et septembre.

5.2.1) 234 préconisations à classer dans les axes prioritaires

Les 234 préconisations se répartissaient parmi les **5 axes opérationnels**, comme suit :

- Valoriser et promouvoir la destination, 45 préconisations,
- Renforcer la diversité d'expériences et de l'offre touristique, 43 préconisations,
- Tourisme durable et éco-tourisme, 61 préconisations,
- Structurer et professionnaliser les filières, 64 préconisations,
- Développer les infrastructures et équipements, 21 préconisations.

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

Les membres devaient indiquer pour chaque préconisation, si elle correspond à *la vision FM25* précitée, si elle peut *être réalisée d'ici à 2025* ou au moins initiée au vu du contexte difficile, ou si elle constitue *une action structurante* majeure ou à inscrire dans des feuilles de route annexes, sectorielles ou territoriales.

Après plusieurs relances, 29 membres sur 30 retournaient les questionnaires renseignés à fin septembre.

5.2.2) 234 préconisations à classer par ordre de priorité

Pour l'ordonnancement des préconisations en fonction des retours des membres de la commission, il était proposé de retenir les critères suivants :

- Les préconisations retenues seront celles qui totaliseront 45 suffrages et plus, dont au moins 15 dans la « vision FM25 » ;
- Les préconisations à soumettre à l'arbitrage de la commission seront celles qui auront totalisé au moins 15 suffrages dans la « vision FM25 » et/ou « réalisables d'ici 2025 » ou 15 dans la « vision FM25 » et/ou « structurantes » ;
- Les préconisations non retenues seront celles qui auront totalisé moins de 36 suffrages au total ou moins de 11 suffrages dans la « vision FM25 ».

Le dépouillement des questionnaires faisait ressortir une notation globale de 9322 points attribués dont 3634 pour des actions correspondant à la vision FM25, 3340 des actions réalisables d'ici 2025 et 2348 des actions structurantes.

Par l'application des critères :

- parmi les 45 préconisations relevant de l'axe « Valoriser et promouvoir la destination », 21 étaient retenues, 9 non retenues et 15 à arbitrer ou débattre ;
- parmi les 43 préconisations relevant de l'axe « Renforcer la diversité d'expériences et de l'offre touristique », 19 étaient retenues, 11 non retenues et 13 à arbitrer ou débattre ;
- parmi les 61 préconisations relevant de l'axe « Tourisme durable et éco-tourisme », 17 étaient retenues, 9 non retenues et 35 à arbitrer ou débattre ;
- parmi les 64 préconisations relevant de l'axe « Structurer et professionnaliser les filières », 12 étaient retenues, 32 non retenues et 20 à arbitrer ou débattre ;
- parmi les 21 préconisations relevant de l'axe « Développer les infrastructures et équipements », 5 étaient retenues, 11 non retenues et 5 à débattre.

5.3) Le contrôle de cohérence de la méthode de sélection

L'examen a priori des actions ainsi classées et priorisées laissait entrevoir de possibles anomalies, incohérences, voire omissions. Des actions pouvaient avoir le même objet, des actions à arbitrer, à débattre ou non retenues méritaient sans doute d'être repêchées et d'autres pouvaient ne pas avoir été identifiées dans les travaux collaboratifs alors qu'elles sont objectivement importantes.

L'équipe projet était réunie par deux fois fin octobre 2021 sous l'égide de la ministre du tourisme pour identifier les possibles anomalies, incohérences ou omissions.

Celles-ci étaient mises en évidence dans l'objectif de les soumettre à discussion en commission de cadrage. En effet, suivant le document de cadrage de « Fāri'ira'a Manihini », seule la commission peut modifier, ajouter ou supprimer des préconisations issues du processus collaboratif de la phase de mobilisation.

L'objectif étant de soumettre le document stratégique à l'approbation des institutions avant la fin de cette année 2021, la commission de cadrage était réunie une dernière fois dans un format de deux demi-journées de travail dans la semaine du 2 au 5 novembre.

5.4) La finalisation technique du document stratégique

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

5.4) La finalisation technique du document stratégique

La commission de cadrage tenait une première réunion de finalisation le 2 novembre 2021. Cette réunion était marquée par un désaccord sur la proposition d'inscrire au plan d'action la constitution d'« une marque de destination » propre à Bora Bora. La réunion s'achevait en revanche sur la validation de l'axe 1 « *Valoriser et promouvoir la destination* », à l'exception du point de désaccord sur l'unicité de la destination, composé de différents territoires touristiques.

La prochaine réunion était fixée au 4 novembre mais la dynamique était stoppée par l'annonce faite par la ministre du tourisme de démissionner de ses fonctions. Celles-ci étaient alors confiées provisoirement au ministre de l'économie et des finances. Une médiation était tentée avec la commune de Bora Bora pour favoriser le retour à un consensus global au sein de la commission de cadrage.

Les travaux de celles-ci étaient véritablement repris le 13 mai 2022, après que le Président de la Polynésie française ait finalement décidé de prendre en charge le portefeuille ministériel du tourisme. La commission approuvait la proposition du Président de différer l'échéance du plan d'actions à 2027 en raison des deux années de retard pris dans son élaboration et ainsi de rebaptiser la stratégie « *Fāri'ira'a Manihini 2027* ». Elle approuvait également l'idée d'adosser la stratégie au tourisme durable en sus du tourisme inclusif. Pour autant, elle ne parvenait pas à achever les arbitrages sur l'axe 2 « *Renforcer la diversité d'expériences et de l'offre touristique* ».

Le Président plaidait pour une méthode de travail plus efficace qui permettrait d'achever les travaux de la commission en deux séances supplémentaires tout au plus. C'est ainsi qu'était mise en place une procédure de consultation à domicile (par courriel) qui devait permettre de connaître la position des membres sur chacune des préconisations restantes en vue de la prochaine réunion.

Cette méthode s'avérait concluante. Après un dernier travail de structuration des préconisations par l'équipe projet, la commission validait les trois derniers axes lors d'une ultime séance d'arbitrage le 25 mai 2022.

Après les derniers travaux de mise en forme, le document stratégique finalisé était présenté une dernière fois aux membres de la commission le 18 août 2022, soit quasiment jour pour jour 30 mois après le lancement de la mission.

6) La nouvelle stratégie à l'épreuve des débats institutionnels

Dans la phase institutionnelle, le document stratégique faisait tout d'abord l'objet d'un conseil interministériel le 3 octobre 2022. Le Président de la Polynésie française souhaitait s'assurer de la parfaite coordination du gouvernement sur ce dossier.

Le service du tourisme élaborait ensuite un dossier de délibération portant approbation de la stratégie. Ce dossier devait être transmis au *Conseil Économique Social, Environnemental et Culturel* mais cette institution étant en période prolongée de renouvellement de ses membres, elle n'était pas en mesure de l'examiner.

Prenant acte de cette formalité impossible, le gouvernement ne pouvait que passer à la seconde étape de la phase institutionnelle, à savoir la saisine de l'*Assemblée de la Polynésie française* par arrêté 2327/CM du 4 novembre 2022.

Le dossier était examiné une première fois par la commission législative en charge du tourisme, le 24 novembre et recueillait un avis favorable à l'unanimité des membres de cette commission.

La séance plénière de l'Assemblée se tenait le 8 décembre. Là encore, le dossier est finalement approuvé à l'unanimité des représentants.

Évaluation du médiateur

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

7) Conclusion

En dépit des nombreux obstacles posés par la crise sanitaire, le processus de co-construction, dans le format proposé pour « Fāri'ira'a Manihini 2027 », a fait la preuve de son efficacité. En effet, en dépit du fait que la crise a détourné l'attention de nombre de professionnels du tourisme et fait obstacle à la tenue de réunions publiques, en particulier dans les îles autres que Tahiti, où une vingtaine de déplacements étaient pourtant programmés, le processus a tout de même mobilisé.

De plus, il a débouché sur des préconisations de très bonne qualité alors que le contexte ne s'y prêtait pas forcément.

Il s'est exprimé de différentes manières au fur et à mesure des avancées de la mission :

- L'étude de contexte à partir des travaux des techniciens du Pays et des professionnels du tourisme ;
- Les préconisations issues de chantiers collaboratifs constitués en toute liberté, selon des modalités simples et sur la base du bénévolat, mais aussi de contributions parallèles ;
- Le document stratégique élaboré en plusieurs étapes successives par les membres publics et privés de la commission de cadrage.

À chaque stade, le déploiement du processus a été encadré comme il se doit avec une autorité garante du respect du processus, un coordinateur opérationnel chargé de mettre en forme les expressions et contributions, une équipe projet chargée d'apporter un soutien logistique mais aussi une expertise technique, et la commission de cadrage, l'instance décisionnelle.

L'aspect le plus délicat de la mission sera très certainement de savoir comment donner corps au tourisme inclusif dans le déploiement de la nouvelle stratégie. Comme cela ressort de l'étude de contexte, il faudra trouver le moyen de systématiser le dialogue et les échanges entre les administrations en lien avec le tourisme, mais aussi entre les acteurs privés « afin que puisse émerger une vision d'ensemble collective cohérente » et qu'ils décident collectivement « des orientations à suivre sur la base d'informations et d'analyses complètes ». ■

MindMap du Process de co-construction

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

Phases

Lancement

Préparation

Mobilisation

Consolidation

Institutions

Définition de la méthode & des objectifs

Présentation de la démarche aux acteurs publics et privés du tourisme.

Proposer une méthode : **co-construire** la nouvelle stratégie

Définir un objectif : développer le tourisme **inclusif et durable**

Une équipe projet est constituée, sur la base du volontariat, regroupant les acteurs publics du secteur : *Tahiti Tourisme*, service du tourisme, cabinet ministériel.

Définition des outils de la consultation

Constituer des **groupes de travail** publics/privés, composés de volontaires, afin de définir le cadre et les outils de la consultation.

Animation des travaux participatifs

Consulter largement et recueillir les **préconisations d'actions** proposées par les participants

Finalisation du document de référence FM27

Arbitrages et définitions par la commission de cadrage :
- Trame et périmètre FM27
- **Vision à long terme**
- Enjeux et axes prioritaires
- Objectifs chiffrés
- **Arbitrages et sélection** des préconisations
- Ordonnancement du **plan d'action**

Examens, validations, publication officielle

Le document de référence est soumis à :
• l'avis consultatif du *Conseil économique, social, environnemental et culturel de la Polynésie française* ;
• l'approbation de l'*Assemblée de la Polynésie française* ;
• l'approbation du *conseil des ministres du Gouvernement de la Polynésie française*.

Une communication large auprès des collectivités, services, établissements publics et des acteurs, filières et comités du tourisme devra être mise en œuvre.



Commission de cadrage

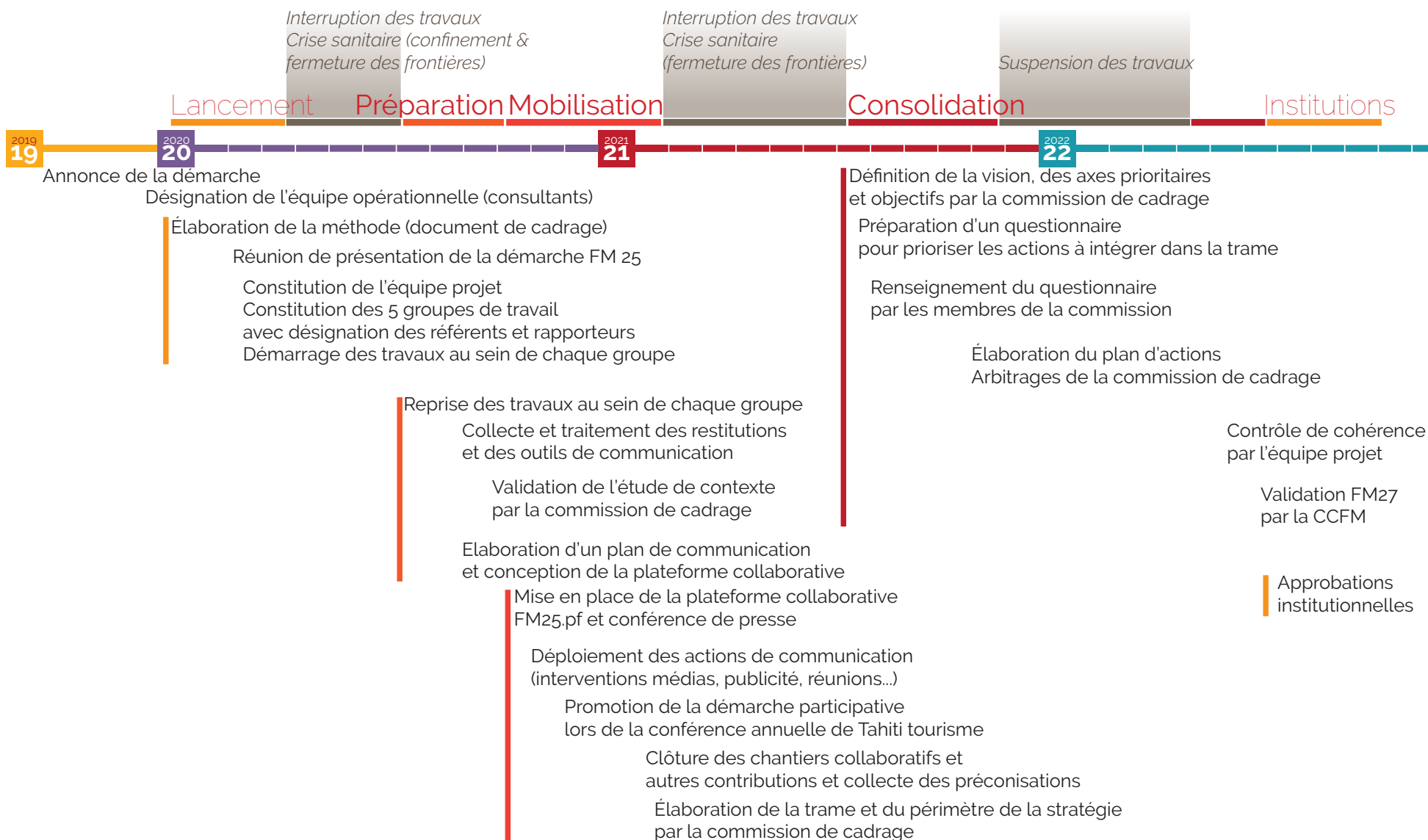
Validation de l'étude de contexte

Validation du bilan de la concertation

Validation de la nouvelle stratégie du tourisme

Planning final de réalisation de la mission

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27



Composition des groupes de travail (phase de préparation)

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

Groupe 1 Tourisme inclusif	Groupe 2 Ingénierie touristique	Groupe 3 Continuité & cohérence	Groupe 4 Information communication	Groupe 5 Cadres administratifs
Vaima Deniel (TT)	Poeiti Jouet (TT)	Gweanel Sorin (TT)	lotua Lenoir (TT)	Hélène Refauvelet (TT)
lotua Lenoir (TT)	Mailee Faugerat (TT)	Mailee Faugerat (TT)	Hinarere Taputu (TT)	Madiana Dexter (SDT)
Yasmina Quesnot (SDT)	Bruno Jordan (SDT)	Yasmina Quesnot (SDT)	Nicolas Thenot (TT)	Bruno Jordan (SDT)
Maud Lebreton (SDT)	Hinano Guérin (MTT)	Bruno Jordan (SDT)	Emmanuel Nauta (SDT)	Tamara Drape-Pommier (MTT)
Emmanuel Nauta (SDT)	Vanessa Van Der Heyoten (MTT)	Hinano Guérin (MTT)	Bruno Jordan (SDT)	Hereiti Marama (MTT)
Hironui Johnston (MTT)	Julien Vusher Visin (ISPF)	Lionel Lao (MTT)	Hironui Johnston (MTT)	Hiriata Brotherson (CETOP-UPF)
Karine Villa (HSF Formation)	Hinano Teanotoga / Richard Chin Foo (DPI)	Vanessa Klainguer (DAIE)	Vaiana Tematua (MTT)	Anthony Pheu (DJS)
Pierre Ghewy (CETOP-UPF)	Olivier Kressman (Medef)	Vincent Fabre (Socredo)	Melinda Bodin (ATAPF)	Amaury Corolleur (SPC)
Julien Vusher Visin (ISPF)	Hina Grepin (SEFI)	Catherine Rocheteau (DPAM)	Thibault Marais (Com-Pr)	Sabine Bazile (DGAE)
Hinano Teanotoga / Richard Chin Foo (DPI)	Sabine Bazile (DGAE)	Manaiva Sage (DAC)	Karl Tefaatau (DGEN)	Didier Martinez (Douanes)
Torea Colas (ATN)	Vatea Toofa (CCISM)	Anthony Pheu (DJS)	Lolita Luth Wong Yen (ATN)	Valérie Bepoix (DT)
Gabriel Colombani (DAIE)	Vincent Fabre (Socredo)	Moearii Darius (Air Tahiti)	Francis Pezet (SIPF)	Richard Chin Foo (DPI)
Bud Gilroy (Tahiti Cruise Club)	Christopher Korenke (ATN)	Christophe Guardia (CPH)	Herenui Thunot (Circo ISLV)	Vatea Toofa (CCISM)
Emmanuel Bonifait (Groupe Degage)	Pierre Ghewy (CETOP-UPF)	Torea Colas (ATN)	Christophe Guardia (CPH)	Christophe Guardia (CPH)
Dany Panero	Yann Rival (CETOP-UPF)	Karl Tefaatau (DGEN)	Moise Ruta (CT Moorea)	Emmanuel Bonifait (Groupe Degage)
Herenui Thunot (Circo ISLV)	Wendy Mou Kouï (ADIE)	Melinda Bodin (ATAPF)	Tuanua Degage (Groupe Degage)	Laurent Darcy (TBSA)
Wendy Mou Kouï (ADIE)	Christophe Guardia (CPH)	David Lecchini (Criobe)	Demecia Manuel (OPT)	Simon Pochard (MEF)
Mike At Choy (CCISM)	Rainui Besineau (CT Bora Bora)	Olivier Kressman (Medef)	Nikolas Fourreau (TSP)	Catherine Rocheteau (DPAM)
Simon Pochard (MEF)	Lucien Pommiez (DTT)	Sandra Forlini (DTT)	William Vanizette (DAP)	William Vanizette (DAP)
William Vanizette (DAP)	Eugène Sham Koua (Circo TG)	William Vanizette (DAP)		Aline Sue (CPS)
Amaury Corolleur (SPC)	William Vanizette (DAP)	Jean Morschel (CETOP-UPF)		Eugène Sham Koua (Circo TG)
Vairani Teteria (Air Tahiti)	Jean-Marc Ratron (ADT)	Taraina Teamotuaitau (ADT)		Poere Viaux (DTT)
Eugène Sham Koua (Circo TG)				Moea Miklus (Medef)
Georges Puchon (DAC)				

Composition de la commission de cadrage

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

1) Représentants du secteur public/institutionnel

Nicole Bouteau, puis Édouard Fritch	Ministère du tourisme	Co-Président
Warren Dexter	Garant Médiateur FM27	Co-Président
Edouard Fritch	Présidence de la Polynésie française	Membre
Jean-Christophe Bouissou	Ministère de l'aménagement	Membre
Heremoana Maamaatuaiahutapu	Ministère de la culture et de l'environnement	Membre
René Temeharo	Ministère de l'équipement	Membre
Yvonnick Raffin	Ministère de l'économie	Membre
Gaston Tong Sang	Assemblée de la Polynésie française (APF)	Membre
Dominique Sorain	Haut-Commissariat de la République	Membre
Eugène Sommers	CESEC	Membre
Cyril Tetuanui	SPC-PF	Membre
Michel Buillard	Commission Tourisme APF	Membre
Stéphane Chin Loy	CCISM	Membre
Nanihi Masson	Bureau des Affaires Européennes	Membre
Nicolas Prud'homme	ISPF	Membre

2) Représentants du secteur touristique

Mailee Faugerat	Tahiti Tourisme	Membre
Manate Vivish	Représentant Transport aérien intérieur	Membre
Michel Monvoisin	Représentant Transport aérien international	Membre
Jean-Michel Ratron	Représentant Aéroport de Tahiti	Membre
Rainui Besinaud	Représentant Comités du tourisme	Membre
Christophe Guardia	Représentant Hôtellerie classée	Membre
Mélinda Bodin	Représentante Hébergements et pensions	Membre
Emily Biotteau Colas	Représentante Meublés du tourisme	Membre
Sékolène Picard	Représentante Hébergements flottants	Membre
Bud Gilroy	Représentant Croisière	Membre
Vatea Aline	Représentant Agence de voyage	Membre
Christian Garrigues	Représentant Transports terrestres	Membre
Sébastien Guilloux, puis Thibaut Gachon	Représentant Activités subaquatiques	Membre
Moïse Ruta	Représentant Activités nautiques Excursions	Membre
Heinrich Salmon	Représentant Randonnées	Membre

3) Invités occasionnels

Karine Villa	Représentante Organismes de formation	Invitée
Boris Viallet, Yann Rival, Pierre Ghewy	Représentant Université de la Polynésie française	Invité
Winiki Sage	Représentant FAPE	Invité
Pierre Lesage	Représentant Sociétés de conseil	Invité
William Vanizette	Délégation à l'Analyse et à la Prospective	Invité
Favrice Dufresnes	IEOM	Invité

Composition de l'équipe projet

BILAN DE LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION DE FM27

Equipe publique du tourisme et consultants (*) impliqués de manière variable durant la démarche

Verly Atae
Laurence Bauchier-Varet
Stéphanie Betz (*)
Vaima Deniel
Madiana Dexter
Warren Dexter (*)
Rogella Doom
Tamara Drapé-Pommier
Mailee Faugerat
Hinano Guérin
Bruno Jordan
Hironui Johnston

Poeiti Jouet
Lionel Lao
Yasmina Laurey
Maud Le Breton
Vaihere Lissant
Jean-Marc Mocellin
Hélène Refauvelet
Stéphane Renard (*)
Hinarere Taputu
Vaiana Tematua
Nicolas Thenot
Vanessa Van Der Heyoten

Liste des documents notables et outils réalisés

Documents publics :

- Document de cadrage (26 pages)
- Guide d'utilisateur FM25.PF (21 pages)
- Étude de contexte (42 pages)
- Benchmark Destination (6 pages)
- Guide d'animation des chantiers collaboratifs
- Dossier de presse octobre 2020 (8 pages)
- Livret final de la stratégie FM27 (36 pages + 72 pages annexes)

Site internet fm25.pf :

- Centre de ressources (96 documents ordonnancés disponibles au téléchargement).

Le site internet a été développé par *DevLab.io*
Le clip audiovisuel de promotion a été réalisé par *ExoticGarden*.

Documents de travail :

- Présentation lancement officiel (02/20)
- Présentation des groupes de travail
- Fiches types groupes de travail
- Présentation CCFM 24/09/2020
- 13 supports/insertions communication
- Tableaux excel des ressources
- Architecture et trame stratégique
- Tableau Répartition des fonctions touristiques
- Présentation CCFM 15/01/2021
- Dépouillement questionnaires trame stratégie
- Tableau des 234 préconisations
- Présentation CCFM 13/07/2021
- Dépouillement questionnaires préconisations
- Présentation CCFM 25/10/2021
- Présentation CCFM 5/11/2021
- Présentation rappel de la démarche
- Présentations CCFM 05/2022
- Tableau des actions FM27





Annexe 4

CADRE LOGIQUE ET LISTE THÉMATIQUE DES ACTIONS

Le cadre logique FM27

ANNEXE 4

Objectifs globaux (page 12)

Une trajectoire vers le tourisme inclusif et durable

1. Mettre la population au centre du développement touristique, en veillant à répartir et équilibrer les retombées économiques
2. Réunir, fédérer, coordonner, unir, générer des dynamiques collectives
3. Un tourisme durable, éco-responsable et soucieux de protéger et régénérer l'environnement
4. Interagir davantage avec les autres filières et secteurs économiques locaux

Objectifs spécifiques (pages 12 à 14)

Aménager en conscience

Orientations stratégiques (pages 12 à 14)

1. Aménager les portes d'entrée (ports & aéroports) et réseaux de transports
2. Former les acteurs aux bonnes pratiques environnementales
3. Multiplier des zones éco-touristiques gérées
4. Accélérer la réalisation de complexes touristiques éco-conçus

Renforcer le lien social

1. Associer plus largement les populations et les communautés
2. Veiller à une répartition juste et solidaire
3. Multiplier les parcours de formation et d'évolutions professionnelles

Affirmer les identités culturelles

1. Labelliser et protéger les fondamentaux culturels
2. Renforcer l'accès touristique aux pratiques culturelles traditionnelles
3. Préserver l'identité polynésienne au travers d'une communication harmonisée et maîtrisée
4. Structurer les liens entre filières touristiques et associations culturelles

Garantir une gouvernance efficiente et participative

1. Des instances de gouvernance complémentaires
2. Les Commissions techniques sectorielles tourisme (CTST)
3. Les comités du tourisme
4. Une équipe technique de coordination

Indicateurs transversaux [objectifs chiffrés] (page 17)

1. Les retombées économiques
2. La fréquentation globale en nombre de touristes
3. Le nombre d'emplois salariés du tourisme
4. Le nombre de clés
5. Le nombre de sièges offerts
6. Les satisfactions résidents & visiteurs

Impacts Attendus (pages 16)

1. Un tourisme authentique privilégiant l'expérience
2. L'excellence de l'accueil et de l'accompagnement des touristes
3. Le leader de l'éco-tourisme dans le Pacifique sud
4. Une variété d'expériences et d'archipels

Liste thématique des actions FM27

ANNEXE 4

Thématiques opérationnelles par ordre alphabétique

Résultats à évaluer

95 Actions (et 40 sous-actions) ordonnancées par axe opérationnel (pages 20 à 31)

Accueil

- 1-1. Élaborer une stratégie d'accès à l'information pour les visiteurs
- 1-2. Coordonner un calendrier événementiel complet, avec des modes de diffusions et relais multiples
- 3-3. Établir une charte de l'accueil touristique authentique et durable
- 3-4. En s'appuyant sur leur comité du tourisme, sensibiliser les communes à s'inscrire dans la stratégie de développement touristique globale du Pays
- 3-5. Définir un référentiel des actions, missions et prérogatives des comités du tourisme
 - 3-5.1. Conforter et renforcer les ressources et moyens mobilisés pour l'accueil et l'information des visiteurs
 - 3-5.2. Accompagner et structurer le suivi administratif des comités
 - 3-5.3. Mettre en place des formations spécifiques dédiées aux comités
 - 3-5.4. Définir un statut type des comités du tourisme pour officialiser le dispositif et les protéger d'incohérences
- 4-1. Déployer une offre de wifi gratuite élargie, permettant de recueillir et diffuser de l'information
- 4-2. Constituer une plateforme d'échange numérique entre les comités du tourisme
- 4-3. Accompagner les communes et îles engagées dans une dynamique touristique

Audiovisuel

- 1-16. Constituer un « bureau de tournage » pour attirer une production audiovisuelle d'envergure en Polynésie
 - 1-16.1. Organiser des rencontres et séjours avec des sociétés internationales de production audiovisuelle
 - 1-16.2. Soutenir la production audiovisuelle locale pour encourager la réalisation de tournages
 - 1-16.3. Réviser la réglementation en vigueur, défavorable à la production audiovisuelle et aux influenceurs

Communication/Promotion

- 1-8. Valoriser la diversité de l'offre touristique par une promotion spécifique auprès des clientèles de niches, de passionnés et de nouvelles tendances touristiques
 - 1-8.1. Valoriser davantage l'activité de « charter nautique » dans la communication de la destination
 - 1-8.2. Accroître une communication dédiée pour une cible de « plongeurs par destination »
 - 1-8.3. Développer le tourisme LGBT+ notamment autour d'un axe San-Francisco/Tahiti/Sydney
 - 1-8.4. Développer des circuits touristiques terre-mer, notamment autour des activités subaquatiques
- 1-9. Renforcer l'adéquation effective entre promotion internationale et expérience réelle durant le séjour
- 1-10. Adapter les axes de communication aux tendances de consommation touristique post-Covid
- 1-11. Valoriser les atouts fondamentaux, structurels, environnementaux et culturels
- 1-12. Poursuivre le déploiement des outils marketing selon plusieurs segments géographiques
- 1-13. Continuer de cibler, capter et diversifier les marchés émetteurs
 - 1-13.1. Relancer la dynamique de tourisme régional Océanie-Pacifique
 - 1-13.2. Affirmer une dynamique de diversification sur les marchés émetteurs asiatiques
- 1-14. Accentuer la valorisation des archipels dans la promotion globale
- 1-15. Poursuivre les campagnes en co-branding
 - 1-15.1. Accroître les co-branding avec les filières structurées de productions locales ayant un caractère identitaire marqué

Liste thématique des actions FM27

ANNEXE 4

Thématiques opérationnelles par ordre alphabétique	Résultats à évaluer 95 Actions (<i>et 40 sous-actions</i>) ordonnancées par axe opérationnel (pages 20 à 31)
Digitalisation	1-3. Accentuer la digitalisation de l'information 1-4. Renforcer la stratégie globale de visibilité et de notoriété digitales 1-5. Étalonner les performances et la stratégie digitales de la destination par rapport aux destinations concurrentes 4-16. Anticiper les vulnérabilités numériques du secteur touristique 4-17. Améliorer l'accès au numérique des entreprises du tourisme
Équipements	5-5. Aménager des plages et espaces publics touristiques <i>5-5.1. Aménager Vaitupa à Faavae, Vaiava à Punaauia, et la plage de Papaputa à Rangiroa</i> 5-6. Sauvegarder la plage Matira à Bora Bora 5-7. Aménager le belvédère de Moorea 5-8. Développer des pôles locaux d'application spécialisés dans la formation à l'hospitalité 5-9. Développer des zones éco-touristiques en Polynésie française 5-10. Aménagement d'un pôle d'attractivité, de rencontre et d'animation à vocation touristique inclusive à Bora Bora : le Grand Vaitape
Études	1-6. Réaliser le benchmark des destinations concurrentes qui ont su s'implanter sur le marché chinois 1-7. Affiner l'analyse des marchés par critères
Fiscalité	3-20. Établir une taxe touristique à l'entrée en Polynésie française 3-21. Réviser la fiscalité touristique, en faveur de l'investissement local pour les villas de luxe 3-22. Mettre en place une fiscalité communale ou globale dédiée à la plaisance touristique
Formations	3-6. Renforcer les actions de sensibilisation et formation au tourisme durable <i>3-6.1. Organiser des actions de sensibilisation au tourisme auprès des jeunes publics</i> <i>3-6.2. Élaborer un programme de formation au tourisme durable en milieu scolaire</i> <i>3-6.3. Favoriser des activités alliant éco-civisme et tourisme en milieu scolaire primaire et secondaire</i> <i>3-6.4. Intégrer des modules « sénior » et « handicaps » dans les formations touristiques</i> 4-4. Développer la formation initiale en alternance ou des écoles professionnelles en favorisant l'apprentissage 4-5. Développer la connaissance territoire/produits 4-6. Développer des actions de formations centrées sur l'expérience clients 4-7. Intensifier la mise en place de formations pour augmenter la visibilité des produits avec le digital 4-8. Renforcer la maîtrise de la langue anglaise 4-9. Rendre la formation qualifiante plus accessible dans les îles

Liste thématique des actions FM27

ANNEXE 4

Thématiques opérationnelles par ordre alphabétique	Résultats à évaluer 95 Actions (<i>et 40 sous-actions</i>) ordonnancées par axe opérationnel (pages 20 à 31)
Hébergements	2-3. Renforcer les compétences des pensions de famille pour le partage de la culture traditionnelle 2-4. Poursuivre la régulation des meublés du tourisme 2-5. Développer une offre sélective de villas touristiques de luxe avec services associés
Infrastructures	5-1. Favoriser un accroissement des places en infrastructures dédiées à la plaisance et à la croisière 5-1.1. <i>Créer des éco-marinas</i> 5-1.2. <i>Installer des corps-morts écologiques payants dans les mouillages les plus fréquentés</i> 5-1.3. <i>Développer les infrastructures d'accueil des superyachts</i> 5-1.4. <i>Poursuivre l'aménagement des débarcadères</i> 5-1.5. <i>Créer les infrastructures d'accueil requises pour la croisière haut de gamme en priorisant les escales les plus visitées</i> 5-2. En fonction de la fréquentation, par territoire, adapter les infrastructures dédiées 5-3. Diversifier les lignes aériennes domestiques en cohérence avec le SAGE 5-3.1. <i>Développer les capacités aéroportuaires de Tahiti Faa'a et de Bora Bora</i> 5-4. Renforcer l'offre muséale et culturelle 5-4.1. <i>Réaliser l'espace scénographique sur Paul Gauguin à Papeari</i> 5-4.2. <i>Aménager le centre culturel de Papeete</i>
Intersectorialité	3-15. Favoriser les circuits courts pour l'approvisionnement des établissements touristiques 3-16. Établir un programme de gestion des déchets lié à l'activité touristique 3-17. Favoriser l'utilisation de matériaux biosourcés et éco-matériaux locaux pour la construction, l'aménagement et la réfection des établissements touristiques 3-18. Réhabiliter les friches touristiques 3-19. Identifier les îles permettant un suivi médical
Investissements	2-1. Poursuivre la simplification des cadres d'investissements 2-2. Constituer un comité dédié au grand Papeete
Mobilités	2-6. Élaborer et mettre en œuvre un schéma directeur des transports touristiques 2-6.1. <i>Inciter à l'acquisition de véhicules touristiques vertueux</i> 2-7. Afficher une ambition silver friendly et handicap friendly 2-8. Encourager toute initiative d'amélioration de la qualité de la desserte interinsulaire

Liste thématique des actions FM27

ANNEXE 4

Thématiques opérationnelles par ordre alphabétique

Résultats à évaluer

95 Actions (*et 40 sous-actions*) ordonnancées par axe opérationnel (pages 20 à 31)

Produits

- 2-9. Initier et soutenir la création des « sentiers de la mémoire »
- 2-14. Diversifier la dimension sous-marine du tourisme polynésien
- 2-15. Valoriser le tourisme gourmand
- 2-16. Encourager les entreprises polynésiennes à organiser des séminaires dans les archipels
- 2-17. Organiser un maximum d'événements professionnels sur la zone urbaine de Tahiti
- 2-18. Soutenir la création d'événements et produits liés aux lieux polynésiens
- 2-19. Réhabiliter le voyage de noces et autres voyages de couples
- 2-20. Déployer une stratégie du tourisme sportif et de randonnée
 - 2-20.1. Développer l'accès aux sentiers de randonnée sur des domaines privés
 - 2-20.2. Développer l'attractivité des sports extrêmes en Polynésie
 - 2-20.3. Constituer une plateforme de cartographie des run & trail sur le domaine public
- 3-7. Mixer les publics lors des prestations et animations populaires et touristiques
- 3-8. Poursuivre les offres spéciales et incentives pour le tourisme domestique
- 3-9. Développer des circuits touristiques et agro-touristiques, liés aux productions locales
- 3-10. Intensifier la sensibilisation à la préservation du patrimoine naturel
- 3-11. Encourager la création d'écoparcs touristiques
- 3-12. Favoriser la constitution d'une organisation sectorielle dédiée au tourisme de nature
- 3-13. Établir des critères transparents et précis pour l'attribution des licences d'activités de pleine nature
- 3-14. Structurer et dynamiser le tourisme de bien-être
 - 3-14.1. Multiplier les offres de séjours en slow tourism
- 2-10. Lancer des appels à projets pour des services de proximité en faveur de la plaisance touristique
- 2-11. Renforcer la coopération régionale liée au tourisme nautique
- 2-12. Positionner le va'a comme marqueur touristique polynésien
- 2-13. Réviser le cadre réglementaire et fiscal de la licence charter
 - 2-13.1. Mener une campagne de contrôle des activités de charter illicites
- 3-23. Maîtriser les rejets maritimes de la plaisance touristique
- 3-24. Identifier les zones de mouillages forains dans les îles fréquentées
- 3-25. Informer les usagers touristiques des espaces maritimes
- 3-26. Sensibiliser et former aux spécificités de la plaisance et du tourisme nautique
- 3-27. Clarifier la réglementation maritime locale en matière de plaisance touristique, et mesurer son application
- 3-28. Identifier et différencier les contraintes entre activité touristique de charter nautique et plaisance individuelle
- 3-29. Définir pour les îles touristiques les plus fréquentées un schéma d'aménagement des activités nautiques et subaquatiques des lagons concernés

— Tourisme nautique

Liste thématique des actions FM27

ANNEXE 4

Thématiques opérationnelles par ordre alphabétique	Résultats à évaluer 95 Actions (<i>et 40 sous-actions</i>) ordonnancées par axe opérationnel (pages 20 à 31)
Réglementation	4-10. Définir un moratoire sur les exigences de normes, titres et diplômes pour les acteurs touristiques 4-11. Moderniser les réglementations sociales pour les hébergements terrestres 4-12. Clarifier le cadre des bureaux d'activités dans les hébergements 4-13. Simplifier la validation des diplômes maritimes 4-14. Réviser le cadre réglementaire du statut des navires et du statut des équipages 4-15. Mener une analyse des coûts/bénéfices de la croisière
Statistiques	4-18. Regrouper et harmoniser les sources de données statistiques 4-18.1. <i>Établir un réseau de collecte d'information sur le tourisme intérieur</i> 4-18.2. <i>Produire et partager des enquêtes qualitatives annuelles auprès des voyageurs, des réseaux commerciaux et des résidents</i> 4-18.3. <i>Poursuivre la diffusion d'une veille concurrentielle touristique permanente</i>
Structuration	3-1. S'inscrire dans une mesure des critères établis par le Global Sustainable Tourism Council 3-1.1. <i>Établir une feuille de route du tourisme durable</i> 3-2. Constituer une entité permanente, ayant autorité, pour coordonner, évaluer et arbitrer les problématiques liées au tourisme inclusif et durable 3-2.1. <i>Créer un fonds d'investissement dédiés au tourisme inclusif et durable géré par une entité de référence</i> 3-2.2. <i>Organiser la régulation des flux touristiques sur chaque territoire, en fonction des capacités d'accueil définies par les communes</i> 3-2.3. <i>Définir un programme de compensation carbone liés aux déplacements touristiques, en faveur de la protection locale de l'environnement</i>
Territoires	2-21. Soutenir les initiatives de planification du développement touristique propre à chaque territoire 2-22. Répartir la création d'activités en fonction des besoins de chaque territoire

Édition Décembre 2022

Résultant des travaux d'élaboration participative de
Fāri'ira'a Manihini 2027
Stratégie de développement touristique en Polynésie française 2022-2027

© *Présidence de la Polynésie française,
en charge du Tourisme,
de l'Égalité des territoires et des Relations internationales*
sous l'autorité de
M. le Président de la Polynésie française



Méthodologie et conception éditoriale :
Groupement Dexter/Archipelagoes SARL, 2020-2022
Warren Dexter *[garant et médiateur]*, Stéphane Renard *[coordinateur et rédacteur]*.

Visuels : © Tahiti Tourisme. Conception de la signature graphique : © Heiata Aka.
Cartographie et mise en page : Archipelagoes SARL



GOUVERNEMENT DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE