



KPMG S.A.
Advisory Services
Tourisme Hôtellerie Loisirs
1 cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 69 18
Télécopie : +33 (0)1 55 68 78 45
Site internet : www.kpmg.fr

**Ministère de l'économie, de l'industrie
et de l'emploi**
**Direction Générale de la Compétitivité,
de l'Industrie et des Services**
**Analyse comparative des centres de
profit des industries touristiques
française et espagnole**

Janvier 2011

Janvier 2011

Ce rapport contient 233 pages

La France, est le premier pays récepteur de touristes au monde (74,2 Millions en 2009), devant l'Espagne (52,2 M) ; mais elle figure seulement au troisième rang pour ce qui concerne les recettes touristiques générées par les visiteurs internationaux (57,5 Milliards de dollars), derrière l'Espagne (62,5 Milliards). Le secteur du tourisme pèse ainsi d'un poids important dans l'économie française et plus encore dans celle de l'Espagne. Pour autant, les modèles touristiques respectifs présentent de fortes singularités, qui se traduisent par des modes de création de valeur assez nettement différenciés, ainsi que par une réactivité diverse face aux aléas.

Après des décennies de forte croissance, les industries touristiques française et espagnole se sont trouvées face à des difficultés d'ordre conjoncturel, avec en 2009 la baisse importante des arrivées et nuitées étrangères, et les freins mis aux projets de développements... Mais chacune des deux industries fait face également à des difficultés plus structurelles, qui se sont accentuées avec la crise récente. Ainsi, à des degrés et selon des contextes différents, la problématique de rénovation et de repositionnement concerne nombre de filières du tourisme, en Espagne comme en France.

L'étude à caractère économique commandée par la DGCIS, au bénéfice des professions et institutions françaises du secteur, vise principalement à améliorer la connaissance des performances du système touristique espagnol, sous l'angle de la rentabilité des produits, des filières et des opérateurs, en mettant en évidence les conditions de la création de valeur et l'évolution de ces paramètres, relativement à des situations comparables en France.

L'étude comprend ainsi deux grands volets avec :

- en partie 1, une analyse comparée des filières de l'industrie touristique en Espagne, relativement à la situation française : quelles sont les filières et entreprises privées porteuses, rentables et pérennes qui participent à la création de valeur dans l'économie touristique espagnole ?
- en partie 2, une analyse de l'organisation du tourisme en Espagne et des « points forts » des industries touristiques espagnoles : quels sont les éléments constitutifs du modèle espagnol « *Sol y playa* » et ses mutations face à des destinations concurrentes de plus en plus compétitives ?

L'étude a tout d'abord procédé par une importante recherche documentaire et d'éléments chiffrés, et une mise en correspondance des différentes données des deux pays. Un ensemble d'entretiens menés auprès des principaux acteurs des filières touristiques espagnole et française a permis ensuite de compléter et de préciser l'approche initiale.

En l'état ce travail comparatif permet de dégager des éléments explicatifs intéressants quant aux raisons du dynamisme et des succès du tourisme espagnol. Ces éléments, au

regard de la situation française, tracent des pistes de progrès utiles pour le système touristique hexagonal, les opérateurs et les pouvoirs publics nationaux.

Cependant, l'approche adoptée pour cette étude ne prétend pas effectuer un diagnostic complet des deux systèmes touristiques français et espagnol. Des précautions de lecture doivent être prises, sur deux points essentiels particulièrement :

- l'analyse est focalisée sur les « points forts » du tourisme espagnol, qui se trouvent être dans plusieurs cas des points plus faibles du système touristique français, et sont donc riches d'enseignements. Ne sont pas évoqués ici les points forts propres au secteur touristique français (hôtellerie d'affaires, événementiel culturel, sports d'hiver, tourisme rural...), qui, selon une logique symétrique, seraient également intéressants pour un lecteur espagnol.
- les « points faibles » du système touristique espagnol ne sont pas véritablement approfondis, sauf lorsque les pouvoirs publics et opérateurs touristiques espagnols se sont exprimés sur le sujet, pour justifier leur stratégie.

Cette étude a donné lieu à des « préconisations » transmises aux pouvoirs publics français, rapidement synthétisées dans la conclusion de la présente étude : nous espérons que cette étude contribuera ainsi au repositionnement stratégique du tourisme national.

PARTIE 1 : ANALYSE COMPAREE DES FILIERES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

SYNTHESE

D'après l'OMT, la France reste la première destination mondiale en termes d'arrivées en 2008, la troisième au titre des recettes. L'Espagne bien que classée en 3^{ème} position pour les arrivées se classe au 2^{ème} rang mondial derrière les États-Unis pour les recettes en 2008 et 2009.

L'Espagne a accueilli 52 millions de touristes internationaux en 2009 parmi lesquels 42,3 millions avaient déjà visité le pays auparavant. Les régions balnéaires de « Sol y Playa » concentrent 83% des arrivées internationales vers la péninsule.

- **Hôtellerie**

En 2009, l'Espagne comptabilise 682 559 chambres hôtelières soit, 10% de plus que la France et ce, malgré un nombre inférieur d'établissements hôteliers. Alors que la catégorie 2* est prédominante en France avec 46% des chambres, ce segment (qui correspond aux hôtels 3* en Espagne) se situe à hauteur de 30% des chambres en Espagne, dont 20% de chambres en « hostales » (pensions). Qualitativement, l'offre espagnole est montée en gamme au cours des 10 dernières années : + 98% de chambres en 4* et + 163% en 5*.

On observe distinctions majeures dans la typologie de clientèles accueillies :

- En Espagne les hôtels sont dépendants de la clientèle étrangère qui représente 58% des nuitées contre 36% en France.
- L'hôtellerie affaires est majoritaire dans l'hôtellerie française alors que les hôtels espagnols accueillent surtout de la clientèle loisirs et une part réduite d'affaires.

En termes de chiffres d'affaires, l'industrie hôtelière espagnole atteint 16 053 millions d'euros en 2007¹ contre 15 685 millions d'euros en France bien que le prix moyen chambre soit plus réduit en Espagne et ce sur toutes les catégories hôtelières.

Il en résulte néanmoins un chiffre d'affaires par chambre hôtelière de 26 200 € en France contre 24 600 € en Espagne.

¹ INE, les dernières données disponibles sont de 2007.

- **Autres hébergements marchands**

L'offre française sur les autres hébergements touristiques (campings, résidences de tourisme, chambres d'hôtes, etc.) est plus variée et structurée qu'en Espagne où le tourisme rural est une offre nouvelle, encore peu développée et de qualité hétérogène.

Avec 7 923 établissements totalisant plus de 2,7 millions de places, le camping est dominant en France et totalise 48% des lits disponibles en hébergement marchand. En Espagne, le nombre de camping est limité à 740 établissements, soit 10 fois moins qu'en France, et totalisent 483 000 lits. De même, le produit résidence de tourisme est une spécificité française qui s'est, pour le moment, très peu développé en Espagne.

Alors que l'Espagne dépasse la France en termes de nuitées hôtelières, la situation s'inverse pour ce qui est des nuitées dans d'autres hébergements touristiques : 60 millions de nuitées en France contre 38 millions en Espagne.

- **Voyagistes**

Les voyagistes constituent une filière phare du tourisme en Espagne puisque le pays a basé sa stratégie touristique, jusqu'aux années 2000, sur la croissance du volume de voyageurs. L'année 2002 a marqué un tournant dans le tourisme réceptif espagnol. Pour la première fois, les touristes étrangers arrivés sans forfait ont dépassé le nombre de touristes arrivés avec une offre packagée.

Le marché espagnol se distingue du marché français par une structuration importante de l'offre réalisée par des agences réceptives faisant partie des grands voyagistes espagnols et étrangers. Cet élément est d'importance sachant que les touristes étrangers arrivés avec un forfait en Espagne dépensent en 2009, 117 € par jour contre 89 € pour les touristes sans forfait, soit un écart de 30%.

Une autre distinction importante entre les deux pays est le tourisme émetteur. En 2009, 62% des forfaits achetés par les espagnols sont à destination de l'Espagne alors que 82% des forfaits achetés par les français sont vers des destinations étrangères.

- **Restauration**

Ces dernières années, il a été observé en France comme en Espagne une accélération de la concentration sectorielle, grâce à l'expansion des principales chaînes de restauration et à la formation de différents groupes (multi-concepts) en particulier dans le segment de la restauration rapide.

- **Transports : compagnies aériennes low cost, croisiéristes, autocaristes**

L'Espagne, ayant très tôt axé sa politique touristique sur le développement des **liaisons aériennes à bas-coût**, est plus en avance que la France sur ce marché : 30% du marché global espagnol contre 12% en France. En 2009, plus d'un passager international sur deux arrivants sur le territoire espagnol a transité via un vol low cost, soit au total près de 30 millions de passagers. La nouvelle tendance est à un positionnement au niveau des aéroports internationaux, à l'image de l'implantation d'Easyjet à Roissy CDG ou Ryanair à Barcelone.

La croisière est une autre filière en progression dans les deux pays. Le nombre total de croisiéristes a augmenté de 26% en Espagne et de 12% en France entre 2001 et 2008. La croisière a été valorisée dès le début des années 1990 en Espagne. Le port de Barcelone est le principal port de croisiéristes de la Méditerranée, tant pour l'émission que pour la réception, avec plus de 2 millions de croisiéristes à l'année. Le ministère de l'Équipement prévoit d'investir 285 M d'euros entre 2009 et 2013 pour adapter les ports espagnols à l'afflux de croisiéristes (+70% de passagers en Espagne en 5 ans). En France, suite à sa politique d'investissements, Marseille rattrape progressivement Nice, et connaît la plus forte hausse de fréquentation en volume de passagers en 2008.

En France, comme en Espagne **le marché des autocaristes** est fortement concentré. Alors que le parc français se caractérise comme étant relativement jeune, le parc espagnol est en phase de modernisation. Le Ministère espagnol de Fomento a mis en œuvre un Plan de Rénovation du parc d'autobus et d'autocars en Espagne pour 2009-2010. 236 M d'euros au total vont être alloués par l'Etat pour la réalisation de ce Plan.

- **Equipements : parcs de loisirs, golf, casinos, palais des congrès**

La filière des **parcs d'attractions** est plus structurée en France qu'en Espagne s'appuyant sur des acteurs financièrement plus stables. Depuis l'ouverture du parc Port Aventura (Catalogne) en 1995, l'Espagne a connu une période d'expansion des parcs de loisirs. Bien que tardive, elle a été fulgurante : de 2001 à 2008, le nombre de parcs est passé de 84 à 146, soit + 73,8%,

Aujourd'hui, seul Port Aventura est rentable et réalise des bénéfices durables. Les autres parcs ont connu, peu de temps après leur ouverture, des difficultés financières importantes. En termes d'investissements, la France mise sur le renouvellement des attractions (Eurodisney, Parc Astérix). En Espagne, Port Aventura se démarque encore une fois par l'ouverture d'un centre de convention au sein du parc. Le projet Gran Scala (Aragon) qui comprend en plus des casinos, des hôtels, des musées, 5 parcs à thèmes viendra compléter l'offre espagnole.

En 2008, 1,6 million de touristes européens avaient pour motivation principale **le golf** et ont consommé 14,2 M de nuitées dont 35% en Espagne, ce qui en fait la première destination golf en Europe. La filière golf représente en Espagne un chiffre d'affaires global évalué à près de 1,32 Mds €. La péninsule ibérique bénéficie d'un climat permettant aux joueurs de golf de pratiquer leur passion tout au long de l'année. L'ouverture de lignes aériennes directes entre l'Espagne et différents pays émetteurs anglo-saxons a permis de faciliter l'accès aux équipements golfs espagnols. Les joueurs de golf espagnols dépensent en moyenne en 2006, 170 € par jour en Espagne, 2 fois plus que la moyenne touristique nationale, et 340 € en ce qui concerne les touristes étrangers. Pour soutenir le développement de la filière, en 2009, le Ministère du Tourisme a mis en place un plan de 800 actions (investissement de plus de 88 millions d'euros) dont l'objectif principal est d'optimiser la rentabilité de l'activité golf.

L'Espagne compte 41 **casinos** réglementaires en 2009, pour 197 casinos en France. Marché très mature, la France est le premier pays européen en termes de Produit Brut des Jeux (PBJ) des casinos. Si le projet Gran Scala voit le jour, ce sont 32 casinos qui viendront s'ajouter à l'offre espagnole.

En ce qui concerne les équipements de **congrès**, la France est un acteur historique du marché grâce au dynamisme de la région parisienne. L'émergence de l'Espagne sur la filière se traduit non seulement par l'amélioration de la compétitivité des infrastructures de congrès existantes, mais également par la création de nouveaux pôles de congrès modernes et spacieux.

L'impact économique direct des événements congrès en Espagne était estimé à 4,1 Mds € en 2007 contre 4,5 Mds € en France. En Espagne, la dépense moyenne par congressiste se situe à 304,6 € en 2008. A Paris, les congressistes dépensent en moyenne 320,7 € par jour en sachant que les étrangers dépensent au total 86,4 € de plus que la clientèle française, soit 366,4 € par jour.

L'Espagne perçoit aujourd'hui les retombées des investissements importants menés sur la filière au cours des 15 dernières années.

PARTIE 2 : ORGANISATION ET SPECIFICITES DU TOURISME ESPAGNOL

SYNTHESE

- **L'organisation du tourisme en Espagne**

En Espagne, la promotion touristique est réalisée par différentes instances tant au niveau national, que régional, qu'à celui des entreprises privées.

- **Turespaña** est l'organisme dédié à la promotion touristique de l'Espagne à l'international. En 2010, le budget de Turespaña s'élève à 201,5 M€. Les actions de communication à l'international ont été renforcées et s'élèvent à 67,8 M€ pour ce qui est des campagnes de publicité à l'étranger. « I need Spain » est la nouvelle campagne publicitaire de Turespaña lancée au début de l'année 2010, elle a reçu l'appui de toutes les administrations, centrales comme régionales, ainsi que du secteur privé. L'objectif de la campagne est de consolider l'Espagne sur le tourisme balnéaire, positionner l'Espagne en tant que destination culturelle et diversifier la demande touristique.
- **Les agences de promotion touristique régionale, provinciale ainsi que celles des villes sont également des acteurs importants.** L'Andalousie avec 90,4 M€ en 2009 est de loin le 1^{er} budget, suivi des Canaries qui ont un budget de 35 M€, en progression de 19% par rapport à 2008.
- **Les différentes associations et fédérations d'entreprises se chargent de la promotion de leur filière.** Ces organisations ont pour objectifs de fédérer les acteurs du marché espagnol, de promouvoir les bonnes pratiques et ont une capacité de lobby importante auprès de l'Etat central. Ces associations et fédérations sont portées par des acteurs clés qui sont des entrepreneurs actifs et renommés pour leur succès dans chacune des filières. Ainsi, les directives et recommandations sont suivies car elles émanent de professionnels ayant obtenu des résultats probants dans leur filière.
- **Vers une nouvelle stratégie touristique : « plan turismo español horizonte 2020 »**

Au milieu des années 2000, les professionnels espagnols du tourisme ont pris conscience des nouvelles attentes de la demande et de la nécessaire évolution de la stratégie touristique qui se complexifie. Aujourd'hui, il s'agit de poursuivre les négociations avec les tour-opérateurs mais également d'attirer le touriste qui arrive par

ses propres moyens. Les attentes des touristes aujourd'hui sont plus individualisées, avec une demande de consommation plus « expérimentale ».

Le tourisme réceptif espagnol présente des faiblesses structurelles :

- l'offre et la demande sont fortement concentrées sur les destinations de « Sol y playa » ce qui induit une forte saisonnalité de l'activité ;
- les destinations « Sol y playa » sont trop dépendantes des trois principaux marchés émetteurs que sont l'Angleterre, l'Allemagne et la France ;
- certaines destinations phares, massivement urbanisées, sont vieillissantes et leur environnement paysager s'est fortement détérioré avec le tourisme de masse.

L'Espagne souhaite aujourd'hui mener une stratégie de montée en gamme de ses destinations « Sol y playa », et développer une nouvelle offre de tourisme culturel et urbain et de tourisme spécialisé (affaires, sportif, etc.)

L'analyse des différents plans stratégiques pour le tourisme en France comme en Espagne montre qu'il existe des similitudes dans les orientations choisies sur certaines filières clés que sont le tourisme urbain et culturel, le tourisme d'affaires, le tourisme balnéaire, le développement de la croisière et la montée en gamme de l'offre et de la valeur ajoutée des destinations.

• **Plans et aides pour le secteur du Tourisme**

L'Espagne, tout comme la France, est confrontée à deux enjeux majeurs :

- Réhabiliter et rénover son offre touristique sur les destinations balnéaires.
- Renforcer la promotion et la visibilité sur le tourisme culturel et urbain.

En 2009, le Conseil des Ministres espagnols a approuvé 41 actions dans le cadre du Plan Horizon 2020, pour un budget total de 1 030 M€ (hormis le projet Renove Turismo approuvé en 2008).

• **L'entreprise hôtelière en Espagne**

L'Espagne se distingue de la France par la présence de nombreux groupes hôteliers qui sont des acteurs majeurs dans l'hôtellerie «resort» orientée vers la clientèle de loisirs et familiale. L'Espagne compte ainsi plus de 50 groupes dont les plus importants sont Sol Meliá, NH Hoteles, Barceló Hotels, RIU Hotels & Resort, Iberostar, Fiesta Hotels, Bahia Princesa Hotels, etc. Les groupes hôteliers espagnols, à travers leurs partenariats avec les tour-opérateurs étrangers, ont bénéficié des investissements et des flux constants de visiteurs grâce au développement des vols charters.

Les difficultés économiques des années 1990 ont incité les groupes hôteliers espagnols à se diversifier géographiquement dans les Caraïbes pour limiter l'impact de la crise et de la saisonnalité.

L'hôtellerie espagnole a fait l'objet d'importants investissements depuis le début des années 2000. L'hôtellerie « resort » de vacances a été rénovée pour s'adapter aux nouvelles attentes de la clientèle. Dans les grandes villes, les ouvertures d'hôtels haut de gamme et au nouveau design se sont multipliées.

Une autre caractéristique majeure de l'hôtellerie espagnole est constituée par le contrôle familial des groupes qui sont encore gérés par des membres de la famille fondatrice (Sol Meliá, Barceló ou RIU Hotels & Resorts). En France, les fonds d'investissements sont aujourd'hui les principaux actionnaires des groupes et contrôlent la stratégie.

La franchise reste un mode de développement aujourd'hui peu pratiqué en Espagne, alors qu'en France, cette modalité s'est fortement développée avec la structuration croissante des réseaux volontaires du type Logis ou Best Western comme des chaînes intégrées (Accor).

- **Le tourisme littoral : le modèle « Sol y playa » et son évolution**

L'orientation touristique de l'Espagne date de l'époque du régime franquiste, qui s'est très vite aperçu que le tourisme de masse pouvait être un secteur stratégique permettant de consolider l'économie du pays et le régime. Cette orientation initiée dans les années 1960, s'est accentuée au cours des années 1970 lorsque l'Espagne s'est clairement positionnée comme destination de « Sol y playa ». Ce contexte a favorisé l'apparition d'une classe d'entrepreneurs locaux dans le tourisme et surtout l'hôtellerie. Ces entrepreneurs, en partenariat avec les grands tour-opérateurs étrangers et l'administration franquiste, ont été les acteurs clés du développement touristique des Baléares et de l'Espagne.

Les destinations de « Sol y playa » en Espagne attirent encore aujourd'hui la majorité des touristes étrangers qui, progressivement, se sont mis à acheter des résidences secondaires, où ils passent une partie importante de l'année. L'attractivité des côtes espagnoles réside sur des atouts climatiques (le soleil) et paysagers mais également sur un rapport qualité / prix qui reste intéressant pour les touristes européens. Les dépenses des touristes étrangers sont supérieures dans les destinations « Sol y playa » à ce qu'elles sont dans le reste de l'Espagne.

Malgré la progression des vols low cost et du voyage autonomes (non organisés), les tour-opérateurs sont encore fortement implantés en Espagne. Dans les Baléares, par exemple, 49,2% des arrivées étrangères ont lieu avec un forfait en 2009.

Aujourd'hui les destinations « Sol y playa » sont arrivées à maturité, elles font face à des difficultés de saisonnalité et sont confrontées à des limites environnementales. Des plans et aides sont mis en place pour revaloriser ces destinations.

- **Le tourisme urbain en Espagne**

Les exemples de Barcelone, Valence et Bilbao montrent un ensemble de facteurs communs de succès concernant la réhabilitation et le renouvellement touristique, qui ont permis de positionner ces villes parmi les principales destinations urbaines en Europe.

- **une disponibilité foncière suffisante pour réaménager ou étendre la ville** sur des friches industrielles existantes (Barcelone, Bilbao) ou en périphérie comme ce fut le cas à Valence avec la construction du Palais des Congrès.
- **une continuité d'actions politiques** : l'accueil des Jeux Olympiques à Barcelone en 1992 a favorisé la création du « Consorcio Turisme de Barcelona », issu de l'accord entre le secteur public et le secteur privé. Depuis, le Consorcio s'est attaché à poursuivre l'élan provoqué par les JO avec pour objectif de rentabiliser le parc hôtelier nouvellement créé ainsi que les nouvelles infrastructures.
- **la culture comme axe principal** : la « Ciudad de las Artes y las Ciencias » fut dessinée comme un lieu culturel et touristique qui a permis de faire de Valence « une destination emblématique ». Le musée Guggenheim a positionné Bilbao sur le plan international comme ville culturelle.
- **L'événementiel comme élément déclencheur, aussi bien sur des thématiques sportives que de tourisme d'affaires**. En 1992, lorsque Barcelone a accueilli les Jeux, elle a affiché une image de dynamisme et de modernité qui a favorisé la projection internationale de la ville et de l'Espagne. En 2007, Valence a remporté la candidature pour accueillir l'America's Cup, qui a permis un développement important du tourisme de croisière et renforcé la notoriété internationale de la ville.
- **le développement du tourisme affaires** : le Palais des Congrès de Valence, dessiné par Norman Foster, fut inauguré en 1998. Selon les données de l'ICCA International Congress & Convention Association, le nombre de réunions internationales à Valence a progressé de 218% entre 1998 et 2008.
- **des gestes architecturaux forts garantissant une plus grande visibilité**. L'impact de la création d'un musée dans une ville sinistrée n'aurait pas eu l'ampleur de Bilbao si le choix ne s'était porté vers une fondation de renommée internationale, telle que Guggenheim, et vers un architecte qui a su innover et créer la surprise tout en s'inspirant de l'histoire de la ville.

Les aménagements urbains, ayant eu lieu dans les principales villes espagnoles, ont été possibles grâce à des efforts d'investissements conséquents de la part des autorités publiques comme des entreprises privées.

REMERCIEMENTS

KPMG tient à remercier les personnes de la DGCIS et celles d'Atout France qui nous ont régulièrement transmis des études et des veilles sectorielles permettant de compléter et d'approfondir nos recherches et entretiens.

Le comité de pilotage est composé des personnes suivantes:

- Florence Akar, Atout France.
- Jacques Augustin, Sous Direction du Tourisme.
- Jean-François Crola, DGCIS / SDP3E / Bureau de la Prospective et de l'évaluation économiques.
- Christophe Dechassey, Atout France.
- Christian Delom, Atout France.
- Patrick Goyet, Atout France, bureau de Madrid.
- Michel Houée, Atout France.
- Danièle Kuss, Sous Direction du Tourisme.
- Noël Le Scouarnec, DGCIS / SDP3E / Bureau de la Prospective et de l'évaluation économiques.
- Dominique Maulin-Diabira, Atout France, bureau de Barcelone.
- Béatrice Levy, DGCIS / SDP3E.
- Aline Peyronnet, DGCIS / STCAS.
- Jean-Marie Poutrel, Consultant Expert.
- Viviane Serre-Garnier, DGCIS / STCAS / Sous Direction du Tourisme.

Composition de l'équipe du prestataire

- Stéphane Botz, Senior Manager, Tourisme Hôtellerie Loisirs, KPMG Advisory.
- Odali Sanhueza, Consultante expérimentée, Tourisme Hôtellerie Loisirs, KPMG Advisory.
- Equipe THL.

LISTE DES SIGLES

DGCIS	Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services
ICCA	International Congress and Convention Association
IET	Instituto de Estudio Turistico
INE	Instituto Nacional de Estadística
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
KPMG THL	KPMG Tourisme Hôtellerie Loisirs
OTCP	Office du Tourisme et des Congrès de Paris
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
UIA	Union of International Association
WTTO	World Trade and Tourism Organisation

SOMMAIRE

PARTIE 1: ANALYSE COMPAREE DES FILIERES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE.....	24
1.1 Visiteurs internationaux	25
1.2 Arrivées internationales	26
1.2.1 Évolution des arrivées internationales	26
1.2.2 Origine des arrivées internationales - 2009	26
1.2.3 Destination des arrivées internationales	27
1.2.4 Durée moyenne de séjours	27
1.2.5 Motif de séjour touristique.....	28
1.2.6 Moyen de transport	29
1.2.7 Récurrence des visiteurs internationaux	29
1.3 Recettes du tourisme international.....	29
2 HOTELLERIE	33
2.1 Historique du développement	33
2.1.1 Le rôle des tour-opérateurs dans le développement de l'hôtellerie espagnole	33
2.2 Offre hôtelière	34
2.2.1 Répartition de l'offre hôtelière par catégorie.....	34
2.2.2 Localisation de l'offre hôtelière.....	35
2.3 Demande hôtelière	36
2.3.1 Origine des nuitées hôtelières	36
2.3.2 Destination des nuitées hôtelières.....	37
2.3.3 Durée moyenne de séjours par catégorie	37
2.4 Ratios d'exploitation de la filière hôtelière.....	37
2.4.1 Taux d'occupation	37
2.4.2 Prix moyen et RevPAR.....	38
2.4.3 Analyse des ratios	40
3 AUTRES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES	42
3.1.1 Le camping, une spécificité française.....	42
3.1.2 L'offre en villages vacances	43
3.1.3 Les meublés de tourisme.....	43
3.1.4 Les résidences secondaires	44
3.2 Données de fréquentation	44
3.2.1 Appartements touristiques / résidence de tourisme pour la France	45
3.2.2 Hébergements ruraux	46
3.3 Ratios d'exploitation des autres hébergements marchands	46

4	VOYAGISTES	47
4.1	Les tour-opérateurs émetteurs	47
4.2	La demande	48
4.2.1	Les voyages à forfaits des espagnols	48
4.2.2	Les voyages packagés des français	48
4.2.3	Le marché récepteur	49
4.2.4	Dépenses moyennes par jour en Espagne	50
4.3	Les réceptifs	51
4.3.1	TUI España	51
4.3.2	FRAM en Espagne	52
4.4	Ratios de la filière	53
5	RESTAURATION	54
5.1	Offre restauration	54
5.1.1	Répartition géographique de l'offre	54
5.1.2	Caractéristiques des acteurs en Espagne	55
5.2	Consommation	55
5.3	Résultats d'exploitation	55
6	TRANSPORTS - COMPAGNIES AERIENNES LOW COST	57
6.1	Evolution de l'offre	57
6.2	Fréquentation	57
6.2.1	Evolution du nombre de passagers low cost en Espagne	58
6.2.2	Caractéristiques de la demande low cost	58
6.3	Investissements sur la filière	59
7	TRANSPORTS – CROISIERISTES	60
7.1	Evolution de l'offre	60
7.2	Fréquentation	60
7.2.1	Un marché en expansion depuis le milieu des années 1990 en Espagne	61
7.2.2	La France rattrape son retard	61
7.3	Investissements et perspectives de la filière	63
8	TRANSPORTS – AUTOCARISTES	64
8.1	Les acteurs de la filière	64
8.1.1	Evolution du parc	64
8.1.2	Une nécessaire modernisation en Espagne	64
8.1.3	L'autobus, second moyen de transport loin derrière la voiture en Espagne	65
8.2	Investissements	65
9	EQUIPEMENTS – PARCS D'ATTRACTIONS	66
9.1	Les acteurs du marché	66
9.2	L'offre en parcs d'attractions	66

9.2.1	Une croissance rapide de l'offre depuis 1995.....	66
9.2.2	Port Aventura : le seul parc espagnol d'envergure internationale.....	67
9.2.3	Des parcs en difficulté	67
9.2.4	Localisation.....	68
9.3	Fréquentation	68
9.3.1	Origine des visiteurs	68
9.4	Synthèse.....	68
9.5	Stratégie de développement et investissements.....	69
9.5.1	Des ajustements nécessaires en Espagne.....	69
9.5.2	Gran Scala.....	70
9.5.3	Renouvellement des attractions en France.....	70
10	EQUIPEMENTS – GOLFS.....	71
10.1	Evolution de l'offre	71
10.2	La demande	71
10.2.1	Evolution du nombre de licenciés.....	71
10.2.2	Typologie de la clientèle Golf en Espagne	72
10.2.3	Focus sur les principales régions en Espagne.....	72
10.3	Ratios comparés de la filière.....	73
11	EQUIPEMENTS – CASINOS.....	74
11.1	Offre	74
11.1.1	Localisation de l'offre casino	74
11.1.2	Législation	75
11.2	Evolution de la fréquentation	76
11.3	Investissements	76
12	EQUIPEMENTS – PALAIS DES CONGRES	78
12.1	Développement de la filière.....	78
12.1.1	Gestionnaires de sites.....	78
12.2	Demande	79
12.3	Ratios comparés.....	79
12.3.1	Impact économique de la filière.....	80
12.3.2	Des dépenses moyennes élevées.....	80
12.4	Evolution des capacités et investissements.....	80
13	Forces et faiblesses des différentes filières touristiques en France et en Espagne	82
PARTIE 2 : ORGANISATION ET SPECIFICITES DU TOURISME ESPAGNOL		85
14	ORGANISATION DU TOURISME EN ESPAGNE.....	86
14.1	Le secrétariat d'état au tourisme - l'état central.....	87
14.1.1	Turespaña.....	88
14.1.2	Partenariats de promotion	89
14.1.3	Investissements publicitaires	89

14.1.4	La nouvelle « marque France ».....	91
14.2	Les compétences régionales : les Communautés Autonomes.....	93
14.2.1	L'exemple de l'Agencia Catalana de Turismo" (ACT).....	94
14.2.2	Les partenariats Etat régions : l'exemple du Pays-Basque.....	94
14.2.3	Les « patronatos de turismo » – province.....	95
14.3	Les compétences locales – l'exemple de Madrid.....	95
14.4	Les acteurs privés	96
14.4.1	Exceltur.....	96
14.4.2	Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) 99	
	La CEHAT est née en 2004 de la fusion de deux entités :	99
14.4.3	Asociación de Palacios de Congresos de España - APCE.....	100
14.4.4	Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE).....	100
14.4.5	Les compétences privées en France.....	101
15	VERS UNE NOUVELLE STRATEGIE TOURISTIQUE : PLAN TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020.....	104
15.1	Contexte	104
15.2	Origine du plan et rôle du « Consejo Español de Turismo » (CONESTUR)	104
15.3	Diagnostic du modèle touristique espagnol.....	105
15.4	Principaux axes du Plan Stratégique « Turismo 2020 ».....	108
15.4.1	Tourisme « Sol y playa»	108
15.4.2	Tourisme culturel et urbain.....	109
15.4.3	Tourisme affaires	109
15.4.4	Tourisme rural.....	109
15.4.5	Tourisme sportif.....	109
15.5	Objectifs et stratégies du tourisme espagnol à horizon 2020.....	110
15.5.1	Nouvelle économie touristique	110
15.5.2	L'amélioration de la valeur-client.....	111
15.5.3	Viabilité du modèle.....	111
15.5.4	Compétitivité	112
15.5.5	Leadership partagé.....	112
15.6	Conclusions comparés sur les stratégies touristiques en France et en Espagne	112
16	PLANS ET AIDES POUR LE SECTEUR TOURISTIQUE	115
16.1	Plan Renove turismo 2009	116
16.1.1	Objectifs du Plan Renove Turismo 2009.....	116
16.1.2	Les modalités du prêt.....	116
16.1.3	Montants accordés par le gouvernement	116
16.1.4	Résultats.....	117
16.2	FuturE 2010	119
16.2.1	Le prolongement de Renove Turismo	119

16.2.2	Les bénéficiaires	119
16.2.3	Le montant de ce plan	119
16.3	ñTUR	119
16.3.1	Les bénéficiaires du programme.....	120
16.4	Plan Paradores	120
16.5	Plan de promotion du tourisme culturel (2009-2012).....	120
16.6	IMSERSO (« Instituto de Mayores y Servicios Sociales »).....	121
16.6.1	Le but d'IMSERSO	121
16.6.2	Le budget	121
16.6.3	Les résultats déjà observés.....	121
16.7	Autres projets du plan Horizon 2020	121
16.8	Mesures pour améliorer le transport	122
16.9	Initiatives régionales	122
17	L'ENTREPRISE HOTELIERE EN ESPAGNE	123
17.1	Caractéristiques des groupes hôteliers espagnols	123
17.1.1	Une structure de propriété familiale	123
17.1.2	Des partenariats et liens étroits entre voyagistes et hôtellerie	124
17.1.3	Internationalisation des groupes hôteliers dans les années 1990.....	125
17.1.4	L'intégration comme modalité d'expansion des groupes	126
17.1.5	Financement du développement des groupes	129
17.1.6	Mode d'exploitation des hôtels en Espagne	131
17.1.7	La gestion du personnel : le contrat « fixe discontinu », une spécificité espagnole	133
17.1.8	Formation brute de capital fixe dans l'hôtellerie	135
17.1.9	Valeur ajoutée dans l'hôtellerie	136
17.2	Présentation de deux groupes hôteliers leaders en Espagne :	
	Sol Meliá et Barceló Hotels comparés à Accor	138
17.2.1	Développement hôtelier du groupe Accor	138
17.2.2	Sol Meliá : le leader espagnol de l'hôtellerie	139
17.2.3	Barceló : un groupe en expansion.....	145
18	LE TOURISME LITTORAL : LE MODELE SOL Y PLAYA	151
18.1	Les destinations « Sol y playa » : principal atout de l'Espagne ...	151
18.1.1	<i>Fréquentation étrangère en Espagne</i>	151
18.1.2	Le coût de la vie : un élément comparatif attractif pour l'Espagne.....	152
18.1.3	Boom immobilier	153
18.1.4	L'immigration touristique.....	154
18.2	Les Baléares : principale destination des nuitées étrangères.....	156
18.2.1	Contexte historique du développement touristique dans les Baléares..	156
18.2.2	Majorque aujourd'hui	158
18.2.3	Caractéristiques de la demande dans les Baléares	159
18.2.4	La revalorisation intégrale de la Playa de Palma.....	162
18.2.5	Conclusions : atouts et faiblesses de Majorque	164

18.3	La Costa Blanca et Benidorm	165
18.3.1	Benidorm : un modèle de croissance extensive à l'horizontal.....	165
18.3.2	Présentation de la ville : chiffres clés	165
18.3.3	Le développement de nouvelles infrastructures touristiques de loisirs	167
18.3.4	Une bonne desserte aérienne facilitant les arrivées internationales.....	169
18.3.5	Benidorm, une destination phare du programme IMSERSO	169
18.3.6	Rôle des entités professionnels privés	172
18.4	Conclusion : atouts et faiblesses de Benidorm.....	173
19	LE TOURISME URBAIN EN ESPAGNE	175
19.1	Barcelone : 1ère destination urbaine d'Espagne	175
19.1.1	Présentation de la ville.....	175
19.1.2	Dates clés du développement touristique de Barcelona.....	175
19.1.3	Nouveaux quartiers et rénovations à Barcelone	178
19.1.4	Les leviers de la croissance touristique de Barcelone.....	180
19.1.5	Autres axes stratégiques.....	185
19.1.6	Promotion touristique	187
19.1.7	Conclusions : atouts et forces de Barcelone	188
19.2	Le modèle touristique de Valence	189
19.2.1	Présentation de la ville.....	189
19.2.2	Dates clés du développement touristique de Valence.....	189
19.2.3	Les leviers de la croissance touristique de Valence.....	192
19.3	Promotion touristique	196
19.3.1	Chiffres clés du tourisme dans la Communauté Autonome de Valence 197	
19.3.2	Consommation touristique des étrangers.....	197
19.3.3	Investissements touristiques des entreprises.....	198
19.3.4	Investissements touristiques publics.....	199
19.3.5	Conclusions : atouts et forces de Valence	200
19.4	Bilbao : nouvelle destination urbaine et culturelle	201
19.4.1	Présentation de la ville.....	201
19.4.2	Les leviers de la croissance touristique de Bilbao	203
19.4.3	Le tourisme culturel	204
19.4.4	Autres axes stratégiques.....	204
19.4.5	Promotion touristique	205
19.4.6	Conclusions : atouts et forces de Bilbao.....	205
19.5	Synthèse sur le tourisme urbain	206
19.5.1	Facteurs clés de succès du modèle de développement des villes espagnoles.....	206
19.5.2	Succès en France.....	208
20	SYNTHESE ET CONCLUSIONS	210
20.1.1	Avantages concurrentiels de l'Espagne	210
20.1.2	Synthèse de la phase 3 de recommandations	211

21	GLOSSAIRE – DEFINITIONS.....	213
22	BIBLIOGRAPHIE.....	215

FIGURES

Figure N°1 : Evolution des arrivées internationales en millions	26
Figure N°2 : Motif de séjours	28
Figure N°3 : Evolution des recettes totales du tourisme international, en dollars	30
Figure N°4 : Evolution des recettes moyenne par séjour international, en dollars	30
Figure N°5 : Evolution de l'offre en chambres hôtelières 2000- 2009	34
Figure N°6 : Répartition des nuitées hôtelières totales par origine	36
Figure N°7 : Niveaux d'occupation des hôtels par catégorie en 2008 et 2009	37
Figure N°8 : Evolution du nombre de voyage à forfait achetés par les Espagnols	48
Figure N°9 : Répartition des visiteurs étrangers en fonction du mode d'organisation du voyage	49
Figure N°10 : Dépense moyenne journalière en fonction du mode d'organisation du voyage	50
Figure N°11 : Part des arrivées internationales en vols low cost en Espagne, en 2001- 2009	58
Figure N°12 : Les acteurs du tourisme en Espagne	86
Figure N°13 : Structure administrative du tourisme en Espagne	87
Figure N°14 : Campagne publicitaire « Souriez vous êtes en Espagne »	90
Figure N°15 : Nouvelle campagne publicitaire « I need Espagne »	90
Figure N°16 : Campagne publicitaire pour la marque France	91
Figure N°17 : Budget marketing et promotion des différentes Communautés Autonomes en Espagne – 2008 et 2009	93
Figure N°18 : Les 5 axes stratégiques définis dans le « Plan Turismo 2020 » :	110
Figure N°19 : Distribution territoriale (1ère phase du Plan Renove Turismo M€)	400
Figure N°20 : Distribution territoriale de la phase 2 (289,6 M€)	118
Figure N°21 : Type d'investissements en France – Hôtels 2002-2010	130
Figure N°22 : Formation brute de capital fixe dans l'hôtellerie (CNAE 551)	135
Figure N°23 : Formation brute de capital fixe par chambre disponible (CNAE 551)	136
Figure N°24 : Du chiffre d'affaires à la valeur ajoutée 2007 (CNAE 551)	137
Figure N°25 : Répartition géographique des chambres en 2009	141
Figure N°26 : Répartition des chambres en 2009 par régime de propriété	142
Figure N°27 : Répartition des chambres par catégories	142
Figure N°28 : Canaux de distribution – en revenus 2009	144
Figure N°29 : Structure du groupe Barceló	146
Figure N°30 : Distribution géographique des hôtels en 2009	148
Figure N°31 : Typologie de contrat des hôtels en 2009	149
Figure N°32 : Ventes de résidences secondaires en Espagne par nationalités	155
Figure N°33 : Evolution des nuitées hôtelières dans les Baléares 2000-2009	159
Figure N°34 : Photos de Playa de Mallorca	162
Figure N°35 : Photos de Benidorm	166

Figure N°36 : Taux d'occupation annuels des hôtels à Benidorm 1990 - 2009	166
Figure N°37 : Taux d'occupation mensuels des hôtels à Benidorm 2009	167
Figure N°38 : Taux d'occupation des hôtels à Valence en 2009	193
Figure N°39 : Affiche de la campagne publicitaire "Valence : incroyable mais vraie"	197
Figure N°40 : Consommation touristique des étrangers – évolution et poids	197
Figure N°41 : Investissements touristiques de la Communauté de Valence 2003 - 2008	198
Figure N°42 : Investissements touristiques par secteurs d'activités 2008	199
Figure N°43 : Dépenses publiques liées au tourisme dans la Communauté de Valence 2003 - 2008	199
Figure N°44 : Photos du musée Guggenheim de Bilbao	202
Figure N°45 : Avantages concurrentiels et atouts de la France et de l'Espagne	210

TABLEAUX

Tableau N°1 : Principaux indicateurs économiques des deux pays	25
Tableau N°2 : Répartition des visiteurs internationaux	25
Tableau N°3 : Durée de séjour des touristes internationaux en Espagne et en France, toutes typologies d'hébergements confondues - 2008	27
Tableau N°4 : Tableau de synthèse	31
Tableau N°5 : Durée moyenne de séjours par typologie de clientèle	37
Tableau N°6 : Performances commerciales des hôtels en Espagne	38
Tableau N°7 : Performances commerciales des hôtels en France	39
Tableau N°8 : Analyse comparée du chiffre d'affaires hôtels	40
Tableau N°9 : Offre des autres hébergements touristiques	42
Tableau N°10 : Estimation du nombre de lits en résidences secondaires	44
Tableau N°11 : Nuitées touristiques des autres hébergements hors campings	45
Tableau N°12 : Synthèse des chiffres d'affaires de la filière voyageur	53
Tableau N°13 : Synthèse des chiffres d'affaires de la filière restauration	55
Tableau N°14 : Les différentes instances du pouvoir en Espagne	86
Tableau N°15 : Atouts et faiblesses du modèle touristique espagnol	106
Tableau N°16 : Plans et aides développés à court et long termes	115
Tableau N°17 : Présentation de Sol Meliá et Barceló en comparaison au groupe Accor	138
Tableau N°18 : Arrivées et nuitées hôtelières étrangères en Espagne	151
Tableau N°19 : "Holiday Cost of Living" de Thomas Cook - 2009 - en £	152
Tableau N°20 : Dépenses moyennes des touristes étrangers – en €	153
Tableau N°21 : Fréquentation - 2009	167
Tableau N°22 : Evolution du trafic passager à l'aéroport d'Alicante	169
Tableau N°23 : Distribution du financement IMSERSO	170
Tableau N°24 : Nombre de places IMSERSO offertes en 2008	171
Tableau N°25 : Evolution du trafic passagers à Barcelone – Millions de passagers	180
Tableau N°26 : Evolution de l'offre hôtelière à Barcelone	181
Tableau N°27 : Evolution de la fréquentation touristique à Barcelone	182
Tableau N°28 : Evolution des taux d'occupation hôtelier à Barcelone	182
Tableau N°29 : Motifs de séjours à Barcelone	182
Tableau N°30 : Nombre de manifestation selon l'origine en 2009	184
Tableau N°31 : Nombre de congressistes selon l'origine en 2009	184
Tableau N°32 : Evolution de l'offre hôtelière à Valence	193
Tableau N°33 : Principaux musées de Valence	194
Tableau N°34 : Evolution du tourisme de Croisière à Valence	194
Tableau N°35 : Nombre de manifestations professionnelles accueillies à Valence en 2009	195
Tableau N°36 : Nombre de participants aux manifestations professionnelles accueillies à Valence en 2009	195

CARTES

Carte N°1 : Principales destinations des arrivées internationales en Espagne en 2009	27
Carte N°2 : Répartition de l'offre hôtelière en Espagne	35
Carte N°3 : Principales destinations et mode d'organisation du voyage en Espagne en 2008	50
Carte N°4 : Répartition régionale des restaurants en Espagne en 2008	54
Carte N°5 : Fréquentation des ports de croisières français	62
Carte N°6 : Répartition régionale de l'offre casino en Espagne en 2008	74
Carte N°7 : Répartition régionale de l'offre casino en France en 2008	75
Carte N°8 : Valeur ajoutée générée par les prêts Renove – en M Euros	117
Carte N°9 : Emplois créés par région	117
Carte N°10 : Répartition des dépenses des touristes internationaux en Espagne en 2009	152
Carte N°11 : Liaisons Air Berlin vers et depuis Palma de Majorque en 2010	158
Carte N°12 : Palma de Majorque	161
Carte N°13 : Localisation de Benidorm - Alicante	165
Carte N°14 : Périmètre géographique du programme IMSERSO	171
Carte N°15 : Les nouveaux quartiers Nord de Barcelone	178
Carte N°16 : Le nouveau quartier 22@	180

PARTIE 1 : ANALYSE COMPAREE DES FILIERES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

DONNEES TOURISTIQUES MACROECONOMIQUES

Il convient de rappeler des éléments macro-économiques pour situer les deux pays dans leurs contextes économiques. La France compte 18 millions d'habitants en plus et un produit intérieur brut national qui s'élève à 1 921 milliard contre 1 066 milliard pour l'Espagne.

Tableau N°1 : Principaux indicateurs économiques des deux pays

2009	Espagne	France	Différentiel
Population	45,8 M	64,3 M	18,5 M
PIB	1 066 Mds €	1 921 Mds €	855 M€
Taux de chômage	18%	10%	8 points
Indice des prix (1)	97,4	114,3	16,9

Note : (1) Base 100 correspond aux 27 pays de l'UE.

Source : INE, INSEE, EUROSTAT

1.1 Visiteurs internationaux**Tableau N°2 : Répartition des visiteurs internationaux**

2008	Espagne	France	Différentiel
Touristes	57,2 M	79,3 M	22,1 M
Excursionnistes	39,7 M	113,1 M	73,4 M

Source : DGCIS, Mémento du tourisme² et IET, Frontur, KPMG

En 2008, la France a reçu 191,5 millions de visiteurs étrangers³ contre 97,2 millions pour l'Espagne. Le nombre d'excursionnistes représente :

- 39,7 millions de personnes en Espagne, soit 41% des visiteurs internationaux,
- 113,1 millions de personnes en France, soit 1,5 fois plus élevé que le nombre de touristes internationaux.

² Mémento du tourisme 2009, portant sur les données 2008.

³ Les visiteurs étrangers incluent les touristes et les excursionnistes

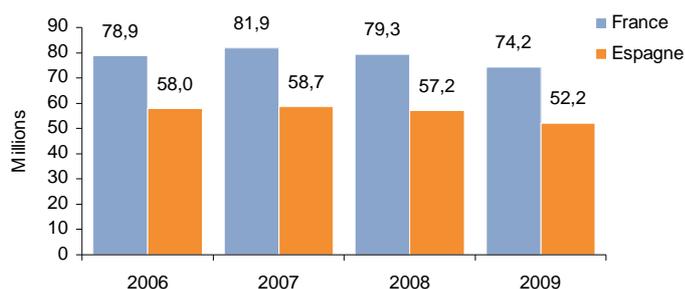
A noter que 57% des excursionnistes en Espagne sont des Français, de par leur proximité géographique avec l'Espagne.

En France plus de 11 millions de touristes étrangers, soit 14% des arrivées internationales, ne font que transiter par le pays. La situation géographique de la France en fait un carrefour de l'ouest de l'Europe. Cette typologie d'arrivées vient gonfler les statistiques des arrivées touristiques en France et explique en partie, des résultats plus élevés en France par rapport à l'Espagne.

1.2 Arrivées internationales

1.2.1 Évolution des arrivées internationales

Figure N°1 : Evolution des arrivées internationales en millions



Source : OMT, WTTO, KPMG THL

La France est historiquement la première destination touristique mondiale, avec 79,3 millions d'arrivées en 2008 et 74 millions en 2009, devant les Etats-Unis et l'Espagne qui a reçu 52 millions de touristes internationaux en 2009 (57,2 millions en 2008). Les deux pays ont souffert de la crise économique qui a freiné les départs en 2009.

1.2.2 Origine des arrivées internationales - 2009

Les trois principaux marchés émetteurs de touristes vers l'Espagne concentrent 57% des arrivées internationales :

- Le Royaume-Uni (13,3 M),
- l'Allemagne (8,9 M),
- La France (7,9 M).

En France, l'origine des touristes est plus diversifiée. Les principaux pays émetteurs sont le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Benelux, l'Italie, suivies par les Pays-Bas et l'Espagne.

1.2.3 Destination des arrivées internationales

Carte N°1 : Principales destinations des arrivées internationales en Espagne en 2009



Source : IET, Frontur, KPMG THL

Les régions balnéaires de « Sol y Playa » concentrent 83% des arrivées internationales en Espagne. Madrid, la seule région qui a vu le nombre d'arrivées progresser en 2008 et 2009, a reçu 4,9 M d'arrivées internationales en 2009.

1.2.4 Durée moyenne de séjours

Tableau N°3 : Durée de séjour des touristes internationaux en Espagne et en France, toutes typologies d'hébergements confondues - 2008

2008	Espagne (en jours)	France (en nuits)
Personnel	9,5	7,7
Professionnel	8,9	7,0
Moyenne	9,4	6,7

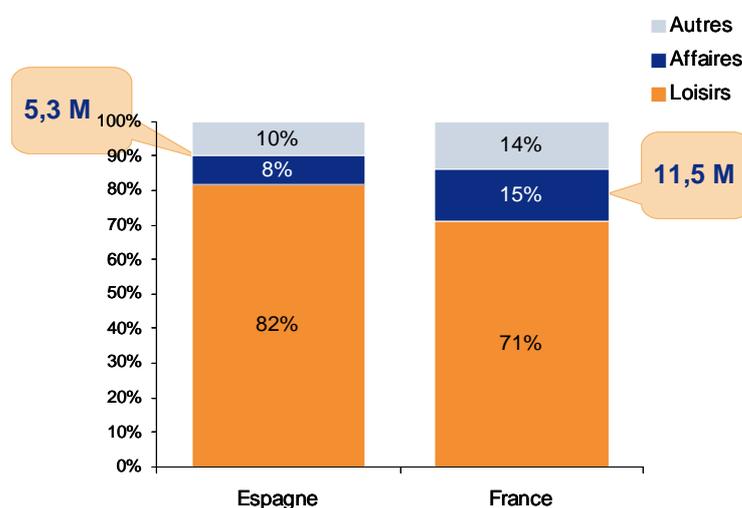
Source : Enquête EVE, IET/ Frontur

Les touristes internationaux séjournant en France, enregistrent une durée de séjour moyenne moins longue que les touristes internationaux en Espagne. En effet, alors qu'elle s'élevait à 9,4 jours (soit 8,4 nuits) en Espagne, elle n'était que de 6,7 nuits en France en 2008.⁴

De même, la France affiche des durées de séjour plus courtes selon le motif des séjours, avec une durée de 7,7 nuits pour les séjours personnels et de 7 nuits pour les séjours professionnels en 2008.⁵

1.2.5 Motif de séjour touristique

Figure N°2 : Motif de séjours



Source : IET, Frontur, Enquête EVE (TNS Sofres, DGCIS, Insee, Banque de France, KPMG THL)

En Espagne, le tourisme d'affaires représente 8% des arrivées internationales et réunit ainsi 5,3 millions de touristes en 2008, alors que 46,8 millions vont en Espagne pour passer leurs vacances (81,6% des arrivées).

En France, les touristes internationaux viennent aussi en priorité pour motif personnel (70%), soit 56,4 millions d'arrivées, mais le tourisme d'affaires représente 15% des arrivées en 2008, atteignant les 11,5 millions de visiteurs.⁶

⁴ Mémento du Tourisme, Edition 2009, Enquête EVE

⁵ Mémento du tourisme, Edition 2009, enquête EVE

⁶ Résultats de l'enquête EVE

1.2.6 Moyen de transport

La majorité des touristes étrangers arrivent en Espagne en avion (77% des arrivées internationales) et 20% emprunte la route. Le fort développement des compagnies low-cost peut expliquer en partie l'augmentation de 3 points entre 2000 et 2009 de l'avion comme moyen de transport.

A l'inverse, en France, en 2008, les touristes étrangers arrivent majoritairement par la route (56%), alors que 28% arrivent en avion, 9% en bateau et 6% en train.⁷

Le différentiel dans le mode de transport des touristes internationaux en France et en Espagne s'explique par la position géographique de la France. Une grande part des visiteurs en transit en France viennent en voiture, souvent originaires des pays limitrophes.

1.2.7 Récurrence des visiteurs internationaux

En 2009, parmi les touristes internationaux, 8,3 millions se rendent pour la première fois en Espagne et 42,3 millions répètent leur visite. **Les visiteurs fidélisés représentent donc 80% du total.**⁸

La récurrence des voyages vers l'Espagne est très importante puisque 48% des visiteurs internationaux viennent en Espagne pour la dixième fois ou plus⁹. Ceci s'explique par le développement des transports low-cost, l'achat de résidences secondaires, les visites à la famille, etc.

Pour ce qui est de la France, ces statistiques ne sont pas disponibles.

1.3 Recettes du tourisme international

L'Espagne bien que classée en 3^{ème} position pour ce qui est des arrivées se classe au 2^{ème} rang mondial derrière les États-Unis pour les recettes en 2008 et 2009. Avec 62,5 Mds de recettes, l'Espagne reçoit 8,5% de recettes de plus que la France en 2009.

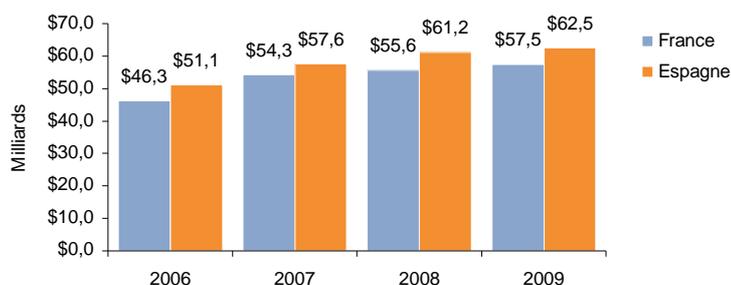
Il en résulte une dépense moyenne par séjours qui est 54% supérieure en Espagne, par rapport à celle effectuée en France.

⁷ Mémento du tourisme, Edition 2009, enquête EVE

⁸ IET

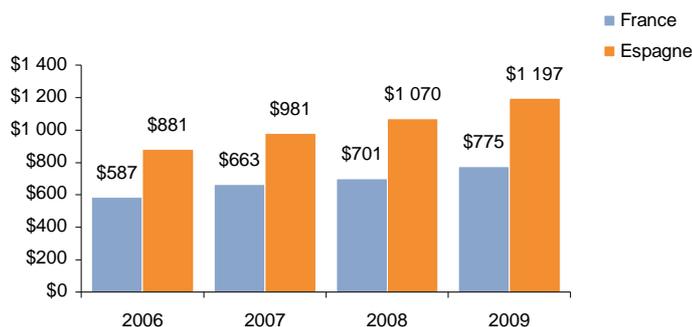
⁹ Enquête Frontur, IET.

Figure N°3 : Evolution des recettes totales du tourisme international, en dollars



Source : OMT, WTTO, KPMG THL

Figure N°4 : Evolution des recettes moyenne par séjour international, en dollars



Source : OMT, WTTO, KPMG THL

En 2006, l'écart en termes de dépenses moyennes par séjour entre la France et l'Espagne était de 50% en faveur de l'Espagne. En 2009, cet écart s'est creusé : la dépense moyenne par séjour étranger en Espagne est supérieure de 54%.

Tableau N°4 : Tableau de synthèse

2008	France	Espagne	Ecart
Visiteurs (1)	79,3	57,2	28%
Recettes (1)	55,6	61,2	10%
Durée moyenne de séjours (jours) (2)	7,7	9,4	22%
Dépense moyenne par séjour (\$)	\$701	\$1 070	53%
Dépense moyenne des touristes étrangers par jour	\$91	\$114	25%
	62 €	77 €	

Note : (1) OMT

(2) Donnée statistique recueillie en nombre de nuitée en France et transformée en jour pour permettre la comparaison avec l'Espagne – source : Mémento du tourisme 2009, IET Frontur

(3) Taux de change 2008 : 1,47 - source : Banque de France

Source : OMT, Mémento du tourisme 2009, IET Frontur, Banque de France

La dépense moyenne des touristes étrangers en France s'élève à 62 € par jour contre 77 € en Espagne. Cette estimation étant réalisée à partir de différentes sources (OMT, Mémento du tourisme et IET), elle est à prendre avec précaution. Néanmoins, l'écart de 25% est révélateur du niveau de dépenses des touristes étrangers supérieur en Espagne, tant par séjour que par jour.

L'Espagne se caractérise par une forte concentration des arrivées internationales en termes :

- **d'origine : trois principaux marchés émetteurs concentrent 57% des arrivées internationales**
- **de destinations : les régions balnéaires de « Sol y Playa » concentrent 83% des arrivées internationales.**

De plus, les visiteurs internationaux sont fortement fidélisés puisque 80% des arrivées proviennent de « repeater » en Espagne.

Pour ce qui est des spécificités de la fréquentation, la France et l'Espagne présentent des caractéristiques distinctes en termes de :

- **Clientèles d'affaires : en Espagne, cette clientèle ne représente que 8% des arrivées internationales (5,3 millions de touristes en 2008) alors qu'en France, cette clientèle atteint 15% des arrivées (11,5 millions de visiteurs).**
- **Mode de transport des touristes internationaux qui arrivent en France majoritairement par la route (56%) et par transport aérien en Espagne (77% des arrivées internationales).**

Si le tourisme international en Espagne génère 8,5% de recettes touristiques en plus de celles de la France, malgré un nombre d'arrivées inférieurs de 30%, c'est parce que les recettes moyennes par séjour international sont supérieures de 54% à celles de la France, un écart qui s'est creusé depuis 2006.

2 HOTELLERIE

L'hébergement marchand en Espagne est dominé par l'hôtellerie qui concentre 56% des lits disponibles contre 17% en France. En Espagne, les grandes entreprises hôtelières se sont naturellement développées dans les régions les plus touristiques : Baléares et Catalogne. Les entreprises espagnoles hôtelières se caractérisent comme ayant une structure de propriété très concentrée et familiale.

2.1 Historique du développement

2.1.1 Le rôle des tour-opérateurs dans le développement de l'hôtellerie espagnole

Les tour-opérateurs étrangers ont joué un rôle prédominant dans le développement de l'hôtellerie au début des années 1970. Les principales destinations touristiques ont vu le jour sous l'influence des tour-opérateurs anglais et allemands qui recherchaient des destinations « soleil » à proposer à leurs clientèles des pays du Nord de l'Europe.

Les tour-opérateurs ont réalisés un travail de promotion directe des hébergements sur différentes destinations. Leurs participations se faisaient à travers :

- **Des investissements directs dans la construction d'hôtels et le développement de chaînes en propre ou en partenariat avec un acteur local (Iberostar et RIU).**
- **Des prêts aux entreprises espagnoles pour la construction d'hôtels.** Des contrats d'exclusivité étaient signés entre les tour-opérateurs et les entreprises espagnoles pour une durée de 5 à 6 ans sur la totalité ou la majorité des places disponibles. Le tour-opérateur mettait à disposition les investissements qui étaient ensuite déduits des factures.

La présence des tour-opérateurs permettait de diminuer les risques liés à la forte saisonnalité.

Aujourd'hui, les tour-opérateurs européens sont encore implantés en Espagne. Ainsi, le groupe allemand TUI AG, dont le siège social est à Hanovre, compte des participations dans les groupes hôteliers espagnols RIU, Grupotel, Robinson Club, Gran Resorts Hotels (à travers sa filiale Thomson), Nordotel et Renthotel¹⁰.

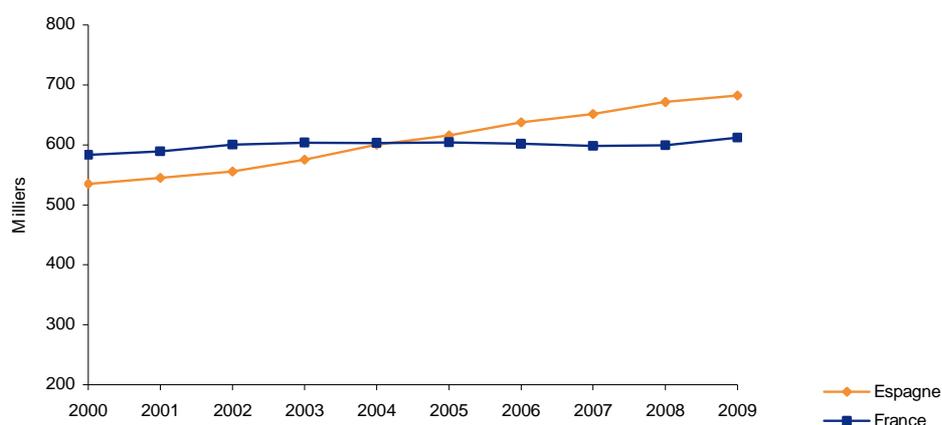
Le groupe anglais Thomas Cook Group PLC détient des participations dans les groupes espagnols Aldiana Fuerteventura (40%), Iberostar, Creativ Hotels et Hotels 10 (à travers la participation à hauteur de 25% de Esmeralda 10).

¹⁰ Site internet du groupe www.tui-group.com

2.2 Offre hôtelière

En 2009, l'Espagne comptabilise 682 559 chambres hôtelières soit, 10% de plus que la France et ce, malgré un nombre inférieur d'établissements hôteliers.

Figure N°5 : Evolution de l'offre en chambres hôtelières 2000- 2009



Sources : INE, INSEE, DGCIS, partenaires régionaux, KPMG THL

Sur la période 2000 à 2009, le nombre de chambres hôtelières en Espagne a progressé de 28% contre 5% de croissance en France. Le marché « Sol y Playa » occupe 80% de la capacité hôtelière espagnole. Ce marché est aujourd'hui considéré comme mature au vu de son faible niveau de développement au cours de ces dernières années. **Les groupes optent de plus en plus pour le développement sur des destinations urbaines.**

2.2.1 Répartition de l'offre hôtelière par catégorie

Alors que la catégorie 2* est prédominante en France avec 46% des chambres, ce segment (qui correspond aux hôtels 3* en Espagne) se situe à hauteur de 30% des chambres en Espagne, dont 20% sont des chambres en « hostales » (pensions).

En Espagne, ce sont les segments milieu / haut de gamme 4* et 5*¹¹ qui enregistrent les progressions les plus rapides entre 2000 et 2009 : + 98% et + 163%. Alors que sur la même période en France, les chambres 3* progressent de 11% et de 42% en 4*/ 4* luxe.

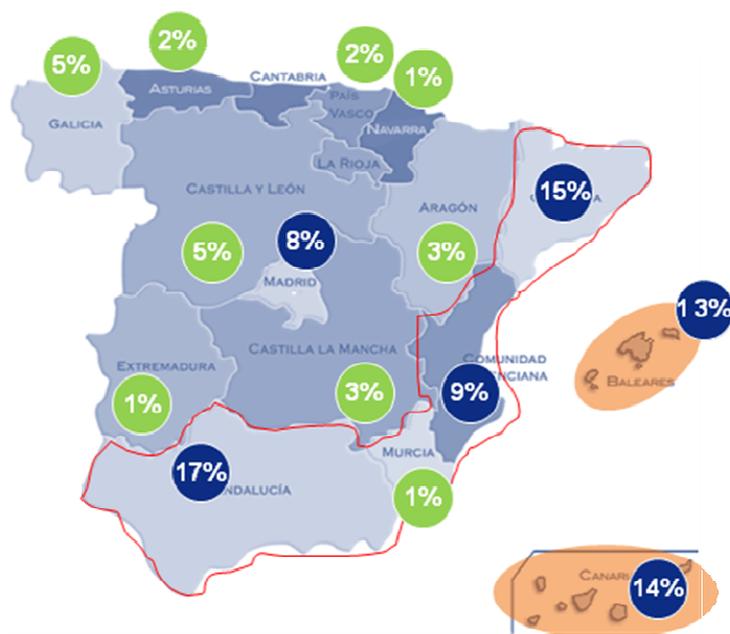
¹¹ Correspondant à de l'hôtellerie 3 et 4* en France.

On observe donc une véritable montée en gamme de l'hôtellerie espagnole au cours des 10 dernières années. L'hôtellerie 4* et 5* représente 43% de l'offre disponible en 2009.

2.2.2 Localisation de l'offre hôtelière

Sur les 17 Communautés Autonomes espagnoles, 4 régions situées en bord de mer cumulent 63% des chambres hôtelières : **l'Andalousie arrive en tête avec 116 000 chambres, soit 17% de l'offre totale, suivie de la Catalogne (15%), les Canaries (14%) et les Iles Baléares (13%).**

Carte N°2 : Répartition de l'offre hôtelière en Espagne



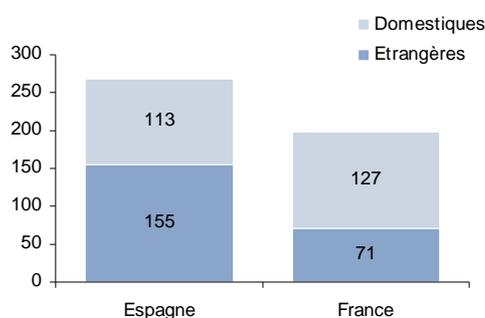
Source : INE, KPMG THL

2.3 Demande hôtelière

2.3.1 Origine des nuitées hôtelières

Alors que la France est le premier pays touristique mondial en termes d'arrivées, l'Espagne est au premier rang en termes de nuitées hôtelières avec 270 millions en 2008¹², contre 198 millions pour la France.

Figure N°6 : Répartition des nuitées hôtelières totales par origine Millions 2008



Sources : INE, Encuesta de Ocupación hotelera, NSEE, DGCIS, partenaires régionaux, KPMG THL

En Espagne les nuitées hôtelières sont composées de 58% de nuitées étrangères contre 36% en France. Ce qui indique une distinction forte entre les pays : l'hôtellerie française fonctionne en grande partie grâce au marché domestique alors que l'hôtellerie espagnole est dépendante de la clientèle étrangère.

Un autre élément important de l'analyse est la part des nuitées affaires dans les deux pays. **En France en 2008, 43,6% des nuitées hôtelières sont des nuitées affaires¹³.** En Espagne, la part des nuitées affaires n'est pas recensée. En revanche, l'IET dans son analyse des motifs de séjours indique la part des voyages pour motifs liés au « travail et aux affaires » qui s'élève à :

- 9,3% des voyages des étrangers en Espagne,
- 14,3% des voyages des résidents espagnols en Espagne.

¹² Eurostat 2008

¹³ INSEE, DGCIS, partenaires régionaux

2.3.2 Destination des nuitées hôtelières

Les régions balnéaires (Baléares, Canaries, Catalogne et Communauté de Valence) représentatives du tourisme « Sol y Playa », attirent majoritairement des nuitées étrangères. Par ailleurs ces régions se caractérisent par des durées moyennes de séjours (espagnoles et internationales) qui sont supérieures à la moyenne espagnole (3,24 jours), soit 6,42 jours dans les Baléares et 6,85 jours dans les Canaries.¹⁴

2.3.3 Durée moyenne de séjours par catégorie

La durée moyenne d'un séjour en hôtellerie est de 3,24 jours en Espagne contre 1,84 jour en France, soit 76% plus élevé en Espagne. Cet écart entre la France et l'Espagne provient de la clientèle domestique comme de la clientèle internationale.

Tableau N°5 : Durée moyenne de séjours par typologie de clientèle

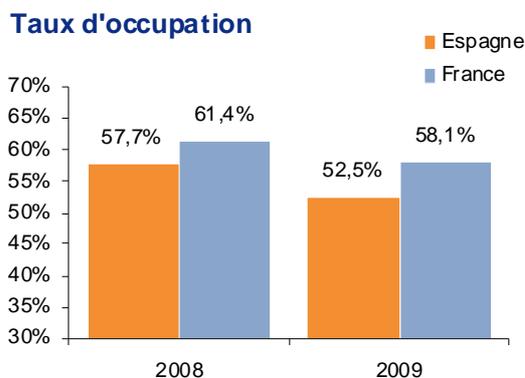
Origine clientèle	Espagne	France	Différentiel
Domestiques	2,40	1,68	42%
Étrangères	4,34	2,21	96%
Moyenne	3,24	1,84	76%

Sources : INE, Encuesta de Ocupación hotelera, INSEE, DGCIS, partenaires régionaux, KPMG THL

2.4 Ratios d'exploitation de la filière hôtelière

2.4.1 Taux d'occupation

Figure N7 : Niveaux d'occupation des hôtels par catégorie en 2008 et 2009



Sources : INE, Encuesta de Ocupación hotelera, INSEE, DGCIS, partenaires régionaux, KPMG THL

¹⁴ INE

Le taux d'occupation des hôtels en Espagne s'élevait à 57.7% en 2008, en comparaison au 61.4% d'occupation pour l'hôtellerie française.

Lorsque l'on compare l'année 2008, en Espagne, ce sont les hôtels 4* qui enregistrent les niveaux d'occupation les plus élevés, avec 65,1% contre 63,9% pour les hôtels 3* (l'équivalence française) en France.

Les hôtels hauts de gammes français (4*) enregistrent des niveaux d'occupation très supérieurs aux hôtels 5* espagnols : 66,4% en France contre 54,5% en Espagne. Cette écart s'explique par la part importante d'hôtels 4* à Paris qui enregistrent des taux d'occupation très élevés, en raison de la présence de clientèle affaires et étrangères, et supérieurs à ceux des autres villes françaises.

En 2009, le taux d'occupation a baissé de 5.2 points en Espagne, résultat de la baisse généralisée des niveaux de fréquentation dans toutes les catégories. La catégorie 5* est passée en dessous de 50% d'occupation, ce qui s'explique par la baisse de fréquentation des clientèles étrangères, consommatrices de cette hôtellerie.

2.4.2 Prix moyen¹⁵ et RevPAR

Tableau N°6 : Performances commerciales des hôtels en Espagne

Espagne	Prix moyen			RevPAR		
	€ hors taxes	2008	2009	Evol. 08/09	2008	2009
3 *	61,1 €	58,1 €	-5%	39,0 €	34,2 €	-12%
4 *	84,0 €	79,3 €	-6%	54,6 €	47,4 €	-13%
5 *	165,2 €	148,9 €	-10%	90,0 €	73,0 €	-19%

Sources : INE, Encuesta de Ocupación hotelera, L'Industrie Hôtelière Française 2009 et 2010, KPMG THL

A titre indicatif, nous présentons les performances commerciales de prix moyen et de RevPAR issues de l'Industrie Hôtelière Française, étude annuelle KPMG – 33^{ème} édition.¹⁶

¹⁵ Prix moyen hôtelier : chiffre d'affaires total lié à l'hébergement divisé par le nombre de chambres louées.

¹⁶ KPMG, L'Industrie Hôtelière Française, édition 2010, 33^{ème} édition - étude annuelle compilant les performances d'un panel de 2 700 hôtels en France, soit 37% des chambres disponibles en France.

Tableau N°7 : Performances commerciales des hôtels en France

France	Prix moyen			RevPAR		
	2008	2009	Evol. 08/09	2008	2009	Evol. 08/09
€ hors taxes						
2 *	64,4 €	66,4 €	+ 3%	45,0 €	43,3 €	- 4%
3 *	98,5 €	96,0 €	- 3%	64,3 €	58,0 €	- 10%
4 * (1)	153,2 €	143,1 €	- 7%	104,9 €	92,3 €	- 12%
4* Supérieur / 5*	382,3 €	351,8 €	- 8%	264,9 €	225,9 €	- 15%

Note : (1) 4 étoiles standard

(2) 4* supérieur et 5* hors palaces.

Source : L'Industrie Hôtelière Française 2009 et 2010, KPMG THL

L'analyse comparée des performances hôtelières révèle des écarts importants sur toutes les catégories d'hôtels en termes de prix moyen par chambre louée :

- En catégorie 2* (3* espagnol), le prix moyen chambre est de 66,4 € en France en 2009, contre 58,1 € en Espagne, soit un écart de 14%.
- L'écart se creuse pour la catégorie 3* (équivalent au 4* en Espagne), avec un prix moyen de 96 € en France en 2009, contre 79,3 € en Espagne, soit un différentiel de 21%.
- La comparaison est plus complexe pour les hôtels hauts de gamme. Néanmoins, on constate que l'amplitude tarifaire est plus élevée en France avec un prix moyen compris entre 143 € et 351 € (hors palaces) contre une moyenne de 148,9 € en Espagne pour les hôtels 5*.

L'hôtellerie espagnole est donc moins chère que l'hôtellerie française et ce sur toutes les catégories.

2.4.3 Analyse des ratios

- **Chiffre d'affaires globales**

Avec moins d'entreprises et moins d'établissements hôteliers, l'Espagne enregistre un chiffre d'affaires de 16 053 millions d'euros en 2007¹⁷ contre 15 685 millions d'euros en France¹⁸. Cet écart s'explique en partie par un nombre supérieur de chambres en Espagne : 650 000 contre 598 000 en France. La taille moyenne des hôtels (en nombre de chambres) est plus élevée en Espagne qu'en France en raison du nombre plus important d'hôtels dédiés à une clientèle loisirs.

- **Emplois**

En termes d'emplois, l'hôtellerie espagnole représente 266 000 employés alors qu'en France, les effectifs salariés atteignent 151 000 personnes. Cet écart de 40% s'explique par la typologie même des établissements. En France, les hôtels économiques de 2* (43% de chambres) et 0/1* (18% des chambres) sont majoritaires. Cette hôtellerie nécessite un effectif relativement faible pour assurer son fonctionnement, et ce d'autant plus que les employés sont polyvalents et peuvent assurer l'accueil comme la restauration. En Espagne, les hôtels de loisirs se caractérisent par une offre en services annexes plus développée (restaurants, bars, animation, etc.) qui nécessite plus de personnel. Il en résulte un ratio de 0,4 employé par chambre disponible en Espagne contre 0,25 en France. On peut en déduire que le service au client est mieux assuré en Espagne.

Tableau N°8 : Analyse comparée du chiffre d'affaires hôtels

2007	Espagne	France
Offre		
Nombre d'entreprises	11 437	20 779
Nombre d'hôtels	14 228	17 588
Chambres	651 370	598 176
Effectifs salariés	266 508	151 045
Résultats		
Chiffres d'affaires	16 053	15 685
Frais de personnels	5 734	3 716
Ratios (en milliers - €)		
Frais de pers/ CA	36%	24%
CA/Entreprise	1 404	755
CA/Hôtel	1 128	892
CA/salarié	60	104
CA/Chambre	24,6	26,2

Sources : INE, Encuesta anual de Servicios, INSEE, Enquête annuelle d'entreprise, KPMG THL

¹⁷ INE, les dernières données disponibles sont de 2007.

¹⁸ INSEE, EAE

- **Frais de personnel**

L'hôtellerie espagnole, de par ses caractéristiques produit, est fortement consommatrice de main d'œuvre : les frais de personnel représentent 36% du chiffre d'affaires. En France ce ratio est moins élevé, à hauteur de 24%, ce qui s'explique par le poids de l'hôtellerie économique qui fonctionne, comme nous l'avons vu, avec moins de personnel ce qui réduit mécaniquement le poids de la masse salariale.

- **Chiffre d'affaires par établissement**

Le chiffre d'affaires moyen d'un établissement hôtelier est de 1,12 million d'euros en Espagne contre 892 000 euros en France. Néanmoins, lorsque l'on pondère ces ratios, on constate que :

- le chiffre par salarié est supérieur en France : 104 000 € contre 60 000 € en Espagne,
- **le chiffre d'affaires généré par une chambre hôtelière est de 26 200 € en France contre 24 600 € en Espagne.**

L'analyse des comptes et résultats des principaux groupes hôteliers et d'hébergements confirme la suprématie du groupe Accor qui se distingue par des performances élevées en termes de chiffres d'affaires. Les leaders du marché espagnols que sont NH Hoteles et Sol Meliá enregistrent des résultats positifs et une rentabilité intéressante, bien qu'inférieure à celle du groupe Accor.

3 AUTRES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES

L'offre française pour ce qui est des autres hébergements touristiques, est plus variée et structurée qu'en Espagne où le tourisme rural est une offre nouvelle, encore peu développée et de qualité hétérogène.

A noter que cette partie présente des données quantitatives difficilement comparables entre les deux pays car il existe des différences importantes en termes de typologies de l'offre disponible dans les autres hébergements marchands.

Tableau N°9 : Offre des autres hébergements touristiques

2009	Espagne		France	
	Etablissements	Lits	Etablissements	Lits
Campings	740	483 000	7 923	2.7 M
Appartements / résidences de tourisme (1)	124 000	442 550	147 837	625 000
Meublés et chambres d'hôtes	13 887	126 234	201 500	813 400

Note (1) : les appartements de tourisme ne sont comptabilisés dans les statistiques française du tourisme ; à titre de comparaison, nous avons cependant indiqué l'offre de « résidences de tourisme » ; ce marché est par contre pratiquement inexistant en Espagne.

Sources : INE, Encuesta de Ocupación hotelera, INSEE, DGCIS, partenaires régionaux, KPMG

3.1.1 Le camping, une spécificité française

Avec 7 923 établissements totalisant plus de 2,7 millions de places, le camping est dominant en France et totalise 48% des lits disponibles en hébergement marchand. Bien que l'offre soit diffuse sur le territoire, le Languedoc-Roussillon, la Bretagne et l'Aquitaine concentrent 32% des places.

En Espagne, le nombre de camping est limité à 740 établissements, soit 10 fois moins qu'en France, et totalise 483 000 lits.

Trois communautés autonomes concentrent 65% des places disponibles. Ce sont naturellement les communautés autonomes littorales : Catalogne avec 37% des places, Andalousie (15%) et la communauté Valencienne (13%). A noter que les Baléares et Canaries ne représentent que 1,3% des places de campings disponibles en Espagne.

3.1.2 L'offre en villages vacances

L'offre marchande en villages de vacances (974 établissements) et maisons familiales (404 établissements) représentent 326 000 lits en France, soit 6% des lits marchands disponibles.

En Espagne, il existe très peu de villages de vacances et résidences de tourisme, ce qui explique le manque de données statistiques sur ces typologies d'hébergements.

3.1.3 Les meublés de tourisme

L'offre en meublés de tourisme et chambres d'hôtes est beaucoup plus importante en France qu'en Espagne :

- Avec 163 000 établissements en France, les meublés de tourisme proposent 737 000 appartements, soit 13% de l'offre en hébergements touristiques marchands. A cela s'ajoute une offre en chambres d'hôtes totalisant 75 000 lits supplémentaires.
- En Espagne, l'offre est de 443 000 appartements, fortement concentrée sur 4 communautés situés en bord de mer : Canaries (43% des lits), Communauté Valencienne (17%), Catalogne (11%) et Andalousie (10%). A cette offre s'ajoute des hébergements de tourisme rural totalisant 126 000 lits, qui sont répartis sur l'ensemble du territoire avec néanmoins une part importante en Castille-et-Léon, totalisant 20% des lits.

Apparus en France dans les années 1950, les hébergements ruraux se sont développés et structurés sur le territoire français à travers des associations du type « Gîtes de France » fondé en 1951 ou « Bienvenue à la Ferme » créé en 1988. Aujourd'hui en France, environ 90% des hébergements ruraux sont commercialisés à travers des réseaux.¹⁹

En Espagne, le développement des hébergements ruraux est plus récent, s'étant développé dans les années 1980, et n'est pas encore structuré. Le niveau qualitatif des produits est très hétérogène en raison de l'absence de réseaux structurants.

Alors que les appartements touristiques sont très majoritairement localisés dans les régions littorales, et notamment les Canaries concentrant 43% de l'offre disponible, les logements ruraux sont répartis de manière diffuse sur l'ensemble du territoire.

¹⁹ Comercialización del Turismo Rural en España y Francia, Arace Iniesta, Prointec, S.A. España, 2007.

3.1.4 Les résidences secondaires

Tableau N° 10 : Estimation du nombre de lits en résidences secondaires

Résidences secondaires	Résidences	Lits en milliers	% lits (3)
France (1)	2 965 776	14 829	72%
Espagne (2)	3 360 631	16 803	77%

Sources: Filocom - DGI/DAEI, INE, Banco de España ²⁰

Notes :

- 1 Résidences secondaires = Résidences secondaires FILOCOM hors meublés de tourisme et hors logements des résidences de tourisme Lits = Autres résidences secondaires x 5 (Sources : Filocom - DGI/DAEI)
- 2 Recensement 2001 – dernières données disponibles (Sources : Banco de España)
- 3 Part de lits sur le total des lits en hébergements marchands

Avec 3,4 millions de résidences secondaires en 2001 (données issues du dernier recensement), l'Espagne compte 13% de résidences secondaires en plus que la France.

Au cours de ces dernières années, l'Espagne a connu une diversification de l'hébergement marchand et de l'immobilier avec le développement de résidences de tourisme dans les destinations balnéaires. Cette évolution est liée à des effets d'offre, mais aussi à des évolutions de la demande :

- Pour les promoteurs immobiliers, la construction d'appartements et aménagements immobiliers est un investissement plus rentable à court terme que l'hôtellerie, et qui ne nécessite pas de gestion opérationnelle.
- Pour les touristes étrangers qui se rendent chaque année en Espagne, le développement des connexions aériennes et les opportunités immobilières ont **rendu avantageux l'achat immobilier en Espagne. L'augmentation du pouvoir d'achat des espagnols eux-mêmes contribue au renforcement de ce phénomène.**

3.2 Données de fréquentation

Alors que l'Espagne dépasse la France en termes de nuitées hôtelières, la situation s'inverse pour ce qui est des nuitées dans d'autres hébergements touristiques : 60 millions de nuitées en France contre 38 millions en Espagne.

²⁰ *Situación y perspectivas futuras en el sector inmobiliario en España*, Julio Rodríguez López estadístico superior del estado, economista del Banco España, mai 2006.

Tableau N°11 : Nuitées touristiques des autres hébergements hors campings

2009	Espagne	France
Totales	38 M	60 M
Nuitées étrangères en appartements	75%	10% / 38% (1)
Nuitées étrangères en tourisme rural	10%	Faible

Note (1) Part de la clientèle étrangère dans les résidences de tourisme, source SNRT.

Sources : INE, Encuesta de Ocupación hotelera, INSEE, DGCIS, partenaires régionaux, KPMG THL

En appartements touristiques, les nuitées émanent à 75% de la clientèle étrangère en Espagne alors qu'en France, la part de la clientèle étrangère se situe entre 10% et 38% en fonction de la localisation et de la saison.

3.2.1 Appartements touristiques / résidence de tourisme pour la France

Les quelques 124 000 appartements touristiques²¹ en Espagne accueillent majoritairement une clientèle étrangère qui représente 75% des nuitées totales. A noter que la part de la clientèle étrangère tend à se réduire, résultat d'une baisse en volume de voyageurs (- 36%) entre 2000 et 2009, entraînant une chute des nuitées étrangères (- 43%).²²

Pour avoir une échelle comparative, et bien que n'étant pas la même typologie de logement, le SNRT (Syndicat National des Résidences de Tourisme en France) répertorie 1 781 résidences en France totalisant 147 837 appartements en 2009.²³ Parmi ces résidences, 681 se trouvent sur le littoral représentant 52 440 appartements, soit 50% de l'offre disponible en Espagne.

En Espagne, les nuitées étrangères se concentrent sur les 6 premières régions touristiques qui cumulent 99,3% des nuitées étrangères en 2009.

A l'opposé, selon le SNRT, les résidences de tourisme sur le littoral français accueillent très majoritairement une clientèle française, à hauteur de 80%.

La durée moyenne de séjours en Espagne est de 7,7 jours, en baisse de 18% par rapport à 2000. A titre comparatif, selon le SNRT, la durée moyenne de séjours est de 7,7 jours dans les résidences sur le littoral en été 2009.²⁴

²¹ Les appartements touristiques ne comprennent pas les hébergements de tourisme rural qui sont l'équivalent des meubles de tourisme en France.

²² INE, Encuesta anual de apartamentos 2000 et 2009

²³ SNRT, La Lettre du syndicat, N°41, mai 2010.

²⁴ SNRT, La Lettre du syndicat, N°41, mai 2010.

En Espagne, sur la période 2000 - 2009, le taux d'occupation a fortement diminué par place (- 17,7 points) et par appartements (- 18,1 points)²⁵ pour s'établir à 51,1% d'occupation par unité. En France, le taux d'occupation des résidences sur le littoral est de 68% sur les 6 mois d'ouverture et a bénéficié de l'attractivité de cette typologie d'hébergements auprès de la clientèle française, et notamment les familles.

3.2.2 Hébergements ruraux

L'Espagne compte 13 887 hébergements ruraux référencés totalisant 126 234 places en 2009. A titre comparatif, en France, l'offre en meublés et chambres d'hôtes totalise 201 500 logements pour un total de plus de 813 000 places.²⁶

En Espagne comme en France, les hébergements ruraux accueillent essentiellement une clientèle domestique : 90% en Espagne. Les hébergements ruraux des deux côtés de la frontière sont un mode de location destiné à la clientèle nationale, pour des séjours essentiellement de proximité. La durée moyenne de séjours est très faible en Espagne, soit 2,9 jours

Le taux d'occupation est très faible en Espagne, 19% par chambre. Ces faibles performances s'expliquent par une offre relativement nouvelle en Espagne et non professionnelle, puisque gérée par des particuliers.

3.3 Ratios d'exploitation des autres hébergements marchands

Avec 9 940 entreprises d'autres hébergements touristiques, l'Espagne compte environ 20% d'entreprises en moins qu'en France. **Le chiffre d'affaires de la filière s'élève à 2 203 millions d'euros, deux fois moins qu'en France (5 176 millions).** Ainsi, chaque entreprise réalise un chiffre d'affaires moyen de 222 K € en Espagne contre 382 K € en France, soit 70% au dessus du niveau espagnol.

Alors que le nombre de salariés est relativement similaire dans les deux pays, les frais de personnel sont supérieurs de 20% en France ce qui revient à un salaire moyen de 24 000 € contre 19 000 € en Espagne, charges patronales incluses.

Lorsque l'on ramène le chiffre d'affaires par salarié, en France, chaque salarié produit 144 K € de chiffre d'affaires contre 58 K € en Espagne. Ces données sont néanmoins difficilement comparables du fait de l'hétérogénéité des « autres hébergements ».

²⁵ INE, Encuesta anual de apartamentos 2000 et 2009

²⁶ Lits = chambres d'hôtes x 2 (Source : Fédération Nationale des Gîtes de France, Clévacances France, Fleurs de Soleil, Accueil paysan)

4 VOYAGISTES

Les voyagistes constituent une filière phare du tourisme en Espagne puisque le pays a basé sa stratégie touristique, jusqu'aux années 2000, sur la croissance du volume de voyageurs.

4.1 Les tour-opérateurs émetteurs

En 2009, le marché espagnol compte quatre grands groupes qui se caractérisent par leur forte intégration verticale et par des chiffres d'affaires très supérieurs à 1 milliard d'euros : Globalia, Marsans²⁷, Orizonia et Barceló. A ces quatre groupes s'ajoutent trois autres groupes d'envergure qui sont Piñero, Transhotel et Sehrs.

Le groupe Globalia, présidé par Juan José Hidalgo, est le leader du marché espagnol avec un chiffre d'affaires global en progression de 4% en 2008 atteignant 3 921 millions d'euros.

Le groupe Globalia inclut les agences de voyages Viajes Halcón, le tour-opérateur Travelplan, la compagnie aérienne Air Europa, les hôtels Oasis Resort et le handling Groundforce. Plus récemment le groupe s'est lancé sur le marché des loueurs de voiture avec la création de Pepe Car, le premier loueur low cost et une agence de voyage en ligne Pepetravel.com.

En juillet 2010, le groupe Globalia a annoncé la création de « Travelplan France » après avoir créé Travelplan Italie. Le but est d'établir des synergies et capter les vols longs courriers à destination des Etats-Unis, des Caraïbes et d'Amérique Latine à travers Madrid.²⁸ Bruno Gallois, qui était à la tête de Viajes Marsans France, devrait diriger Travelplan France.

Le marché français des voyagistes est très atomisé et se compose des tour-opérateurs, des agences de voyages, des réseaux volontaires d'agences en ligne et des grandes surfaces qui ont développé la distribution. Nouvelles Frontières et Marmara, marques du groupe allemand TUI, représente 30% du marché français.

²⁷ Le groupe Marans a rencontré des difficultés financière importante en 2010 ce qui a aboutit à la disparition de certaines branches et à la vente des activités restantes.

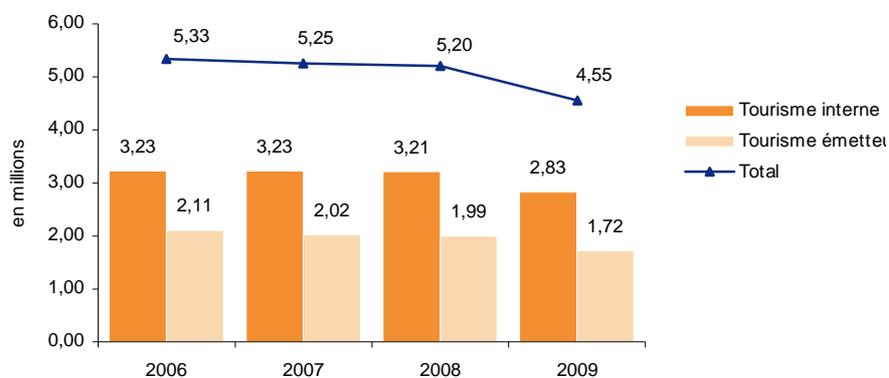
²⁸ El Preferente, Hidalgo le echa un pulso a la crisis : crea Travelplan Francia, 19 juillet 2010.

4.2 La demande

4.2.1 Les voyages à forfaits des espagnols

En 2009, les espagnols ont consommé 4,55 M de voyages packagés contre 5,2 M en 2008, soit une baisse de 12%.

Figure N°8 : Evolution du nombre de voyage à forfait achetés par les Espagnols



Source : IET, Encuesta Familitur, KPMG

En 2009, 62% des voyages à forfait achetés par les espagnols sont des voyages à destination de l'Espagne.

4.2.2 Les voyages packagés des français

Selon les dernières données CETO disponibles, entre le 1^{er} novembre 2008 et le 31 octobre 2009, les tour-opérateurs ont fait voyager 7,1 M de personnes. **Sur la période, les français ont acheté 4,64 M de voyages à forfait comparés aux 4,55 M de voyages achetés par les espagnols.**

En 2009, 82% des voyages à forfait achetés par les français vont vers une destination étrangère.

On observe une distinction importante entre les demandes nationales entre les deux pays étudiés :

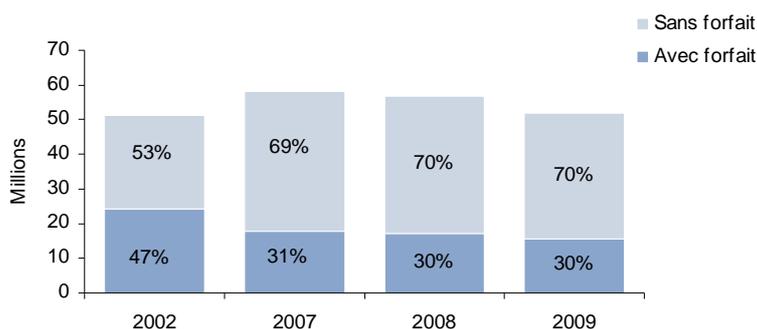
- **En Espagne, 62% des voyages à forfait achetés par les espagnols sont des voyages à destination de l'Espagne.**
- **En France, 18% des voyages à forfait sont à destination de la France.**

4.2.3 Le marché récepteur

L'année 2002 a marqué un tournant dans le tourisme réceptif espagnol. Pour la première année, les touristes étrangers arrivés sans forfait ont dépassé le nombre de touristes arrivés avec une offre packagée. Cette évolution est le résultat d'une conjonction de facteurs liés à l'évolution de la demande et des attentes de la clientèle étrangère. Le développement important des compagnies low cost améliore l'accessibilité des destinations touristiques espagnoles, cela va de paire avec un usage plus important d'internet par les populations européennes. Par ailleurs, la fidélisation étant très élevée sur la destination espagnole, les touristes étrangers qui retournent en Espagne le font par leur propre moyen.

En 2009, 15,5 millions de touristes étrangers sont arrivés avec un forfait, soit 30% des arrivées totales.

Figure N°9 : Répartition des visiteurs étrangers en fonction du mode d'organisation du voyage



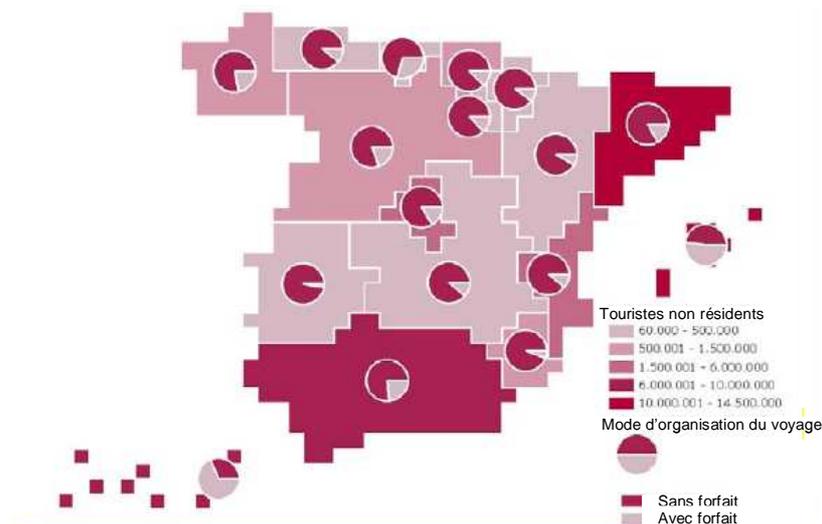
Source : IET, Frontur, KPMG THL

Les principaux marchés touristiques ont connu une évolution du mode d'organisation similaire à celle du marché global. En 2004, 48,2% des touristes anglais se rendaient en Espagne avec un forfait, aujourd'hui ils sont 31,7%.

Pour ce qui est des arrivées touristiques En France, le mode d'organisation du voyage n'est pas une donnée qui soit recueillie dans les enquêtes aéroports ou EVE. Les comparaisons sont donc limitées mais on sait qu'en France, l'offre des tour-opérateurs français ou étrangers en matière de destinations françaises est beaucoup plus réduite.

La part des voyages à forfait évolue en fonction de la destination. En Espagne, les destinations insulaires se distinguent par la part très élevée des voyages à forfait représentant plus de 50% des visiteurs dans les Baléares et près de 70% dans les Canaries.

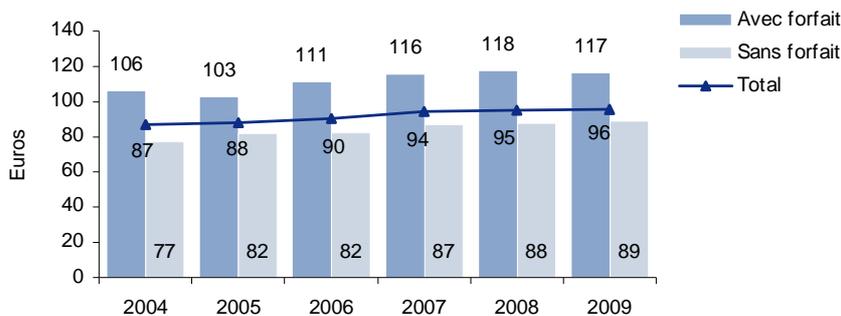
Carte N°3 : Principales destinations et mode d'organisation du voyage en Espagne en 2008



Source : IET Frontur, 2008

4.2.4 Dépenses moyennes par jour en Espagne

Figure N°10 : Dépense moyenne journalière en fonction du mode d'organisation du voyage



Source : IET, EGATUR, KPMG THL

L'analyse de la dépense moyenne par jour en fonction du mode d'organisation du voyage à destination de l'Espagne montre que **les touristes voyageant avec un forfait dépensent en 2009, 117 € par jour contre 89 € pour les touristes sans forfait, soit un écart de 30%.**

Entre 2004-2009, cet écart s'est amoindri puisque la dépense moyenne journalière des voyageurs avec forfait a progressé de 10%, alors que la dépense des voyageurs sans forfait a progressé de 15%.

La progression du voyage indépendant en Espagne n'a pas eu d'impact à la baisse sur l'évolution des recettes du tourisme qui ont continué à progresser sur la période.

4.3 Les réceptifs

Le marché espagnol se distingue du marché français par une structuration importante de l'offre réalisée par des agences réceptives faisant partie des grands voyageurs espagnols et étrangers.

4.3.1 TUI España

Le groupe allemand TUI Travel PLC, leader sur le marché du voyage de loisirs, est implanté dans 180 pays et gère 30 millions de clients. Le groupe emploie environ 48 000 personnes et dispose d'une compagnie aérienne européenne de 155 avions.

Parmi les 200 marques composant TUI Travel PLC, la marque « TUI España » est spécialisée sur le réceptif en Espagne.

TUI España, avec une expérience de plus de 50 ans sur le territoire espagnol, est leader sur le marché des réceptifs en Espagne. Selon les informations du site internet TUI España, un tiers des touristes visitant l'Espagne avec une offre packagée sont accueillis par TUI España, soit près de 4 M de personnes.

Dates clés de TUI España :

- **1953 création de Ultramar Express S.A.**
- **1992 TUI augmente sa participation dans Ultramar Express à hauteur de 99%**
- **2002 Ultramar Express SA devient TUI España**
- **Mai 2002 Intégration du réceptif Thomson Turismo y Viajes SA et de Nouvelles Frontières España dans TUI España**
- **Chiffres d'affaires : 192 millions € en 2006, 187 millions € en 2007, 151 millions € en 2008**
- **Bénéfices : 10 millions en 2007, 13 millions en 2008.**
- **Nombre d'employé : 1 400 personnes.**

TUI España est organisée autour de 3 grandes unités de marché : Tour-opérateur, MICE (Meetings, Incentives, Congress, Events) et Ventes sur la destination. Les clients de TUI España sont les tour-opérateurs du groupe TUI, les autres tour-opérateurs externes, les clients corporates, des organisations et associations ainsi que des touristes individuels.

4.3.2 FRAM en Espagne

Le groupe FRAM est historiquement implanté aux Baléares à travers des filiales qui permettent aux tour-opérateurs français de contrôler la chaîne de qualité des prestations offertes. L'implantation de FRAM dans les Baléares est permanente avec les équipes de Viajes Franco Española et Framotel Espagne.

- **Viajes Franco Española,**

Créée en 1978, Viajes Franco Española, est la filiale réceptive de FRAM dont le siège est à Palma de Majorque. Avec 3 succursales (Malaga – Andalousie, Puerto de la Cruz (Ile de Tenerife et Lloret de Mar - Costa Brava) et des représentations dans 8 villes dont Benidorm et Ibiza, Viajes Franco Española assure toute la logistique de FRAM en Espagne. Les 70 employés de la filiale assurent l'accueil, l'animation et l'organisation des séjours et des circuits thématiques et à la carte, aussi bien pour les individuels que pour les groupes (collectivités, séminaires, incentives).

- **Framotel Espagne**

Framotel Espagne fut créée en décembre 1983 lors de la prise en location de l'Hôtel 3* Ambos Mundos qui sera le premier établissement Framissima. En 1986, FRAM acquiert l'hôtel Pamplona et en 1993 l'hôtel Rei del Mediterrani. Aujourd'hui la filiale emploie 150 personnes et assure la gestion des deux hôtels Framissima (le Pamplona 3* situé à Playa de Palma et le Rei del Mediterrani à Alcudio – Majorque).

Par ailleurs, FRAM propose également des séjours au sein d'hôtel partenaires pour lesquels FRAM est le client principal.

FRAM, en chiffres dans les Baléares :

- 1 380 lits en propres
- 220 collaborateurs
- 47 000 clients en 2008
- 35% de part du marché du voyage à forfait dans les Baléares

L'offre Fram dans les Baléares se veut « classique et variée à la fois » ciblant les petits budgets (Framéco Calma 3*), les adeptes des clubs vacances (3 Framissima et un club « Olé ») ainsi que les clients à la recherche de séjours plus authentiques dans des demeures de charme.

4.4 Ratios de la filière

L'Espagne compte 9 771 entreprises recensées comme agences de voyages en 2007, en progression de 66% par rapport à 2000. Avec 4 587 établissements en 2007, la France compte moitié moins d'établissements que l'Espagne.

Tableau N° 12 : Synthèse des chiffres d'affaires de la filière voyageur

En millions	Espagne	France
Entreprises	9 771	4 587
Chiffres d'affaires	18 828	14 069
Effectifs salariés	54 067	40 782
Frais de personnels	1 438	1 183
<i>Frais personnel/CA</i>	<i>7,6%</i>	<i>8,4%</i>
CA/Salariés (1)	348	345
CA/Entreprise	1,9	3,1

Note : (1) en milliers

Source : INE, Encuesta anual de Servicios, EAE Enquête annuelle Entreprise – KPMG THL

En termes d'emplois salariés, l'Espagne compte 54 067 salariés, contre 41 930 en France. **Il en résulte un nombre moyen de salariés par entreprises plus élevé en France (9,1) qu'en Espagne (5,5) ce qui montre la fragmentation importante du marché espagnol.**

Le chiffre d'affaires de la filière en Espagne est en progression de 73% depuis 2000, et a atteint un niveau de 18,8 milliards d'euros en 2007. Le niveau de progression du chiffre d'affaires sur la période 2000 / 2007 est supérieur au niveau de croissance du nombre d'entreprises qui est de 66%.

En France, la filière totalise un niveau de chiffre d'affaires global de 14,1 Milliards d'euros en 2007 en France, soit inférieur de 33% à celui de l'Espagne.

Tout comme sur d'autres filières, la France possède comparativement des frais de personnel plus élevés. Les frais de personnel des agences de voyages, voyageur et tour-opérateurs représentent 7,6% du chiffre d'affaires de la filière en Espagne contre 8,4% en France

Le calcul du chiffre d'affaires par entreprise montre qu'une entreprise française de la filière génère 3,1 millions d'euros contre 1,9 millions pour une entreprise espagnole. En revanche, la comparaison par salarié montre que les deux pays enregistrent des niveaux très comparables : 348 000 euros en Espagne contre 345 000 euros en France.

5 RESTAURATION

Il est difficile de distinguer la contribution du tourisme au secteur de la restauration que ce soit en Espagne comme en France. Néanmoins, l'impact du tourisme sur l'offre en restauration est fort en Espagne. Géographiquement, les îles Canaries et Baléares ont une forte densité d'établissements.

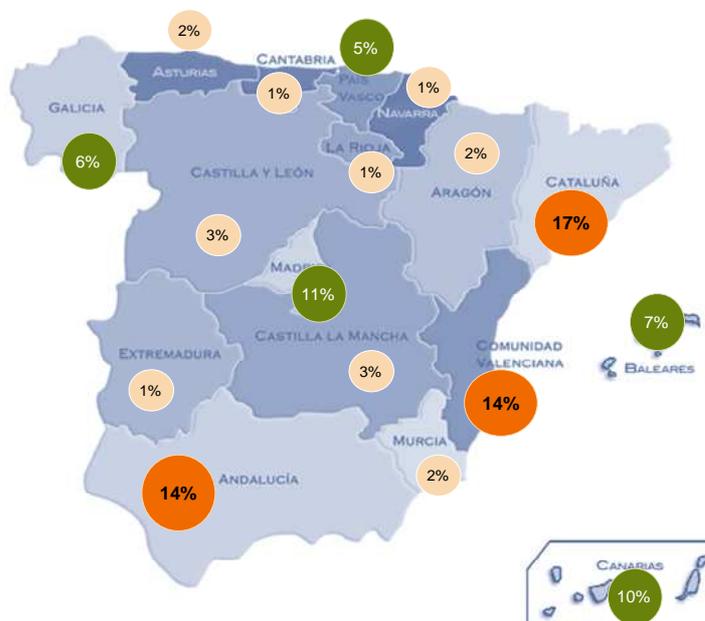
5.1 Offre restauration

5.1.1 Répartition géographique de l'offre

L'implantation des lieux de restauration est liée aux principales régions touristiques espagnoles : les restaurants sont majoritairement situés sur les régions de Catalogne, de Valence et d'Andalousie. Comme en témoigne la carte ci-dessous, qui présente la répartition de l'offre de restauration sur le territoire espagnol. Les établissements de restauration sont principalement situés sur la région de Catalogne (17.1%) de l'offre, Valence (14%) et d'Andalousie (13.7%). Les communautés de Madrid et les îles Canaries présentent une part de l'ordre de 10%.

Carte N° 4 : Répartition régionale des restaurants en Espagne en 2008

	Espagne	% total
Catalogne	11 967	17%
C. de Valence	10 036	14%
Andalousie	9 682	14%
Madrid	7 489	11%
Canaries	7 219	10%
Baléares	5 104	7%
Galice	4 048	6%
Pays-Basque	3 748	5%
Castille-Leon	2 451	3%
Castille-la-Manche	1 808	3%
Murcie	1 548	2%
Aragon	1 511	2%
Asturies	1 398	2%
Cantabrie	801	1%
Navarre	704	1%
Estrémadure	654	1%
La Rioja	357	1%
Ceuta et Melilla	116	0%
TOTAL	70 641	100%



Source : DBK SA – Etude restauration, KPMG THL

5.1.2 Caractéristiques des acteurs en Espagne

Ces dernières années, il a été observé **une accélération de la concentration sectorielle, grâce à l'expansion des principales chaînes de restauration et à la formation de différents groupes (multi-concepts) en particulier dans le segment informel (rapide) de la restauration.** En lien avec ce développement, l'Espagne connaît une hausse du mode de gestion en franchise.

Le segment cafétérias est également une composante importante de l'ensemble du secteur de la restauration. Un rythme vigoureux d'expansion confirme cette situation, puisque le nombre total d'établissements est passé de 4 945 en 1975 à 14 465 en 2005. Le taux de croissance annuel moyen de ces dernières années en nombre de cafétérias dépasse ainsi les 3%. **Les principales entreprises du secteur sont le Groupe Mallorca, Jamaica Franchisings, Panarom, le Groupe Museo del Jamón, les Cafeterías California, Rodilla Sánchez et Nebraska Blanco Hermanos.**

5.2 Consommation

D'après le Gira sic conseil (Cabinet d'étude en Restauration), un repas sur 6 est consommé hors domicile en Espagne contre un repas sur 7 en France.

5.3 Résultats d'exploitation

Tableau N° 13 : Synthèse des chiffres d'affaires de la filière restauration²⁹

	Espagne	France
Entreprises	262 623	165 259
Chiffres d'affaires (en M €)	43 599 €	45 304 €
Effectifs salariés	779 087	536 936
Frais de personnel (en M €)	11 765 €	10 985 €
Frais de personnel/ CA	27.0%	24.2%
Ratios		
Salaires moyens / pers. salariés	15 101 €	20 459 €
Chiffre d'affaires / Salarié	55 961 €	84 375 €
Chiffre d'affaires / Entreprise	166 012 €	274 139 €

Source : INE (Enquesta de servicio), INSEE (Enquête annuelle des entreprises)³⁰, KPMG THL

²⁹ La « Encuesta Anual de Servicios » ne faisant pas la distinction en Espagne entre restauration traditionnel et restauration rapide, nous avons choisi de comparer pour les deux pays la restauration dans sa totalité soit le code NAF 55 comprenant : 56.10 A la restauration de type traditionnel, 56.10 B Cafétérias et autres libres services, 56.10 C Restauration de type rapide et 56.30 Débits de boisson

L'Espagne présente un volume d'établissements de restauration supérieur à la France, d'environ 100 000 unités. Les chiffres d'affaires totaux du marché quant à eux, sont quasiment équivalents avec un léger avantage pour la France. **En croisant ces deux données, le ratio chiffre d'affaires sur entreprise s'établit à 274 139 € par restaurant en France contre 166 012 € en Espagne, soit un différentiel de 39,4%.**

Par entreprise, la moyenne en Espagne est de 2,96 personnes contre 3,24 personnes pour les restaurants français. Malgré ce chiffre, le ratio de frais de personnel sur chiffre d'affaires est inférieur en France. **Le salaire moyen en Espagne s'établit à 15 101 € contre 20 459 € en France. Le chiffre d'affaires généré par employé est supérieur en France de 28 414 €, soit de 51%.**

On en déduit donc que les structures espagnoles sont plus légères qu'en France avec moins de personnels et moins de chiffres d'affaires. La France présente donc des structures plus lourdes mais également plus performantes en terme de valeur ajoutée « Service ».

En Espagne, la crise aura joué un rôle d'épuration avec la sortie des opérateurs peu professionnels. L'offre devrait continuer son développement grâce aux chaînes de restauration, diminuant ainsi la part de restaurants indépendants.

³⁰ Les données extraites peuvent différer suivant les panels étudiés. Les deux enquêtes reflètent une situation de marché comptabilisant l'ensemble des structures des marchés espagnoles et Français sans différenciation de segments.

6 TRANSPORTS - COMPAGNIES AERIENNES LOW COST

Avec la libéralisation du ciel européen, la concurrence est très forte sur les prix, ce qui profite aux compagnies low cost, en forte progression malgré la morosité du marché aérien. Les marchés espagnol et français sont très jeunes au regard de la maturité des marchés anglais et irlandais, et continuent à connaître de fortes hausses de fréquentation.

6.1 Evolution de l'offre

Selon le rapport Attali de janvier 2008, le transport low cost aérien de passagers représente en moyenne 34% de parts de marché en nombre de passagers en Europe. **Face à ce chiffre, l'Espagne est en bonne position avec une moyenne nationale de 30% de passagers aériens low cost. En France, cette part de marché du low cost n'est que de 12%.**

Les deux entreprises leaders du marché espagnol sont Ryanair et Easyjet qui ont transporté plus de 25 M de passagers. L'écart avec les autres transporteurs est conséquent car les six plus importants après les deux leaders ne transportent que 20% du marché : **Vueling/Clickair (1,5 million de passagers)**, Transavia France (0,9 million), Flybe (0,7 million), Atlas Blue (0,7 million), Jet4You (0,5 million) et SkyEurope (0,5 million).

Les principaux aéroports desservis par des compagnies low cost en Espagne en 2009 sont ceux de Palma de Majorque avec 18,1% des passagers, puis ceux de Barcelone (12,5%) et de Malaga (12,3%).

6.2 Fréquentation

Tableau N° 14 : Ratios comparés de la fréquentation low cost

2008	Espagne	France
Trafic aérien low cost (passagers)	29 M	25.9 M
% low cost / marché aérien	30%	12%
% touristes étrangers low cost	48%	23%

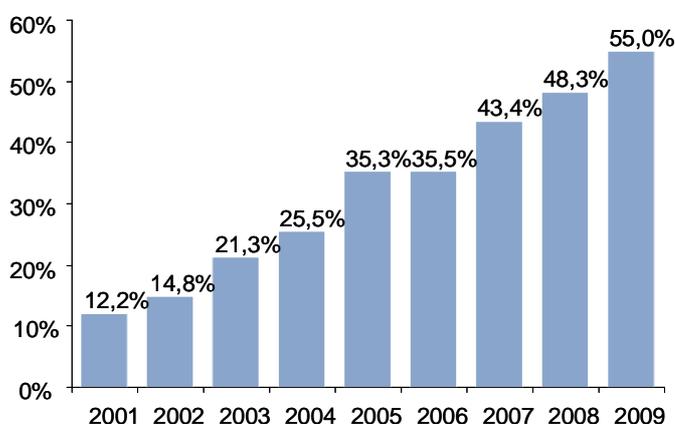
Source : IET – Frontur, rapport Attali

L'Espagne apparaît nettement plus en avance que la France sur le marché des vols low cost, ayant très tôt axé sa politique touristique sur le développement des liaisons aériennes à bas coût, ce secteur favorisant la fidélisation touristique. Les passagers low cost représentent aujourd'hui près de 30% du marché aérien espagnol, contre 12% en France.

6.2.1 Evolution du nombre de passagers low cost en Espagne

En 2009, plus d'un passager international sur deux arrivant sur le territoire espagnol a transité via un vol low cost, soit au total près de 30 millions de passagers. Cette clientèle est fortement fidélisée à la destination et se rend principalement en Catalogne, aux Canaries et à Madrid.³¹

Figure N°11 : Part des arrivées internationales en vols low cost en Espagne, en 2001- 2009



Source : IET – KPMG THL

6.2.2 Caractéristiques de la demande low cost

Tableau N° 15 : Principaux pays émetteurs de touristes low cost

2008	Espagne		2008	France	
Origine	Passagers	%	Origine	Passagers	%
Royaume-Uni	17,3 M	36,6%	Royaume-Uni	7 M	31%
Allemagne	10,9 M	22,5%	Espagne	3,4 M	15%
Italie	5 M	8,2%	Italie	2,7 M	12%

Source : IET – Frontur, rapport Attali

Les trois principaux pays d'origine des passagers low cost en Espagne sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie. A fin décembre 2009, ces trois pays émettaient 67,3% des passagers low cost vers l'Espagne.

³¹ Ministerio Español de Industria, Turismo y Comercio

Sur l'ensemble des touristes arrivés en Espagne via une compagnie aérienne low cost en 2008, près de 90% étaient déjà venus en Espagne. Parmi ces personnes, près de 40% sont déjà venus en Espagne au moins 10 fois, et plus de 20% entre 4 et 6 fois. Ces chiffres confirment le fait que les clientèles touristiques fidélisées constituent la principale clientèle des vols low cost.³²

En 2008, les dépenses moyennes des touristes européens arrivés en Espagne via un vol low cost étaient de 800 €, soit 167 € de moins qu'un voyageur ayant choisi un vol traditionnel (-21%).

En France, le Royaume-Uni représente 31% des passagers low cost étrangers dans les aéroports français, soit 7 millions de passagers en 2008. Derrière le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Italie rassemblent respectivement 15% (3,4 millions passagers) et 12% (2,7 millions passagers) des passagers étrangers.³³

6.3 Investissements sur la filière

La nouvelle tendance est à un positionnement au niveau des aéroports internationaux, à l'image de l'implantation d'Easyjet à Roissy, afin de maximiser les taux d'occupation et le temps de vol.

Des investissements ont été réalisés dans certains aéroports français pour accueillir leurs passagers au sein d'une aérogare dédiée : c'est le cas à Marseille et à Lyon, ainsi qu'à Bordeaux depuis mai 2010.

D'ici 2011, Easyjet compte investir 600 M € en France, ce qui portera sa capacité à 20 avions au départ de la métropole. A cet horizon, la compagnie low cost prévoit de transporter 12 millions de passagers supplémentaires.

Du côté espagnol, Ryanair a initié en septembre 2010, 23 connexions aériennes depuis l'aéroport El Prat de Barcelone parmi lesquelles 12 vont vers des destinations européennes et 11 vers des villes espagnoles (Séville, Fuerteventura, Gran Canaria, Ibiza, Lanzarote, Palma, Santander, Santiago, Tenerife y Valencia). Ryanair prévoit ainsi de faire voyager 2,5 M de passagers au total³⁴, depuis et vers Barcelone, avec 400 vols par semaine.

En France, Ryanair a décidé de fermer sa base de Marseille en raison de l'ouverture d'une procédure judiciaire engagé contre la compagnie irlandaise. A partir de janvier 2011, aucun vol de la compagnie ne desservira la destination.

³² Enquête des dépenses touristiques espagnoles (Egatur) 2008, IET

³³ Ministère Français de l'Ecologie

³⁴ Diario de Sevilla, Ryanair pone en marcha rutas aéreas desde Sevilla y Málaga a Barcelona, 2 septembre 2010.

7 TRANSPORTS – CROISIERISTES

La croisière est une filière complémentaire majeure valorisée dès le début des années 1990 en Espagne (+30% de croisiéristes entre 1995 et 2000). Dans les années 2000, la croisière s'est fortement démocratisée et est devenue un produit accessible pour les espagnols.

7.1 Evolution de l'offre

A l'image du marché mondial, les marchés français et espagnols de la croisière sont fortement concentrés : Pullmantur (membre du groupe américain Royal Caribbean) avec 50% du volume de marché total espagnol, Iberojet et Costa représentent les trois quarts des parts de marché en Espagne. Costa, MSC et Club Med regroupent 70% des parts de marché en France.

Alors que la demande s'élargit en termes de typologies de clientèles, l'offre doit se diversifier, et proposer à la fois des gammes de destinations adaptées à tous types de demandes, mais également une échelle tarifaire plus large. En parallèle, les ports doivent s'adapter à ce marché en pleine expansion en développant des infrastructures portuaires conséquentes.

7.2 Fréquentation

Tableau N° 15 : Fréquentation de la filière croisière

2008	Espagne	France
Croisiéristes embarqués	1 038 000	110 000
Croisiéristes accueillis	3 600 000	1 787 000
Dépense moyenne par escale	45 €	50 € (1)

Note (1) A Marseille

Source : *European Cruise Council, 2010, Cámara Valencia 2009, CCI Marseille, KPMG THL*

Le nombre total de croisiéristes a augmenté de 26% en Espagne et de 12% en France entre 2001 et 2008. Cette évolution s'explique en partie par des bateaux de croisière plus nombreux et de plus en plus gros.

Les ports espagnols sont plus attractifs que les ports français, tant en termes de destination que de capacité d'accueil : Barcelone accueille chaque année plus de 2 millions de croisiéristes, les Baléares, 1,2 millions, tandis que Marseille ou Nice n'atteignent pas 1 million de croisiéristes.³⁵

³⁵ Contribution of Cruise Tourism to the economies of Europe, European Cruise Council, 2009

7.2.1 Un marché en expansion depuis le milieu des années 1990 en Espagne

En Espagne, le tourisme de croisière a connu une croissance soutenue entre 1995 et 2000, enregistrant une croissance de 30% en moyenne en nombre de croisiéristes et de 40% entre 2004 et 2008.

En 2008, le nombre total de bateaux de croisière faisant escale en Espagne a augmenté de 26,7% depuis 2004.

Focus sur le port de Barcelone

Le port de Barcelone est le principal port de croisiéristes de la Méditerranée, tant pour l'émission que pour la réception de croisiéristes, avec plus de 2 millions de croisiéristes à l'année. Du fait de l'élévation du nombre moyen de croisiéristes par bateau, les autorités portuaires ont reconstruit le Terminal A en 2006. Le nouveau terminal fait 6 200 m² (à la place des 3 600 m² initiaux), est dédié aux croisiéristes et dispose d'équipements à la pointe du modernisme, du confort et des normes de sécurité actuels. **Le coût d'investissement s'élève à 15 M €. De plus, suite à un investissement de 10 M €, le Terminal Ba été remanié pour pouvoir accueillir des paquebots allant jusqu'à 140 000 tonnes et 3 600 passagers.³⁶ Le port de Barcelone dispose ainsi de 7 terminaux.**

Les ports ayant connu la plus forte hausse de fréquentation en termes de bateaux de croisière entre 2004 et 2008 sont les ports de Valence (+ 67,3%), Almeria (+ 53,2%), Alicante (+ 39,5%) et Barcelone (+ 39,4%). Ceci est dû à l'augmentation de la demande pour ces destinations, mais surtout la hausse de la capacité d'accueil de ces ports, pour répondre aux attentes du marché.

Le nombre total de croisiéristes a quant à lui augmenté de 65,5% de 2004 à 2008. Les ports de Barcelone (+ 103,1%), Vigo (131,4%) et Valence (+ 89%) connaissent les plus fortes hausses entre 2004 et 2008.

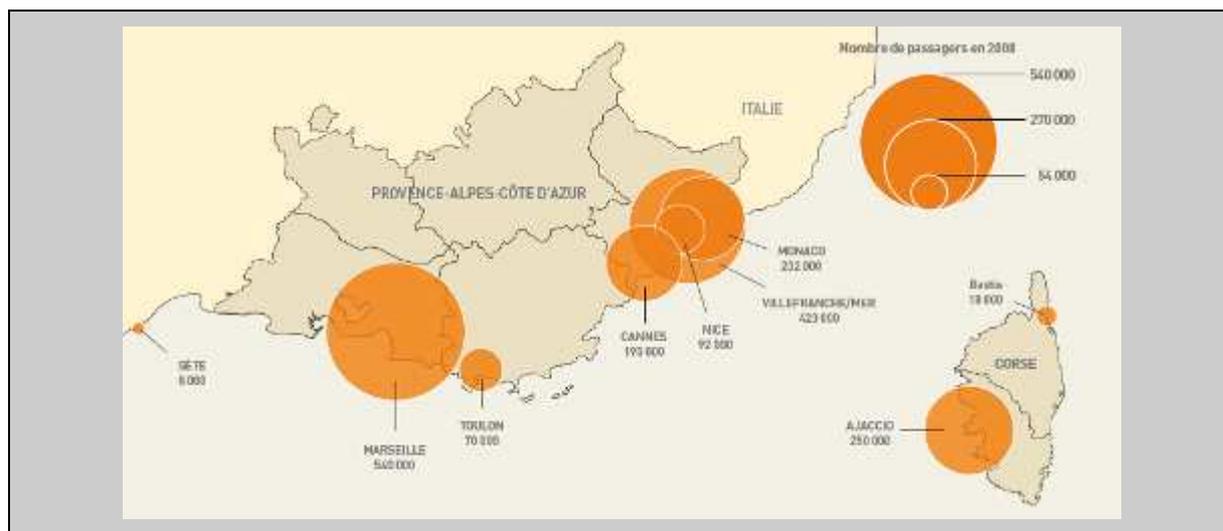
7.2.2 La France rattrape son retard

La France a mis en œuvre, début 2008, la réforme des ports autonomes afin de pallier la perte de compétitivité de ses principaux ports : l'Etat reste propriétaire du domaine portuaire public des 7 plus grands ports français (Dunkerque, Le Havre, Rouen, Nantes-Saint-Nazaire, La Rochelle, Bordeaux, Marseille) mais les activités de manutention sont désormais gérées par l'administration portuaire. Cette réforme est accompagnée d'un important plan d'investissement pour la modernisation des infrastructures existantes : 2,7 Mds € à horizon 2013, financés à 17% par l'Etat.

³⁶ Port de Barcelone

En métropole française, plus des trois quarts des escales concernent la Méditerranée, dont 33,9% pour Marseille qui s'affirme peu à peu comme le principal port français.

Carte N°5 : Fréquentation des ports de croisières français



Source : CCI Marseille

Focus sur le port de Marseille

En 15 ans, le nombre de passagers a été multiplié par 35 sur le port de Marseille passant de 18 000 passagers en 1995 à 630 000 en 2009.³⁷

Inaugurée en 2003, le Marseille Provence Cruise Center représente un investissement de 11 M€ financé à 80% par le Grand Port Maritime de Marseille et à 20% par les collectivités territoriales³⁸. 9 millions d'euros devraient être investis sur 2009-2010 par le Grand Port Maritime de Marseille-Fos et le Marseille Provence Cruise Terminal pour développer les installations liées aux croisières. De plus, la gestion du terminal croisière est confiée aux trois plus grandes compagnies (Costa Croisières, MSC Croisières et Louis Cruises), ce qui devrait apporter au moins 450 escales et 1 million de croisiéristes en 2011, ainsi que d'importantes retombées économiques.

Suite à sa politique d'investissements combative, Marseille rattrape progressivement Nice, et connaît la plus forte hausse de fréquentation en volume de passagers en 2008, avec 199 000 croisiéristes supplémentaires.

³⁷ Zoom Eco, Le marché de la croisière à Marseille, CCI Marseille, mars 2010.

³⁸ Communauté Urbaine de Marseille Provence Métropole, Conseil Régional Provence Alpes Côte d'Azur et Conseil Général des Bouches-du-Rhône. Source : site internet www.marseille-cruise.com

Marseille a pour projet de créer un avant-port au large de la digue du Vieux Port pour accueillir les plus grands paquebots, ce qui correspond à un budget compris entre 800 M € et 1 Md €.

La dynamique marseillaise devrait être renforcée par des initiatives nationales comme le French Riviera Cruise Club, fondé en mars 2007 par le Conseil Général des Alpes Maritimes, le Comité Régional au Tourisme, la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur et les Villes de Cannes, Nice et Villefranche sur mer. L'objectif est de fédérer les acteurs de la Côte d'Azur et d'être un interlocuteur privilégié pour les compagnies de croisière.

Le second objectif de ce club est de sensibiliser les responsables locaux à l'importance des croisières et de leurs retombées dans l'économie.

7.3 Investissements et perspectives de la filière

Le ministère de l'Équipement prévoit d'investir 285 M d'euros entre 2009 et 2013 pour adapter les ports espagnols à l'afflux de croisiéristes. Ceci devrait également permettre l'accueil des plus gros navires des grandes compagnies d'ici dix ans.

8 TRANSPORTS – AUTOCARISTES

Les grands groupes du secteur sont des entreprises qui sont aussi bien des autocaristes proposant des voyages touristiques que des entreprises de transports en commun. Il est donc difficile d'extraire des données de fréquentations et résultats qui pourraient provenir de l'activité purement touristique.

8.1 Les acteurs de la filière

En Espagne, le marché des autocaristes est fortement aggloméré. Déjà dominé à plus de 30% par quelques leaders nationaux : Avanza et Alsa via National Express en Espagne.

En France, le secteur marché est dominé par quelques grands groupes et beaucoup plus concentré : Veolia Transport (filiale de Veolia Environnement), Keolis et Transdev totalisent 40% des voyageurs en autocar.

A l'image d'Avanza Groupe en Espagne, ces grands groupes sont également très présents dans le transport urbain.

8.1.1 Evolution du parc

Le parc français d'autocars en service au 31 mars 2009 était de 62 932 véhicules,

Le parc espagnol d'autobus autorisés est en croissance de + 26% depuis 2000 (+ 6% depuis 2008), et atteignait 43 966 véhicules au 1^{er} janvier 2009, soit 43% de véhicules en moins qu'en France.³⁹

Depuis le 1^{er} juillet 2008, le gouvernement espagnol a libéralisé la procédure d'autorisation pour les autobus de transport routier de voyageurs : démarches d'autorisation simplifiées, ouverture de certaines lignes de transport à une concurrence plus poussée.

8.1.2 Une nécessaire modernisation en Espagne

Le parc espagnol est en phase de modernisation à la fois pour répondre aux directives de sécurité nationales et européennes, mais également pour pallier l'image vieillissante du secteur aux yeux de la clientèle. Ainsi, la part des autobus de plus de 10 ans a considérablement baissé (- 14.9 points entre 1987 et 2007), pour atteindre 37.2% en 2007, soit un peu plus du tiers du parc.

En France, l'âge moyen du parc d'autocars est moins élevé et se situe à 8,7 ans.⁴⁰

³⁹ Commissariat Général au Développement Durable

8.1.3 L'autobus, second moyen de transport loin derrière la voiture en Espagne

Il est difficile de comparer l'usage de l'autocar comme moyen de transport touristique du fait de l'absence de données quantifiées en France. En Espagne, en 2008, sur 26 millions de voyageurs, 6,1% ont choisi l'autocar, soit 1,6 millions de touristes, en baisse de 4,6% par rapport à 2007. L'autobus est le second moyen de transport pour les espagnols, loin derrière la voiture.

8.2 Investissements

Le Ministère espagnol de Fomento a mis en œuvre un Plan de Rénovation du parc d'autobus et d'autocars en Espagne pour 2009-2010. 236 M d'euros au total vont être alloués par l'Etat pour la réalisation de ce Plan.⁴¹ L'objectif est d'inciter les autocaristes à substituer leurs véhicules de plus de 10 ans par des véhicules neufs, plus sûrs, moins polluants et plus accessibles aux personnes à mobilité réduite.

⁴⁰ Commissariat Général au Développement Durable

⁴¹ Information uniquement disponible pour l'Espagne

9 EQUIPEMENTS – PARCS D’ATTRACTIONS

En France, 5 parcs à thèmes possèdent une envergure nationale : Disneyland Paris, le Parc Astérix, le Futuroscope, le Puy du Fou et Vulcania. Ces sites concentrent 85% des flux de clientèle.

La filière des parcs d’attractions est plus structurée en France s’appuyant sur des acteurs financièrement plus stables qu’en Espagne.

9.1 Les acteurs du marché

En Espagne, il existe deux leaders sur le marché des parcs de loisirs :

- **Parques Reunidos est le second groupe de gestion de parcs du marché européen derrière l’anglais Merlin Entertainments** (Blackstone Group), avec 68 parcs en Europe, aussi bien des parcs d’attractions que des parcs naturels (Parc Warner Madrid, Parc Océanographique de Valence, Zoo-Aquarium de Madrid, etc.). Le fonds de capital risque anglais Candover en est son actionnaire majoritaire. Le groupe a été constitué en 1967 sous le nom "Parque de Atracciones Casa de Campo de Madrid, S.A." Il est aujourd’hui le numéro 1 mondial dans la gestion des parcs d’attractions aquatiques, numéro 1 européen des parcs animaliers, numéro 2 européen des parcs d’attractions et le 7ème groupe mondial des parcs de loisirs.⁴²
- **Le Groupe Aspro Ocio, créé en 1991, possède 40 parcs.** Il s’agit d’une entreprise familiale (familles Laca et Smith), présente dans 8 pays : Portugal, France, Espagne, Belgique, Suisse, Pays Bas, Grande-Bretagne et Finlande.⁴³

En France, la Compagnie des Alpes, les espagnols Parques Reunidos et Aspro Ocio, ainsi que Disneyland Paris dominent le marché des parcs de loisirs.

La Compagnie des Alpes (Division Parcs de Loisirs, anciennement Grévin & Cie, puis CDA Parks) est le leader français des groupes de loisirs. Ce groupe a été fondé en 1989 avec la création du Parc Astérix.

9.2 L’offre en parcs d’attractions

9.2.1 Une croissance rapide de l’offre depuis 1995

⁴² Site internet de Parques Reunidos

⁴³ Site internet Aspro Ocio

Depuis l'ouverture du parc Port Aventura en 1995, l'Espagne a connu une période d'expansion des parcs de loisirs. Bien que tardive, elle a été fulgurante : **de 2001 à 2008, le nombre de parcs est passé de 84 à 146, soit + 73,8%**, progression encouragée par les administrations politiques des Communautés Autonomes (subventions, requalification de terrains à bâtir, simplification des procédures, etc.) afin d'attirer une clientèle touristique toujours plus importante.

9.2.2 Port Aventura : le seul parc espagnol d'envergure internationale

Port Aventura est un complexe de renommée internationale, comprenant des attractions, de l'hébergement touristique (4 complexes hôteliers à thèmes à l'intérieur du parc, et 3 hôtels 4* en bordure du parc), 3 terrains de golf, un centre de congrès (salle d'expositions de 2 500 m², auditorium de 1 200 places) et un centre commercial.⁴⁴

Aujourd'hui, seul le parc Port Aventura, qui a accueilli 3,3 M de visiteurs en 2009, est rentable, et réalise des bénéfices durables (4,5 M € en 2009). Ceci est dû à la localisation idéale du parc près de Barcelone et sur la côte méditerranéenne, à la dimension du parc, mais également à l'ancienneté et la réputation du parc, précurseur en la matière en Espagne.

9.2.3 Des parcs en difficulté

Plusieurs parcs développés en Espagne ont connu, peu de temps après leurs ouvertures, des difficultés financières importantes :

- Terra Mítica a été en cessation de paiement entre 2004 et 2006 avec une dette record de 260 M € à fin 2005 ;
- Isla Mágica fut en cessation de paiement entre 2005 et 2007 ;
- Parque Warner cumulait une dette de 200 M € en 2006

Les changements de propriétaires et gestionnaires sont aujourd'hui fréquents, alors que la rentabilité des parcs n'est toujours pas au rendez-vous.

Le marché français est globalement plus stable financièrement. La tendance est à la concentration, à l'image du marché espagnol. Ainsi depuis début 2010, le groupe La Compagnie des Alpes, déjà propriétaire du Parc Astérix, des parcs Walibi, du musée Grévin et de quelques unes des plus importantes stations de ski des Alpes françaises a repris le Futuroscope.

⁴⁴ Port Aventura

9.2.4 Localisation

L'Andalousie, les Canaries, la Communauté Valencienne et les Baléares regroupent 65% des parcs espagnols. L'Andalousie rassemble 25% des parcs aquatiques.

En France, l'offre est très concentrée en région parisienne, avec quelques pôles régionaux tels que le Puy du Fou, le Futuroscope et Vulcania. L'offre sur la côte méditerranéenne est essentiellement composée de parcs aquatiques (Parcs Aqualand, Marineland d'Antibes, etc.).

9.3 Fréquentation

En 2008, 32.7 millions de visiteurs ont fréquenté les parcs thématiques espagnols, soit une hausse de 24,8% au regard de l'année 2005, mais une baisse de 1,5% par rapport à 2007 (500 000 visiteurs de moins qu'en 2007) du fait de la mauvaise conjoncture économique.⁴⁵

En 2008, le SNELAC a comptabilisé 64 millions de visites, 22 000 salariés, pour 2 milliards d'euros de chiffres d'affaires

9.3.1 Origine des visiteurs

L'origine géographique de la clientèle est essentiellement nationale en Espagne comme en France. Ainsi en 2009, seulement 32% des visiteurs du parc espagnol de Port Aventura étaient d'origine étrangère.⁴⁶

En France, 48% des visiteurs de Disneyland Paris venaient de France, 14% du Royaume-Uni, 14% du Benelux (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg), 8% d'Espagne, 4% d'Italie, 3% d'Allemagne et 9% du reste du monde.⁴⁷

9.4 Synthèse

Tableau N°16 : Ratios comparés des parcs d'attractions

2008	Espagne	France	Différentiel
Etablissements	146	200	37%
Visiteurs	32,7 M	64 M	96%
Chiffre d'affaires	633 M €	2 Mds €	216%

Source : HostelTur, SNELAC

⁴⁵ HostelTur

⁴⁶ Port Aventura

⁴⁷ Euro Disney

Le chiffre d'affaires global de la filière espagnole est passé de 418.3 M € en 2001 à 633 M € en 2008, soit une hausse de 51.3%. Néanmoins, le chiffre d'affaires est en baisse de 1,4% par rapport à 2007. ⁴⁸

En France, malgré les difficultés économiques de 2008, la situation est restée globalement stable. La fréquentation des parcs de loisirs a augmenté en 2009 dans l'hexagone grâce à la progression du nombre de visiteurs français.⁴⁹ Le chiffre d'affaires atteint plus de 2 milliards d'euros, soit 3 fois plus de recettes qu'en Espagne.

9.5 Stratégie de développement et investissements

9.5.1 Des ajustements nécessaires en Espagne

La stratégie des grands groupes tels que Aspro Ocio et Parques Reunidos consiste à racheter des parcs déjà existants, notamment dans des secteurs où les groupes ne sont pas présents, afin d'élargir la gamme de produits au maximum et de limiter le risque, tant au niveau de l'offre que de la destination.

En Espagne, Port Aventura a investi massivement en 2009 dans les services hôteliers et congressistes du resort : l'hôtel Gold River, un des plus grands complexes touristiques thématiques d'Europe a vu le jour, ainsi que le port Aventura Convention Center, un centre de congrès pouvant accueillir jusqu'à 4 000 personnes. Afin de maintenir son rang parmi les principaux parcs à thème européens, Port Aventura prévoit d'investir 80 M € entre 2010 et 2015. ⁵⁰

Terra Mítica a reconverti l'été dernier sa zone égyptienne en une zone commerciale et de loisirs d'accès gratuit (à l'image du Disney Village). Cette partie du parc est dorénavant accessible gratuitement tout au long de la journée en soirée pour attirer les personnes désirant manger et profiter du spectacle nocturne sans accéder au reste du parc, même hors saison lorsque le parc est fermé. Pour adapter ses installations et déplacer certaines attractions, Terra Mítica a investi 8 millions d'euros. ⁵¹

Le Parque Warner a ouvert deux nouvelles attractions en 2009 : la montagne russe *Correcaminos Bip Bip*, et l'attraction aquatique *Oso Yogui*.

⁴⁸ HostelTur

⁴⁹ Direction du Tourisme en France

⁵⁰ Plan PAESA, Port Aventura

⁵¹ Terra Mítica

9.5.2 Gran Scala

Le projet Gran Scala

L'Espagne a mis en œuvre en 2007 le projet Gran Scala qui comprend en plus des casinos, des hôtels, des musées, 5 parcs à thèmes. Le projet prévoit 25 millions de visiteurs annuels, soit 10 millions de plus qu'au Parc Disneyland Paris. Le site du projet est à 80 kilomètres de Saragosse, près de l'axe autoroutier Madrid-Barcelone et de la future ligne de TGV Madrid-Biarritz-Paris.

9.5.3 Renouvellement des attractions en France

Le parc Disneyland Paris devrait connaître un agrandissement important dans les prochaines années (de 1 943 à 2 230 hectares). En effet, la parc a signé, le 14 septembre 2010, un avenant à la convention de 1987 qui lie désormais le parc à l'Etat jusqu'en 2017. Ce dernier prévoit la construction de 10 000 logements, d'un complexe résidentiel Villages Nature (porté par Disneyland Paris et Pierre & Vacances) et d'un troisième parc d'attractions.

Après 5 ans sans renouvellement des attractions, et plus de 12 M € investis, l'attraction du Parc Astérix *Le Défi de César* a ouvert en 2008, lui permettant de développer sa clientèle de façon importante. Cette attraction représente l'investissement le plus important du Parc depuis sa création en 1989. Grâce au groupe La Compagnie des Alpes, le Parc Astérix dispose d'un bon financement. Chaque année environ 10 à 15 M € sont investis en rénovations, shows, maintenance, nouveaux restaurants, notamment pour le 20^{ème} anniversaire du parc en 2009.

La stratégie d'investissement du Futuroscope s'appuie sur le « modèle du 10/20/60 ». Chaque année, 10% du chiffre d'affaires est investi pour renouveler 20% de l'offre de divertissement, afin de faire revenir 60% des visiteurs.

10 EQUIPEMENTS – GOLFS

En Europe, le tourisme du golf représente plus de 1.6 million de voyages, dont 60% sont internationaux. Sur ce marché, l'Espagne a une position de leader en Europe et capte 35% des nuitées des touristes étrangers dont la principale motivation est le golf. Le chiffre d'affaires global de la filière est évalué à près de 1,32 Mds €

Historiquement, cette filière touristique est née avec l'arrivée des joueurs anglo-saxons à la recherche d'un climat propice pour jouer tout au long de l'année

L'Espagne bénéficie d'un climat permettant aux joueurs de golf de pratiquer leur passion tout au long de l'année. Le golf est donc considéré comme l'un des leviers pour étendre la saison. Le nombre de touristes dont la principale motivation et le golf est évalué entre 550 000 et 600 000 en Espagne.

10.1 Evolution de l'offre

La liaison entre golf et tourisme est apparue dans les années 1970. La plupart des terrains ont été construits sur des zones touristiques côtières comme l'Andalousie, la Murcie, la Costa Brava, les îles Baléares et les îles Canaries.

L'offre de golf a augmenté de 73% en Espagne sur 11 ans (1998-2009) contre 11% en France sur la même période. **L'Espagne rattrape progressivement son retard par rapport à la France en nombre de terrain.**

Depuis une dizaine d'années, on note le même attrait en France et en Espagne pour les petites structures golfigues permettant d'attirer une population à la recherche d'un produit plus facile d'utilisation (Produit « Compact ») et moins cher.

10.2 La demande

10.2.1 Evolution du nombre de licenciés

Au niveau national, l'Espagne compte environ 317 000 licenciés en 2008 contre 410 000 en France, soit un différentiel de 29% au profit de la France.

En termes d'arrivées internationales des touristes golfigues, 90% des arrivées se concentrent sur 6 régions : Catalogne, Baléares, Canaries, Andalousie, Valence et Madrid.

10.2.2 Typologie de la clientèle Golf en Espagne

Les principaux marchés émetteurs de touristes de golf en Espagne sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France.⁵²

Le touriste de golf présente les caractéristiques suivantes⁵³ :

- Il est fidèle à ses destinations favorites.
- Il se distingue par ses hauts revenus.
- Les touristes joueurs de golf espagnols dépensent en moyenne en 2006, 170 € par jour. Les dépenses des touristes étrangers s'élèvent à 340 € par jour en moyenne.
- La durée moyenne de son séjour est de 7 à 9 nuits.
- 70% séjournent en hôtels.

10.2.3 Focus sur les principales régions en Espagne

L'Andalousie reçoit plus de 360 000 touristes dont la principale motivation est de jouer au golf⁵⁴. Avec 102 équipements golifiques (24% de l'offre), une partie des revenus de la région andalouse repose sur le golf et ses services périphériques.

L'ouverture de lignes aériennes directes entre les Etats-Unis et l'Espagne a permis de faciliter l'accès aux équipements golifiques espagnols. Cette stratégie d'ouverture est liée au potentiel de joueurs américains, le plus grand au monde avec 30 millions de golfeurs licenciés. **En juin 2008, la compagnie Delta Air Line a ouvert une ligne directe entre Malaga et New York.** Ces vols directs ont permis de renforcer l'attrait de la destination touristique sur le segment golf mais également sur les congrès et le tourisme culturel. Pour faciliter cette ouverture et soutenir la promotion / commercialisation de la région à travers un plan marketing commun avec la compagnie aérienne, **le gouvernement andalou a débloqué 3.3 millions d'euros sur 3 ans.**

En 2008, 112 000 personnes ont choisi les Baléares pour jouer au golf. Il s'agit d'un des seuls segments touristiques à avoir été épargné par la crise économique et financière. En 2003, un joueur de golf dépensait 197 euros par jour. **En 2008, ces dépenses sont passées à 211 euros** avec une moyenne de séjours de 10 jours⁵⁵. Il a été observé que 165 euros se répercutent directement sur l'économie des îles. **Grâce à un partenariat public-privé efficace, la destination s'est spécialisée sur ce segment au travers du produit et d'une certaine qualité d'accueil.**

⁵² Aymerich Golf Management, El Futuro del Turismo del Golf en España, 2007.

⁵³ Idem.

⁵⁴ Hosteltur, Golf un buen golpe de la industria turística, Août 2008.

⁵⁵ Hosteltur, El segmento de golf muestra su solidez en Balears, Août 2008

La Catalogne est traditionnellement une région de golf, c'est une des principales régions du Sud de l'Europe. Selon les tour-opérateurs spécialisés, la Costa Brava est devenue l'une des 10 meilleures destinations golf dans le monde. Les 132 tour-opérateurs ont remarqué non seulement la qualité des golfs, des hébergements, le rapport qualité-prix des prestations mais également l'appui des "Patronatos du Tourisme" (équivalent Comité Régional du Tourisme), des compagnies aériennes et autres prestataires dans la promotion du golf. Les caractéristiques climatologiques de la région catalane font que les touristes peuvent pratiquer le golf tout au long de l'année grâce à une température qui oscille entre 18 et 23° C. La région s'est également dotée d'un parc thématique avec golf : Port Aventura, un complexe est situé à 4 km de l'aéroport de Barcelone et à 15 km de celui de Reus.

Pour soutenir le développement de la filière, en 2009, le Ministère du Tourisme a mis en place un plan de 800 actions (investissement de plus de 88 millions d'euros), dont l'objectif principal est d'optimiser la rentabilité de l'activité golf. ⁵⁶

10.3 Ratios comparés de la filière

Tableau N° 17 : Ratios comparés de la filière Golf

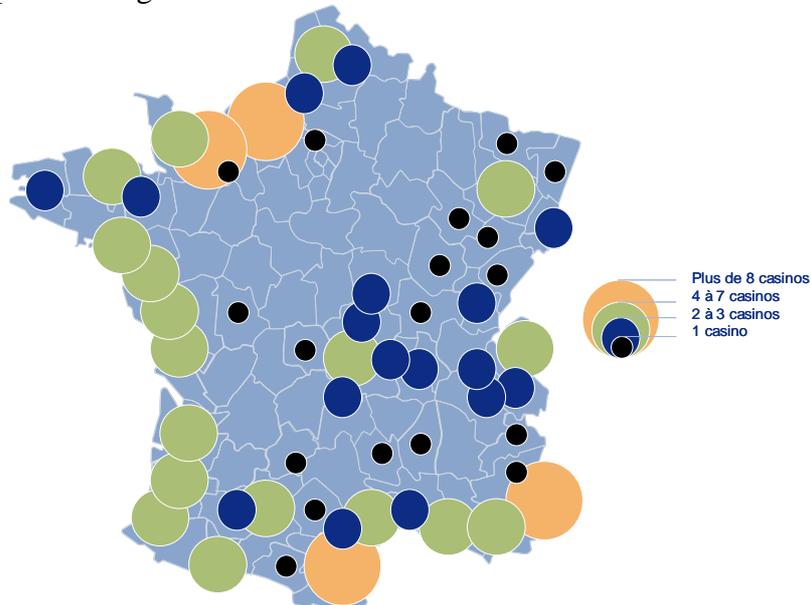
	Espagne	France	Différentiel
Nombre de golfs	453	574	27%
Nombre de licenciés	317 000	410 000	29%
Evolution du nombre de licenciés 1998 - 2008	148%	55%	
Chiffres d'affaires	1 376 M €	1 508 M €	10%
Chiffre d'affaires par Golf (en €)	3 M	2.6 M	14%

Source : Aymerich Golf Management, Fédération françaises et espagnoles de Golf, KPMG THL

La filière française génère plus de chiffres d'affaires qu'en Espagne. Cependant, l'Espagne rattrape son retard par le développement important de l'offre mais surtout, par une forte promotion de la filière en Espagne pour attirer les touristes étrangers dont les niveaux de dépenses sont plus élevés que la moyenne.

⁵⁶ Hosteltur, Catalunya: región de gran tradición golfista, Août 2008

Carte N°7 : Répartition régionale de l'offre casino en France en 2008



Source : Fédération française de Golfs – KPMG THL

En France, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur compte plus d'une vingtaine de casinos. Aux 197 casinos existants s'ajoutent 3 projets en cours à Fréjus, Sanary et La Seyne-sur-Mer.

11.1.2 Législation

En France, pour accueillir un casino, une ville doit être classée station balnéaire, thermale ou climatique par le Ministère de l'Intérieur, ou bien être la ville touristique principale d'une agglomération de plus de 500 000 habitants, selon la version en vigueur de la loi du 15 juin 1907.⁵⁷

En Espagne, la législation n'est pas aussi contraignante au sujet de la localisation ; toutefois, les autorités accordent une préférence aux projets situés dans les zones ayant les plus fortes densités de population, ou les villes frontalières, au regard de l'offre déjà existante. La société doit réunir plusieurs critères avant de pouvoir prétendre à l'appellation «Casino de Juegos»⁵⁸ :

- Etre une société anonyme.
- Etre de nationalité espagnole et établie en Espagne.
- L'objet social unique est l'exploitation du casino.

⁵⁷ Légifrance

⁵⁸ Boletín Oficial del Estado Iberlex

11.2 Evolution de la fréquentation ⁵⁹

Les casinos espagnols ont vu leur fréquentation augmenter de près de 16% entre 2000 et 2008 pour atteindre 3,81 millions de visiteurs, malgré les fortes baisses des années 2002 et 2003. Ces baisses étaient liées au durcissement de la réglementation à l'entrée et dans les casinos et aux difficultés économiques du début des années 2000, suite à l'éclatement de la bulle Internet.⁶⁰

Tableau N° 16 : Ratios comparés de la filière Casino

	Espagne	France
Nombre de Casinos (2009)	41	197
Nombre de visiteurs (2008)	3,81 M	N.D.
Chiffres d'affaires de la filière (en €)	2,4 Mds	38 Mds
Montant joué par joueur (2008)	49.6 €	45.0 €

Source : Ministerio Español del Interior, 2008 , Rapport Durieux du Ministère des Finances (mars 2008),

11.3 Investissements

Malgré le recul de la mise moyenne des joueurs, les casinos révisent leurs stratégies d'investissement en interne, en installant davantage de machines à sous. Ainsi en France, le groupe Barrière a financé l'installation de 75 nouvelles machines à sous au Casino de l'Île du Ramier à Toulouse.⁶¹

L'Espagne a lancé en 2007 le projet Gran Scala, évalué à 17 Mds € en Aragon, au nord-est de l'Espagne. Le projet s'étend sur 2 025 hectares, et devrait comprendre à horizon 2015 : 230 restaurants, 32 hôtels, 32 casinos, une dizaine de musées, 5 parcs à thème, 3 golfs, un hippodrome et un centre de congrès. La Communauté d'Aragon prendra en charge les infrastructures du parc, qui sera situé dans le désert de los Monegros, à 80 kilomètres au nord-est de Saragosse, près de l'autoroute Madrid-Barcelone et de la future ligne de TGV Madrid-Paris (horizon 2020).

Par ailleurs, l'américain Harrah's Entertainment, leader mondial des exploitants de casinos, a révélé il y a quelques années sa volonté de participer à la construction d'un casino-resort à Ciudad Real, au sud de Madrid : le Complexe El Reino de Don Quijote. Actuellement

⁵⁹ Données uniquement disponibles pour l'Espagne

⁶⁰ Informe anual del juego en España, Ministerio del Interior, 2008

⁶¹ Groupe Barrière

construit à 70%, 43,7 M € ont déjà été investis dans le projet. A terme, le complexe devrait coûter 6,5 Mds € et inclure un luxueux resort de 850 chambres, un centre commercial, ainsi qu'un hôtel-casino Caesars Palace (sur le modèle du Caesars Palace de Las Vegas). Les prévisions de fréquentation tablent sur une moyenne de 2 millions de visiteurs par an.⁶²

Les investissements prévus en France, sont moins ambitieux au regard des projets pharaoniques espagnols. Trois projets sont en cours dans les villes de Fréjus, Sanary-sur-Mer et La Seyne-sur-Mer, toutes les trois situées sur la côte méditerranéenne. Fréjus a récemment été classée station balnéaire par les pouvoirs publics, un appel d'offre vient d'être publié concernant la construction et l'exploitation du futur casino. A Sanary-sur-Mer, un appel d'offre a été publié dès 2006 ; suite au retrait de Joagroup, la société Viking Casino a été choisie en 2009 pour la réalisation d'un casino, un complexe hôtelier et une salle de spectacles, projet évalué à environ 23 M €. La Seyne-sur-Mer doit actuellement choisir parmi 3 candidats pour l'exploitation du futur casino.⁶³

⁶² www.elreino.com

⁶³ Comptes-rendus des conseils municipaux des villes

12 EQUIPEMENTS – PALAIS DES CONGRES

Les palais des congrès est une filière historique en France générant d'importantes retombées économiques. Le marché espagnol des congrès est un marché « jeune » mais qui se distingue par de gros efforts d'investissements pour la structuration de l'offre et la promotion.

12.1 Développement de la filière

L'émergence de l'Espagne sur la filière se traduit non seulement par l'amélioration de la compétitivité des infrastructures de congrès existantes, mais également par la création de nouveaux pôles de congrès modernes et spacieux, très attractifs. Les collectivités territoriales au sein des Communautés Autonomes ont développé des structures spécifiques pour l'organisation des grands événements, notamment à Madrid, Barcelone et Valence. L'Etat et les collectivités territoriales participent activement à l'organisation et au financement des événements, faisant de **l'Espagne un des pays les plus dynamiques sur le marché international des congrès.**

La France est un acteur historique du marché des congrès, grâce au dynamisme de la région parisienne. De nombreux atouts ont permis à Paris de se placer parmi les leaders mondiaux du secteur : la notoriété, la densité des réseaux de transport et la qualité de la desserte aéroportuaire, la capacité hôtelière, la polyvalence et la surface des centres d'expositions et de congrès. Toutefois, la concurrence est de plus en plus dense sur le plan international, alors que des pays comme l'Italie et L'Espagne investissent considérablement pour la construction d'infrastructures de congrès ainsi que la promotion et prennent des parts de marché à la France.

12.1.1 Gestionnaires de sites

En Espagne, la gestion des principaux centres de congrès est assurée par des comités de direction publics propres à la ville et à la Communauté Autonome où est implanté chaque centre. Ces comités sont en général composés de représentants de la mairie, de la chambre de commerce et d'industrie locale, de la Communauté Autonome, de la Caisse d'Epargne locale et du Secrétariat d'Etat du commerce et du tourisme. C'est le cas de l'IFEMA Madrid, de la Fira de Barcelona, de la Feria de Valencia, du Bilbao Exhibition Center et de la Feria de Saragosse.

D'autre part, certains acteurs privés peuvent participer à la gestion d'espaces de congrès en plus de l'organisation des événements congrès et autres manifestations. C'est le cas du français GL Events, initialement spécialisé dans les prestations de services et l'installation de matériel.

En France, longtemps gérés par les collectivités locales ou par l'Etat, les sites d'accueil de congrès sont progressivement repris par des opérateurs privés, ayant la capacité d'investir dans la modernisation et la rénovation des sites.

Ainsi, on peut citer le rachat d'Exposium par Unibail/Viparis en 2007, le rapprochement d'Exposium et de Comexpo en 2008, ainsi que les opérations de croissance internes et externes opérées par GL Events ces dernières années.

12.2 Demande

En 2009, le classement de l'ICCA⁶⁴ classe la France au 6^{ème} rang mondial (4^{ème} en 2008 et 5^{ème} en 2007), avec 341 manifestations, derrière les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie. L'Espagne occupe ainsi le 3^{ème} rang (de même qu'en 2007 et 2008), avec 360 manifestations.

Selon le classement de l'UIA⁶⁵, qui comptabilise des manifestations de plus grande envergure (+ de 300 personnes) et plus internationales, la France occupe le second rang mondial avec 797 manifestations, toujours derrière les Etats-Unis, mais devant Singapour et l'Espagne (467 manifestations).

12.3 Ratios comparés

Tableau N° 18 : Ratios comparés de la filière Palais des congrès

Offre	Espagne	France	Différentiel
Palais des congrès	34	95	179%
Nombre de places	43 400	147 900	241%
Demande			
Nombre de congrès accueillis (ICCA 2008) (1)	360	341	5%
Nombre de congrès accueillis (UAI 2008) (2)	467	797	50%
Impact économique direct (2007)	4.1 Mds €	4.5 Mds €	10%
Dépense moyenne par congressistes	304.6 €	320.7 € (3)	5%

Note : (1) Les critères de sélection comprennent la fréquence d'organisation, les congrès tournant entre plusieurs pays (au mini. 3), et le nombre de participants (50 mini.).

(2) Les critères de sélection comprennent le nombre de participants (300 mini.), le pourcentage de participants étrangers (40% mini.), le nombre de nationalités en présence (5 mini.) et la durée de l'événement (3 jours mini.).

(3) A Paris.

Source : UAI, ICCA, OTCP, Spain Convention Bureau, KPMG THL

⁶⁴ Les critères de sélection comprennent la fréquence d'organisation, les congrès tournant entre plusieurs pays (au mini. 3), et le nombre de participants (50 mini.).

⁶⁵ Les critères de sélection comprennent le nombre de participants (300 mini.), le pourcentage de participants étrangers (40% mini.), le nombre de nationalités en présence (5 mini.) et la durée de l'événement (3 jours mini.).

12.3.1 Impact économique de la filière

L'impact économique direct des événements congrès en Espagne était estimé à 4,1 Mds € en 2007, soit une hausse de 14,9% entre 2006 et 2007. Cet accroissement concorde avec la hausse du nombre d'événements congrès sur la période (+ 5%).

En France, l'impact économique direct des événements congrès était estimé à 4,5 Mds € en 2007.

L'Espagne perçoit aujourd'hui les retombées des investissements importants menés sur la filière au cours des 15 dernières années.

12.3.2 Des dépenses moyennes élevées

En Espagne, la dépense moyenne par congressiste a augmenté de 7,8% en 2008, et se situe à 304,6 €, soit une hausse de 22,2 €. Ainsi, l'année 2008 se place au niveau des résultats de l'année 2005, signe d'une reprise des dépenses.

A Paris, les congressistes dépensent en moyenne 320,7 € par jour. Les étrangers dépensent au total 86,4 € de plus que la clientèle française, avec en moyenne 366,4 € par jour.⁶⁶

12.4 Evolution des capacités et investissements

L'Espagne connaît ces dernières années une forte poussée des investissements pour la consolidation des espaces de congrès, via l'intégration d'espaces expositions et de centres de conférences sur les mêmes sites. Les instances nationales et régionales espagnoles en charge de la gestion des sites investissent massivement dans ces projets :

- Le site Gran Via de la Fira de Barcelone s'est agrandi en 2009, totalisant 240 000 m², se situant au second rang européen en taille.⁶⁷
- Le Parc de Madrid a doublé en surface ces dernières années : il fait actuellement 200 000 m² de surface, distribués en 12 pavillons.⁶⁸
- Un nouveau centre international des congrès est en construction à Madrid, dans le nouveau quartier financier au nord de la ville. Cet équipement se démarquera par son architecture originale avec un bâtiment circulaire percé pour laisser passer la lumière du soleil. Il disposera à terme d'une surface de 70 000 m² avec une zone d'expositions de 15 000 m². L'ouverture est prévue pour 2011.⁶⁹

⁶⁶ Etude de l'Office du Tourisme et des congrès de Paris, 2009

⁶⁷ Fira Barcelona

⁶⁸ IFEMA Madrid

⁶⁹ Ayuntamiento de Madrid

D'autre part, les centres de congrès de Madrid, Barcelone, et les centres régionaux espagnols sont reconnus pour leur modernisme, à l'image de la Feria de Valence et du BEC de Bilbao.

En France, le gouvernement appuie le marché des congrès depuis quelques années. Le Comité national de pilotage des foires, salons et congrès a été installé le 20 décembre 2006.⁷⁰ Ce comité s'attèle à mettre en place les actions prioritaires et les investissements pour accroître l'attractivité, la compétitivité de la France et de la région Ile-de-France sur le plan international.

Lyon dispose depuis 2006 d'un nouvel amphithéâtre de 3 000 places.

De plus, plusieurs projets sont à l'œuvre :⁷¹

- **Extension de 36 000 m² du parc de Paris-Nord Villepinte en 2010**, suite à la construction d'un nouveau hall de 15 000 m² inauguré début 2007. A horizon 2021, le Parc atteindra 350 000 m² (contre 206 000 m² actuellement).
- **Porte de Versailles, la Tour Triangle pourrait éventuellement renforcer l'offre en salles de convention et bureaux du Parc.** Ce bâtiment d'architecture originale doit renforcer l'attractivité et la visibilité du site.
- Construction de centres de congrès internationaux sur les sites des principaux aéroports franciliens à horizon 2013 : **le projet du World Trade Center Airapolis à l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle⁷² prévoit la construction d'un palais des congrès de 13 ha (dont deux salles des congrès de 3 000 m² chacune pouvant accueillir entre 2 000 et 3 000 personnes)** ; le site de Cœur d'Orly accueillera à terme un palais international des congrès et d'expositions.⁷³
- Rénovation du Palais des Congrès de Nice. **La ville de Nice investira 19,3 M € ; GL Events, le délégataire de service public, investira quant à lui 6,3 M €.** Les travaux ont commencé en mai 2010, et sont entrepris tout en maintenant l'activité économique du palais.
- **Projet d'un complexe Expositions-Congrès sur la Côte d'Azur aux environs de Nice, afin de concurrencer Barcelone**, ses infrastructures ultramodernes et ses prix hôteliers attractifs à horizon 2016. L'objectif est de tirer profit de la notoriété mondiale, la bonne desserte aéroportuaire, et l'implantation d'entreprises et de laboratoires très dense de la zone.

⁷⁰ Rapport du Conseil Economique et Social sur le Tourisme d'Affaires, Bernard Plasait, 2009

⁷¹ CCIP

⁷² EPA Plaine de France

⁷³ Site internet Cœur d'Orly

13 Forces et faiblesses des différentes filières touristiques en France et en Espagne

Le tableau suivant présente les forces et faiblesses des différentes filières en France et en Espagne en termes d'offre, d'opérateurs en présence, d'investissements et de promotion :

	France					Espagne				
	Offre	Acteurs	Invest.	Promo°	Autres	Offre	Acteurs	Invest.	Promo°	Autres
Hôtellerie	+++	+	=	=	Chère	++	++	+	+	Sol y Playa Tarifs
Hébergements touristiques	++	+++	=	=	Domestique	=	=	+	+	Récent
Restauration	+	+	=	-	Image +++	+	+	=	++	
Palais des Congrès	++	+	+	+		++	+	++	++	Récent Gouvernance
Casino	+++	+	=	=	Maturité	=	=	+	=	
Parcs d'attractions	++	++	+	=		+	=	+	=	
Golf	++	+	=	=	Domestique	+	+	+	++	
Autocaristes	++	++	+	=	Domestique	=	+	+	=	Domestique -
Croisiéristes	+	-	+	+		++	+	+++	++	
Low Cost	+	-	-	-		++	=	++	++	
Voyagistes Émetteurs	+	++	=	+		+	++	+	+	
Voyagistes Réceptifs	-	-	-	=		+++	+++	+	+	

Légende : +++ structuration/organisation très performante
 ++/+ structuration/organisation performante
 = peu d'évolution
 - faible organisation / peu d'investissements

Source : KPMG THL

CONCLUSIONS

L'analyse par filière permet d'identifier plusieurs facteurs complémentaires permettant d'identifier comment l'Espagne parvient à capter des recettes touristiques supérieures à celles de la France.

- **Une durée moyenne de séjours supérieure qui permet d'augmenter la consommation hôtelière**

En Espagne, l'offre disponible en hébergements marchands s'oriente majoritairement vers l'hôtellerie qui accueille 61% des voyageurs étrangers. La durée moyenne de séjours de la clientèle étrangère dans les hôtels est de 4,34 jours en Espagne contre 2,21 jours en France. Ainsi, bien que le prix moyen des hôtels à la nuitée soit inférieur en Espagne, la durée de séjours plus longue fait augmenter la consommation hôtelière et la dépense moyenne par séjour.

- **Les touristes arrivées avec forfait dépensent plus**

En Espagne, 15,5 millions de touristes étrangers arrivent avec une offre packagée. La dépense moyenne de ces touristes est supérieure à la moyenne : 117 € par jour contre 89 € pour les touristes sans forfait, soit un écart de 30%.

- **Une offre commerciale qui s'adapte mieux à l'accueil des touristes**

La durée d'ouverture des magasins et restaurants peut également être un élément important dans la consommation des touristes étrangers. A Malaga, par exemple, les commerçants garantissent l'ouverture de leurs établissements pendant les périodes d'escale facilitant ainsi la consommation touristique des croisiéristes. L'Espagne est connue comme une destination festive et Turepaña, dans sa nouvelle campagne publicitaire, met en avant cet aspect.

- **Les arrivées en vols low cost ne réduisent pas la dépense moyenne**

La progression des arrivées low cost n'a pas eu d'impact sur le niveau de dépense moyenne par séjour qui a continué à progresser dans les années 2000.

- **Des croisiéristes plus nombreux à consommer dans les ports espagnols**

Les autorités espagnoles ont, dès les années 1990, perçus l'impact économique des croisiéristes. Les ports de croisières se sont donc multipliés et agrandi pour accueillir plus de navires et de plus grande capacité. Aujourd'hui, l'Espagne compte 7 ports qui accueillent plus

de 200 000 croisiéristes par an. En parallèle, l'offre commerciale des ports s'est élargie avec la création de centres commerciaux et l'ouverture de nouveaux hôtels à proximité des ports.

- **Golf : des touristes fortement contributeurs**

L'Espagne est la première destination golf en Europe et accueillent entre 550 000 et 600 000 golfeurs étrangers par an, soit 35% des touristes dont le golf est la principale motivation en Europe. En Espagne, les touristes golfeurs sont fidèles, ils se distinguent par un niveau de dépenses élevé (340 € par jour), par une durée moyenne de séjours longue (de 7 à 9 nuits) concentrée sur les mois de mars, avril et octobre, soit en complémentarité à la saisonnalité « Sol y Playa » des mois d'été.

- **Casinos : un fort potentiel de croissance**

Le marché espagnol des casinos est en pleine expansion depuis 10 ans, tant en termes de visiteurs que de chiffre d'affaires. Deux resorts d'envergure européenne et incluant des casinos sont à l'œuvre : le projet « Gran Scala » à Saragosse et « El Reino de Don Quijote » à Ciudad Real.

- **Congrès : l'offre crée la demande**

Le marché espagnol des congrès est un marché jeune, en constante évolution. L'émergence de l'Espagne sur ce plan se traduit non seulement par l'amélioration de la compétitivité des infrastructures de congrès existantes, mais également par la création de nouveaux pôles de congrès modernes et spacieux, très attractifs. Avec une offre moderne et adaptée, l'Espagne parvient à attirer sur son territoire de plus en plus de congrès et donc des visiteurs étrangers dont les niveaux de dépenses sont plus élevés que la moyenne.

Il en résulte que sur toutes les filières, les facteurs clés de succès de l'Espagne permettant de faire progresser la dépense des touristes sont liés :

- **aux investissements importants dans la rénovation ou la construction de l'offre touristique, dans les filières matures (hôtellerie) comme dans celles en développement (casinos, croisières, congrès) ;**
- **une facilité dans l'accès à la destination à travers les voyagistes mais également avec l'augmentation des dessertes low cost.**

PARTIE 2 : ORGANISATION ET SPECIFICITES DU TOURISME ESPAGNOL

14 ORGANISATION DU TOURISME EN ESPAGNE

L'Espagne est administrativement divisée en 17 Communautés Autonomes, correspondant à des régions, auxquelles s'ajoutent Ceuta et Melilla. Chaque Communauté Autonome est dotée d'une autonomie législative et des compétences exécutives à travers la Junta ou Generalitat.

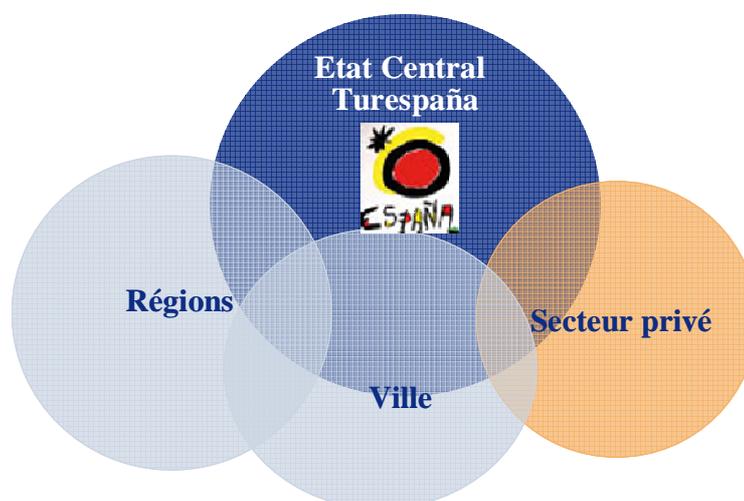
Chaque région est divisée en Province qui dispose d'un pouvoir exécutif dénommé « Diputaciones provinciales ». Le territoire espagnol est divisé en 50 provinces.

L'Espagne étant un état avec différents centres de production législatifs, il en ressort une grande complexité dans la régulation et organisation des compétences en matière de tourisme.

Tableau N° 14 : Les différentes instances du pouvoir en Espagne

Instance	Dénomination	Gouvernement	Tourisme
Nationale	Etat Central	Gouvernement central et ministères	Turespaña
Régionale	Communautés Autonomes	« Junta » / « Generalitat »	Agences régionales
Départementale	Province	« Diputaciones Provinciales »	Patronatos de Turismo
Locale	Ville	« Ayuntamiento »	Agences de tourisme ville

Figure N°12 : Les acteurs du tourisme en Espagne



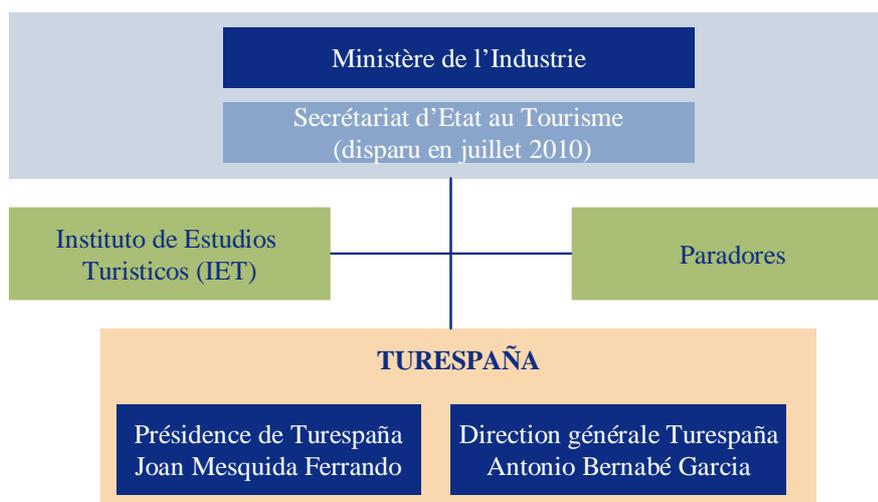
En Espagne, la promotion touristique est réalisée par différentes instances :

- Le Ministère de l'Industrie et Turespaña qui est l'organisme dédié à la promotion touristique de l'Espagne à l'international,
- Les agences de promotion touristique régionale et au niveau des villes
- Le secteur privé à travers les différentes associations et fédérations d'entreprises par filières.

Chaque instance se charge de la promotion de son territoire mais des partenariats de promotion et coopération sont également développés entre ces différentes instances.

14.1 Le secrétariat d'état au tourisme - l'état central

Figure N°13 : Structure administrative du tourisme en Espagne



Source : Office de tourisme espagnol en France, KPMG THL

En juillet 2010, le gouvernement espagnol a approuvé une réduction de secrétariat d'Etat dans les ministères des Affaires étrangères, Coopération, Industrie du Tourisme et Commerce pour rationaliser les dépenses publiques.

Dans les ministères de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce ont été supprimés le Secrétariat d'Etat au Tourisme ainsi que celui du Commerce Extérieur.⁷⁴

⁷⁴ Preocupa a OMT extinción de Secretaria de Estado de Turismo Español, 26 juillet 2010.

L'Etat central est titulaire de diverses compétences en matière de tourisme⁷⁵ parmi lesquelles :

- Les relations internationales (accords internationaux sur le tourisme).
- La coordination de l'organisation générale du tourisme.
- La législation des voyageurs qui opère en dehors du périmètre territorial des régions.
- La promotion et commercialisation du tourisme à l'étranger et les normes et directives qui devront être appliquées par les Communautés Autonomes pour la promotion à l'étranger.
- Les conditions d'obtention et homologation des diplômes professionnels du tourisme.

14.1.1 Turespaña

L'« Instituto de Turismo de España » (TURESPAÑA) est l'organisme de l'Administration générale de l'Etat chargé de la promotion de l'Espagne à l'étranger.

Le logo de Turespaña, dessiné par Miró, fut choisi en 1983 :



Parmi ces prérogatives principales, Turespaña est en charge de :

- La planification générale de la politique touristique de l'Espagne à l'international en coopération avec les autres administrations publiques et le secteur privé de la filière.
- Le développement des plans et programmes pour la promotion de l'innovation, la qualité, la viabilité et la compétitivité des produits touristiques.
- Les relations touristiques internationales et la coopération internationale.
- L'appui aux entreprises touristiques espagnoles à l'international.
- L'appui à la commercialisation des produits touristiques espagnols à l'étranger en coopération avec les régions, les villes et le secteur privé.
- La définition de la stratégie et programmation des Paradores de Turismo de España S.A. et les investissements afférents.

⁷⁵ Lopez Muños, Distribución de competencias entre el estado y las comunidades autónomas en materia de turismo, especial referencia a la ley andaluza del turismo, 1999.

- La création et développement de l'ingénierie touristique.
- La modernisation du système touristique espagnol, en améliorant la capacité scientifique et technologique et en augmentant l'efficacité des processus de gestion.

Turespaña compte 33 bureaux à l'étranger qui dépendent des Ambassades et Consulats d'Espagne. A noter l'ouverture d'un nouveau bureau en Chine, à Saigon, révélateur de la volonté de promouvoir la destination espagnole en Asie.

En 2009, le statut de l' « Instituto de Turismo de España » (TURESPAÑA) a évolué. Turespaña est désormais un organisme autonome attaché au Ministère de l'Industrie du Tourisme et du Commerce. Turespaña a une personnalité juridique publique propre et dispose d'autonomie de gestion.

Le président de Turespaña est le Secrétaire d'Etat au Tourisme. L'organisme compte également un Directeur Général en charge de planifier, de définir les objectifs et évaluer le rendement des actions. Il est en charge de mettre en œuvre le Plan Turismo Español Horizonte 2020, son suivi et son exécution.⁷⁶

14.1.2 Partenariats de promotion

En 2009, Turespaña a établi 259 accords de coopération de promotion dont 21 avec des Communautés Autonomes et 238 avec des entreprises privées (tour-opérateurs, compagnies aériennes).

Le budget de Turespaña pour 2010 s'élève à 201,5 M€ Les actions de communication à l'international ont été renforcées et s'élèvent à 67,8 M€ pour ce qui est des campagnes de publicité à l'étranger dont 42,5 M€ apportés par Turespaña, 13 M€ de contribution des Communautés Autonomes et 12,3 M€ proviennent des entreprises du secteur privé.⁷⁷

14.1.3 Investissements publicitaires

« I need Spain » est la nouvelle campagne publicitaire de Turespaña lancée au début de l'année 2010 et qui sera diffusée sur une période comprise entre 2 et 4 ans, en fonction de l'accueil qui lui sera réservé.

L'investissement en publicité pendant l'année 2010 atteindra 42 M€ en plus du coût de production des 4 spots en 6 langues qui s'élève à 7,5 M€⁷⁸.

⁷⁶ Boletín Oficial del Estado, número 98, mercredi 22 avril 2009

⁷⁷ Nota de presse, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 5 juillet 2010.

⁷⁸ Hosteltur, El Gobierno invertirá 50 M€ en lanzar la nueva imagen 'I need Spain', 5 mars 2010.

Cette nouvelle publicité se substitue à la campagne « Souriez ! Vous êtes en Espagne » menée depuis 2005.

Figure N°14: Campagne publicitaire « Souriez vous êtes en Espagne »



Source : Turespaña

La nouvelle campagne publicitaire a été diffusée à la télévision (CNN, FOX, National Geographic y Eurosport), sur les médias online (Youtube par exemple), dans la presse écrite et radios dans 40 pays. L'objectif est de toucher 400 millions de personnes.

Selon Joan Mesquida, Secrétaire d'Etat au Tourisme, la campagne publicitaire a reçu l'appui de toutes les administrations, centrales comme régionales, ainsi que du secteur privé. Le secrétaire général de la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos), souligne l'implication de tous et indique que la campagne promeut une Espagne accessible à toutes les typologies de clientèles. De son côté, le président de la Fédération Espagnole des Agences de Voyages (FEAAVV), dans cette campagne, « la société espagnole est le principal protagoniste ».

A noter que les directeurs marketing de Telefónica, El Corte Inglés, Banco Santander, Sol Meliá et Google ont été sollicités et ont gracieusement contribué à la campagne.

Figure N°15: Nouvelle campagne publicitaire « I need España »



Source : Turespaña

L'objectif de la campagne est de consolider le positionnement de l'Espagne sur le tourisme balnéaire, positionner l'Espagne en tant que destination culturelle et diversifier la demande touristique. Le style de vie des espagnols est mis en avant sur toutes les affiches avec un accent particulier sur les émotions et les sensations. La ligne créatrice est « l'Espagne comme destination qui inspire » en positionnant l'Espagne sur de nouvelles catégories de produits. Pour la première fois, des annonces spécifiques au marché asiatique ont été introduites.

En mai 2010, Turespaña a signé un accord avec la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) et y Santa Mónica Sports pour promouvoir la destination Espagne. L'idée de cet accord a émané de la Fédération des Agences de Voyages (FEAAVV) qui a demandé au Gouvernement espagnol de promouvoir la marque Espagne comme destination touristique en sponsorisant l'équipe espagnole de football pour le mondial en Afrique du Sud.

Turespaña a appuyé le déplacement de la « Roja » en Afrique en investissant 1,5 M€. L'impact en termes de visibilité est important avec une moyenne de 5,2 millions de téléspectateurs et 1,1 milliards de spectateurs le jour de la finale.

Turespaña a bien compris le potentiel du binôme tourisme-sport et a souscrit d'autres partenariats avec la sélection espagnole de basket-ball, le club de football de Liverpool, Dorna Sports (propriétaire des droits du mondial de MotoGP) et la Fédération internationale de basket-ball (FIBA) pour promouvoir le tourisme en Espagne.⁷⁹

14.1.4 La nouvelle « marque France »

Figure N°16: Campagne publicitaire pour la marque France



Une « marque France » a été définie dans le but d'harmoniser l'image de la destination partout dans le monde et de renforcer la position de la France comme leader mondial du tourisme.

Le premier volet de la campagne de promotion de la « marque France » en 2009 s'élève à 2 M€.⁸⁰ La campagne était destinée aux pays émergents ainsi qu'au marché domestique.

⁷⁹ El Diario Montanes [Patrocinadores destacan éxito empresarial de haber apostado por la selección](#), lundi 5 mai 2010.

⁸⁰ Le journal d'information de Maison de la France, "destination France", Hiver 2008/2009.

Depuis les années 1980, la promotion de la destination Espagne passe par des campagnes publicitaires à l'international avec un visuel et un slogan « accrocheur ». L'Espagne se différencie ainsi de la France par :

- La force et la visibilité de la marque « Espagne » qui passent par un même logo choisi au début des années 1980 et qui est repris depuis cette époque sur chaque support de communication.
- Des investissements importants en publicité et promotion par différents canaux de distribution.
- L'existence d'une campagne globale pour la destination dans son ensemble, pouvant être déclinée en différents visuels, qui renforce la visibilité de la marque.

Telle une grande entreprise privée, Turespaña investit dans le sponsoring à grande échelle. La coupe du monde de football en Afrique par exemple, a été l'occasion de positionner la campagne publicitaire « I need Spain » et d'amplifier sa visibilité au niveau international.

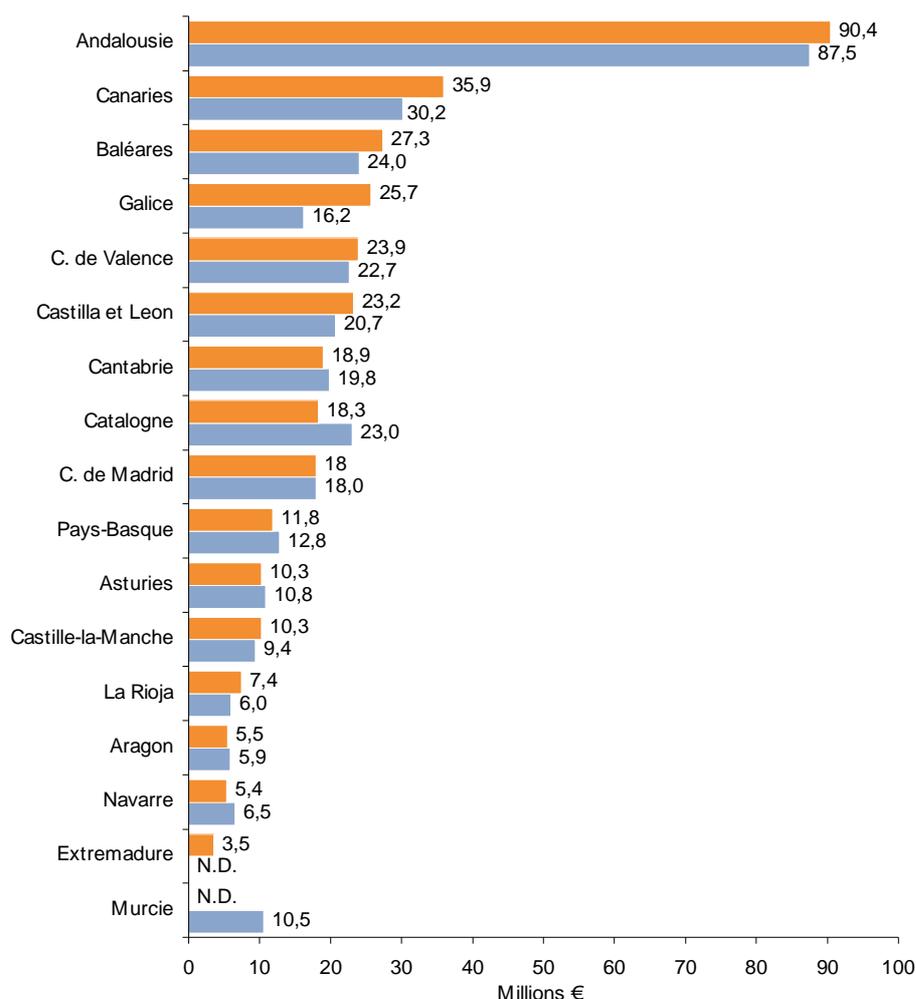
14.2 Les compétences régionales : les Communautés Autonomes

Selon l'article 148-1 de la constitution espagnole, les Communautés Autonomes ont la compétence de promotion et développement touristique sur leur territoire. Cette disposition légale a permis aux régions de s'approprier et de développer toutes les compétences touristiques

En 2008, les régions espagnoles disposaient de près de 328 M€ de budget. Pour l'année 2009, malgré les difficultés économiques et les restrictions budgétaires de l'Espagne, le budget tourisme alloué par les Communautés Autonomes a progressé de 3,6%.

L'Andalousie avec 90,4 M€ est de loin le 1^{er} budget, suivi des Canaries qui ont un budget 2009 de 35 M€, en progression de 19% par rapport à 2008.

Figure N°17 : Budget marketing et promotion des différentes Communautés Autonomes en Espagne – 2008 et 2009



Source : Exceltur

Les budgets de promotion des Comités Régionaux du Tourisme et Comités Départementaux du Tourisme en France ne sont pas disponibles ce qui ne permet pas de comparaison directe.

14.2.1 L'exemple de l'Agencia Catalana de Turismo" (ACT)

Créée en décembre 2009, l'« Agencia Catalana de Turismo » (ACT) compte un budget de 24,6 M€ pour la promotion touristique sur l'année 2010, soit 15% supérieur à 2009.

ACT est la première entité régionale promotion en Espagne gérée et financée de façon mixte publique-privée. L'agence est constituée par la « Generalitat de Catalunya », le « Consejo General de Camaras de Comercio de Catalunya », le « Consortium Turisme de Barcelona » et les « patronatos » de tourisme des différentes provinces.

Cette nouvelle entité se substitue à l'ancien Consortium de Turismo Cataluña et s'inspire du modèle de « Tourisme de Barcelona ». Les cibles sont les marchés de proximité comme le Sud de la France et les tour-opérateurs.

Le budget de l'ACT est financé par différentes sources⁸¹ :

- 19,7 M€ proviennent du département d' « Innovation, Universités et Entreprises » de la Ville.
- 900 000 € proviennent de la Chambre de Commerce.
- 4 M€ proviennent de fonds propres.

L'objectif annoncé est de doubler le budget de l'agence d'ici à 2015 grâce aux ressources issues du merchandising, du sponsoring et en augmentant progressivement les ressources privées.

Le tourisme représente en Catalogne 12% du PIB et 12% de la population occupée, soit 372 000 personnes.

14.2.2 Les partenariats Etat régions : l'exemple du Pays-Basque

Comme nous l'avons déjà indiqué, en 2009, Turespaña a établi 21 accords avec des Communautés Autonomes. L'apport des régions s'élevait à 13 M€.

Le Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce et le Gouvernement du Pays Basque ont signé pour la première fois un accord de promotion touristique conjointe. L'accord porte sur un montant de 600 000 euros financé à part égale par le gouvernement central et la Communauté Autonome. Les thématiques de la campagne sont la promotion du Pays-Basque comme destination culturelle et gastronomique. Des campagnes de marketing et de publicité commune seront menées notamment dans le cadre de la campagne « I need Spain » dans laquelle des affiches spécifiques portant les logos de Turespaña et de Basquetour seront mis en valeur. 360 000 euros sont prévus pour de la publicité dans des supports

⁸¹ Hosteltur, La Agencia Catalana de Turismo se pone en marcha, 1 février 2010.

conventionnels et en ligne. Les 240 000 euros restants seront employés pour des actions marketing avec les agents de voyages, tour-opérateurs et des foires.

14.2.3 Les « patronatos de turismo » – province

En plus des agences régionales, les “patronatos”, équivalent des Comités Départementaux du Tourisme en France, sont en charge de la promotion touristique des provinces espagnoles. Ce sont généralement des consortiums composés par la « Diputacion provincial », les « Ayuntamientos » des principales villes, la Chambre de Commerce et d’Industrie ainsi que des caisses d’épargne.

14.3 Les compétences locales – l’exemple de Madrid

L’Ayuntamiento de Madrid, au sein du département Economie et Emploi, a développé deux entités responsables de développer la politique touristique de la ville : le « Patronato de Turismo de Madrid » et la « Empresa Municipal Promoción de Madrid ».



« La Empresa Municipal Promoción de Madrid » se charge de la stratégie de promotion touristique, tant au niveau national qu’international. L’entreprise produit des campagnes publicitaires et le matériel de promotion. Positionnée comme une entreprise de « city-marketing », la « Empresa municipal de Madrid » gère les 4 canaux de communication de la ville : le portail de promotion touristique pour la clientèle loisirs et affaires « esmadrid.com », le web social, une chaîne de télévision et un magazine.



Le Patronato de Turismo de Madrid est l’organisme en charge de l’accueil et la fidélisation des touristes. Cet organisme gère les services d’information touristique, participe à la création et amélioration des produits touristiques, développe les partenariats de coopération avec les associations professionnelles du secteur et coordonne l’action avec les autres entités administratives.



Le Madrid Convention Bureau (MCB) est un organisme créé en 1984 par l’Ayuntamiento de Madrid avec l’aide des entreprises publiques et privées pour promouvoir Madrid comme ville de rencontres professionnelles.

A la promotion de Turespaña s'ajoute la promotion réalisée par les régions qui consacrent des niveaux d'investissements importants. Les régions de Valence, des Baléares et l'Andalousie ont fait du tourisme un axe de développement majeur, voire même une priorité en période de crise.

Une autre distinction majeure d'avec la France est la grande transparence qui existe dans les budgets de promotion. En Espagne, ces données sont publiées chaque année et Exceltur a même réalisé un audit des différentes stratégies et politiques touristiques des régions espagnoles. En France, il est difficile de recenser les budgets dédiés à la promotion touristique dans les régions, ce qui empêche toute analyse comparative entre régions françaises et avec l'étranger.

14.4 Les acteurs privés

Les associations et fédérations professionnelles privées sont des acteurs importants pour la promotion touristique espagnole. Ces entités ont pour objectifs de fédérer les acteurs du marché espagnol, de promouvoir les bonnes pratiques et ont une capacité de lobby importante auprès de l'état central. Ces entités privées servent ainsi de relais entre l'Etat Central et les professionnels des différentes filières au niveau local.

14.4.1 Exceltur

Exceltur est une association sans but lucratif qui réunit en 2009, les 24 plus grands groupes touristiques espagnols (transport aérien, ferroviaire ou maritime, hébergement, agences de voyages et tour-opérateurs, loueurs de voiture, parcs thématiques, etc.). Le chiffre d'affaires cumulé des entreprises faisant partie d'Exceltur était supérieur à 25 000 M€ en 2009, représentant 200 000 emplois directs. Ces groupes représentent également 80% du transport aérien espagnol, 35% des hôtels 4 & 5 étoiles et 90% de l'investissement espagnol en hôtellerie.

Les responsables d'Exceltur sont des personnalités importantes dans le secteur du tourisme espagnol. Par exemple, le président d'Exceltur, Sebastián Escarrer est aussi vice Président du groupe Sol Melia.

• Comité de direction :

- Xabier de Irala : fondateur et président d'honneur, ex-président d'Ibéria
- Sebastián Escarrer Jaume : président d'Exceltur, vice-président de Sol Melia
- José Gabriel Martín Aguilar : vice-président d'Exceltur, vice-président exécutif d'Areas, entreprise espagnole leader dans le secteur de la restauration et des services aux voyageurs.
- Antonio Vázquez : vice-président d'Exceltur, président d'Ibéria

- José Luis Zoreda : vice-président exécutif d'Exceltur
- José María Rossell : président sortant d'Exceltur, président du groupe Hoteles Playa
- Simón Pedro Barceló : co-président de Barceló Corporación Empresarial
- Carlos Bertomeu Martínez : conseiller délégué d'Air Nostrum
- Pedro Luis Cobiella : président du réseau sanitaire Hospiten
- Sabina Flux : vice-présidente d'Iberostar
- Eustasio Lopez : président du groupe Lopesan (hôtels & resorts)
- Abel Matutes : directeur général de Fiesta Hotels & Resorts
- Fernando Conte : président d'Orizonia (première entreprise touristique du marché espagnol avec notamment la marque Iberojet).

- **Rôle d'Exceltur**

Exceltur se veut un forum d'analyses, d'opinions, de dialogues dans le but de valoriser, d'anticiper et de s'adapter aux processus de changement requis par la concurrence internationale.

Exceltur est née en 2002 de la conviction d'un certain nombre de patrons leaders du secteur touristique qui avaient deux objectifs principaux :

1. Favoriser la reconnaissance socio-économique du tourisme comme principal secteur de l'économie espagnole :

- en diffusant l'information qui permette de suivre les tendances et l'impact socio-économique et les effets multiplicateurs du tourisme ;
- en renforçant la compréhension et l'implication des autorités locales ;
- en améliorant la reconnaissance du « fait touristique » par la société espagnole.

2. Favoriser la compétitivité et viabilité des entreprises touristiques à moyen et long termes :

- en stimulant les processus de transformation et d'adaptation des entreprises tant sur le plan de la demande (nouvelles attentes de la clientèle) que de l'offre (meilleur usage des nouvelles technologies, environnement durable, etc.) ;
- en participant activement aux programmes de transformation des destinations touristiques matures ;
- en favorisant la formation ;
- en facilitant la compréhension du secteur pour les entités financières ;
- en consolidant et améliorant l'image et l'implantation des entreprises touristiques espagnoles à l'étranger.

- **Commissions de travail :**

Exceltur s'appuie sur diverses commissions de travail qui se réunissent quand il est nécessaire de débattre sur certains thèmes et positionnent ainsi Exceltur sur différents thèmes importants et concrets.

Il existe deux types de commissions : les commissions de Présidents et responsables haut placés des entreprises partenaires et les commissions de directeurs opérationnels (marketing, ressources humaines, communication).

- **Typologie d'études réalisées et mandatées :**

- **IMPACTUR** : il s'agit d'études méthodologiques pour calculer l'impact économique direct et indirect du tourisme (sur le PIB, l'emploi, l'investissement...). Ces études ont été réalisées dans chaque communauté autonome, et en partenariat avec ces dernières. Ceci a permis de sortir des données comparables avec celles de la « Cuenta Satélite del Turismo » Español élaborée par les Nations Unies et l'OMT, et donc de positionner les régions par rapport à la situation nationale. L'homogénéité et la rigueur des études IMPACTUR permettent également de comparer les communautés autonomes entre elles. IMPACTUR se positionne dans la logique d'Exceltur, mettant en évidence l'effet du tourisme sur l'économie dans le but d'une meilleure reconnaissance du secteur et pour en faire une priorité politique. Ces études ont été possibles grâce à la collaboration des membres d'Exceltur avec les équipes d'investigations régionales et les communautés autonomes (plus proches de la réalité touristique de leur région).
- **Enquête du climat touristique des entreprises** »: Exceltur a mis en place, depuis 2002, une étude trimestrielle pour analyser les résultats du tourisme mais qui met aussi en avant les perspectives du secteur. Cette étude est réalisée sur des échantillons de chefs d'entreprises, sur la base d'un questionnaire à renvoyer par mail.
- Le résultat de cette étude est l'indice **ICTUR (Indicador de Clima Turístico Empresarial)** qui définit le niveau de confiance des professionnels, prenant en compte les réservations et le niveau d'emploi du dernier trimestre ainsi que les résultats attendus dans les trois mois suivants.
- **ISTE (« Indicador Sintético del Turismo Español »)** : cet indicateur est publié tous les trois mois dans le rapport Perspectivas Turísticas. L'objectif est d'obtenir une forme de PIB touristique et de le comparer à l'économie globale du pays. Ceci permet également de faire des prévisions sur la performance du tourisme espagnol dans les deux prochaines années.
- **Etudes monographiques** : études ponctuelles réalisées sur divers thèmes (compétitivité, ressources humaines, aménagement du territoire...) qui sont déterminants dans l'évolution à moyen et long termes du secteur.
- **Baromètre de la rentabilité** : ce baromètre trimestriel est une approximation de la rentabilité socio-économique du tourisme sur les principales destinations espagnoles.
- **Monitur (Monitor de Competitividad Turística)** : il s'agit d'un instrument pour identifier les domaines les plus importants pour la compétitivité touristique des

communautés autonomes. L'objectif est donc de définir les stratégies et les leviers d'actions les plus pertinents pour renforcer la réussite du secteur en Espagne, tout en préservant les ressources naturelles et culturelles de chaque région..

14.4.2 Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)

La CEHAT est née en 2004 de la fusion de deux entités :

- L' "Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España" (ZONTUR), fondée en 1980, représentait les intérêts des hôtels situés sur le pourtour méditerranéen de la Catalogne à l'Andalousie ainsi que les archipels des Canaries et Baléares.
- La "Federación Española de Hoteles" (F.E.H), fondée en 1977, représentait les hôtels du reste du territoire espagnol : les régions intérieures et le littoral Nord.

Les principaux objectifs de la CEHAT sont les suivants :

- Représenter les intérêts des entrepreneurs du secteur devant les administrations publiques et les institutions.
- Négocier, concerter et souscrire des accords qui affectent les entrepreneurs du secteur dans les sphères industrielle, syndicale, économique, etc.
- Organiser des activités culturelles et de formation
- Appuyer le développement touristique par une participation active au développement de suggestions liées au développement durable, au maintien de l'emploi et de la compétitivité des entreprises.
- Développer et diffuser les initiatives privées du marché
- Travailler activement à l'amélioration de la qualité, de la promotion touristique, de la sécurité des installations, de l'innovation et la diffusion des statistiques pour l'amélioration permanente des établissements hôteliers et des appartements en Espagne.

La confédération regroupe les 60 associations hôtelières (hostales et pensions et appartements) locales et provinciales réparties sur tout le territoire espagnol totalisant 60 000 établissements. Les 60 associations gèrent les questions qui peuvent être résolues au niveau local et remontent au siège les questions et affaires qui nécessitent un traitement national.

La CEHAT compte dans son répertoire les principaux patrons des groupes hôteliers espagnols : Abdel Matutes (Président de Fiesta Hotels), Antonio Catalan (Président de AC Hotels), Joan Gaspart Solves (Président Grupo Husa), Simón Pedro Barceló Vadell (Président Groupe Barceló), etc.

14.4.3 Asociación de Palacios de Congresos de España - APCE

Le développement des palais des congrès s'est intensifié dans les années 1990 en Espagne. En 1995, s'est constituée l' "Asociación de Palacios de Congresos de España avec 21 palais membres. En 2009, l'association compte 38 palais des congrès.

L'APCE s'est donné comme objectif de défendre les intérêts communs des palais des congrès face aux administrations compétentes. L'APCE facilite les échanges d'idées et de bonnes pratiques et de promouvoir la destination Espagne pour la tenue de réunions et de manifestations internationales.

En 2009, les palais des congrès ont accueilli près de 6 000 manifestations totalisant plus de 5 M de participants. L'impact économique estimé de la filière est de 1 900 M€.

APCE a mis en place une base de données APCE DATA qui recueille et analyse les données des congrès et conventions ayant eu lieu en Espagne depuis 2001. Cet outil présentant des éléments détaillés des manifestations ayant eu lieu en Espagne doit permettre d'améliorer la commercialisation des palais des congrès.

Le président de l'APCE est José Salinas, Directeur du Palais des Congrès de Valence. A noter que le Palais des Congrès de Valence a été élu meilleur palais des congrès au monde en août 2010 ce qui donne une grande légitimité au président de l'association.

14.4.4 Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE)

ACHE est une association d'entreprises constituée de chaînes hôtelières de plus de 5 établissements implantés sur tout le territoire espagnol. ACHE fut fondée en 1980 à l'initiative des principales chaînes hôtelières de l'époque. L'association qui fut reconstituée en 1991 dans le cadre de la loi d'associations, regroupe actuellement plus de 3 200 hôtels représentant 210 000 chambres essentiellement sur les segments 3*,4* et 5*.

Les objectifs de ACHE sont les suivants :

- Impulser le développement des chaînes hôtelières nationales et étrangères et défendre leurs intérêts.
- Représenter et gérer les intérêts des entreprises du secteur face aux institutions publiques et privées, les médias, et les administrations.
- Etablir et développer la coopération entre les différentes chaînes hôtelières nationales et internationales.

Le président de ACHE est actuellement M. Javier Illa de Hesperia Hoteles, les vice-présidents sont Carlos Diaz de AC Hoteles et M. Berastain de Barcelo Hoteles.

14.4.5 Les compétences privées en France

En France, il existe également des organismes qui fédèrent les professionnels de chaque filière.

- **Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH)**

L'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) regroupe cinq branches professionnelles :

- La Fédération Nationale des Cafés, Brasseries et Monde de la Nuit,
- La Fédération Nationale de la Restauration Française,
- La Fédération Nationale de l'Hôtellerie Française,
- La Fédération de l'Hôtellerie Familiale Nationale
- La Fédération Nationale des Professions Hôtelières Saisonnnières.

A cela s'ajoutent deux syndicats associés, le Groupement National des Chaînes Hôtelières et le Syndicat National de la Restauration Publique Organisée, ainsi que deux adhérents directs : La Fédération Nationale des Bowlings Français et Les Casinos de France.

Au total, l'UMIH compte 80 000 adhérents :

- 12 000 hôtels indépendants
- 1 600 hôtels de chaînes intégrées
- 35 000 restaurants indépendants
- 600 restaurants de chaînes
- 30 000 cafés
- 1 200 discothèques

Depuis le 4 octobre 2010, le Président Confédéral de l'UMIH est Roland Héguy, hôtelier restaurateur et propriétaire d'un hôtel 3* à Biarritz, d'un restaurant et d'une brasserie. Le vice-président de l'UMIH est Monsieur Hervé Becam, propriétaire d'un hôtel 3* dans le Finistère.

- **France Congrès**

L'association France Congrès est l'Association des Maires des Villes de Congrès. Elle regroupe 51 villes destinations de congrès en France. Les missions de France Congrès sont :

- Informer sur l'offre de produits et services des destinations membres
- Diffusion d'information sur la filière (études, enquêtes statistiques, etc.)
- Inciter les professionnels à mettre en place des démarches qualité
- La promotion des produits du tourisme d'affaires auprès des pouvoirs publics

France congrès travaille en partenariat avec les différentes instances en charge du tourisme en France (Atout France, la Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité

des Territoires, l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris, etc.) dans le but de développer le tourisme d'affaires en France.

- **Foires Salons Congrès de France et Evénements de France (FSCEF)**

Foires Salons Congrès de France et Evénements de France (FSCEF) compte environ 300 adhérents dont 151 organisateurs, 68 parcs d'exposition, 53 centres de congrès, 60 prestataires de services à l'exposition et 66 concepteurs d'événements.

Les missions de FSCEF sont :

- La promotion de la filière par la diffusion d'études sur le secteur, l'analyse des retombées économiques
- La mise en place d'un environnement porteur par le renforcement des relations entre les différents acteurs de la filière
- Le développement de services aux adhérents (formation, aides juridiques, actions ponctuelles, etc.)

FSCEF est dirigé par Mme Mazières qui a travaillé au Centre de coopération pour le transport et les télécommunications puis à l'Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie, avant de devenir directrice générale de FSCEF en 1999. Le comité d'administration de FSCEF réunit près de 30 professionnels regroupant les principales entreprises de la filière en France.

Malgré la présence d'associations et fédérations professionnelles, on constate qu'en France, ces structures ont un poids et une légitimité moins importante qu'en Espagne. De plus, en France, ces structures travaillent à fédérer les professionnels de leur filière sans véritablement réussir à créer une gouvernance incluant toute les filières comme ça peu être le cas en Espagne à travers Exceltur.

Les associations et fédérations professionnelles espagnoles jouent un rôle essentiel dans le développement des entreprises touristiques espagnoles mais également dans la mise en œuvre de la stratégie touristique nationale à travers :

- **Une action de lobby importante auprès des autorités nationales ;**
- **Un pouvoir de fédération auprès des professionnels ;**
- **La diffusion des bonnes pratiques grâce à un engagement important de professionnels reconnus à la tête des mêmes grandes entreprises touristiques espagnoles.**

Ces entités sont portées par des acteurs clés qui sont des entrepreneurs actifs et reconnus pour leur succès dans chacune des filières. Ainsi, les directives et recommandations sont plus facilement suivies car elles émanent de professionnels ayant obtenu des résultats probants dans leur filière.

Les entités espagnoles sont orientées vers la promotion et la commercialisation de leur filière. Les professionnels membres sont les mieux placés pour commercialiser leurs produits et prestations. Ils perçoivent les instances publiques comme une aide ou un complément à leurs activités de promotion.

Aujourd'hui, ces acteurs qui disposent d'une longue expérience en communication, marketing et promotion restent sur une dynamique pro-active qui s'est renforcée pendant la crise. Enfin, ces organismes disposent de budgets et de moyens leur permettant de mener à bien leurs stratégies.

En Espagne, la capacité de lobby d'Exceltur est forte et s'explique par le poids économique important de ces membres, à la tête des plus grandes entreprises touristiques du pays. Exceltur est constitué de personnalités majeures de l'entrepreneuriat espagnol ce qui donne une grande légitimité à l'organisation.

En France, aujourd'hui il n'existe pas d'association équivalente à Exceltur suffisamment puissante, légitime et ayant les moyens pour financer des études et mener des actions de lobby, telle que peut le faire Exceltur.

15 VERS UNE NOUVELLE STRATEGIE TOURISTIQUE : PLAN TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020

15.1 Contexte

Le secteur touristique espagnol est entré dans un profond processus de transformation lié aux changements de comportement de la clientèle touristique. Jusqu'au début des années 2000, une bonne stratégie touristique consistait en une bonne négociation avec les tour-opérateurs puisque la clientèle étrangère venait majoritairement par leur biais (50% des arrivées internationales en 2000).

Au milieu des années 2000, les professionnels du tourisme ont pris conscience des évolutions de la demande et de la nécessaire évolution de la stratégie touristique qui est plus complexe qu'auparavant. Aujourd'hui, il s'agit de poursuivre les négociations avec les tour-opérateurs mais également d'attirer le touriste qui arrive par ses propres moyens. Cela implique d'étudier le comportement et les différents segments de clientèles pour adapter la commercialisation.

La stratégie consiste maintenant à consolider la place de l'Espagne, à maintenir le niveau de fidélité des touristes étrangers et à obtenir de plus forte rentabilité. Ceci implique une réorientation de la stratégie de promotion touristique vers l'étranger.

Les principes fondateurs des plans de promotion vers l'étranger de Turespaña sont :

- Orientation vers le consommateur
- Coopération et alliances
- Renforcement de la marque

La croissance du tourisme indépendant et hors packages implique également un travail important auprès de la presse et des médias.

15.2 Origine du plan et rôle du « Consejo Español de Turismo » (CONESTUR)

En 2006, dans le but de réfléchir aux évolutions des attentes de la clientèle à destination de l'Espagne et des nécessaires adaptations de la stratégie touristique à mettre en œuvre, fut créé par décret royal le « Consejo Español de Turismo ». Cette instance fut créée comme un « Forum de dialogue et coopération » entre les administrations publiques et le secteur privé. La principale tâche du Conseil fut la préparation d'une étude analytique du modèle touristique espagnol à horizon 2020 qui deviendra le « Plan Turismo 2020 ». Cette étude doit poser les bases de la politique touristique des 15 prochaines années.

Le « Consejo Español de Turismo » se réunit au moins une fois par an en séance plénière. Une commission exécutive est en charge de préparer les travaux et exécuter les tâches confiées par la plénière. Elle se réunit autant de fois que nécessaire, et au minimum deux fois par an.

Les manifestations plénières de CONESTUR, qui sont présidées par le Ministre de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce, se composent de 54 personnes :

- 4 représentent le Gouvernement central (le Ministre, le Secrétaire d'Etat au Tourisme et le Directeur de Turespaña),
- 19 personnes représentant les Communautés Autonomes,
- 4 représentants de la "Federación Española de Municipios y Provincias",
- 6 personnes des Chambres de Commerce et d'Industrie,
- 8 représentants de la CEOE (Confederación Española de organizaciones empresariales),
- 9 professionnels reconnus,
- 4 représentants syndicaux.

En 2009, des représentants de CEOE (Confederación Española de organizaciones empresariales), de AMAVE (Asociación de Mayoristas de Viajes Españolas – Association des tour-opérateurs généralistes), **Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE)**, **Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV)**, **Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)**, Federación Española de Hosteleria (FEHR) sont représentés dans CONESTUR.

Parmi les professionnels reconnus CONESTUR compte : Miguel Mirones, président de l' "Instituto para la Calidad Turística Española" (ICTE), José Luis Zoreda, vice-président Exécutif de Exceltur et Antonio Catalán, président de AC Hoteles. En juillet 2009, Joaquin Molina, éditeur et fondateur il y a 15 ans de HOSTELTUR, a été nommé membre du Consejo Español de Turismo (CONESTUR).

Le plan Turismo Español Horizonte 2020 ainsi que le Plan 2008-2012 furent approuvés à l'unanimité au sein du « Consejo Español de Turismo » en décembre 2007.

15.3 Diagnostic du modèle touristique espagnol

L'étude du CONESTUR se compose d'un diagnostic des forces et faiblesses de l'offre touristique espagnole ainsi que d'une analyse des tendances de consommation touristique. Nous présentons ci-dessous les principaux résultats du diagnostic stratégique du tourisme en Espagne, par thématique.

Tableau N°15 : Atouts et faiblesses du modèle touristique espagnol

Compétitivité	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité des principaux marchés émetteurs. • Sécurité et stabilité de la destination. • Qualité de vie européenne. • Dynamisme des entreprises touristiques du secteur.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des tarifs supérieurs à ceux des concurrents (Turquie, Maroc, Croatie, etc.). • Difficulté dans l'innovation et adaptation des nouvelles tendances liées à l'inadéquation législative. • Interconnexion entre les différents modes de transports (train/ avion).

Destinations	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions climatiques favorables au développement de l'activité touristique. • Diversité comme élément différenciateur par rapport à la concurrence. • Destinations touristiques consolidées et reconnues sur le marché international (Benidorm, Marbella, Majorque, etc.). • Ressources culturelles reconnues au niveau international (Dali, Gaudi, Picasso, etc.). • Destinations touristiques émergentes avec un fort potentiel et notamment des destinations urbaines.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concentration et saisonnalité de l'activité qui provoque des périodes de saturation en période estivale. • Peu de visibilité du patrimoine culturel espagnol à l'étranger. • Manque d'identité et d'authenticité des destinations matures. • Concentration géographique de l'offre hébergements. • Importante détérioration environnementale des destinations matures conséquence de l'urbanisation excessive.

Source : Etude Conestur, 2008

Offre produits	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Offre importante de plages. • Importante offre hébergement et notamment de catégorie supérieure. • Offre complémentaire de loisirs (parcs thématiques) et cuisine reconnue. • Rapport qualité/ prix encore intéressant. • Importance du tourisme national. • Contrôle qualité.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse de l'offre en hébergement et notamment sur les destinations de « Sol y playa». • Forte dépendance au marché allemand, britannique et français. • Faible positionnement sur les segments de clientèle à forte valeur ajoutée. • Initiative privée limitée pour le développement de nouveaux territoires. • Présence forte des tour-opérateurs étrangers et taille plus limitée des opérateurs nationaux.

Modèle de gestion et ressources humaines	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Forte expérience en gestion touristique, aussi bien du côté du secteur public que du secteur privé. • Dynamisme des PME et adaptation progressive au changement. • Qualité standardisée et adaptée à la demande de la clientèle actuelle. • Augmentation du niveau moyen d'étude sur le secteur. • Système de statistiques du tourisme reconnu au niveau international.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à coordonner les activités de promotion publique/ privée. • Nombre trop important de marques promotionnelles. • Faible utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication. • Faibles investissements en recherche et développement spécifique au tourisme. • Difficulté à couvrir tous les postes dans le secteur et forte rotation de la main d'œuvre. • Faible qualification des ressources humaines et difficultés à garder les talents. • Difficulté à faire reconnaître l'importance du secteur touristique à la société.

Source : Etude Conestur, 2008

Le diagnostic du modèle touristique espagnol effectué par le CONESTUR a mis en avant des atouts intrinsèques de la destination liés à sa localisation, à son climat, à son riche patrimoine paysager (plages, diversité des paysages, etc.) et culturel (artistique, patrimoniale, etc.). A cela s'ajoute la présence de grandes entreprises touristiques expérimentées.

Le tourisme réceptif espagnol présente également des faiblesses qui jouent sur la compétitivité de la destination. L'offre et la demande sont fortement concentrées sur les destinations de « Sol y playa » ce qui induit une forte saisonnalité de l'activité. De plus, ces destinations, massivement urbanisées, sont vieillissantes et leur environnement paysager s'est fortement détérioré avec le tourisme de masse. Enfin, ces destinations sont trop dépendantes des trois principaux marchés émetteurs : Angleterre, Allemagne et France.

Les entreprises touristiques espagnoles, comme les entreprises françaises, pâtissent d'une faible utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication, de faibles investissements en recherche et développement spécifique au tourisme.

15.4 Principaux axes du Plan Stratégique « Turismo 2020 »

Le CONESTUR a défini 5 axes majeurs qui doivent faire l'objet d'évolution importante au niveau de leurs offres produits, de leur gestion et organisation ainsi que de leur commercialisation.

15.4.1 Tourisme « Sol y playa »

La principale caractéristique de la demande sur cette filière est la diminution progressive des achats packagés. Ceci induit le développement de nouvelles formules de voyages qui doivent combiner plus de flexibilité ainsi que plus de « sur mesure ». En parallèle, l'usage accru d'internet a des conséquences sur la commercialisation qui doit également s'adapter.

La rentabilité du secteur se dégrade sur les destinations de « Sol y playa » qui aujourd'hui concentre près de 75% de la demande.

Des mesures doivent être prises dans les prochaines années afin :

- d'améliorer la qualité du paysage et environnemental, réduire la massification et travailler sur l'identité en opposition au manque d'identité, d'authenticité des destinations « Sol y playa » matures,
- de réduire la saisonnalité en augmentant la demande en hiver,
- d'améliorer les services et prestations proposées,
- d'adapter le secteur aux nouvelles technologies de commercialisation.

15.4.2 Tourisme culturel et urbain

L'Espagne souhaite consolider le tourisme urbain qui s'est fortement développé en Espagne. Cette typologie de séjours se caractérise par une part importante de l'organisation indépendante qui a été favorisée par l'expansion des connexions low cost et par le développement d'internet comme outil de réservation et de commercialisation.

Au cours des dernières années, un effort important de promotion et de communication a été réalisé sur ce segment de marché. Ainsi, les ressources allouées à la promotion du tourisme culturel et urbain ont été proportionnellement supérieures au poids relatif de ces filières sur le tourisme.⁸²

Pour renforcer le tourisme urbain, les autorités espagnoles souhaitent :

- améliorer les processus de gestion des destinations urbaines et l'articulation des différentes ressources qui composent le tourisme culturel,
- travailler sur la différenciation des destinations culturelles par rapport aux concurrents,
- développer de nouvelles destinations culturelles.

15.4.3 Tourisme affaires

L'Espagne dispose d'un potentiel de croissance important sur ce segment lié à une offre en équipement de qualité et moderne. Aujourd'hui, il s'agit de profiter des investissements importants réalisés pour développer et consolider la filière en Espagne.

15.4.4 Tourisme rural

Aujourd'hui, le tourisme rural en Espagne attire principalement les clientèles espagnoles. Des efforts d'harmonisation de l'offre, d'amélioration de la qualité des produits ainsi que de la gestion et la commercialisation sont nécessaires pour attirer la demande internationale.

15.4.5 Tourisme sportif

L'Espagne a développé le tourisme sur différentes filières qui sont encore en développement :

- **Golf** : améliorer la qualité des prestations et la commercialisation, développer les facteurs différenciant par rapport à la concurrence, placer les aspects environnementaux au centre du développement de l'activité.
- **Tourisme de montagne** : désaisonnaliser l'activité, améliorer la commercialisation dans le cadre d'une stratégie de développement durable.

⁸² Turespaña, Plan de Objetivos de Promocion Exterior, septembre 2006.

- **Tourisme de santé et de bien-être** : développer les offres combinées à d'autres produits touristiques, promouvoir la différenciation.

L'Espagne souhaite aujourd'hui mener une stratégie de montée en gamme de ses destinations « Sol y playa » arrivées à maturité et développer une nouvelle offre de tourisme culturel, urbain et de tourisme spécialisé (affaires, sportif, etc.)

La demande des touristes étrangers a évolué vers plus d'individualisation ce qui suppose une évolution de la logique de standardisation vers plus de consommation « expérimentale ».

15.5 Objectifs et stratégies du tourisme espagnol à horizon 2020

Figure N°18 : Les 5 axes stratégiques définis dans le « Plan Turismo 2020 » :



Source : Turismo 2020, KPMG THL

15.5.1 Nouvelle économie touristique

Selon les autorités espagnoles, la nouvelle économie touristique espagnole devra s'appuyer sur trois piliers :

- La connaissance : développer et diffuser un système d'intelligence touristique comme levier au développement de nouvelles stratégies.
- L'innovation : impulser un nouveau modèle d'innovation horizontal, augmenter l'efficacité des processus de gestion. Innovation pour la création de valeur ajoutée au produit touristique à travers l'accroissement des partenariats publics/privés.
- Le talent : attirer, développer et retenir les talents, valoriser les carrières professionnelles.

15.5.2 L'amélioration de la valeur-client

La stratégie touristique de l'Espagne est désormais tournée vers le client individuel pour lequel il faut améliorer la valeur offerte à travers une expérience touristique différente renforçant le positionnement de l'Espagne.

- Espagne comme « expérience » : proposition de produits à haute valeur ajoutée en s'appuyant sur l'identité et la singularité des destinations. L'Espagne a développé de nouveaux produits touristiques, autres que ceux de « Sol y playa » traditionnels, pour capter de nouvelles clientèles (affaires, sportifs, etc.). Cette stratégie passe par l'enrichissement des produits « Sol y playa », par des prestations plus qualitatives, offrant une valeur ajoutée supérieure et la création de nouvelles offres sur les destinations urbaines en développement. Ce positionnement nouveau devra faire changer l'image du tourisme de masse de « Sol y playa ».
- Transformation de la gestion et de la commercialisation par un nouveau modèle de marketing focalisé sur les segments de clientèles et les NTIC notamment.

Le développement touristique de l'Espagne se tourne plus vers la qualité et non plus exclusivement sur le volume. L'objectif des institutionnels comme des professionnels est de mettre en avant la valeur ajoutée plutôt que le prix, la différenciation plutôt que la standardisation, la rentabilité plutôt que le volume. Il s'agit à terme d'améliorer la qualité perçue par le client.

15.5.3 Viabilité du modèle

La viabilité du modèle touristique espagnol passe par des actions d'améliorations des deux faiblesses majeures du système actuel :

- La forte saisonnalité de la fréquentation touristique. L'objectif à 2020 est de réussir à désaisonnaliser et rééquilibrer le développement touristique sur l'ensemble du territoire. Cette stratégie passe par des efforts de promotion et communication afin d'attirer de nouveaux segments de clientèle, affaires et loisirs, par la fragmentation de l'offre et la création de nouveaux produits plus diversifiés.
- Une offre de tourisme « Sol y playa » aujourd'hui arrivée à maturité et ne répondant plus aux attentes de la clientèle internationale. Des projets de requalification des destinations à maturité sont en œuvre dans les Canaries, à Majorque et en Andalousie pour assurer la rénovation intégrale à travers de nouveaux concepts et une nouvelle gestion des territoires. Le but étant de renforcer les processus de planification et adapter les destinations aux nouvelles attentes de la clientèle.

A travers ce plan, les autorités espagnoles souhaitent démontrer qu'elles ont compris la nécessité de revoir le modèle de croissance touristique en s'orientant vers un modèle de compétitivité plus viable qui passe par plus de différenciation, pour faire face à la concurrence internationale, et de spécialisation afin de monter en gamme et accroître la dépense des touristes.

15.5.4 Compétitivité

Pour assurer la compétitivité future des entreprises touristiques espagnoles, le « Plan Turismo 2020 » s'est donné comme objectifs de :

- Simplifier les normes administratives et juridiques pour optimiser la compétitivité et favoriser l'initiative privée.
- Promouvoir et renforcer la culture de coopération entre les administrations et les entreprises privées. L'efficacité des administrations publiques est liée à la coopération et aux échanges avec les entreprises privées qui permettent de créer un compromis global de développement et une meilleure gouvernance.
- Mettre en œuvre des « Plans de compétitivité sectoriels » qui seront réalisés à travers une plus forte coopération dans chaque secteur du tourisme pour favoriser la cohésion.
- Renforcer l'accessibilité touristique par le développement d'un réseau de transport intermodal et à bonnes performances environnementales.

15.5.5 Leadership partagé

« Plan Turismo 2020 » suppose une attitude de compromis et de coopération permanente entre les agents publics et privés composant le secteur touristique. Il s'agit de mettre en valeur l'efficacité des actions communes pour montrer les bénéfices socio-économiques durables de l'activité touristique. Cela passe par l'évaluation des rendements, des résultats du Plan et leurs diffusions.

15.6 Conclusions comparés sur les stratégies touristiques en France et en Espagne

L'analyse des différents plans stratégiques pour le tourisme en France comme en Espagne montre qu'il existe des similitudes dans les orientations choisies sur certaines filières clés que sont le tourisme urbain et culturel, le tourisme d'affaires, le tourisme balnéaire, le développement de la croisière et la montée en gamme de l'offre et de la valeur ajoutée des destinations.

- **Tourisme culturel**

En Espagne le tourisme culturel est fortement lié au tourisme urbain. En effet les sites culturels espagnols qui constituent l'offre touristique sont tous situés dans des villes : Gaudi et la Sagrada Familia à Barcelone, les musées (Prado, Sofia) à Madrid, l'Alhambra à Grenade, la « Ciudad de las Artes y de las Ciencias » à Valence, etc.

L'objectif de l'Espagne aujourd'hui est d'améliorer la gestion des destinations urbaines, de renforcer la qualité et la différenciation de ces villes pour les consolider comme destinations culturelles.

En France, la visibilité internationale se focalise sur Paris et la Côte d'Azur. Le plan tourisme 2010-2020 préconise le développement de destinations « patrimoine et culture » mais pas uniquement dans les grandes villes. L'expérience pilote sur la destination Val de Loire, par exemple, vise la revitalisation touristique globale du territoire (villes, rives du fleuve, etc.).

- **Tourisme urbain**

Pour ce qui est des villes, en France, l'offre est centrée sur le patrimoine et les musées sans suffisamment valoriser le shopping, l'évènementiel et la nuit, des aspects qui, aujourd'hui, sont des atouts forts des villes espagnols. Barcelone est devenue une capitale de la mode en Europe avec l'apparition de créateurs locaux (Desigual, Custo), l'offre shopping est mise en valeur sur les sites des offices de tourisme, l'activité nocturne et la fête sont mises en avant dans la nouvelle campagne de publicité « I need Spain ».

Le tourisme urbain est en croissance en Espagne et apparaît comme un complément indispensable pour pallier à la baisse de fréquentation dans les destinations matures de « Sol y playa ». Les investissements en promotion réalisés pour le développement du tourisme urbain ont pour objectif de renforcer la position de l'Espagne comme destination urbaine d'ici à 2020.

- **L'offre balnéaire**

En termes de tourisme balnéaire, l'Espagne et la France sont face à deux modèles distincts qui montrent leurs limites. La principale distinction réside dans la typologie d'hébergements développés qui, en Espagne est principalement constituée d'hôtels et de « resorts » alors qu'en France, les résidences secondaires, les campings et les résidences de tourisme dominant. Aujourd'hui, la stratégie est de développer une offre « resorts », d'accroître la visibilité des destinations et d'augmenter la qualité de l'offre.

L'Espagne se distingue de la France par la forte visibilité européenne des destinations balnéaires : Ibiza, Majorque, Marbella, Tarifa, Benidorm, Las Palmas, Lloret de Mar, etc. Les enjeux pour l'Espagne sont de réduire la massification de ces destinations, de travailler à leurs réhabilitations en tenant compte de contraintes environnementales et de retrouver une authenticité perdue.

- **L'offre de croisière**

L'Espagne est un des leaders du marché européen tant pour l'émission que pour la réception de croisiéristes. Des investissements importants ont été réalisés sur des villes déjà présentes sur la filière (Barcelone, Majorque) comme sur des destinations émergentes (Valence, Malaga). La France, en comparaison, est une destination immature avec peu de compagnies nationales et une faiblesse en termes de desserte aérienne freinant le développement d'un port « tête de ligne et d'escale ». Le plan stratégique du tourisme français prévoit de renforcer la coopération entre les ports existants, une plus forte implication des Chambres de Commerce et de l'Industrie dans le tourisme, dans l'amélioration des dessertes ferroviaires et aériennes pour assurer une meilleure connectivité avec les croisières.

- **Montée en gamme**

Globalement, l'Espagne souhaite poursuivre la montée en gamme de son offre et offrir plus de valeur ajoutée aux visiteurs à travers une véritable « expérience » touristique sur tous les aspects : culturel, gastronomique, détente, etc.

En France, cette notion d'expérience et d'authenticité est déjà présente à Paris, sur la Côte d'Azur et sur certaines destinations clairement tournées vers le haut de gamme (Deauville, Talloires, Evian-les-Bains, etc.). Désormais il s'agit de renforcer la promotion de cette filière spécifique en France.

- **Le tourisme d'affaires**

En France, de nombreuses études ont montré l'importance de capitaliser sur l'évènementiel et le tourisme d'affaires pour accroître la visibilité de la destination sur ces filières qui génèrent d'importantes retombées touristiques et économiques. L'Espagne a, dès le début des années 1990 avec les Jeux Olympiques de Barcelone, compris l'importance des retombées liées à l'accueil de grandes manifestations. Depuis, ces manifestations se sont multipliées dans les grandes villes (America's Cup et Formule 1 à Valence, Forum des Cultures à Barcelone par exemple) et ce à travers des investissements publics et privés conséquents.

L'Espagne comme la France sont confrontées à deux enjeux majeurs :

- **Réhabiliter et rénover leur offre touristique sur les destinations balnéaires.**
- **Renforcer la promotion et la visibilité sur le tourisme culturel et urbain.**

16 PLANS ET AIDES POUR LE SECTEUR TOURISTIQUE

En Espagne, le tourisme occupe incontestablement une place déterminante dans l'économie du pays. Ainsi, le gouvernement met en place un certain nombre de mesures pour favoriser le développement de ce secteur.

Ces aides se matérialisent généralement sous la forme de subventions, de prêts accordés en partenariat avec l'Instituto de Crédito Oficial (ICO) ou la Banque Européenne d'Investissement et, dans une moindre mesure, d'avantages fiscaux.

En 2009, le conseil des ministres a approuvé 41 actions dans le cadre du Plan Horizon 2020 ; le tout pour un budget total de 1 030 M€ (ce qui n'inclut pas le projet Renove Turismo approuvé en 2008).

Tableau N° 16 : Plans et aides développés à court et long termes

	Court terme	Long terme
Offre	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Renove Turismo (1 000 M€) • Investissements dans les Paradores (170 M€) • Plan de tourisme culturel 2009 / 2012 (53 M€) • ñTUR 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan FuturE -viabilité environnementale (500 M€) • FOMIT • Développement rural et marin (70 M€) • Requalification des destinations Sol y playamatures (30 M Baléares) • Formation • Recherches et NTIC (23 M€) • Accessibilité aéroportuaire et ports (90 M€)
Demande	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion touristique : campagne publicitaire "I need Spain" pour la promotion des différentes filières • Partenariats de promotion avec les régions • Expansion du nombre de places IMSERSO + extension à l'Europe • Tourisme gastronomique (9 M€) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification de la clientèle étrangère (Asie, Etats-Unis) • Désaisonnaliser l'activité touristique avec l'IMSERSO (26 M€) • Différenciation sur les filières les plus contributrices

16.1 Plan Renove turismo 2009

16.1.1 Objectifs du Plan Renove Turismo 2009

Approuvé en août 2008, il s'agit d'un plan à court terme ayant pour objectif d'une part l'amélioration de l'offre touristique espagnole et d'autre part, de pallier aux conséquences de la crise économique ayant particulièrement affecté le secteur de la construction et du tourisme. Il se matérialise par une série de prêts accordés pour la rénovation et l'aménagement des équipements touristiques.

Les bénéficiaires peuvent utiliser ce prêt pour l'amélioration des infrastructures et des équipements de leur établissement. A l'inverse, il ne peut pas être utilisé pour l'entretien ordinaire de l'établissement, l'acquisition de biens immeubles ou véhicules, les refinancements, ou le paiement de la TVA ou autres impôts liés à l'investissement.

16.1.2 Les modalités du prêt

Pour avoir le droit à ce prêt, les entreprises doivent être domiciliées socialement et fiscalement en Espagne et exercer une activité touristique (hôtels, restaurants, campings, gîtes ruraux, appartements touristiques, agences de voyage...).

Le bénéficiaire du prêt peut choisir une période de remboursement de 5, 7, 10 ou 12 ans, avec ou sans période de carence. Pour une durée de 5/7 ans, le prêt maximum est 1 million d'euros et pour une durée de 10/12 ans, le maximum est 660 000 €. C'est l'Instituto *de Crédito Oficial qui est l'intermédiaire financier de ces prêts.*

Les investissements peuvent être financés jusqu'à 90% et le taux d'intérêt, fixe, est de 1,5% en taux annuel effectif global.

Ces aides sont compatibles avec d'autres aides publiques dans le respect des limites imposées par l'UE.

16.1.3 Montants accordés par le gouvernement

Ce plan représente un budget total d'un milliard d'euros distribués en 2 étapes :

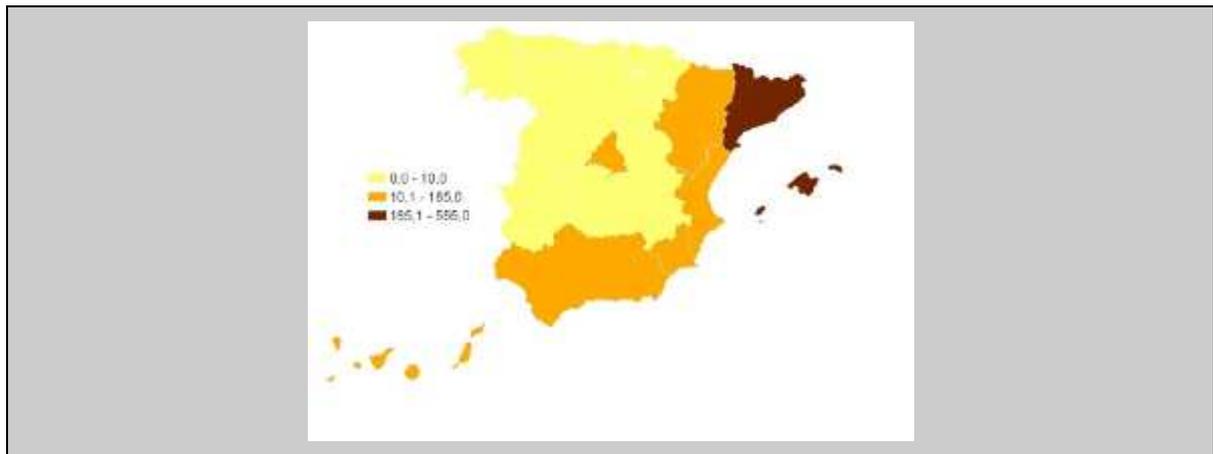
- 400 M€ de prêts pour projets, mis à disposition lors du démarrage du projet le 2 février 2009.
- 600 M€ supplémentaires accordés le 13 juin 2009 avec éligibilité jusqu'à fin décembre 2009.

Dans ce montant global, 500 M€ seront exclusivement consacrés à des projets visant les économies d'énergie, le développement des nouvelles technologies et l'amélioration de l'accessibilité aux personnes handicapées.

16.1.4 Résultats

On constate un effet levier très positif car le plan Renove Turismo a généré 2,16 milliards d'euros d'investissements sur 3 622 opérations différentes (*source : Ubifrance, février 2010*). Ainsi la Valeur ajoutée brute générée par ces prêts est très importante.

Carte N°8 : Valeur ajoutée générée par les prêts Renove – en M Euros



Source : Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce espagnol, juillet 2009

Une autre conséquence bénéfique de cette mesure est la création d'emplois en Espagne avec plus de 48 000 emplois fixes créés depuis la mise en place⁸³ de cette aide, dont 32 500 emplois directs et 17 700 emplois indirects.

Carte N°9 : Emplois créés par région

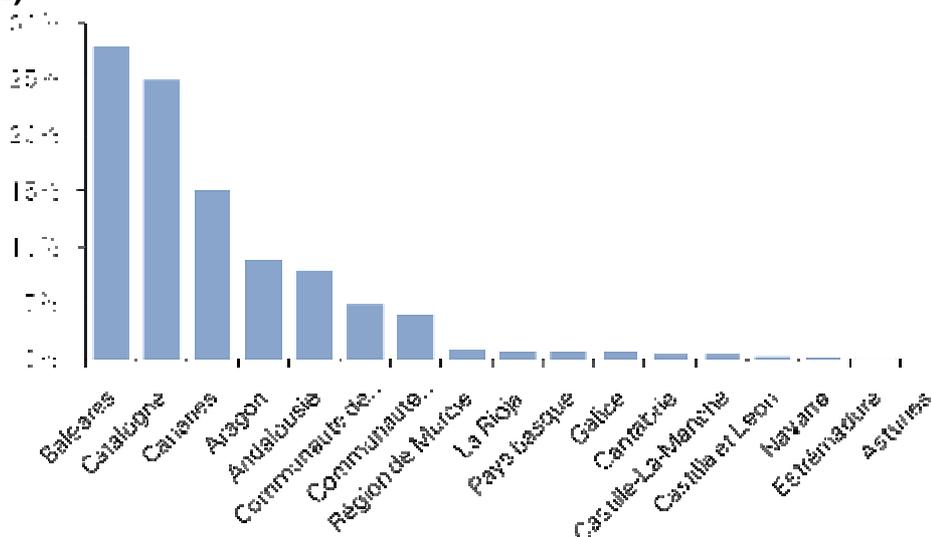


Source : Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce espagnol, juillet 2009

⁸³ Consejo de Ministro, Monografico sobre turismo, 24 juillet 2009.

On remarque toutefois une distribution inégale selon les régions, en particulier lors de la première phase du plan. La Catalogne et les Baléares ont largement profité de cette mesure et ont bénéficié de plus de la moitié des 400M€.

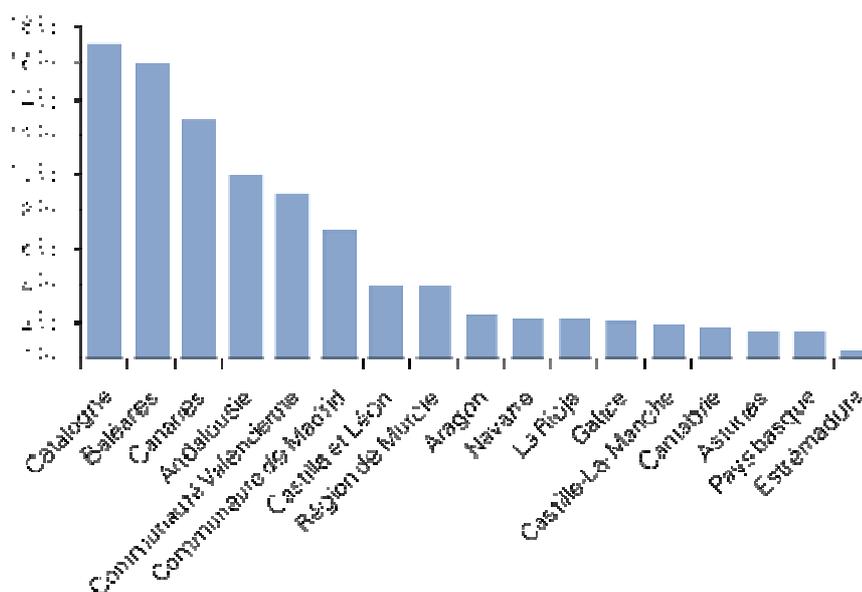
Figure N°19 : Distribution territoriale (1ère phase du Plan Renove Turismo 400 M€)



Source : Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce espagnol, juillet 2009

La répartition des fonds débloqués lors de la seconde phase est plus équitable.

Figure N°20 : Distribution territoriale de la phase 2 (289,6 M€)



Source : Ministère de l'Industrie, du tourisme et du Commerce espagnol, juillet 2009

16.2 FuturE 2010

16.2.1 Le prolongement de Renove Turismo

Face au succès du plan Renove Turismo 2009, le plan FuturE 2010 est une reconduction de celui-ci, toujours dans le but de financer de nouveaux projets d'investissements pour la rénovation et l'aménagement des équipements touristiques. Il a été adopté le 24 juillet 2009, les entreprises peuvent se porter candidates jusqu'à fin décembre 2010

16.2.2 Les bénéficiaires

Dans la lignée du plan Renove Turismo, FuturE a pour objectif de soutenir les acteurs du secteur touristique qui ont des projets en lien avec, entre autres, les économies d'énergie et d'eau, la gestion des déchets, l'accessibilité aux personnes handicapées et l'implantation de nouvelles technologies (zone Wifi).

16.2.3 Le montant de ce plan

Le gouvernement espagnol a accordé 500 M€ pour effectuer cette nouvelle série de prêts, dont 100 M€ sont réservés aux îles Canaries.

Le prêt maximum qui peut être accordé est de 2 M€, le taux d'intérêt est le taux de référence de l'ICO, qui peut donc varier.

- **Résultat à février 2010 :**

Sur les 500 M€ supplémentaires investis par le gouvernement, 393,5 M€ avaient déjà été investis dans 1426 projets en février 2010. L'investissement total engendré était de 726 M€, ce qui révèle un nouvel effet levier important.

Ainsi, en prenant en compte le plan Renove, les 1 400 M€ investis par le gouvernement en février 2010 ont engendrés 2 850M€ d'investissements dans le secteur du tourisme.

16.3 ñTUR

- **Les objectifs du projet**

Ce projet géré par la fondation FUNDETEC est cofinancé par l'Union Européenne et le plan AVAZA 2 du Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce. Il repose sur l'idée que l'utilisation des nouvelles technologies peut aider les entreprises à faire face à la crise, surtout dans le secteur du tourisme qui peut largement profiter des possibilités qu'offrent Internet.

L'objectif principal est donc l'utilisation plus efficace des technologies par les acteurs du secteur. Ainsi, les 4 leviers d'actions principaux sont les suivants :

- Création d'un système intégral de gestion : réservation, disponibilité, commercialisation sur Internet...
- Mise en place d'un système de facturation électronique.
- Développement d'une communauté virtuelle avec notamment des forums sur lesquels les membres du programme peuvent échanger.
- Création d'un label de qualité, accordé en fonction du niveau d'utilisation de la technologie par l'établissement.

16.3.1 Les bénéficiaires du programme

Destinés à environ 800 établissements du secteur touristique. Aux vues des demandes d'adhésion au programme, les communautés autonomes qui semblent les plus intéressées par le projet sont l'Estrémadure, les Asturies, Castille-La-Manche...

16.4 Plan Paradores

Ce plan a pour objectif de développer les « paradores » qui sont de luxueux hôtels gérés par l'Etat. L'action prévue porte donc sur :

- La rénovation de 19 « paradores » (pour un budget 133 M€)
- La construction du Parador de Turismo de Morella (17,8M€)
- La construction du Parador de Lleida (19M€)

Avec un budget total de 170 M€, le gouvernement espagnol espère développer le réseau des « paradores », symbole de qualité de l'activité hôtelière du pays.

L'Etat prévoit également la création de plus de 250 emplois fixes grâce à cette action.

16.5 Plan de promotion du tourisme culturel (2009-2012)

L'Etat espagnol lance aussi une campagne de promotion du tourisme culturel espagnol à l'étranger, pour un budget d'environ 50 M€.

A ceci s'ajoutent de nombreux projets comme :

- Le renforcement de certains musées (notamment en créant des réseaux et des abonnements)
- La promotion des festivals de théâtre, musique et danse
- La promotion d'itinéraires culturels thématiques
- Le développement du tourisme linguistique

16.6 IMSERSO (« Instituto de Mayores y Servicios Sociales »)

16.6.1 Le but d'IMSERSO

IMSERSO est un institut qui cherche à améliorer la qualité de vie des personnes âgées en leur facilitant leur départ en vacances entre octobre et juin. Ceci a aussi pour effet d'augmenter la demande touristique en basse saison, et donc de maintenir l'emploi dans le secteur.

16.6.2 Le budget

IMSERSO a investi 126 M€ pour augmenter de 200 000 le nombre de personnes bénéficiaires du programme sur l'été 2009-2010.

16.6.3 Les résultats déjà observés

Cette action favorise le maintien de l'emploi dans le secteur hors saison estivale (estimation de 13 000 postes directs et 85 000 postes indirects maintenus).

Entre la création du programme et l'été 2009, 11 millions de personnes en avaient profité⁸⁴. Chaque année, IMSERSO enregistre une forte demande et observe une satisfaction générale des bénéficiaires.

16.7 Autres projets du plan Horizon 2020

Dans le cadre du plan Horizon 2020, le gouvernement prévoit d'autres actions pour développer l'activité touristique de l'Espagne. On peut notamment relever :

- Modernisation de la Playa de Palma : l'objectif est de revaloriser le lieu, d'apporter un positionnement innovateur, de développer un espace de bien-être collectif, de prendre des mesures en faveur de l'environnement... Pour cela, le Consorcio Playa de Palma a été créé avec déjà 10,3 M€ investis dont 4,5 € venant du Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce. Les premiers résultats sont déjà visibles sur certaines communes de Playa de Palma : amélioration des infrastructures, du traitement de déchets, développement des services sur les plages.
- San Bartolomé de Tirajana : le but est de développer la destination en prenant en compte le développement durable, d'améliorer l'espace touristique. La dotation initiale est de 5,8 M€ dont 2 M€ apportés par le Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce.
- Costa del Sol : 2,5 M€ ont été investis pour l'amélioration de la côte, dont 550 000 € du Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce ; ce à quoi s'ajoutent 5,6 M€, dont 50% cofinancés par le gouvernement central et la communauté autonome.

⁸⁴ Mundosenior, Presentacion de empresa, février 2010.

16.8 Mesures pour améliorer le transport

Dans l'optique de faciliter la venue des touristes en Espagne, le gouvernement prend également des mesures pour développer les différents réseaux :

- Réseau ferroviaire : plan de modernisation des gares.
- Réseau maritime : faciliter l'accès aux ports espagnols pour les bateaux de croisière grâce à de nouvelles infrastructures et une offre commerciale accrue.
- Réseau aérien : investissement dans les infrastructures.

16.9 Initiatives régionales

La situation espagnole est particulièrement complexe car le gouvernement s'oppose souvent aux communautés autonomes. Ces dernières qui ont un pouvoir important prennent, elles aussi, des initiatives en ce qui concerne le développement du tourisme :

- La communauté de Valence met l'accent sur la nécessité d'utiliser Internet et le commerce électronique.
- La Catalogne est à l'origine de la création de l'Agence Catalane du Tourisme, avec un budget de 24,6 M€ pour 2010, dans le but de promouvoir l'attrait touristique de la région.
- Les Canaries adoptent une nouvelle loi sur le tourisme, conforme aux directives européennes.
- Les Baléares cherchent à maintenir leurs positions parmi les premières régions d'accueil du tourisme avec l'allocation d'un budget de 19 M€ en 2010 pour la promotion des îles.

L'Espagne a mis en œuvre une série de plans et d'aides tant pour améliorer l'offre (plan Renove, Plan FuurE, investissements en Paradores, etc.) que pour accroître la demande nationale (IMSERSO) et internationale. Ces aides ont pour objectifs de diversifier la clientèle, désaisonnaliser l'activité touristique, de proposer une offre différenciée pour accroître la valeur ajoutée livrée à la clientèle étrangère.

17 L'ENTREPRISE HOTELIERE EN ESPAGNE

L'Espagne se distingue de la France par la présence de nombreux groupes hôteliers, qui n'ont certes pas l'envergure mondiale d'Accor, mais qui sont des acteurs majeurs dans leur pays et sur un segment bien spécifique qu'est l'hôtellerie «resort» orientée vers la clientèle de loisirs et familiale.

L'Espagne compte ainsi plus de 50 groupes dont les plus importants sont Sol Meliá, NH Hoteles, Barceló Hotels, RIU Hotels & Resort, Iberostar, Fiesta Hotels, Bahia Princesa Hotels, etc.

17.1 Caractéristiques des groupes hôteliers espagnols

Parmi les grands groupes hôteliers espagnols, tous ne se sont pas initialement développés dans l'hôtellerie. C'est le cas de Barceló, une entreprise de transport « Autocares Barceló » fondée en 1931, ou d'Iberostar qui s'est d'abord développée comme agence de voyages avant de se spécialiser dans l'hôtellerie.

RIU Hotels et Iberostar se sont exclusivement concentrés sur le segment « vacances » alors que Sol Meliá et Barceló se diversifient par des implantations urbaines. Le cas de NH Hoteles est particulier, exclusivement urbain à l'origine, le groupe tend à acquérir et à développer des hôtels Resorts dans des destinations touristiques liées au golf.

A noter que les grands groupes d'hébergements espagnols ont exclusivement développé de l'hôtellerie contrairement aux groupes français qui ont également développé des résidences de tourisme et des villages de vacances. Par ailleurs, hormis Grupo Husa, qui est un réseau volontaire d'hôteliers indépendants, les autres chaînes sont toutes intégrées.

17.1.1 Une structure de propriété familiale

Les entreprises espagnoles hôtelières se caractérisent comme ayant une structure de propriété très concentrée et pour la plupart familiale. **Cinq des principaux groupes hôteliers espagnols sont contrôlés par la famille fondatrice à travers les descendants qui gardent le contrôle du capital et des décisions stratégiques :**

- Le groupe Sol Meliá est contrôlé par la famille Escarrer, et notamment les deux frères et sœurs qui occupent les postes clés.
- RIU et Barceló sont entre les mains des deux familles du même nom.
- Iberostar est toujours entre les mains de la famille Fluxa, fondatrice de l'entreprise.

NH Hoteles est la seule entreprise qui se distingue par une structure de propriété plus diffuse entre personnes physiques et juridiques, espagnoles et internationales.

La forte expérience des entreprises espagnoles sur le segment “vacances” a permis le développement de groupes hôteliers espagnols d'envergure nationale qui se sont développés à l'international et qui sont aujourd'hui leaders mondiaux sur ce segment.

17.1.2 Des partenariats et liens étroits entre voyagistes et hôtellerie

Les tour-opérateurs étrangers ont joué un rôle prédominant dans le développement de l'hôtellerie en Espagne au début des années 1970. Les principales destinations touristiques ont vu le jour sous l'influence des tour-opérateurs anglais et allemands qui recherchaient des destinations « soleil » à proposer à leurs clientèles des pays du nord de l'Europe.

Les tour-opérateurs disposaient de deux atouts majeurs :

1. Une demande en forte croissance dans leur pays liée à la démocratisation des vacances et au développement du pouvoir d'achat.
2. Une trésorerie importante intrinsèquement liée au modèle économique des tour-opérateurs qui facturent leurs prestations en amont.

Les tour-opérateurs ont ainsi pu investir dans la construction d'hôtels et le développement de chaînes en propre ou en partenariat avec un acteur local (Iberostar et RIU). Ils ont également concédé des prêts aux entreprises espagnoles pour la construction d'hôtels. Des contrats d'exclusivité étaient signés entre les tour-opérateurs et les entreprises espagnoles pour une durée de 5 à 6 ans sur la totalité ou la majorité des places disponibles. Le tour-opérateur mettait à disposition les investissements qui étaient ensuite déduits des factures. Les montants étaient amortis durant la période du contrat par des réductions sur les factures réelles.

La présence des tour-opérateurs étrangers permettait de diminuer les risques liés à la forte saisonnalité en maintenant des flux de touristes tout au long de l'année.

A la même époque, les tour-opérateurs espagnols ont également développé leur propre division hôtelière ou ont opté pour prendre part dans des entreprises hôtelières :

- Le groupe Iberojet créé en 1973 ouvre les premiers hôtels Iberostar Hôtels & Resorts au milieu des années 1980.
- Le Groupe Piñero, qui est né en 1975 sous le nom de Soltour, a acheté des hôtels à Majorque et à Tenerife qui deviendront les Hoteles Piñero. En 1995, apparaît le premier hôtel Bahia Principe & Resorts qui aujourd'hui est l'enseigne haut de gamme du groupe.
- Globalia, le premier groupe touristique espagnol en termes de chiffre d'affaires, possède une division hôtelière sous l'enseigne commerciale Oasis Hotels & Resorts qui compte en 2009, 11 500 chambres en Espagne, en République Dominicaine, au Mexique et à Cuba.

Aujourd'hui, les tour-opérateurs européens sont encore implantés en Espagne. Ainsi, le groupe allemand TUI AG, dont le siège social est à Hanovre, compte des participations dans les groupes hôteliers espagnols RIU, Grupotel, Robinson Club, Gran Resorts Hotels (à travers sa filiale Thomson), Nordotel et Renthotel.⁸⁵

⁸⁵ Site internet du groupe www.tui-group.com

Le groupe anglais Thomas Cook AG détient des participations dans les groupes espagnols Aldiana Fuerteventura (40%), Iberostar, Creativ Hotels et Hotels 10 (à travers la participation à hauteur de 25% de Esmeralda 10).

Les groupes hôteliers espagnols, à travers leurs partenariats avec les tour-opérateurs étrangers, ont bénéficié des investissements et des flux constants de visiteurs grâce au développement des vols charters.

17.1.3 Internationalisation des groupes hôteliers dans les années 1990

En France, l'internationalisation des groupes d'hébergements a débuté dès les années 1970. Accor a acquis et ouvert des hôtels au Brésil à partir de 1976 et le Club Med a ouvert un village au Japon dès 1973 puis en Malaisie, Nouvelle Calédonie et au Brésil.

Bien que le groupe Sol Meliá ait été précurseur à l'international avec l'ouverture d'un établissement à Bali dès 1987, **les enseignes espagnoles ont attendu les années 1990 pour réellement entreprendre une stratégie à l'international.**

Plusieurs facteurs combinés ont influencé l'internationalisation des entreprises hôtelières espagnoles au cours des 15 dernières années :

- **La saturation de certaines destinations espagnoles et notamment sur la côte,**
- **Le prix élevé du foncier en Espagne qui limite les opportunités,**
- **La compétitivité croissante d'autres pays méditerranéens, d'Afrique du Nord et des Caraïbes.**

La crise économique du début des années 1990 a eu un impact négatif sur l'économie hôtelière espagnole malgré les événements d'envergure internationale de 1992. Ainsi, **suite aux Jeux Olympiques de Barcelone et à l'exposition de Séville, le marché espagnol s'est trouvé en situation de surcapacité, d'où la nécessité pour les chaînes de se diversifier géographiquement.**

Les chaînes espagnoles ont misé sur l'expérience et le capital accumulé lors de la période d'expansion du tourisme de masse dans les années 1980 et 1990, pour se délocaliser dans des destinations similaires, c'est-à-dire des destinations de « Sol y playa ». **L'objectif principal étant de se développer vers des destinations moins dépendantes de la saison estivale et moins coûteuses en termes de main d'œuvre.** Les chaînes espagnoles se sont donc développées dans les destinations émergentes, dans les Caraïbes d'abord, puis en Amérique du Sud, et enfin dans les destinations touristiques de la Méditerranée (Croatie par exemple).

La République Dominicaine est un des pays qui compte le plus d'établissements espagnols suivie de l'Allemagne (forte présence de NH Hoteles), du Mexique, de la Tunisie et de Cuba.

L'internationalisation s'est faite à travers des accords interentreprises, c'est-à-dire la constitution d'entreprises mixtes ou joint-ventures ou par le développement de contrats de gestion ou de franchise.

Cette internationalisation a garanti un surcroît de compétitivité aux entreprises espagnoles tant au niveau international que domestique.

L'apparition des groupes hôteliers espagnols est fortement liée au développement touristique des Baléares dans les années 1970. Les groupes espagnols sont apparus en parallèle au développement du tourisme de masse qui a été impulsé par les grands tour-opérateurs étrangers. Ces tour-opérateurs ont en partie financé l'expansion des groupes espagnols par des aides au financement, voire même par la création de joint-venture.

Les difficultés économiques des années 1990 ont incité les groupes hôteliers espagnols à se diversifier géographiquement pour limiter l'impact de la crise et de la saisonnalité. Les groupes ont cherché dans les Caraïbes des destinations similaires aux Baléares, mais ayant l'avantage climatique de pouvoir recevoir des touristes à l'année.

Les groupes espagnols ont ainsi reproduit le schéma « Sol y playa » en l'exportant vers des destinations offrant en plus l'avantage d'être moins saisonnières.

17.1.4 L'intégration comme modalité d'expansion des groupes

Les groupes hôteliers espagnols ont opté différentes stratégies d'intégration pour assurer leur développement en Espagne comme à l'international.

- **Intégration verticale**

L'intégration verticale se définit comme une «stratégie de croissance externe qui consiste à fusionner une entreprise avec une autre entreprise du même secteur, mais qui opère à un niveau différent du cycle de production : en amont ou en aval. »⁸⁶

Plusieurs groupes espagnols d'envergure ont opté pour cette modalité de croissance :

- Iberostar qui s'est développée comme agence de voyages a fondé Iberostar Hotels & Resorts en 1986 et a ainsi complété son cycle de production de séjours.
- Sol Meliá a élargi sa chaîne de production via la création du réseau d'agences de voyages Viva Tours, joint venture entre le groupe hôtelier et Iberia.

⁸⁶ Finance d'entreprise, Jonathan Berk, Peter DeMarzo, Pearson Education France, 2008.

- En 1999, NH Hoteles a lancé une OPA sur la totalité des actions de Sotogrande SA, une société immobilière. NH Hoteles contrôle ainsi 95% de Sotogrande qui est aujourd'hui en charge des golfs et de l'hôtellerie touristique.

En Espagne, dans les années 1970, se sont créés et développés des liens étroits entre hôtellerie et l'activité de voyageur. En France, FRAM se distingue comme étant l'un des seuls acteurs à avoir acquis des hôtels pour compléter son activité de tour-opérateurs dès les années 1970. Plus récemment, le groupe Lagrange, spécialiste des résidences de tourisme, a déployé son activité de tour-opérateur en commercialisant ses propres résidences ainsi que des produits Odalys et même Pierre & Vacances. Le tour-opérateur Nouvelles Frontières dispose désormais d'hôtels en propre et cherche à acquérir d'autres établissements dans des destinations touristiques phares.

- **Intégration horizontale**

L'intégration horizontale permet à une entreprise d'étendre sa chaîne de production par l'acquisition de concurrent ou par le développement d'activités complémentaires.

Sol Meliá a basé son développement sur cette stratégie dès les années 1980 :

- **En 1984, Hoteles Sol** (aujourd'hui Sol Meliá) **acquiert, pour 62 M€, la chaîne d'hôtels Hotesa dans son intégralité** avec la participation d'une Banque du Koweït (70% Sol et 30% Aresbank)⁸⁷. Cette acquisition représente 32 nouveaux hôtels pour un total de 9 033 chambres et Sol devient la première chaîne espagnole. Cette acquisition lui permet de proposer une offre complémentaire dans les principales villes espagnoles. S'ensuivent les achats de la Entursa, chaîne d'état privatisée, et l'achat de la Compañia Hotelera del Mediterraneo (11 hôtels dans les Baléares) à la compagnie aérienne British Caledonian.
- **En 1987, Sol Hoteles achète le groupe Melia**, pour un investissement de 75 M€, au détriment de Sheraton, Wagonlits et Hilton. Cette chaîne emblématique pour les hôtels de luxe 22 hôtels de 4 et 5 étoiles en Espagne. Le groupe prend le nom de Sol Meliá.
- **En 2000 Sol Meliá réalise l'acquisition de la compagnie hôtelière Tryp** pour un montant de 240 M€. La chaîne Tryp compte 70 hôtels urbains, soit une offre complémentaire au portefeuille de Sol Meliá.
- Par la suite, Sol Meliá a acquis 100% du capital de l'entreprise Croatian Hotels & Resorts Management, devenant ainsi la première chaîne hôtelière de la Croatie avec la moitié des chambres disponibles⁸⁸.

Le groupe NH Hoteles a également, en partie, fondé son développement par des intégrations horizontales :

- En 2000, NH Hoteles rachète la chaîne hollandaise Krasnapolsky. L'année d'après le groupe espagnol acquiert la chaîne Krystal au Mexique.

⁸⁷ Sol Meliá : Los Reyes del Turismo Vacacional, Economía y Turismo, segunda edición, Francisco Mochon, 2008

⁸⁸ Idem.

- En 2002, NH a acquis la chaîne allemande Astron Hoteles, le 3^{ème} opérateur allemand sur le marché urbain.
- En 2006, NH Hoteles consolide sa position en Europe par la prise de contrôle de Jolly Hotels, à travers sa filiale italienne NH Italia.⁸⁹ Dès 1999, NH Hoteles avait acquis 19% du capital de Jolly, sa part est aujourd'hui de 51%.
- En 2009, NH Hoteles acquiert la société de gestion hôtelière Grupo Hesperia qui compte 51 hôtels et 7 786 chambres, dont 47 dans les principales villes espagnoles, un à Andorre, un à Londres et deux au Venezuela.⁹⁰ L'offre se compose d'hôtels de luxe et des hôtels resorts avec des services balnéaires, spas et golfs.

En France, Accor a pratiqué l'intégration horizontale avec la reprise de Sofitel en 1980 (43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie) puis, à la fin des années 1990, Accor fait un bond en avant avec l'achat de Red Roof aux Etats-Unis et ajoute 639 hôtels à son portefeuille.

Aux cours de ces dernières années, deux opérations d'intégration horizontale importantes ont eu lieu en France :

- En 2006, le groupe B&B Hôtels a acquis le portefeuille Villages Hôtels (59 hôtels, 4 472 chambres). Le groupe a doublé de taille passant de 117 hôtels à 215 établissements, soit un total de 16 162 chambres. B&B est aujourd'hui le troisième acteur de l'hôtellerie économique en France.
- En 2009, le groupe Louvre Hôtels a acquis le portefeuille d'hôtels Golden Tulip.

Le faible nombre d'intégration horizontale en France s'explique en partie par la présence de grands réseaux volontaires auxquels adhèrent des hôtels indépendants sous franchise. Ces hôteliers ont la possibilité de résilier leur contrat et de changer de franchise sans pour autant être acheté ou absorbé dans un groupe.

• **Joint ventures ou « equity »**

Les « equity » sont un accord entre plusieurs entreprises pour créer une nouvelle entreprise disposant d'une personnalité juridique propre dans laquelle les membres fondateurs ont une participation au capital.

RIU a été précurseur puisque dès 1976, en association avec le tour-opérateur allemand TUI, le groupe RIU a fondé RIU Hôtels SA, société d'investissements immobiliers pour le développement d'établissements hôteliers. 51% du capital appartient à la famille RIU et 49% à TUI.

Cette alliance historique a été renforcée en 1993, par la création de RIUSA II SA, société qui gère la totalité des hôtels de la marque RIU ainsi que les hôtels Iberostar (propriété de TUI). RIU et TUI sont propriétaires à part égale de cette société.

⁸⁹ *Estrategia 2007 – 2009, Présentation*, www.nh-hotels.com

⁹⁰ Nota de prensa conjunta, NH Hoteles y Hesperia formalizan su integración, octubre 2009

Cette modalité de développement est également favorisée par les entreprises hôtelières lorsqu'elles s'implantent dans des marchés internationaux :

- Le groupe Barceló a développé une joint-venture avec les entreprises Argentaria et Fomento de Construcciones y Contratas, créant ainsi Grubarges. Les trois entités sont complémentaires : FCC se charge de la construction, Argentaria se charge du financement des projets et Barceló gère les hôtels.
- **Les groupes espagnols Prinz Hoteles et Viva Hotels ont développé Excellence Group Luxury Resorts, une joint-venture dont l'objectif est le développement d'hôtels dans les Caraïbes.**
- NH est en partenariat avec le fond Equity International pour le développement de ses projets en Amérique Latine.

Ce mode de développement a également permis à des entités non présentes sur le marché hôtelier de s'y développer avec l'appui d'autres entreprises. La création de Inversora de Hoteles Vacacionales SA (Inhova) est le résultat d'une joint-venture entre 3 caisses d'épargne espagnole (Caixa Galicia, Ibercaja et Sa Nostra) qui se sont alliées avec le tour-opérateur allemand Condor et Neckerman (devenu TUI). Inhova investit dans des établissements hôteliers sur le segment vacances. Chaque caisse espagnole a apporté 20% du capital et le tour-opérateur, les 40% restant. Les hôtels sont gérés par Iberostar. Le premier investissement réalisé a été un complexe hôtelier en Croatie dans le cadre du processus de privatisation engagé par l'Etat croate.

Malgré la prédominance en Espagne des établissements individuels, le marché hôtelier espagnol connaît un processus de concentration mené par les grands groupes qui se poursuivra en raison de la grande fragmentation du marché.

17.1.5 Financement du développement des groupes

- **Le financement privé**

En Espagne, la contribution du modèle classique du crédit est limitée dans le développement des entreprises touristiques. Ainsi, le secteur hôtelier représente une part minime du financement intermédiaire en Espagne : 1,25% en 2002 par exemple⁹¹.

Cette situation peut s'expliquer par le rôle important joué par l'autofinancement des entreprises, par les entreprises de construction ou par les tour-opérateurs. Les tour-opérateurs européens, comme nous l'avons évoqué, ont financé le développement d'hôtels en contre

⁹¹ Thèse de doctorat, "La financiación del sector hostelero español: aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas", María Jesús Duch Devesa, Universidad de Alcalá, 2003.

partie d'allotements et de tarifs préférentiels sur de longues périodes. Ce montage a été fréquent dans les Iles Baléares et dans les Canaries.

Des banques, des caisses d'épargne, des constructeurs immobiliers, des investisseurs privés et particuliers, ainsi que des tour-opérateurs investissent massivement dans l'immobilier.

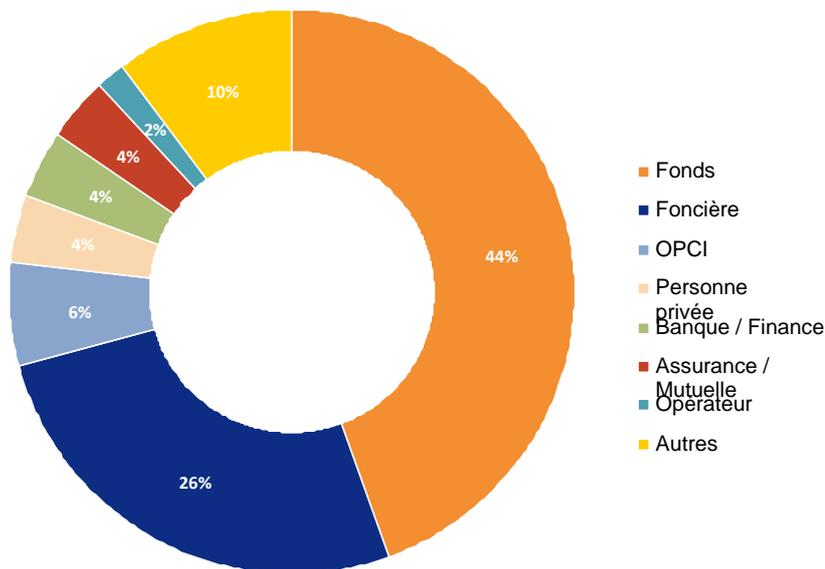
Occidental Hotels par exemple a intégré La Caixa (caisse d'épargne espagnole) dans son actionnariat, garantissant ainsi un soutien financier à son développement.

En France, les investissements hôteliers sont majoritairement assurés par les fonds d'investissements qui représentent 40% des investissements entre 2002 et 2010. Ainsi, la Caisse des Dépôts et Consignation est actionnaire majoritaire (51%) du Fonds stratégique d'investissement (FSI) à qui elle a apporté ses participations en actions dans de nombreuses entreprises françaises et notamment dans Accor (7,6 % du capital).

Par ailleurs, lorsqu'en 2005 s'ouvre le 4 000^{ème} hôtel du groupe Accor, le développement du groupe s'accélère via Colony Capital qui investit 1 milliard d'euros dans Accor. Se crée également la Foncière des Murs.

Les foncières sont également très actives sur le marché et totalisent 20% des investissements sur la période.

Figure N°21 : Type d'investissements en France – Hô tels 2002-2010



Source : BNP Paribas Real Estate Research

- **L'aide des entités publiques**

L'institution « *Banco Hipotecario de España* » a soutenu l'expansion de l'hôtellerie espagnole mais avec des budgets réduits.

Parmi les autres financements publics existent également :

- Banque Européenne d'Investissements (BEI) et Instituto de Crédito Oficial (ICO). La BEI a par exemple prêté entre 50 et 70 M€ à AC Hoteles pour son plan d'expansion 2001/ 2004.⁹²
- Des subventions régionales, le Plan Integral de Calidad Turística (PICTE), Banque Européenne d'investissements (BEI) manifestent un intérêt croissant dans le financement de projets touristiques d'un budget supérieur à 25 M€. La banque prête à des taux d'intérêt inférieurs à ceux pratiqués par Euribor.

L'impact des financements émanant de l'influence des institutions financières et entreprises étrangères est très important sur l'activité touristique espagnole et notamment sur le marché hôtelier.

17.1.6 Mode d'exploitation des hôtels en Espagne

Alors que la tendance en France est à la séparation de l'exploitation et de la propriété, à l'image du groupe Accor qui a entrepris de vendre ses actifs depuis le début des années 2005. En Espagne la propriété est encore fortement présente malgré le développement des autres montages.

- **La propriété en priorité pour les hôtels « vacances »**

La propriété est la formule préférée des chaînes espagnoles positionnées sur le segment « vacances » comme Riu Hotels & Resorts, Fiesta Hotels, Hesperia ainsi que NH Hoteles et AC Hoteles sur le segment urbain.

L'avantage de cette stratégie est le contrôle total du propriétaire sur l'établissement et les décisions. L'inconvénient majeur est le coût important en investissement qui empêche l'expansion rapide.

Cette volonté de contrôler la propriété des biens peut également s'expliquer selon Monsieur Jos Graven, en charge du développement du groupe RIU Hotels & Resorts, par une spécificité culturelle. Les principaux groupes hôteliers espagnols sont, comme nous l'avons vu, originaires des Baléares et plus précisément de Majorque et les majorquins « se caractérisent comme étant conservateurs ».

Les groupes Sol Meliá et Barceló sont propriétaires de près d'un tiers de leurs parcs hôteliers contre 22% pour Accor.

⁹² Thèse de doctorat, « *La financiación del sector hostelero español: aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas* », María Jesús Duch Devesa, Universidad de Alcalá, 2003

- **Les contrats de gestion**

Un contrat de gestion est un accord entre la chaîne hôtelière gestionnaire et le propriétaire de l'établissement. Ce dernier, n'est pas responsable de la gestion opérationnelle mais en revanche, il est responsable du capital et assume les risques de l'opération, le service de la dette et du capital circulant.

Les grandes entreprises hôtelières développent de plus en plus les contrats de gestion et le paiement d'un loyer comme moyen pour développer leurs chiffres d'affaires sans avoir à acheter des actifs immobiliers et à s'endetter. Ce modèle permet de focaliser sur le cœur de métier qu'est la gestion hôtelière et non le développement immobilier. Le contrat de gestion permet ainsi un partage des coûts et le contrôle des actifs et opérations par la chaîne. Le groupe Accor est leader sur ce type d'expansion en France avec 22% de ses chambres en contrat de gestion.

Sol Mélia compte 48% de ses chambres sous cette modalité de gestion liés à l'acquisition de la chaîne Tryp Hotels en 2000. H10 Hoteles, une des enseignes les plus récentes sur le segment urbain, se développe sous cette modalité.

- **Contrat de location bail**

La location est une modalité répandue en Espagne alors que les chaînes françaises, hormis Accor, ont moins recours à ce type de gestion. Dans un contrat de location, le bailleur est responsable du bon entretien de l'établissement alors que le gestionnaire, souvent une chaîne hôtelière, se charge de la gestion opérationnelle et de l'entretien nécessaire au bon fonctionnement de l'hôtel. A terme, la location peut évoluer vers le leasing, soit une option d'achat à la fin du contrat.

En Espagne, plusieurs groupes optent pour ce mode de développement :

- Le groupe espagnol NH Hoteles se développe essentiellement sous cette modalité ainsi que sous la propriété.
- Sol Mélia compte 13% de son offre sous location bail.
- La nouvelle enseigne High Tech Hoteles développée par des anciens dirigeants de Tryp Hoteles base sa stratégie d'expansion sur la location et les contrats de gestion, elle ne possède aucun de ses établissements.

Le groupe français Accor détient 37% des ses chambres sous cette modalité.

- **Le développement plus récent de la franchise**

Dans le cadre d'une franchise, un hôtel est exploité par son propriétaire qui paie une redevance à un groupe hôtelier pour pouvoir s'affilier à une marque. Comme dans le contrat de gestion, l'hôtel bénéficie du système de réservation de l'enseigne, du marketing mais doit se mettre en conformité aux normes et standard de l'enseigne.

Le faible développement de la franchise comme moyen d'expansion en Espagne s'explique en partie parce que la franchise est intéressante pour l'hôtellerie urbaine mais beaucoup moins pour des hôtels resorts. La large variété de prestations offertes par les resorts rend plus complexe le contrôle du franchiseur envers ces franchisés ce qui explique le développement des chaînes espagnoles en contrat de gestion ou location.

Néanmoins, la franchise s'est tout de même développée en Espagne au cours de ces dernières années :

- Sol Meliá a progressivement développé la franchise à partir de 1988. En 2009, 5% des chambres sont sous franchises.
- Barceló a développé la franchise à partir de 1998 pour son réseau d'agences de voyages et à partir de 2002 pour ses hôtels avec des franchises à Malte, en Tunisie et au Maroc.
- RIU Hotels & Resorts dispose d'établissements franchisés mais uniquement à l'étranger : au Maroc et en Bulgarie.

Historiquement rattachés à la propriété, les groupes hôteliers espagnols positionnés sur le segment urbain se développent aujourd'hui sous contrat de gestion ou location en fonction des opportunités marché. En revanche, les groupes tournés vers le segment « vacances » disposant d'établissements resort favorisent encore la propriété.

La franchise reste un mode de développement aujourd'hui peu pratiqué en Espagne alors qu'en France, cette modalité s'est fortement développée avec la structuration croissante des réseaux volontaires du type Logis ou Best Western comme des chaînes intégrées. Accor souhaite ainsi mettre en pratique son expérience de la franchise pour son expansion en Espagne. Sa stratégie étant de séduire des hôteliers indépendants, bien localisés mais ayant souffert de la crise, désirant bénéficier du savoir faire et de l'expérience d'un groupe international.

17.1.7 La gestion du personnel : le contrat « fixe discontinu », une spécificité espagnole

Le contrat « fijo discontinuo », qui se traduit par « contrat fixe discontinu », est une modalité de contrat très répandue dans l'hôtellerie espagnole, plus précisément dans les hôtels qui n'ouvrent que quelques mois à l'année et qui emploient chaque année les mêmes personnes.

Ce contrat est spécifique pour la réalisation de travaux ayant un caractère fixe mais discontinu et qui se répète au cours de l'année en fonction des ouvertures de l'entreprise. Les travailleurs sont appelés pour des périodes déterminées pour travailler entre 6 et 9 mois et peuvent ensuite accéder aux prestations de chômage. Le groupe Sol Meliá par exemple compte 33 000 salariés dont 20% en emplois saisonniers et 7% sous contrat « fijo discontinuo ».⁹³

⁹³ Revista SABIA, *La reforma laboral y el sector turístico*, octobre 2010.

- **Modalités du contrat**

Les travailleurs sous contrat fixe discontinu sont rappelés à leur poste en fonction des modalités qui auront été indiquées sur le contrat. En cas de non rappel, l'employé pourra engager des poursuites de licenciement devant les juridictions compétentes, à partir du moment où il aura constaté l'absence de convocation.

La journée de travail est généralement à temps complet à moins que les conventions collectives de travail du secteur ne prévoient la possibilité de modalités à temps partiel, ainsi que la reconversion de contrat à durée déterminée en contrat indéterminé discontinu.

Le contrat indéterminé à durée discontinu est formalisé dans un contrat écrit indiquant⁹⁴ :

- La durée estimée de l'activité.
- Les modalités de rappel au travail établies en fonction de la convention collective.
- Le nombre de journées de travail estimé et la distribution horaire.

- **Avantages et garanties**

Le contrat « fijo discontinuo » offre des avantages pour le salarié que pour l'employeur. Pour le salarié, ce contrat lui garantit un emploi indéterminé sur un certain nombre de mois à l'année et donc une plus grande stabilité. Lorsque l'employé n'est pas appelé par son entreprise, il est libre d'exercer un autre emploi ou de bénéficier des prestations chômage s'il a suffisamment cotisé.

Pour l'employeur, ce contrat offre, d'une part, plus de flexibilité que des contrats à durée indéterminée, et d'autre part, plus de stabilité que des contrats saisonniers. L'employeur peut ainsi rappeler son personnel en fonction des prévisions d'activités. L'avantage majeur est la fidélité du salarié qui peut ainsi être formé sur le long terme. Ce contrat offre une plus grande professionnalisation, plus de responsabilité aux employés et par conséquent cela limite le « turn over » important des métiers de l'hôtellerie et du tourisme.

Le contrat « fijo discontinuo » qui était perçu comme désavantageux pour le salarié de par ses caractéristiques « temporaires » est aujourd'hui perçu comme un mal nécessaire pour l'hôtellerie. La crise économique que traverse l'Espagne avec un taux de chômage qui atteint près de 20% a montré la fragilité du marché du travail. Aujourd'hui, les autorités régionales des Baléares par exemple incitent au développement du contrat « fijo discontinuo » qui offre plus de flexibilité pour l'employeur tout en garantissant un emploi pour le salarié.

⁹⁴ Gouvernement espagnol, Ministère du travail et de l'immigration, Guía Laboral - Los contratos de trabajo: modalidades e incentivos

• Contrats saisonniers et intermittents en France

En France, deux contrats comportent des similitudes sans pour autant offrir les mêmes avantages de formation et garantie du travail : le contrat saisonnier et le contrat d'intermittent intérimaire.

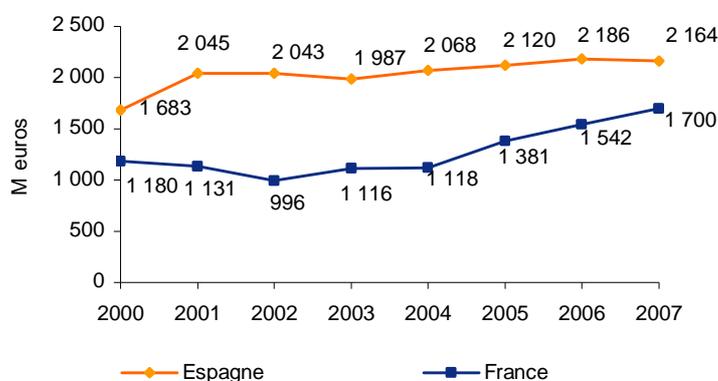
- Le contrat saisonnier concerne les emplois temporaires qui se déroulent sur une saison, et ce indépendamment de la volonté de l'employeur. Les contrats saisonniers peuvent être renouvelés à chaque saison ou comporter une clause de reconduction avec priorité sur l'emploi pour le saisonnier, sans pour autant que cette reconduction soit automatique.
- Le contrat d'intermittent qui donne droit au chômage après un certain nombre d'heures cotisées sur une période donnée ressemble au contrat espagnol « *fijo discontinuo* » mais il est beaucoup moins répandu.

En Espagne, le contrat « *fijo discontinuo* » est une modalité de contrat qui semble être bien adaptée à la forte saisonnalité de l'hôtellerie. Ce contrat est aujourd'hui accepté aussi bien par les employeurs que par les salariés et s'est avéré efficace en période de crise.

17.1.8 Formation brute de capital fixe dans l'hôtellerie

Entre 2001 et 2007, les investissements dans l'hôtellerie en Espagne ont toujours été supérieurs à ceux de la France. L'Espagne a ainsi rattrapé son retard en nombre de chambres.

Figure N°22 : Formation brute de capital fixe dans l'hôtellerie (CNAE 551)



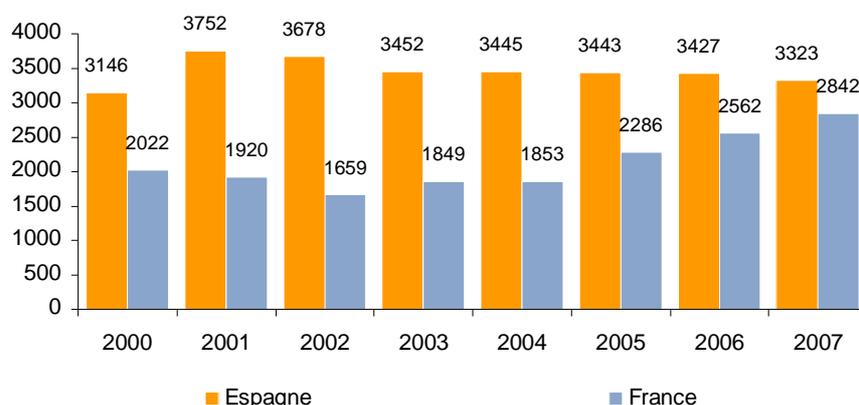
Source : INE - Encuesta de Servicios, INSEE - EAE

L'écart d'investissements s'est progressivement rétréci sur la période :

- En 2001, les investissements dans l'hôtellerie s'élevaient à 2 Mds € en Espagne contre 1,1 Mds € en France
- En 2002, l'écart s'est creusé puisque les investissements en France ont diminué à 996 M€ mais se sont maintenus à plus de 2 Mds € en Espagne soit 122% de plus.
- En 2007, l'écart entre les deux pays n'est plus que de 17% mais toujours supérieur en Espagne.

Il en ressort un niveau d'investissement par chambre disponible qui est supérieur en Espagne mais qui tend progressivement à diminuer avec l'augmentation des investissements en France.

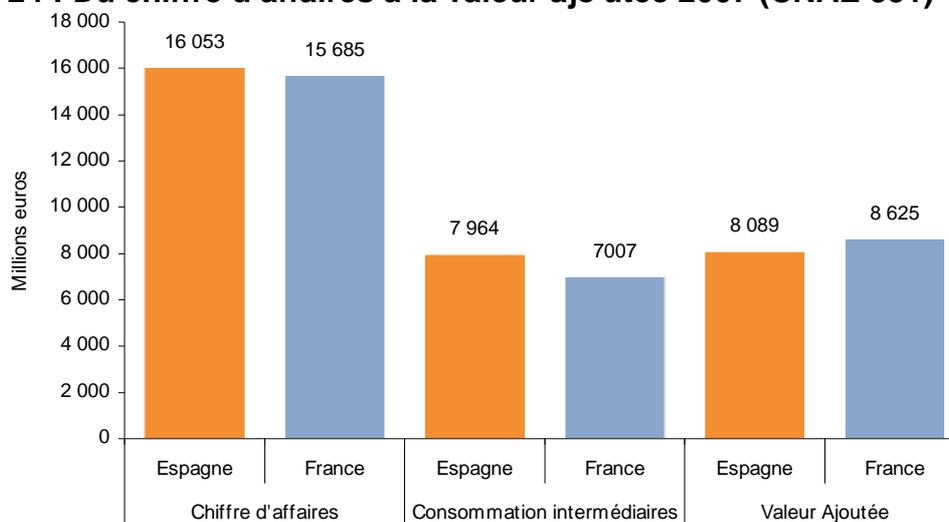
Figure N°23 : Formation brute de capital fixe par c chambre disponible (CNAE 551)



Source : INE - Encuesta de Servicios, INSEE - EAE

17.1.9 Valeur ajoutée dans l'hôtellerie

La valeur ajoutée permet de mesurer la production réelle de la filière de l'hôtellerie en France comme en Espagne.

Figure N°24 : Du chiffre d'affaires à la valeur ajoutée 2007 (CNAE 551)

Source : INE - Encuesta de Servicios, INSEE – EAE

En 2007, le chiffre d'affaires global de la filière hôtelière espagnole est supérieur à celui de la France : 16 053 M€ en Espagne contre 15 685 M€ en France. En terme de consommations intermédiaires, le montant est supérieur en Espagne, soit 7 964 M€ contre 7 007 M€ en France. Cet écart peut s'expliquer par des niveaux de consommation plus importants dans les hôtels resorts, plus nombreux en Espagne qu'en France. Il en résulte un niveau de valeur ajoutée supérieur en France de 7%.

L'hôtellerie espagnole a fait l'objet d'importants investissements depuis le début des années 2000. L'hôtellerie resort de vacances, développée dès les années 1970 dans les destinations de « Sol y playa », a été rénovée pour s'adapter aux nouvelles attentes de la clientèle. La majorité des groupes ont mis en place des stratégies de montée en gamme en proposant de nouvelles prestations (spas, golf, restaurant gastronomique, etc.) et des services plus personnalisés. En parallèle, la saisonnalité a incité les groupes à diversifier leur offre en développant des produits hôteliers urbains à destination de la clientèle affaires et de la clientèle loisirs en court-séjour en ville. Dans les grandes villes, se sont multipliées les ouvertures d'hôtels haut de gamme et design.

Il en résulte qu'en 2007, l'hôtellerie espagnole génère plus de chiffres d'affaires que l'hôtellerie française. En revanche, la France dégage une valeur ajoutée supérieure qui peut s'expliquer par le poids de l'hôtellerie économique (2*) et super-économique (1*) beaucoup plus structurée en France, grâce à la forte présence de groupes hôteliers sur ce segment de marché, et plus faiblement consommatrice en consommation intermédiaire.

17.2 Présentation de deux groupes hôteliers leaders en Espagne : Sol Meliá et Barceló Hotels comparés à Accor

Sol Meliá et Barceló sont deux groupes hôteliers espagnols emblématiques et dont le développement est représentatif du marché espagnol. Ce sont deux entreprises à capital familial, nées à Majorque et qui aujourd'hui sont positionnées sur le segment urbain comme sur le segment « vacances » sur lequel ils comptent parmi les leaders mondiaux.

Tableau N° 17 : Présentation de Sol Meliá et Barceló en comparaison au groupe Accor

	Sol Meliá	Barceló	Accor
Date de création	1965	1962	1967
Nombre d'hôtels	282	186	3 982
Nombre de chambres	76 944	46 922	478 975
Chiffre d'affaires 2008 €	1,20 Mds	1,16 Mds	5,15 Mds

Source : Groupes, KPMG THL

17.2.1 Développement hôtelier du groupe Accor

En 1967, Paul Dubrulle et Gérard Pélisson fondent la Société d'investissement et d'exploitation hôtelière (SIEH) et ouvrent un hôtel Novotel à Lille. Durant les années 1970, le groupe croit et consolide sa place en France avec la création d'Ibis, la reprise des restaurants Courtepaille, le rachat de Mercure (1975) avant de se développer à l'international dès 1976 au Brésil. La reprise de Sofitel en 1980 permet au groupe d'acquérir 43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie. La même année, SIEH est introduit en bourse. En 1983, le groupe Novotel SIEH devient Accor.

L'année 1985, Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie super-économique développé sous la marque Formule 1. A la fin des années 1980, Accor compte plus de 100 hôtels et 250 sont en projets en France comme à l'étranger.

Les années 1990 sont marquées par de nouvelles réussites et notamment l'OPA sur la Compagnie internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui possèdent des activités dans l'hôtellerie, la location de voiture, les services ferroviaires, les agences de voyages, la restauration collective et d'autoroutes. Le groupe Accor se diversifie massivement sans pour autant délaisser l'hôtellerie qui voit la naissance d'une nouvelle enseigne Etap Hotel.

A la fin des années 1990, Accor fait un bond en avant avec l'achat de Red Roof aux Etats-Unis notamment et ajoute 639 hôtels à son portefeuille.

Le début des années 2000 est caractérisé par un fort développement du marketing et de la publicité : partenariat aux Jeux Olympiques, lancement du site internet, campagne de publicité mondiale, renforcement de la visibilité via l'usage du logo « Accor » sous toutes les marques. A la même période se crée Suitehôtels et les prises de participation dans des groupes se poursuivent (Dorint en Allemagne).

En 2007, Accor consolide sa position en Allemagne par la prise de contrôle de Dorint. En parallèle le groupe s'unit à Pierre & Vacances pour créer Adagio, des résidences urbaines.

Plus récemment, Accor a intégré le groupe Lucien Barrière à hauteur de 49%, soit 271 M€ (juillet 2009).

17.2.2 Sol Meliá : le leader espagnol de l'hôtellerie

- Naissance du groupe à Majorque dans les années 1960



Le groupe espagnol Sol Melia, l'une des plus grandes chaînes sur le marché « vacances » dans le monde, est présent dans 35 pays sur 3 zones stratégiques : Amérique Latine, les bords de la Méditerranée, et les grandes villes européennes. De par sa forte diversification géographique, aujourd'hui seulement 31% de la clientèle du groupe est espagnole.

Le fondateur de Sol Melia, Gabriel Escarrer a débuté dans le tourisme comme employé de l'agence Wagon Lits à Palma de Majorque. Agent de voyage d'une agence Travel Cook à Londres, **il comprend l'importance de l'industrie hôtelière pour les grands tour-opérateurs et perçoit le potentiel des Baléares comme destination touristique de premier choix pour les clientèles britanniques de par son climat et sa proximité.**

En 1965, il débute son affaire hôtelière en louant un hôtel de 34 chambres à Palma de Majorque. Trois ans plus tard, il loue un hôtel avec une capacité dix fois plus importante. **Il base son modèle sur des contacts étroits avec les tours opérateurs et agences de voyages à qui il loue par anticipation les nuitées (un an en avance) et réinvestit l'argent dans la location de nouveaux établissements.** Ainsi est née **Hoteles Mallorquines SA** qui groupe des actifs hôteliers et développe des contrats pluriannuels avec les pays du nord.

La crise du pétrole dans les années 1970 oblige Hoteles Mallorquines à se diversifier dans le marché urbain et dans d'autres zones littorales de l'Espagne pour pallier le ralentissement provoqué par la crise. Après des opérations de rachat d'hôtels, **Hoteles Mallorquines devient Hôtels Sol, ce qui reflète la spécialisation du groupe vers des destinations balnéaires. Cette dénomination permet au groupe d'être facilement reconnu et identifié par les étrangers et les tour-opérateurs.** Par sa spécialisation le groupe augmente sa capacité de

négociation et contrôle les coûts en réduisant les intermédiaires. La première centrale de réservation du groupe est développée sous le nom SolRes.

- **Expansion et internationalisation dans les années 1980**

En 1984, Hoteles Sol acquiert les 32 hôtels de la chaîne Hotesa⁹⁵ qui sont complémentaires car situés dans les principales villes espagnoles. S'ensuivent les achats de la Entursa, chaîne d'état privatisée, et l'achat de la Compañia Hotelera del Mediterraneo (11 hôtels dans les Baléares).

L'année 1987 marque un tournant pour le groupe avec :

- L'ouverture d'un complexe hôtelier à l'étranger Nosa Dua Bali (5*, 500 chambres).
- L'achat du groupe Melia (22 hôtels de luxe en Espagne), pour un investissement de 75 M€, au détriment de Sheraton, Wagon Lits et Hilton. Le groupe prend le nom de Sol Melia.

- **Cotation en bourse du groupe**

Pour assurer son expansion et obtenir des moyens de financement, il est décidé d'introduire le groupe en bourse bien que la majorité du capital reste entre les mains de la famille fondatrice (à hauteur de 61%). Ainsi, en 1996, Sol Melia est la 1^{ère} entreprise de gestion hôtelière en Europe à être cotée en Bourse. En amont, le groupe avait été restructuré à travers la séparation de la gestion hôtelière Sol Melia S.A. (Cotée en bourse) et Inmotel Inversiones SA, propriétaire des établissements hôteliers en Europe. Melia Inversiones Americanas, le pendant d'Inmotel en Amérique latine est créé en 1998.

A la fin des années 1990, suite à de nombreuses opérations de fusions et acquisitions survenues sur le marché international, Sol Melia prend la décision stratégique d'unir à nouveau la gestion hôtelière et la propriété au sein d'une même entité. Les raisons de cette fusion sont le manque de flexibilité que génèrait la division entre exploitation et propriété et la volonté de renforcer la position du groupe. Cette décision aura un impact fort sur le développement international de la chaîne dont la configuration n'a pas été modifiée depuis.

En 2000, Sol Melia acquiert la compagnie hôtelière Tryp Hotel pour un montant de 240 M€. La chaîne Tryp compte 70 hôtels urbains, soit une offre complémentaire au portefeuille de Sol Melia.

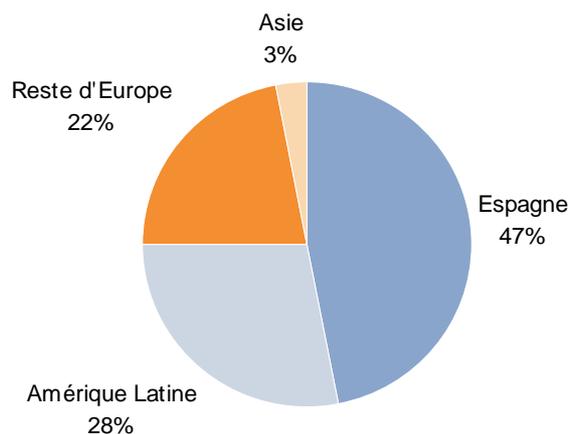
Suite aux attentats de New York en 2001, la chaîne a entrepris de se défaire d'actifs non stratégiques ce qui a permis à la chaîne de cumuler 450 M€ de caisse entre 2005 et 2007 et de réduire sa dette de 300 M€. En 2007, Sol Melia a acquis 11 hôtels Innside en Allemagne.

⁹⁵ Sol Melia : Los Reyes del Turismo Vacacional, Economía y Turismo, segunda edición, Francisco Mochon, 2008

- **Le groupe Sol Meliá aujourd'hui**

En 2009, Sol Meliá occupe le 17^{ème} rang mondial et le 6^{ème} rang européen avec 76 944 chambres.

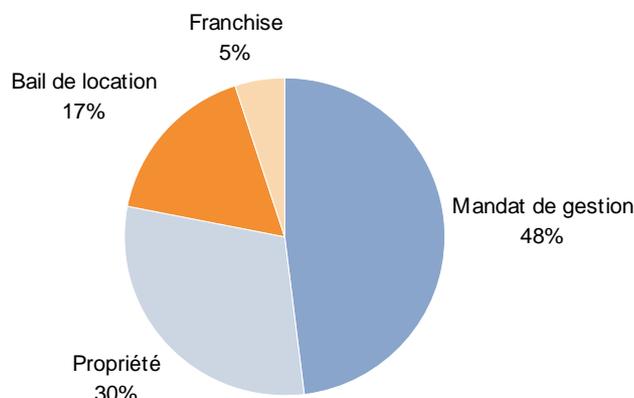
Figure N°25 : Répartition géographique des chambres en 2009



Source : *Presentación Sol Meliá, Juin 2010*

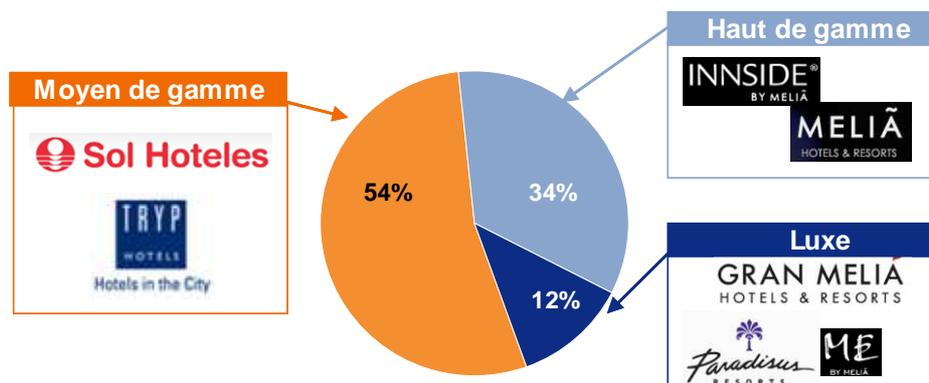
Aujourd'hui 47% des chambres se situent en Espagne, 28% en Amérique Latine (République Dominicaine, Cuba, Puerto Rico, Brésil, Mexique) et 22% dans le reste de l'Europe. Bien que ne représentant que 3% des chambres aujourd'hui, le groupe a des vellétés de développement en Asie et souhaite profiter du boom actuel du marché hôtelier sur ce continent. Les espagnols représentent aujourd'hui 33% de la clientèle. Les 3 autres marchés les plus contributeurs sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Etats-Unis.

Figure N°26 : Répartition des chambres en 2009 par régime de propriété



Source : Presentación Sol Meliá, Juin 2010

Figure N°27 : Répartition des chambres par catégories



Source : Presentación Sol Meliá, Juin 2010

- **Les marques du groupe**

Au travers d'un portefeuille diversifié de marques, Sol Meliá est présent sur toutes les catégories allant du 3* à l'hôtellerie de luxe :

- **Tryp** spécialisée dans les hôtels urbains de 3 et 4 étoiles qui se caractérisent par leur grande fonctionnalité et adapté aux segments affaires. La marque compte 100 hôtels situés en Amérique Latine et en Europe.
- **Sol Hotels** pour les destinations de vacances de Sol y playa et à caractère familial. Un nouveau concept de Flinstones Land a été développé pour l'accueil des enfants. Cette enseigne compte 60 hôtels en Amérique Latine, en Europe et un établissement en Egypte.
- **Paradisus Resorts** est une marque internationale de complexe "all inclusive" destinée au segment haut de gamme. La marque compte 7 Resorts dans les Caraïbes.

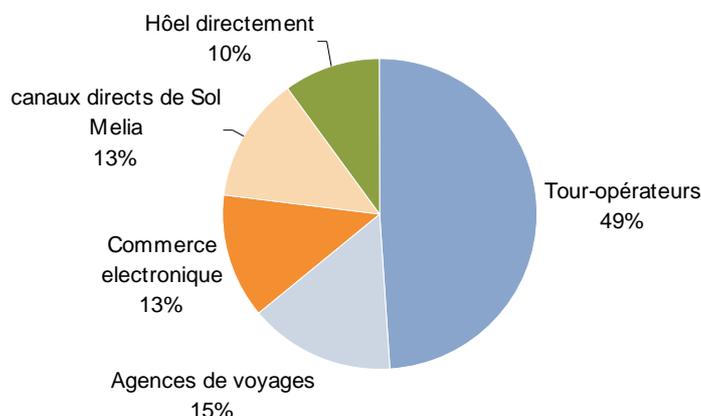
- **Melia** se sont 90 hôtels dans 22 pays d'Amérique Latine, d'Europe et d'Asie sous 3 enseignes différentes :
 - **Melia Hotels & Resorts** spécialisée dans les hôtels de luxe de 4 à 5 étoiles.
 - **Melia Boutique** pour des petits hôtels de charme parfois situés dans des sites de caractère (couvents, châteaux, palaces)
 - **Gran Melia**, hôtels urbains et resorts de 5 étoiles et 5 étoiles luxes. La marque compte aujourd'hui 13 établissements et prochainement ouvrira le Grand Melia Shanghai comptant plus de 680 chambres et 30 salles de séminaires.
 - **Innside Premium** est un portefeuille de 9 hôtels affaires acquis par Sol Melia en 2007 avec des établissements 4* et 5* urbains et avant-gardistes situés en Allemagne.
 - **Me by Melia** est la dernière marque du groupe qui a vu le jour pour les 50 ans du groupe en 2006. Ce concept très moderne allie design, cuisine moderne, dernières technologies et musique tout en offrant des services personnalisés. Cette enseigne qui compte aujourd'hui 4 établissements (Madrid, Barcelone, Cancun, Caire) sera développée dans les grandes villes et les destinations touristiques. Le futur Me by Melia à Vienne, tout comme le Me Barcelona, ont été dessinés par l'architecte français Dominique Perrault, designer de la Bibliothèque Nationale de Paris.

La clientèle de Sol Melia est aujourd'hui très équilibrée :

- 48% de clientèles affaires réparties entre 30% de clientèles individuelles et 18% de groupes.
- 52% de clientèles loisirs dont 27% d'individuels et 25% de groupes.

- **Concept « Club de Vacaciones »**

Ce concept consiste à promouvoir la vente de chambres de luxe à des particuliers qui ont droit à accéder à la chambre pendant un temps défini à l'année et aux services proposés par l'hôtel. Le reste de l'année, Sol Melia dispose des chambres. Le client acquiert un droit de transmission de 50 ans, sur la base de 7 jours de vacances par an. En 2006, plus de 18 000 particuliers avaient investi 20 000 euros dans ce programme. Ce modèle permet de partager le niveau d'investissements avec des particuliers.

Figure N°28 : Canaux de distribution – en revenus 2 009

Source : *Presentación Sol Meliá, Juin 2010*

Le groupe Sol Melia est majoritairement commercialisé à travers les tour-opérateurs (49% du revenu) et les agences de voyages (15%). Le groupe est donc fortement dépendant des voyagistes.

L'EBITDA du groupe est bien équilibré entre une contribution à hauteur de 58% provenant des hôtels « vacances » et 42% des hôtels urbains. Pour ce qui est de la répartition géographique de l'EBITDA, en 2009, les hôtels implantés en Amérique Latine ont généré 63% de l'EBITDA du groupe contre 24% pour les hôtels en Espagne, ce qui démontre l'importance et la forte complémentarité des actifs dans les Caraïbes en période de crise.

Actuellement 30 des hôtels les plus emblématiques sont en cours de rénovation, ce qui représente un investissement de plus de 300 M€. Au global, 75% de l'offre a été construite ou rénovée au cours des 5 dernières années

La stratégie de développement se base désormais de plus en plus sur les alliances stratégiques avec d'autres entreprises :

- Établissements thématiques Flinstones Park développés en partenariat avec Warners Brothers dans 15 établissements d'Espagne, du Mexique et de République Dominicaine.
- Coopération avec le groupe Rank Group propriétaire de la marque Hard Rock Café pour la création d'une chaîne sur ce concept.

Fondé dans les années 1960 à Majorque, le groupe Sol Meliá est devenu un fleuron de l'hôtellerie espagnole grâce à sa capacité d'expansion, en Espagne et à l'international, aussi bien sur le segment vacances qu'urbain, deux marchés complémentaires en termes de clientèle et de saisonnalité. Ayant très tôt compris l'intérêt des partenariats avec les tour-opérateurs, le groupe s'appuie toujours sur ces acteurs pour assurer la commercialisation de ses établissements. Par son large portefeuille de marques, le groupe parvient à capter toutes les typologies de clientèles : familiale, affaires, haut de gamme, de groupes, etc.

17.2.3 Barceló : un groupe en expansion

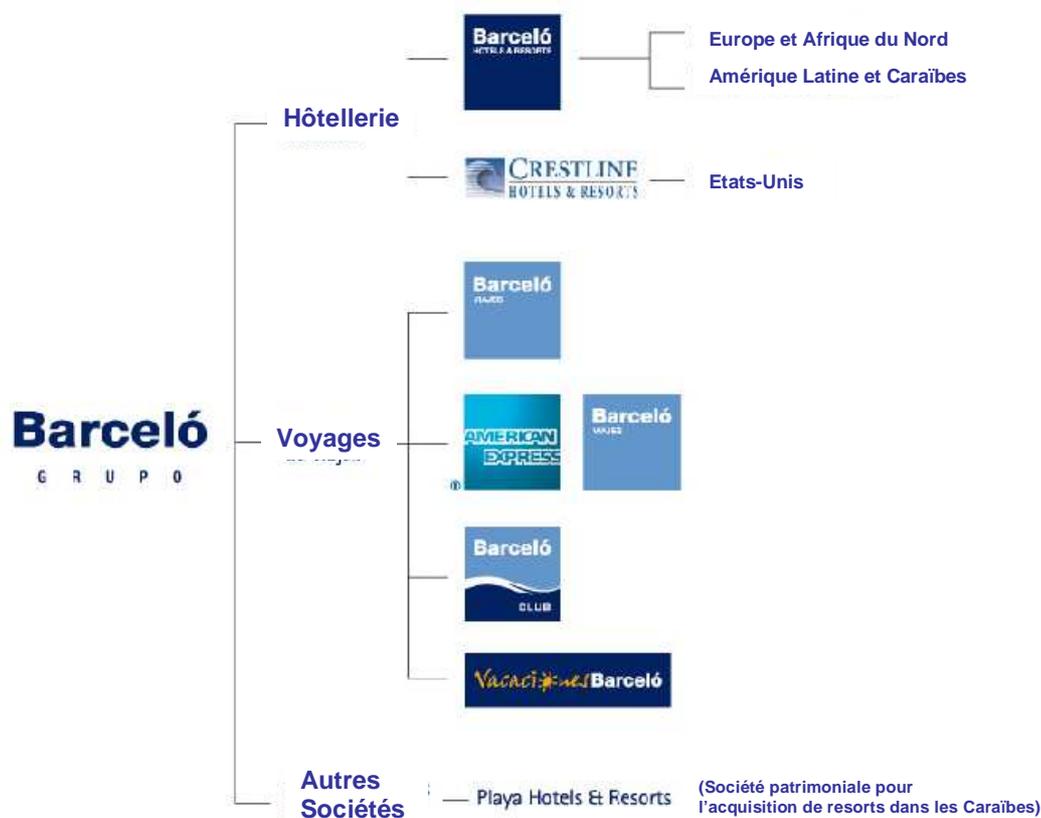
- Développement du groupe

Barcelo.com

Fondé en 1931 par Simon Barceló, « Autocares Barceló » est, à l'origine, une entreprise spécialisée dans le transport de personnes. Dans les années 1950, Barceló initie son activité d'agence de voyages. Dans l'hôtellerie, le groupe se distingue comme pionnier :

- En 1962, la famille Barceló crée le premier complexe hôtelier de Majorque.
- En 1985, le groupe initie son expansion internationale en inaugurant le premier Resort ouvert par une chaîne espagnole à Punta Cana, en République Dominicaine. L'expansion internationale du groupe a commencé par des pays de langue espagnole offrant des incitations fiscales à l'investissement (République Dominicaine, Mexique puis Costa Rica, Guatemala et Nicaragua).
- En 1992, Barceló achète un hôtel à Washington et devient le premier groupe espagnol implanté aux Etats-Unis. En 2002, est créée la filiale américaine du groupe Barceló Crestline Hotels & Resorts qui poursuit l'expansion du groupe. Le modèle de développement choisi est le partenariat avec des investisseurs qui donnent en gestion à Barceló. Le groupe possède aujourd'hui 70 établissements aux Etats-Unis.

Figure N°29 : Structure du groupe Barceló



Source : Site Corporate de Barceló

Aujourd'hui, la 3^{ème} génération de la famille a pris le relais sur les deux activités du groupe que sont l'hôtellerie, le groupe compte 186 hôtels dans 17 pays, et l'activité de voyagistes (généraliste et spécialisée) se compose de 450 agences de voyages dans 23 pays.

En 2008, le revenu du groupe se répartit entre 1 165 M€ pour l'hôtellerie et 532 M€ réalisés par les agences de voyages, soit un chiffre d'affaires cumulé de 1 697 M€.

- **Plan stratégique 2005 - 2010**

Sur la période 2005 à 2010, le groupe s'est attaché à atteindre les objectifs stratégiques définis dans le plan quinquennal 2005-2010 qui consistait à :

- Monter en gamme son offre en ne proposant que des établissements de catégorie 4 et 5 étoiles. Dans ce cadre, a été créée en 2009 la catégorie Palace Deluxe.
- La poursuite du développement : en 5 ans, le groupe est passé de 128 hôtels en 2006 à 186 en 2009.

Pour mener à bien ce plan, un vaste programme de désinvestissement sur des actifs non stratégiques avait été prévu ainsi que des actions ciblées :

- L'incorporation de nouveaux établissements aux Etats-Unis,
- Le développement au Royaume-Uni à travers un partenariat avec la chaîne Paramount Hôtels portant sur 21 nouveaux hôtels sous contrat de location,
- Une prise de participation de Barceló dans une société patrimoniale, Playa Hotels & Resorts, qui se charge d'acheter des resorts.

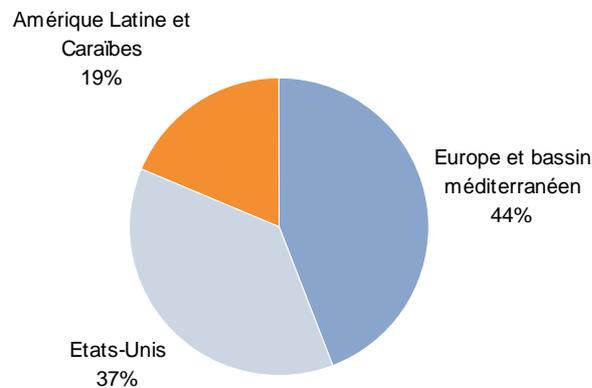
Malgré cette phase d'expansion, le groupe n'a pas atteint son objectif de 200 hôtels en 2010. Deux projets stratégiques en Espagne ont même été abandonnés : l'ouverture d'un hôtel à Majorque, jouxtant le nouveau Palais des Congrès, et un hôtel au sein de la zone portuaire de Barajas à Madrid. La crise économique, qui a commencé en 2008, a eu un effet négatif sur l'activité du groupe et ses possibilités d'investissements qui se sont limitées, en 2009, à 100 M€ au lieu des 300 M€ prévus.

Sur la période, le groupe a néanmoins réussi à se moderniser sur les aspects de commercialisation à travers :

- La création d'un nouveau portail internet du groupe dont l'objectif est d'accroître les ventes par ce canal.
- La création en 2005 de MeetBarceló, un service dédié à la commercialisation des 170 000 m² d'espaces séminaires spécialisés dans les congrès aux Etats-Unis, en Espagne, en Allemagne et au Royaume-Uni.

- **Caractéristiques de l'offre Barceló**

Figure N°30 : Distribution géographique des hôtels en 2009



Source : Barceló Corporacion empresarial, Memoria anual 2009

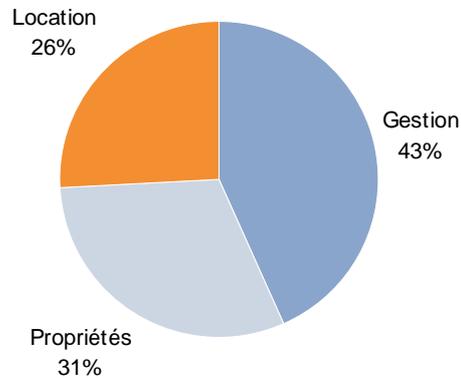
- **Typologie de l'offre**

Barceló s'est d'abord développé sur le segment vacances, qui représente aujourd'hui 65% du portefeuille, puis à la fin des années 1990 le groupe a commencé à développer le segment urbain (35% des hôtels). Le groupe compte trois catégories d'hôtels :

- **Grandes Resorts** : hôtels situés dans des zones touristiques stratégiques (ex : Riviera Maya, Punta Cana, Costa Rica).
- **Hoteles Vacacionales** : situés dans des destinations touristiques reconnues (ex : Cabo de Gato, Fuerteventura, Cadix, Tenerife).
- **Hôtels urbains** situés dans les grandes villes d'Espagne, de République Tchèque, Turquie, Maroc et aux Etats-Unis à travers Crestline Hotels & Resorts (70 hôtels, resorts et hôtels centres de convention dans 13 états).

Ces différentes typologies d'établissements se répartissent sous trois catégories :

- Palace Deluxe et Barceló Premium de catégorie 5*
- Barceló 4* et 4* supérieur
- Barceló Comfort de 3*

Figure N°31 : Typologie de contrat des hôtels en 20 09

Source : Barceló Corporacion empresarial, Memoria anual 2009

Le groupe Barceló se développe en propriété pour les établissements resorts en Espagne, en location ou en gestion pour les établissements urbains et principalement en gestion ou propriété à l'étranger. Malgré une forte volonté d'expansion, la franchise ne fait pas partie de la stratégie de développement qui souhaite une croissance maîtrisée.

Le groupe Barceló est représentatif des groupes espagnols ayant opté pour l'intégration verticale des activités touristiques : l'activité de voyageur et l'hôtellerie. Tout comme Sol Melia, Barceló est née à Majorque et demeure contrôlée par la famille fondatrice. Pionnier dans le développement à l'international, le groupe possède un portefeuille d'hôtels répartis entre l'Espagne, les Caraïbes et les Etats-Unis.

Contrairement à la France, où l'hôtellerie est dominée par un groupe mondial qu'est Accor, l'Espagne compte un nombre important de groupes hôteliers dont cinq groupes d'envergure internationale (NH Hoteles, Sol Meliá, Barceló, Iberostar, RIU Hotels & Resorts) et une quarantaine de groupes d'envergure nationale ou régionale.

Les groupes hôteliers espagnols sont historiquement présents sur le segment « vacances » ayant très tôt compris le gain à développer des hôtels sur des destinations « Sol y playa ». **Les principaux groupes hôteliers sont nés dans les Baléares et plus précisément à Majorque en partenariat avec les tour-opérateurs qui ont garanti leur commercialisation et aidé au financement du développement. Cette coopération étroite et historique est à l'origine de la forte proportion de clientèle étrangère dans l'hôtellerie de vacances.** Ce contexte très spécifique ne se retrouve pas dans l'hôtellerie française qui s'est développée de manière plus hétérogène dans les centres urbains. Le littoral et les stations balnéaires en France ont plutôt été développés par les groupes de résidences de tourisme et notamment Pierre & Vacances dont les produits sont appréciés de la clientèle française mais moins connus de la clientèle étrangère.

Une autre des caractéristiques majeures de l'hôtellerie espagnole est le contrôle familial des groupes qui sont encore gérées par des membres de la famille fondatrice. A la tête des grands groupes comme Sol Meliá, Barceló ou RIU Hotels & Resorts, se trouve la 3^{ème} génération qui a pris le relais en appliquant des stratégies orientées vers l'international en termes de développement mais également sur les aspects de communication et de marketing. En France, les fonds d'investissement sont aujourd'hui les principaux actionnaires des groupes et contrôlent la stratégie. Le dernier exemple en date est le contrôle du groupe B&B par le fond Carlyle.⁹⁶

Il en résulte des distinctions fortes en termes de financement. **En Espagne, l'expansion des groupes s'est faite avec l'aide des tour-opérateurs étrangers et nationaux et par l'autofinancement plus que par l'intermédiation des banques. La franchise est encore peu développée en Espagne, les groupes préférant se développer en propriété pour les établissements resorts et en location ou mandat de gestion sur le segment urbain.**

En France, le développement des groupes se fait par la franchise, mais également par la cession d'actifs achetés par des fonds d'investissements, ce qui permet au groupe de se concentrer sur l'exploitation hôtelière. Le groupe Accor, par la scission des activités de services et l'hôtellerie en 2009, a montré sa volonté de centrer son activité hôtelière avant tout sur l'exploitation des hôtels. Plus récemment, l'éviction de Gilles Péliçon et le choix de le remplacer par un expert de la franchise démontre la volonté des actionnaires à développer le groupe par ce biais.

Bien que certains groupes espagnols aient pratiqué la cession des murs au début des années 2000 (NH Hoteles et Sol Meliá), cette pratique est beaucoup moins répandue en Espagne qu'en France.

⁹⁶ www.carlyle.com The Carlyle Group Closes Acquisition of B&B Hotels For €480 Million, 29 septembre 2010.

18 LE TOURISME LITTORAL : LE MODELE SOL Y PLAYA

L'orientation touristique de l'Espagne date de l'époque du régime franquiste qui s'est très vite aperçu que le tourisme de masse pouvait être un secteur stratégique permettant de consolider l'économie du pays et le régime. Cette orientation initiée dans les années 1960, s'est accentuée au cours des années 1970 lorsque l'Espagne s'est clairement positionnée comme destination de «Sol y playa ». Le tourisme de masse s'est développé en Espagne grâce à des avantages comparatifs climatiques et des ressources naturelles, la côte méditerranéenne et ses plages, combinés à des tarifs attractifs et concurrentiels. Aujourd'hui ces destinations soleil sont arrivées à maturité, elles font face à des difficultés de saisonnalité et sont confrontées à des limites environnementales.

18.1 Les destinations « Sol y playa » : principal atout de l'Espagne

18.1.1 Fréquentation étrangère en Espagne

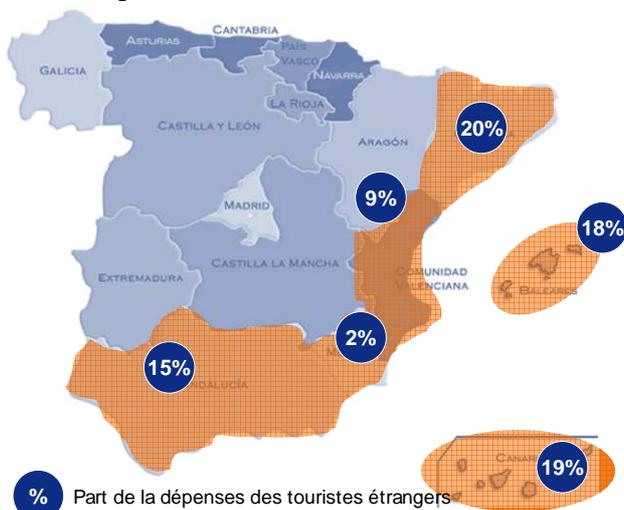
Tableau N° 18 : Arrivées et nuitées hôtelières étrangères en Espagne

	Global Espagne		Destinations « Sol y playa»	
	Arrivées	Nuitées	Arrivées	Nuitées
2001	27,1	143,8	21,6	132,7
2004	27,6	134,7	22,0	123,4
2009	32,3	142,1	25,2	128,2
Evol. 01 / 09	+ 19%	- 1%	+ 17%	- 3%

Source : INE, KPMG THL

Dans l'hôtellerie, les arrivées internationales en Espagne se concentrent très majoritairement vers les destinations de « Sol y playa » qui cumulent : 78% des arrivées internationales 64% des dépenses des touristes étrangers en Espagne.

Carte N°10 : Répartition des dépenses des touristes internationaux en Espagne en 2009



Source : INE, KPMG THL

18.1.2 Le coût de la vie : un élément comparatif attractif pour l'Espagne

L'Espagne reste compétitive en termes de tarifs comme l'a indiqué le baromètre Thomas Cook « Holiday Cost of Living ».

Tableau N° 19 : "Holiday Cost of Living" de Thomas Cook - 2009 - en £

	Coût à la journée (1)	Une bière dans un bar	Un café dans un restaurant	Un menu de 3 plats
Royaume-Uni	48,51	3,2	2,15	22,15
Goa (Inde)	14,1	0,7	0,2	7
Cuba	30,75	1,9	1	15
Tunisie	33,05	1,57	1,3	18,42
Turquie	33,74	2,2	1,3	13,5
Egypte	34,01	3,75	4	12,5
Bulgarie	34,6	1,2	1,5	14
Espagne (péninsule)	34,66	1,45	1,29	11,5
Maroc	36,17	3	1,2	22
Majorque	42,5	2,5	1,5	20
Chypre	45,38	2,23	1,96	18,75

Note : (1) Prix total pour une bière, un verre de vin, un repas de 3 plats, une canette de coca-cola, une grande outeille d'eau, un journal, une glace, un paquet de cigarettes et une course en taxi de 5 miles. .

Source : Thomas Cook

Bien que faisant partie de la zone euro, selon Thomas Cook, l'Espagne reste parmi les 10 destinations les moins chères d'après leur baromètre sur le coût de la vie comparé dans différentes destinations touristiques. La péninsule espagnole se situe en meilleure position que le Maroc, Majorque et Chypre.⁹⁷

Tableau N° 20 : Dépenses moyennes des touristes étrangers – en €

En €	2008	2009
<i>Espagne</i>	906,2	926,2
Canaries	1 035,4	1 264,4
Andalousie	901,9	1 038,7
Baléares	1 120,6	1 107,0
Murcie	798,4	898,8
C. de Valence	836,5	803,6
Catalogne	545,0	628,3

Source : IET, EGARTUR

Les dépenses des touristes étrangers dans les destinations « Sol y playa » comme les Canaries et les Baléares sont plus élevées que la moyenne nationale qui s'établit à 926,2 € en 2009.

18.1.3 Boom immobilier

Il existe peu de données récentes sur les résidences secondaires en Espagne. Néanmoins, les données du recensement de 2001 permettent d'évaluer l'importance du développement immobilier qui a eu lieu en Espagne, à la fin des années 1990, et qui s'est poursuivi dans les années 2000, jusqu'à la récente crise immobilière.

En Espagne, il y a près de 3,4 millions de résidences secondaires⁹⁸, c'est-à-dire des logements temporaires utilisés généralement pendant les vacances et week-ends. Les résidences secondaires peuvent prendre trois formes : une résidence proche du lieu d'habitation, la maison familiale « del pueblo » (au village) ou des appartements et maisons dans des zones touristiques. **Au niveau national, l'INE estime que 14% des foyers espagnols possèdent une résidence secondaire.** Les propriétaires de résidences secondaires sont principalement originaires de la Communauté de Valence (22,4%), de la Rioja (18,6%), de Madrid (18%) et de Murcie (18%).

Il faut savoir que les résidences secondaires ne bénéficient d'aucun avantage fiscal hormis celles implantées dans la région de Cantabrie et de la Rioja.

⁹⁷ Hosteltur, España entre los destinos más baratos para las vacaciones de los británicos, 22 avril 2009.

⁹⁸ Azucena Garcia, Segunda residencia, mars 2007.

La forte augmentation du nombre de résidences secondaires est le résultat du développement économique du pays. L'année 2004 a marqué un pic dans l'activité immobilière avec 181 000 résidences secondaires vendues en Espagne. Sur la période 2001 à 2004, le taux de croissance annuel des ventes de résidences secondaires était de 12% dans les municipalités composant le pourtour méditerranéen.

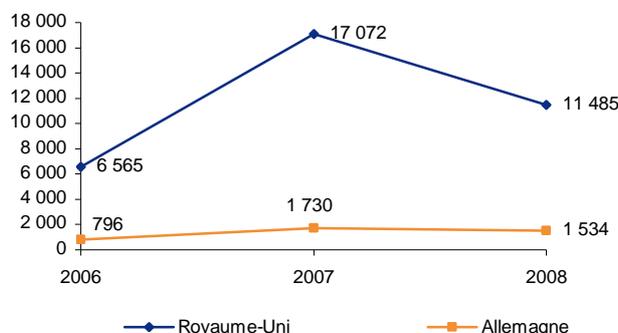
Selon une publication de la « Fundación de las Cajas de Ahorro » (FUNCAS), **les résidences secondaires sont principalement situées sur les provinces d'Alicante (8,4%), Madrid (8,2%), Valence (5,9%), Barcelona (5,8%), Malaga (4,8%) et Tarragona (4,4%).**

18.1.4 L'immigration touristique

L'attractivité de la côte espagnole et le rapport qualité / prix avantageux attirent les acheteurs, souvent à la retraite, des pays européens. Cette demande étrangère a permis la création de zones résidentielles avec services intégrés et une promotion adaptée envers les seniors. Les agences immobilières espagnoles ont implanté des points de ventes permanents à Londres ou Düsseldorf pour commercialiser leurs produits.

En 2004, parmi les 181 000 résidences secondaires vendues, **60% ont été achetées par des espagnols et 40% par des étrangers** selon une étude du cabinet DBK. En 2008, le marché résidentiel en Espagne a été touché par la crise économique, les résidences secondaires construites s'élèvent à près de 92 000 dont 30 000 ont été acquises par des étrangers.⁹⁹ Bien que les maisons soient habitées la plus grande partie de l'année, se sont malgré tout des résidences secondaires. La majorité des acheteurs sont des retraités originaires des pays du nord qui sont attirés par le climat méditerranéen et par un environnement économique plus avantageux que dans leurs pays d'origine. Les acheteurs sont majoritairement des britanniques bien que les allemands soient également fortement représentés. Ces groupes de personnes recréent sur les côtes espagnoles, un environnement qui leur est familier à travers des journaux en leurs langues, des bars et des pubs servant des boissons allemandes et anglaises, des agences immobilières et autres services en leurs langues.

⁹⁹ El mercado de la vivienda vacacional en España IV Edición, Grupo I, mai 2007.

Figure N°32 : Ventes de résidences secondaires en Espagne par nationalités

Source : *La Vivienda vacacional Española y Alemana, Una oportunidad desaprovechada*¹⁰⁰

2007 a été une année exceptionnelle, les britanniques ont acquis plus de 17 000 résidences secondaires en Espagne contre 1 730 pour les allemands. La population anglaise est dominante sur la péninsule alors que les allemands sont majoritaires dans les îles. En Catalogne, les français sont les principaux propriétaires étrangers en raison de la proximité géographique.

Plus récemment, la demande étrangère s'oriente non seulement vers les destinations de « Sol y playa », mais également vers les destinations en intérieur.

Les statistiques de l'IET, recensent que parmi les arrivées touristiques étrangères, 4,6 millions ont séjourné dans leurs résidences secondaires ou dans un logement en time share en 2009.

Les destinations de Sol y playa en Espagne attirent encore aujourd'hui la majorité des touristes étrangers qui progressivement se sont mis à acheter des résidences secondaires où ils passent une partie importante de l'année. L'attractivité des côtes espagnoles réside sur des atouts climatiques (le soleil) et paysagers mais également sur un rapport qualité / prix intéressant pour les touristes européens.

¹⁰⁰ José Maria Morillo Leon, *La Vivienda vacacional Española y Alemana, Una oportunidad desaprovechada*, Hamburgo, mars 2010.

18.2 Les Baléares : principale destination des nuitées étrangères

Le développement du tourisme de masse dans les années 1960 a permis l'apparition d'une classe d'entrepreneurs locaux dans le tourisme et surtout l'hôtellerie. Ces entrepreneurs, en partenariat avec les grands tour-opérateurs étrangers et l'administration franquiste, ont été les acteurs clés du développement touristique des Baléares.

18.2.1 Contexte historique du développement touristique dans les Baléares

Alors qu'en France, les grandes stations balnéaires se sont développées de façon structurée à travers des plans, le développement de Majorque est lié à un ensemble de facteurs économiques, politiques et conjoncturels.

- **La tradition touristique de l'île**

Majorque a toujours été une destination touristique en soi de par ses caractéristiques climatiques et balnéaires. Un certain nombre d'infrastructures ont été développées pendant la période de l'entre deux guerres et notamment le célèbre hôtel Fomentor, construit pour attirer les intellectuels du monde entier. A noter que cet établissement mythique a été racheté, en 2006, lors du 75^{ème} anniversaire du groupe Barceló, comme hommage du groupe à son île.

- **Le franquisme et le développement de l'entrepreneuriat local**

Le tourisme a été identifié comme un moyen de développer l'économie et d'asseoir la politique franquiste. Franco a, dès les années 1950, promu le développement de l'entrepreneuriat local. L'entreprise hôtelière est au cœur du modèle touristique de « Sol y playa » qui s'articule autour de la plage, de l'hébergement et d'un réseau commercial dense. A Majorque, contrairement à ce qui s'est passé à Malte ou Chypre, ce ne sont pas les grandes chaînes internationales qui ont développé les hôtels mais bien l'entrepreneur hôtelier local. Il en résulte, encore aujourd'hui, un entrepreneur « conservateur » et « progouvernemental »¹⁰¹ qui a soutenu l'orientation stratégique voulu par l'Etat sous Franco et qui aujourd'hui soutient la Communauté Autonome des Baléares dans sa stratégie touristique.

Les grands groupes hôteliers espagnols sont nés et se sont d'abord développés à Majorque (Sol Melia, RIU Hotels, Hoteles Piñero, etc.). Aujourd'hui encore, l'île de Majorque est principalement dotée d'hôtels de chaînes espagnoles dont l'exploitation et les murs appartiennent aux entrepreneurs locaux.

En parallèle, et toujours pour impulser l'expansion touristique, une série de mesures ont été prises pour favoriser l'investissement étranger dans l'immobilier. Dès 1958, avec le « Plan de Estabilización Económica », les entreprises étrangères pouvaient librement acquérir des

¹⁰¹ Joan AMER Fernandez, *Emprendedores turísticos locales y su intermediación en la esfera de las políticas públicas: el caso de Mallorca. Una aproximación desde la sociología histórica y política*, Pasos, vol. 7, n°3, 2009.

terrains. Les tour-opérateurs étrangers, qui disposaient des moyens nécessaires pour canaliser la demande étrangère et la transporter vers des destinations offrant du soleil, en ont profité pour investir dans l'hébergement.

- **Le développement du tourisme de masse dans les années 1970**

Le tourisme international s'est converti en tourisme de masse à Majorque avec l'amélioration des connexions aériennes, la baisse des tarifs et le raccourcissement de la durée des voyages. Les compagnies charters offraient des paquets touristiques incluant le vol et l'hébergement. Pour garantir les disponibilités hôtelières, les tour-opérateurs ont donc financé une partie des investissements hôteliers. Ce développement a inévitablement amené à une homogénéisation de l'offre hôtelière ainsi qu'à un aménagement à proximité de l'accès aéroportuaire, concentré sur le littoral afin que chaque chambre ait vue sur la mer.

- **Le développement du tourisme résidentiel dans les années 1980**

Dans les années 1980, le tourisme de « Sol y playa » de masse était accessible à une grande partie de la population européenne. Une certaine frange de la clientèle, souhaitant se distinguer des touristes de masse, s'est orientée vers d'autres points touristiques moins urbanisés et dégradés. Cette diversification a été favorisée par l'apparition et l'expansion des services de location de voitures et l'amélioration des infrastructures routières au milieu des années 1980. Par ailleurs, la crise économique de 1979 avait provoqué des baisses des arrivées internationales ce qui a entraîné la fermeture des hôtels de petite capacité ou vieillissants et l'arrêt des constructions. De nombreux hôtels ou projets ont été convertis en appartements, qui semblaient mieux répondre à la demande, générateurs de tourisme résidentiel.

- **Boom de la résidence secondaire dans les années 1990**

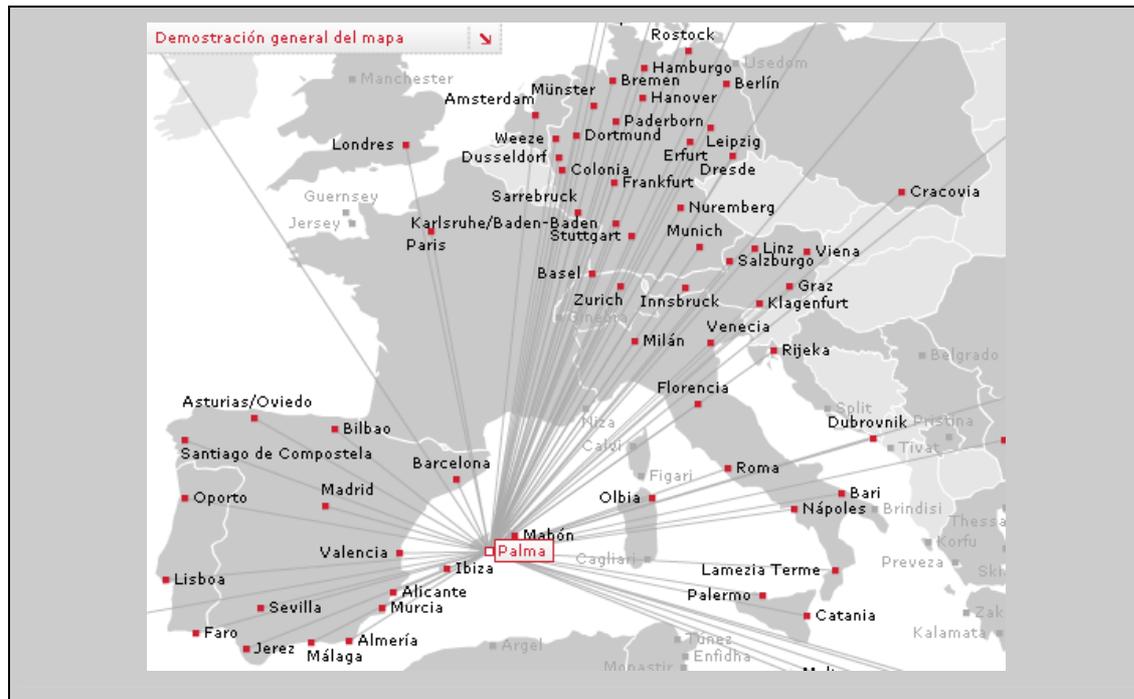
Les évolutions politiques et économiques survenues en Europe, suite à l'intégration européenne et à la flexibilisation du travail, ont provoqué des changements dans le comportement des touristes internationaux. La répartition plus étalée du temps de vacances a entraîné de nombreux touristes étrangers à investir dans une résidence secondaire plutôt que de séjourner à l'hôtel. Cette tendance a été appuyée par les différents plans d'organisation urbanistiques (« Plan Territorial Insular de Mallorca ») qui ont incité au développement de résidences secondaires. A la fin des années 1990, près de 50% du sol de Majorque appartenait à des propriétaires non locaux.¹⁰²

Le boom des résidences secondaires ne se serait pas produit s'il n'avait été accompagné de l'amélioration de la desserte aérienne et l'apparition des compagnies low cost. Air Berlin, compagnie aérienne du groupe Globalia, a développé un véritable « hub » avec des liaisons

¹⁰² Biel Horrach Estarellas, La Balearización. Mallorca, el laboratorio de experimentación del turismo y su manifestación en el litoral, Pasos, vol. 7, n°3, 2009.

quotidiennes depuis l'aéroport de Son Sant Joan (Majorque) vers les principales villes européennes.

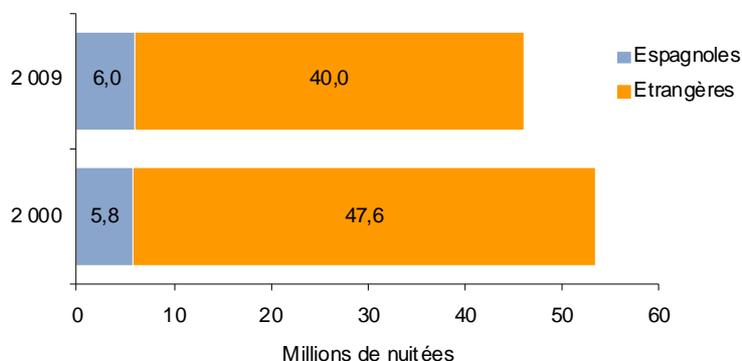
Carte N°11 : Liaisons Air Berlin vers et depuis Palma de Majorque en 2010



Source : Air Berlin

18.2.2 Majorque aujourd'hui

En 2009, les îles Baléares sont la 1^{ère} destination touristique en Espagne en termes de nuitées hôtelières totales et de nuitées étrangères (40 M). Dans les Baléares, l'île de Majorque est la principale destination des Baléares avec 32,4 M de nuitées étrangères.

Figure N°33 : Evolution des nuitées hôtelières dans les Baléares 2000-2009

Source : INE

L'offre hôtelière des Baléares se compose de 732 hôtels totalisant 90 000 chambres principalement positionnées moyen de gamme. Cet important parc hôtelier parvient à capter 72,5% des arrivées étrangères. A titre comparatif, l'Ile-de-France compte 150 000 chambres et la région PACA en propose 68 000.

18.2.3 Caractéristiques de la demande dans les Baléares

La fréquentation des Baléares souffre de deux handicaps majeurs :

- **Une forte dépendance aux clientèles anglaises et allemandes** qui représentent, en 2009, 72% des arrivées et 67% des dépenses des touristes étrangers dans les Baléares.
- **Une forte saisonnalité** : la période estivale comprenant les mois de juillet, août et septembre totalisent 48% des arrivées sur les îles.

Plus récemment, les arrivées par charters ont été progressivement remplacées par des arrivées low cost totalisant 72% des passagers se rendant sur les îles.

Malgré la progression des low cost, les Baléares sont encore aujourd'hui une destination intéressante pour les tour-opérateurs. En 2009, 49,2% des arrivées étrangères ont un forfait et 56,2% des dépenses de voyages des étrangers ont été payées dans le pays d'origine¹⁰³, en sachant que la dépense moyenne par touriste étranger s'élève à 1 107 €.

Les typologies de clientèles des Baléares sont variées :

- Des familles qui reviennent tous les ans, voire de génération en génération.
- Des jeunes qui partent en groupes d'amis mais également des équipes sportives complètes. Il n'est pas rare de voir dans les rues de Playa de Majorque des groupes de jeunes portant tous le même maillot.

¹⁰³ INE, Frontur 2009.

- Des seniors qui “s’économisent le coût du chauffage en Allemagne” selon le Directeur des hôtels Iberostar de Playa de Palma.

La durée moyenne de séjour est de 6.58 jours en 2009, en baisse depuis 2000.



Entretien avec Monsieur Morla, Directeur développement de la zone Méditerranée

L'Espagne est la 1^{ère} destination des clients TUI, représentant 4 millions de personnes, devant la Grèce et la Bulgarie. Les Baléares sont la 1^{ère} région d'accueil en Espagne.

Les atouts des Baléares selon TUI :

- L'attractivité touristique de la destination (paysage, plages, climat).
- Les infrastructures hôtelières et la connectivité (aéroport).
- Le rapport qualité / prix.

Ce que recherche la clientèle TUI en Espagne : la plage, le soleil, la sécurité, un hôtel de bon rapport qualité prix.

Les tendances de ces dernières années : la baisse de la durée moyenne de séjour de 14 jours à 10 jours voire même 7 jours et l'apparition des courts séjours de 3/ 4 jours. Il en résulte une stagnation des ventes excursions depuis 5 ans.

- **Une offre touristique orientée vers la clientèle étrangère**

La fréquentation touristique sur l'île de Majorque est géographiquement atomisée. La ville de Palma de Majorque attire une clientèle espagnole et internationale, que ce soit la clientèle affaires en lien avec les nombreuses entreprises implantées à proximité de la ville, ou la clientèle loisirs plutôt haut de gamme en lien avec le port de plaisance.

Au sud de Palma, la zone appelée « Platja de Palma » attire à 90% une clientèle allemande alors qu'au nord, dans la ville de Magaluf, séjourne quasi exclusivement une clientèle anglaise.

Sur le reste de l'île, la clientèle touristique est plus variée, en majorité européenne séjournant à l'hôtel ou dans leur résidence secondaire.

Carte N°12 : Palma de Majorque



Source : Google maps, KPMG THL

Magaluf et Platja de Palma ont développé une offre touristique exclusivement tournée vers la clientèle anglaise et allemande respectivement. Ces deux zones se caractérisent par leur localisation avantageuse, sur le littoral, à proximité directe de l'aéroport.

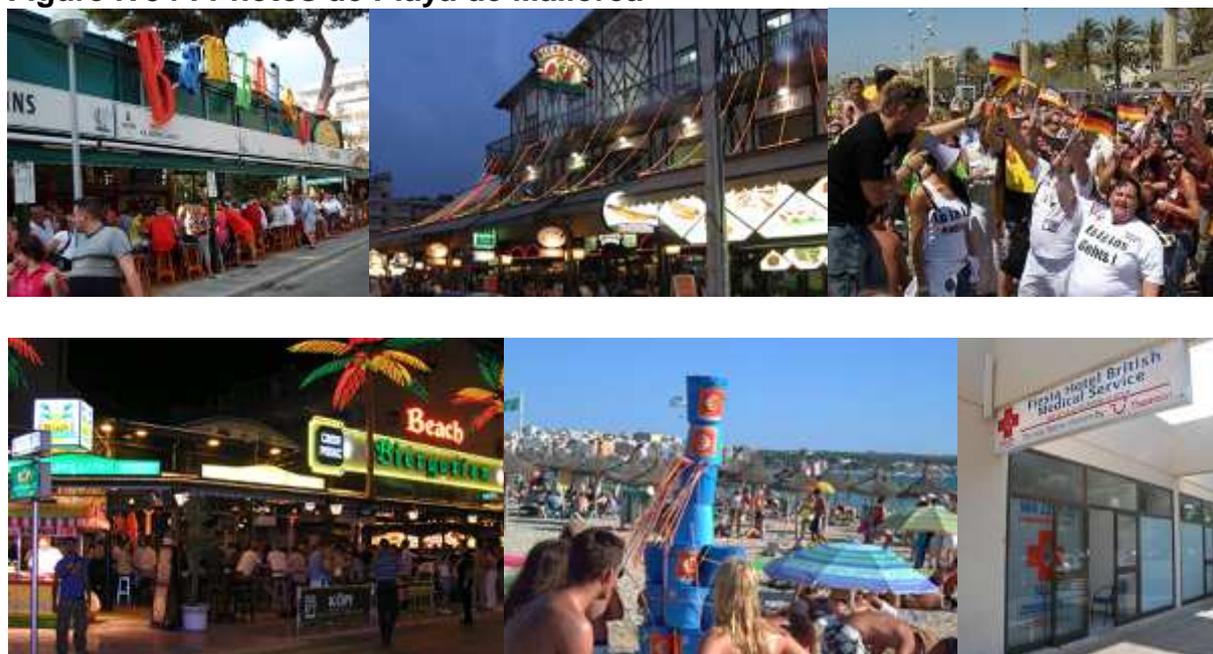
L'hyperspécialisation sur une origine de clientèle se perçoit sur toutes les composantes de l'offre touristique :

- Dans les hôtels, le personnel parle couramment l'anglais ou l'allemand et la signalétique et informations sont en langue étrangère. Dans les chambres, les télévisions transmettent des chaînes étrangères et il est même difficile de trouver une chaîne en langue espagnole.
- Les restaurants sont sous enseignes allemandes ou anglaises proposant un menu, des plats et une ambiance musicale thématique sur ces deux pays. Le personnel, généralement jeune et originaire de pays anglo-saxons ou de langue allemande, ne parle pas l'espagnol.
- Dans les magasins, tout est indiqué en langue étrangère et il est facile de se procurer la presse allemande et anglaise.

L'activité principale des touristes est la plage où ils peuvent consommer des boissons servies dans des seaux consignés pour une valeur de 13 €, que les touristes ne récupèrent généralement pas. Le soir, les touristes consomment dans les restaurants, bars et discothèques

de la ville où ils séjournent. La majorité des touristes ne se rend pas à Palma de Majorque, la plus grande ville à proximité, mais reste dans leur destination de séjours.

Figure N°34 : Photos de Playa de Mallorca



18.2.4 La revalorisation intégrale de la Playa de Palma

Après 40 ans de tourisme de masse intensif, certaines zones du littoral de Majorque sont fortement dégradées. L'hyperurbanisation s'est faite sans planification et sans tenir compte de l'environnement. Il en résulte aujourd'hui une perte d'identité de la destination avec des paysages urbains homogènes qui donnent un aspect banal et bas de gamme. Il en est de même de l'offre commerciale qui est aujourd'hui obsolète et peu mise en valeur. Ces dernières années, l'arrivée d'une population à bas revenu a entraîné des difficultés sociales et de la délinquance. Aujourd'hui la Playa de Palma est considérée comme une destination bas de gamme et son image s'est fortement détériorée.

Pour faire face à cette dégradation, un plan de revalorisation intégrale de la Playa de Palma a été élaboré. Ce plan est devenu la « Ley de Revalorización de la Playa de Palma » qui a été approuvé à l'unanimité par le parlement des Baléares en juillet 2010¹⁰⁴. Ainsi, le Consortium chargé de la restructuration intégrale de la Playa de Palma dispose désormais de l'instrument légal nécessaire pour mettre en œuvre les travaux. Le projet, d'une durée de 10 ans, dispose d'un budget global de 3 000 M€ dont 1 000 M€ de contributions des institutions publiques et le reste provenant de financements privés.

¹⁰⁴ El Mundo, Aprobada por unanimidad la Ley de revaporización de la Playa de Palma, 27 juillet 2010.

- **Une revalorisation du territoire**

Le plan de revalorisation prévoit des aménagements de grande envergure :

- Le réaménagement du front de mer en une grande promenade maritime du type Copacabana méditerranéenne.
- Un boulevard commercial en seconde ligne pour revitaliser des zones aujourd'hui à l'abandon.

- **La montée en gamme de l'hôtellerie**

En ce qui concerne l'hébergement, la réforme prévoit l'augmentation de la taille des chambres, et l'accroissement de l'offre de services, de bien-être par exemple, pour attirer une clientèle avec un pouvoir d'achat supérieur. Les hôtels devront également investir pour diminuer leurs émissions de CO2 de moitié. L'objectif étant que suite à ces transformations, la dépense moyenne par jour atteigne 135 € contre 65 € aujourd'hui.

La loi limite les constructions nouvelles pour favoriser la réhabilitation des immeubles existants.

- **Des moyens de transport plus écologique**

Pour ce qui est de la connectivité entre les différentes communes, aujourd'hui reliées par une route, il est prévu la mise en service d'un tramway.

La loi a pour objectif de revaloriser le caractère méditerranéen de la destination pour attirer 6 marchés cibles:

- loisirs/vacances,
- voyages de découverte et de nature,
- bien-être avec la construction d'un Wellness méditerranéen similaire à Caldea en Andorre,
- sports,
- voyages de niches,
- réunions

18.2.5 Conclusions : atouts et faiblesses de Majorque

Les entreprises touristiques des Baléares, et notamment l'entrepreneur hôtelier, ont profité du développement du tourisme de masse dans les années 1960 et 1970 dans une Europe en reconstruction. Les hôteliers ont très tôt développés des partenariats avec les tour-opérateurs anglais et allemands qui ont participé au financement des nouveaux hôtels. L'hôtelier de Majorque, devient ainsi, par son importance économique, un acteur clé dans la stratégie touristique de l'île.

En France, en Corse, le développement du tourisme de masse n'a pas eu lieu pour des raisons politiques. En méditerranée, Chypre et Malte peuvent être comparées au développement qu'a connu Majorque. En Sardaigne, ce développement a été plus tardif.

Les Baléares demeurent aujourd'hui encore la première destination espagnole pour l'accueil de la clientèle étrangère. Cette clientèle recherche avant tout la détente, dans une destination facilement accessible, offrant de bonnes conditions climatiques, et des plages dans un cadre sécurisé et familial.

Après 40 ans années de développement et d'exploitation intensive, Majorque souffre aujourd'hui d'une mauvaise image liée à une offre hôtelière vieillissante et à une fréquentation de masse qui a dégradé le littoral.

18.3 La Costa Blanca et Benidorm

Le littoral de la province d'Alicante (Valence), commercialement vendu sous la marque « Costa Blanca », est une des zones touristiques qui a connu le plus important développement démographique et urbain de la péninsule avec une spécialisation tournée vers les activités de loisirs. Cette orientation a été choisie par les maires franquistes des communes littorales de l'époque et par quelques entrepreneurs.

Ainsi, depuis plus de 40 ans, son climat et son littoral ont donné lieu à une exploitation immobilière et touristique intensive.

18.3.1 Benidorm : un modèle de croissance extensive à l'horizontal

L'arrivée massive de touristes a provoqué un changement social majeur. Benidorm, petit village de pêcheur dans les années 1960, s'est transformé en une des principales destinations de « Sol y playa » espagnoles.

Le concept Benidorm repose sur le rendement intensif des terrains à travers la prolifération de gratte-ciels et une hyperspécialisation dans le tourisme. Le succès de Benidorm est visible à travers les données de fréquentation touristique et l'évolution du secteur de la construction. La préservation du milieu naturel et de l'environnement étant considérés comme secondaire.

18.3.2 Présentation de la ville : chiffres clés

Carte N°13 : Localisation de Benidorm - Alicante



Source : HOSBEC

La « Ley Reguladora de la Actividad Urbanística » (LRAU 1994) a favorisé une dérégularisation à grande échelle de l'usage du sol stimulant l'urbanisation. Ainsi, selon les

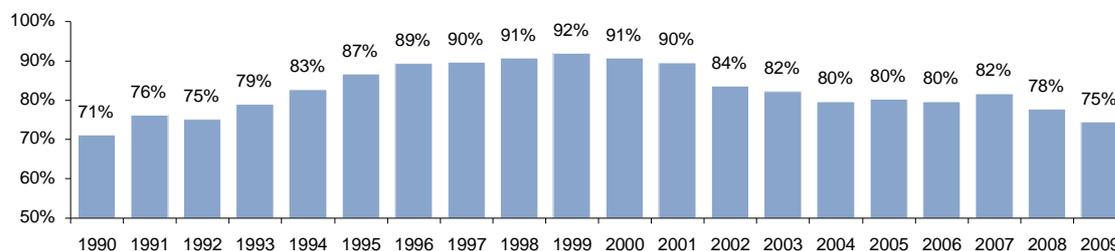
dernières données disponibles¹⁰⁵, Benidorm comptait en 2001, 51 000 logements pour près de 52 000 habitants liés au fort développement des résidences secondaires sur la destination.

La ville de Benidorm a connu une croissance forte de sa population passant de 52 000 en 2001 à 70 280 habitants en 2008¹⁰⁶.

Figure N°35 : Photos de Benidorm



Figure N°36 : Taux d'occupation annuels des hôtels à Benidorm 1990 - 2009



Source : HOSBEC

Benidorm est une destination orientée moyen de gamme puisque 50% des hôtels sont 3* (2* en France) et 24 hôtels sont de catégorie 4* (3* en France).

Entre 1992 et 1999, le taux d'occupation de Benidorm n'a cessé de progresser passant de 75% à 92% d'occupation annuelle à l'année soit une situation de saturation continue.

Depuis 2000, les hôtels de Benidorm enregistrent une baisse de leur occupation continue qui n'a pu être désamorcée malgré les efforts de rénovation des hôtels. En 2009, Benidorm enregistre un taux d'occupation de 74,6%.¹⁰⁷ Un niveau élevé mais en baisse par rapport à 2008 et 2007.

¹⁰⁵ Recensement de 2001.

¹⁰⁶ INE, 2008.

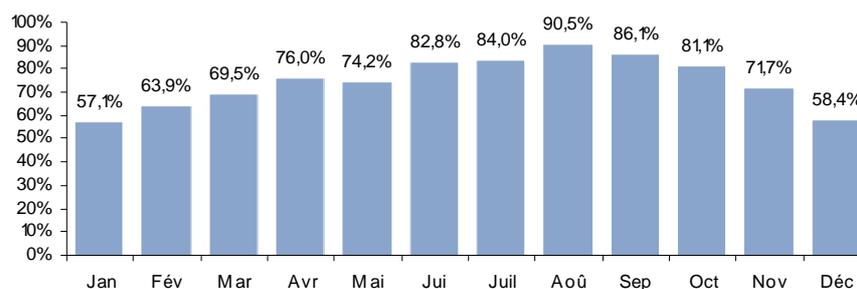
¹⁰⁷ HOSBEC, Nota de prensa, mardi 5 janvier 2010.

Tableau N° 21 : Fréquentation - 2009

	Arrivées	% étrangers	Nuitées	% étrangers
Benidorm	1,6 M	41%	9,8 M	48%
Madrid	7,2 M	47%	13,6 M	53%

Source : INE

Avec 9,8 millions de nuitées en 2009, Benidorm est le 3^{ème} point touristique en Espagne derrière Madrid et Barcelone. 48% des nuitées à Benidorm sont d'origine étrangère dont 40% proviennent du marché anglais. Selon Antonio Mayor, président de l'association des hôteliers de la Costa Blanca « HOSBEC », le marché anglais présente, de plus, la spécificité d'être fidèle à la destination avec 80% de clients récurrents.¹⁰⁸

Figure N°37 : Taux d'occupation mensuels des hôtels à Benidorm 2009

Source : HOSBEC

Décembre et janvier sont les seuls mois de l'année pendant lesquels l'occupation des hôtels se situe en dessous de 60%. Le reste de l'année, l'occupation se maintient à des niveaux élevés grâce à la complémentarité de la clientèle espagnole présente en été, à la clientèle étrangère présente essentiellement pendant les mois d'hiver et à la clientèle issue de l'IMSERSO¹⁰⁹ séjournant entre octobre et juin.

18.3.3 Le développement de nouvelles infrastructures touristiques de loisirs

Le fort développement touristique de la Costa Blanca est intrinsèquement lié à un projet territorial qui, dans le cas de Benidorm, est basé sur la croissance extensive de l'urbanisation territoriale.

Depuis les années 1990, tout en poursuivant un modèle de « Sol y playa » comme un élément clé du tourisme, de nouvelles infrastructures structurantes se sont développées sur la Costa Blanca.

¹⁰⁸ HOSBEC, Communiqué de presse, El Presidente de Hosbec y el Embajador del Reino Unido mantienen un encuentro de contenido empresarial, août 2010.

¹⁰⁹ Instituto de Mayores y Servicios sociales

Les principaux investissements concernent :

- **La construction de nouveaux terrains de golf le long du littoral** en lien avec des projets immobiliers résidentiels. Ainsi 8 terrains de golfs ont été construits entre 1997 et 2003. Aujourd'hui la Costa Blanca compte 13 terrains de golfs.
- La construction de nouveaux parcs thématiques dont la construction a été fortement soutenue par les autorités de la région. L'idée étant de construire sur la Communauté de Valence un « Orlando » espagnol.

Benidorm a basé son développement touristique sur le développement d'infrastructures de loisirs : Terra Mítica (2001), Aqua Nature, Aqualandia (1985), Festilandia, Mundomar (1985) et Terra Natura.

Terra Mítica est un bon exemple de la stratégie de développement touristique de la côte méditerranéenne espagnole. La construction de ce projet a un impact important non seulement sur l'offre touristique mais également sur la construction de logements, provoquant une forte spéculation immobilière sans tenir compte de l'impact environnemental de ce développement intensif. Inauguré en juillet 2000, Terra Mítica devait permettre de consolider la région de Valence et plus précisément le littoral de la province d'Alicante, comme la destination touristique de loisirs la plus importante d'Espagne.

Origine du projet

En 1996, un groupe d'entrepreneurs propose au Président du Gouvernement de la Generalitat nouvellement élu, et ancien maire de Benidorm, le projet de construire un parc thématique sur la commune de Benidorm. Le projet, de taille modeste, séduit le président et prend rapidement une grande ampleur.

Le développement du projet a été assuré par les entrepreneurs et par une société publique, créée à cet effet, dont la mission est la gestion des 950 ha réservés pour le projet sur les communes de Benidorm et Finestrat.

En 1997, le « Plan Especial del Parque Tematico Terra Mítica » a été présenté à la « Conselleria de Urbanismo y Obras Publicas », détaillant toutes les actions à mettre en œuvre : construction du parc thématique et des voies d'accès, équipements divers à construire, etc. l'investissement s'élève à 1 105 M€ en 12 ans à partir de 1998. Ce développement a été réalisé sans tenir compte de l'importante consommation d'eau générée par le projet dans une zone fortement aride.

L'annonce de la construction du parc a provoqué une forte spéculation. Entre 1997 et 2000, 5 000 logements ont été construits, épuisant le stock de fonciers disponibles avec 10 ans d'avance.

89% des terrains constructibles sur la zone de chalandise du parc étaient destinés à de l'immobilier.

Après un an d'ouverture, le déficit officiel du parc atteignait 3 M€. A cela est venu se greffer une enquête ouverte par l'Union Européenne sur d'éventuelles aides publiques illégales.

En 2001, un accord a été conclu avec Paramount, multinationale spécialisée dans la gestion de parcs thématiques. La situation économique et financière du parc étant fortement dégradée, les conditions de gestion étaient très avantageuses pour le groupe américain. A partir du 1^{er} janvier 2002, Paramount a assuré en exclusivité l'exploitation, la gestion, les aménagements du parc et ce pour une durée de 4 ans. Selon l'accord, Paramount recevait 4,2 M€ les 2 premières années de gestion puis 3 millions les deux années suivantes.¹¹⁰

La gestion de Terra Mitica est assurée depuis l'été 2010, et pour une durée de 10 ans, par les gestionnaires de Mundomar et Aqualandia, deux des parcs les plus rentables de Benidorm.

18.3.4 Une bonne desserte aérienne facilitant les arrivées internationales

Tableau N° 22 : Evolution du trafic passager à l'aéroport d'Alicante

	2000	2004	2008	2009	Evol. 00/09
Passagers	6 038 266	8 571 144	9 578 304	9 139 479	51%

Source : AENA

L'importance du tourisme dans la province d'Alicante se manifeste dans la part d'arrivées internationales qui totalisent 80% des passagers. L'aéroport d'Alicante est relié à 17 aéroports britanniques, facilitant l'accès aux touristes anglais, la principale clientèle étrangère de Benidorm.

18.3.5 Benidorm, une destination phare du programme IMSERSO

L'Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO) est l'entité responsable de la gestion de la Sécurité Sociale rattachée au « Secrétariat d'état en charge des politiques sociales, familiales et d'attention à la dépendance ». Parmi les différents programmes de l'IMSERSO, le programme de « Promotion du vieillissement actif » inclut le « programme de vacances pour les seniors » qui a pour objectif de faire partir les personnes âgées en vacances.

Objectifs du programme touristique de l'IMSESRO :

- Améliorer la qualité de vie des personnes âgées à travers la mise en place d'activités touristiques et la participation à des voyages.

¹¹⁰ Fernando Diaz Orueta, Turismo, Urbanizacion y cambio social revista argentina de sociologia, mayo-junio 2004.

- Maintenir l'activité touristique et les emplois en basse saison et notamment dans l'hôtellerie.

Le programme touristique IMSERSO se déroule entre octobre et juin et comprend des voyages à la mer, des voyages sur des thématiques culturelles, sur le thème de la nature ainsi que des échanges internationaux.

Les prestations de l'IMSERSO comprennent le transport, l'hébergement en chambre double avec pension complète et régime particulier si nécessaire, des activités de loisirs ainsi qu'une assistance sanitaire complémentaire à celle de la sécurité sociale.

Tableau N° 23 : Distribution du financement IMSERSO

Apport en €	IMSERSO	Usager
Péninsule	55,5 à 135,2	134,2 à 567,9
Baléares	55,5 à 212,6	134,2 à 567,9
Canaries	151,5	240,7 à 486,4
Portugal	108	175,7
Péninsule	149,7	162,1 à 167

Source : IMSERSO, Informe Anual 2008

Le financement du voyage est assuré à hauteur de 30% par le programme IMSERSO et les 70% restant sont à la charge des clients.

Les prestations touristiques sont réalisées par des entreprises ayant été retenues lors du concours public lancé par l'IMSERSO. Les entreprises retenues postulent généralement en partenariat incluant un groupe hôtelier et des agences de voyages. Mundosenior par exemple, le groupe qui est retenu depuis 1991, est composé du groupe hôtelier Barceló, des agences de voyages Viajes Iberia et Halcón Viajes. L'IMSERSO se charge du contrôle de la qualité des services et s'assure que les emplois sont maintenus.

Carte N°14 : Périmètre géographique du programme IMSERSO



Source : IMSERSO, Informe Anual 2008

Les destinations proposées par l'IMSERSO sont essentiellement les destinations balnéaires de « Sol y playa».

Tableau N° 24 : Nombre de places IMSERSO offertes en 2008

Destination	Nombre de places
Andalousie	212 400
Murcie	30 000
Baléares	210 600
Canaries	119 470
Catalogne	153 000
C. de Valence	195 600
Portugal	4 000
Andorre	500
Voyages culturelles	70 430
Tourisme de nature	4 000
Total	1 000 000

Source : IMSERSO, Informe Anual 2008

Chaque année, l'IMSERSO alloue près de 1 million de places au programme touristique, en 2009/2010, 200 000 places supplémentaires avaient été ouvertes pour compenser les effets de la crise. Cette augmentation n'a pas été reconduite en 2010/2011 en raison des restrictions budgétaires.

Benidorm offre chaque année près de 145 000 places des 195 000 allouées à la région de Valence. La ville met en valeur son architecture horizontale qui facilite les déplacements des personnes. Selon un responsable du tourisme à Benidorm, 40% du chiffre d'affaires des hôtels est réalisé à travers l'IMSERSO.

La Communauté de Valence, tout comme l'Andalousie et les Baléares, ont postulé au programme touristique « Europe Senior Tourism »¹¹¹ pour l'accueil de touristes seniors européens. Le programme est conçu pour les résidents de l'Union Européenne âgées de plus de 55 ans. Chaque destination touristique espagnole a la possibilité de cibler des clientèles spécifiques. Ainsi Benidorm, a choisi de ne pas se vendre sur les marchés émetteurs déjà très présents en hiver à Benidorm, comme c'est le cas pour les touristes en provenance de Grande-Bretagne, de Belgique et de Hollande. Les packages proposés, généralement en hôtels 4*, sont des séjours de 8, 15, 22 ou 29 jours du 1er octobre au 30 avril.

Ce programme pilote, débuté en 2010, a généré environ 50 000 packages touristiques.¹¹² La Communauté de Valence dispose d'un budget de 1 million d'euros financé à 50% par le gouvernement central et à 50% par le gouvernement régional. Entre 16 000 et 18 000 forfaits touristiques seront proposés sur la région de Valence représentant 140 000 nuitées supplémentaires.

Le programme a eu du succès auprès de clientèles traditionnellement peu présentes sur la Costa Blanca comme les Grecs, les Polonais, les Roumains et Bulgares, ce qui renforce l'attractivité de ce programme pour les hôteliers espagnols.

18.3.6 Rôle des entités professionnels privés

HOSBEC (« Asociación Empresarial Hostelera de Benidorm y de la Costa Blanca ») est une association qui regroupe les professionnels du tourisme de la province d'Alicante. Créée en 1977 à Benidorm, l'association a étendu son influence à la province et se distingue comme étant une des principales associations hôtelières de l'Espagne.

La rencontre, qui a eu lieu en août 2010, entre le président de HOSBEC et l'Ambassadeur du Royaume-Uni en Espagne, démontre l'importance de l'association comme principal acteur du tourisme. L'objet de cet entretien était la baisse de la fréquentation britannique sur la destination et les actions à mettre en œuvre pour améliorer la situation.

HOSBEC dispose d'un budget de promotion de 1,77 M€ destiné à promouvoir la destination lors de foires et salons spécialisés, à travers des spots publicitaires diffusés à la télévision, dans la presse ; ce budget permet également de réaliser des actions de co-branding avec des tour-opérateurs ainsi que des « familytrips » et eductours auprès de journalistes.

¹¹¹ www.europeseniortourism.eu

¹¹² Top Turisme, El Turismo Senior europeo echa a andar en la Comunidad Valenciana, juin 2010.

18.4 Conclusion : atouts et faiblesses de Benidorm

Parmi les atouts indéniables de Benidorm, Antonio Mayor, le président de l'association d'entreprise hôtelière (HOSBEC), souligne la force de la marque "Benidorm" et l'importante fidélité des principaux marchés émetteurs que sont le Royaume-Uni, la Hollande, la Belgique et le marché espagnol.¹¹³ A cela s'ajoute l'existence d'infrastructures de transport routier modernes qui permettent un accès direct à la ville et surtout une offre hôtelière développée à l'horizontal et au bord de la mer.

Benidorm souffre également de handicaps structurels qui sont devenus, avec le temps, des faiblesses pour la destination. La forte dépendance à la clientèle anglaise, qui représente environ 40% des visiteurs alors que les clientèles allemandes se sont désintéressées de la destination dès les années 1970, constitue un risque et d'autant plus en période de crise. Par ailleurs, bien que la clientèle estivale reste fidèle, la station balnéaire de Benidorm souffre d'une image de destination pour "senior". Enfin, la connectivité insuffisante entre l'aéroport d'Alicante et la destination de Benidorm est un point d'amélioration comme le soulignent tous les professionnels du tourisme.

Des efforts importants de coopération sont réalisés pour mener une stratégie commune entre acteurs publics et privés. Selon Antonio Mayor, les relations entre les entreprises du secteur et les autorités locales se sont améliorées et les entreprises sont consultées pour discuter des initiatives d'infrastructures. Parmi les propositions de développement qui sont étudiées il y a un centre sportif qui permettrait d'accueillir des clientèles « sportives » en période hivernales.

En 2009, Benidorm a reçu 15 M d'euros de la Communauté Valencienne pour améliorer la qualité de la ville. Ainsi, l'investissement cumulé, public et privé, réalisé par la ville de Benidorm au cours des 5 dernières années s'élève à plus de 2 000 M€.¹¹⁴

¹¹³ Costa Blanca y Benidorm, la fuerza de la marca, 12 mai 2009.

¹¹⁴ HOSBEC, Communiqué de presse, El Presidente de Hosbec y el Embajador del Reino Unido mantienen un encuentro de contenido empresarial, août 2010.

Le développement du tourisme de masse dépend de plusieurs facteurs complémentaires :

- **une destination touristique attractive (paysages, plages, monuments, offre culturelle, etc.) ;**
- **un climat propice aux vacances ;**
- **une bonne desserte ;**
- **des hébergements marchands nombreux ;**
- **des acteurs capables de structurer l'ensemble pour pouvoir offrir des tarifs attractifs.**

Les destinations de « Sol y playa » espagnoles, reconnues pour leurs plages et leurs paysages, ont fait de gros efforts pour améliorer leurs dessertes, développer une offre hôtelière dense et surtout, structurer l'offre pour attirer la clientèle étrangère. Les entrepreneurs de Majorque ont très tôt compris l'intérêt de développer des hôtels et de s'associer aux tour-opérateurs qui étaient en mesure d'acheminer la clientèle. Cette association a garanti le volume de clientèle aux hôteliers à des tarifs fortement négociés pour les tour-opérateurs.

En France, seules les stations balnéaires du pourtour méditerranéen peuvent prétendre rivaliser avec les destinations espagnoles pour ce qui est du climat. Mais contrairement à l'Espagne, l'offre hôtelière des stations balnéaires françaises s'est développée indépendamment des tour-opérateurs et elles accueillent essentiellement une clientèle individuelle qui organise son voyage de façon indépendante. Les hôteliers ne peuvent donc pas bénéficier d'un volume de clientèle étrangère suffisamment important pour offrir des tarifs compétitifs par rapport aux destinations espagnoles.

A cela s'ajoute des facteurs historiques, la région PACA qui occupe une grande partie du pourtour méditerranéen, s'est historiquement positionnée comme une destination offrant une véritable expérience touristique avec des produits à haute valeur ajoutée que ce soit pour les prestations en hébergement haut de gamme ou pour les activités touristiques proposées et la connotation exclusive ou luxe de ces stations. En 2009, l'hôtellerie de PACA a accueilli 30% de clientèles étrangères contre 50% à Benidorm et 87% à Majorque.

19 LE TOURISME URBAIN EN ESPAGNE

19.1 Barcelone : 1ère destination urbaine d'Espagne

L'activité touristique de la ville de Barcelone a connu un développement important de son offre comme de la demande au cours des deux dernières décennies. **La ville a doublé le nombre de visiteurs passant de 3,64 millions de touristes en 2000 à 7,25 millions en 2008. En 2009, Barcelone a accueilli 6,47 millions de visiteurs totalisant 12,8 millions de nuitées touristiques.**

Le tourisme est devenu un élément structurant qui a un impact sur l'ensemble de l'économie de la ville de Barcelone, sur ses aspects sociaux, culturels et d'aménagements urbains. Aujourd'hui Barcelone est une des principales villes de tourisme urbain au niveau international. Par ailleurs, selon l'étude European Cities Monitor de Cushman & Wakefield Healey & Baker, Barcelone est, depuis une dizaine d'années, la première ville européenne en termes de qualité de vie.

19.1.1 Présentation de la ville

- **Chiffres clés**

Au 1er janvier 2009, la ville de Barcelone compte plus de 1,6 millions d'habitants et l'aire métropolitaine dans son ensemble regroupe plus de 4,9 millions d'habitants (7,4 millions pour la Catalogne). Avec, en moyenne, 339 jours de soleil, la ville bénéficie d'un climat méditerranéen favorable au tourisme.

Le projet urbain de Barcelone vise à intégrer la périphérie à la ville afin de consolider le territoire urbain ; cette intégration passe par la "monumentalisation" de la périphérie.

Le département d'Urbanisme de l' « Ayuntamiento de Barcelona » a eu un rôle clé dans la coordination des différents plans et dans sa capacité à impliquer les acteurs (Administrations, investisseurs privés, politiques et citoyens).

19.1.2 Dates clés du développement touristique de Barcelona

Le tourisme international à Barcelone a été impulsé par l'organisation de grandes manifestations qui ont donné une visibilité internationale à la ville.

- **1992 : les Jeux Olympiques (15 juillet – 9 août 1992)**

Origine du projet :

Le processus de candidature a débuté dès 1981 lorsque le maire de Barcelone a demandé l'autorisation au roi d'Espagne de présenter la candidature de la ville de Barcelone. En 1984, fut créée la « Oficina Olímpica de Barcelona ».

La candidature de Barcelone a bénéficié d'un important appui institutionnel, (Roi, du Gouvernement Central, du Gouvernement de la Generalitat et des deux parlements), des personnalités publiques (Consejo de Apoyo réunissant 400 personnalités politiques, économiques, du monde de la culture et du sport) et citoyenne (60 000 volontaire inscrits avant le vote définitif à Lausanne¹¹⁵). Ainsi, en 1986 Barcelone fut sélectionnée devant Paris au 3^{ème} tour.

Impacts des Jeux Olympiques :

En 1992, lorsque la ville a accueilli les jeux, elle a présenté une image de dynamisme et modernité qui a favorisé la projection internationale de la ville et de l'Espagne.

Dans ce contexte est né le « Consorcio Turisme de Barcelona » fruit d'un accord entre le secteur public et privé de la ville. Turisme de Barcelona a été créé suite à un accord entre « Ayuntamiento » et la « Camara de Comercio de Barcelona », qui ont profité de l'opportunité des Jeux Olympiques pour poser les bases de l'organisation touristique de Barcelone.

Améliorations des infrastructures de transports et équipements :

Pour l'accueil des JO, la ville a fait l'objet d'un programme de rénovation d'envergure qui a atteint, selon une étude réalisée par l'université de Barcelona en 1995, plus de 8 000 M de dollars d'investissements entre 1986 et 1993 :

- Extension de l'aéroport El Prat : création des terminaux A et C et rénovation du Terminal B.
- Création de la Ville Olympique dans la zone industrielle et portuaire de Poblenou. La zone comprend une tour commerciale, un hôtel 5 étoiles, un embarcadère sportif et une zone commerciale comprenant des bars, restaurants, salles de spectacles, un Aquarium, etc. La Ville Olympique a permis d'ouvrir Barcelone à la mer.
- Création de nouveaux hôtels et rénovation du parc existant.
- Constructions d'infrastructures sportives de qualité : Stade Olympique et Palau Sant Jordi.

Il faut rappeler que cette même année, en 1992, ont été célébrés les 500 ans de la Découverte de l'Amérique, l'Exposition Universelle de Séville, et Madrid comme ville

¹¹⁵ El Mundo Deportivo, « Barcelona 1992 Objetivo de 60 000 voluntarios ».

européenne de la Culture, ce qui a fortement renforcé la visibilité de l'Espagne comme destination touristique auprès des clientèles internationales.

Depuis les Jeux, le tourisme à Barcelone a fortement progressé et son offre s'est à la fois spécialisée et diversifiée.

- **2002 : Année Gaudi**

L'année 2002 a été consacrée aux commémorations de l'artiste Barcelonais Gaudi. Un important programme d'expositions, de conférences et publications, de fêtes et spectacles de danses et de théâtre a été présenté. L'impact direct de l'année Gaudi est estimé à 14 M€ auxquels s'ajoutent 84 M€ d'impacts indirects.¹¹⁶

L'année internationale de Gaudi a été organisée par l'« Ayuntamiento de Barcelona », la « Generalitat de Catalunya », le Ministère d'Education, de Culture et de Sport avec la participation de nombreuses entités et institutions.

- **2004 : Le Forum des Cultures**

Origine du projet

En 1996, Pascal Maragall, le Maire de Barcelone de l'époque annonce la célébration d'un événement qui coïnciderait avec le 75^{ème} anniversaire de l'Exposition de 1929. En 1997, le projet sera rédigé et appuyé à l'unanimité par l'UNESCO donnant naissance à un nouveau événement international soutenu par une grande organisation. Les thématiques discutées lors du Forum sont le développement durable, les conditions de paix et la diversité culturelle.

Le modèle d'organisation de cette nouvelle manifestation est similaire à celui des JO de 1992, soit un « Consorcio Organizador del Fórum Universal de las Culturas - Barcelona 2004 », avec une convention unissant l'« Ayuntamiento de Barcelona », « la Generalitat de Catalunya » et le Gouvernement central et l'UNESCO.

La loi 14/2000¹¹⁷, apparue au Bulletin Officiel du 30 décembre 2000, explicite les nombreux avantages fiscaux applicables au « Forum Universel des Cultures de Barcelone 2004 ». **Le régime de mécénat prioritaire, prévu par l'article 67 de la Ley 30/1994¹¹⁸, sera appliqué aux programmes et activités liées au Forum Universel des Cultures de Barcelona, si approuvés par le Consortium Organisateur.**

La première édition du Forum Universel des Cultures s'est tenue à Barcelone en 2004. Le Forum, de 30 ha, a été construit expressément pour la manifestation qui a duré 141 jours et a accueilli près de 250 ONG et plus de 3,3 millions de personnes.

¹¹⁶ Félix Manito, cultura y estrategia de ciudad la centralidad del sector cultural en la agenda local, mai 2006.

¹¹⁷ Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. (b.o.e. de 30 de diciembre de 2000).

¹¹⁸ Loi traitant des « Fundaciones y des Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General »

L'aménagement urbain réalisé pour la tenue de cette manifestation a suscité d'importantes polémiques liées aux lourds investissements réalisés (estimés à 324 M€) et qui paraissaient contraires aux valeurs véhiculées par la manifestation.

- **La Fondation Forum Universel des Cultures**

Dans le cadre des Forums Universels de la Culture, les nouvelles manifestations sont régularisées par la Fondation Forum, dont le siège est à Barcelone, et constitué de l'« Ayuntamiento de Barcelona », la « Generalitat de Catalunya », le Gouvernement espagnol et l'UNESCO. Pour chaque édition, la Fondation se réunit avec les autorités locales et gouvernementales du pays organisateur pour mener à bien les prochaines éditions.

L'important développement touristique de Barcelone a été appuyé par l'organisation de manifestations culturelles et sportives de grande envergure qui ont renforcé la visibilité de la ville à l'international.

19.1.3 Nouveaux quartiers et rénovations à Barcelone

La ville de Barcelone est en constante mutation depuis maintenant vingt ans. Toutes ces transformations ont un impact sur le développement touristique de la ville avec la création de nouveaux bâtiments architecturalement emblématiques, de nouveaux quartiers culturels et par la construction d'hôtels.

Carte N°15 : Les nouveaux quartiers Nord de Barcelone



Source : 22@BCN, KPMG THL

- **Diagonal Mar : un nouveau quartier d'affaires pour Barcelone**

Depuis 2004, le quartier a subi d'importantes transformations pour devenir le nouveau quartier d'affaires de Barcelone. Situé entre le Forum et la Place des Glories, le quartier se compose de gratte-ciel, édifiés parallèlement au Forum, d'un centre commercial, d'un grand parc, d'une offre nouvelle de 4 000 logements, et de nombreux hôtels de luxe, dont le dernier est l'hôtel Me by Melia qui, encore une fois, se distingue par son architecture moderne. La zone accueillera également un campus de l'Université Polytechnique.

Le « Plan Especial de Infraestructuras del Poblenou » (PEI) est l'instrument urbanistique en lien avec la modification du Plan général Métropolitain pour la rénovation des zones industrielles Poblenou, définitivement approuvé en juillet 2000. Parmi les objectifs définis, le Plan doit « établir les conditions et procédures qui garantiront la participation des propriétaires du sol au coût de l'urbanisation ».¹¹⁹ Le PEI représente un investissement de 162 M d'euros¹²⁰, et concerne un périmètre de 198 ha.

- **« Plaça de las Glories » et la Tour Agbar**

La « Plaça de las Glories » est un point stratégique entre le centre de Barcelone, le village olympique et le quartier du Forum des Cultures. Plus récemment la « Plaça de las Glories » a été agrémenté de la Tour Agbar, inaugurée en 2005, dessinée par l'architecte français Jean Nouvel et le cabinet Barcelonais b720. Haute de 145 m, la tour dispose de 30 000 m² de bureaux occupés par Aguas de Barcelona. Troisième tour de Barcelone de par sa hauteur, la Tour Agbar est devenu un symbole du modernisme de la ville et un nouvel attrait touristique.

Les environs immédiats de « La Plaza de las Glories » accueillent des équipements culturels (Théâtre National de Catalogne, Auditorium de Barcelone et Archives de la Couronne d'Aragon, qui seront complété par le futur Musée du design et le Campus Audiovisuel du district 22@ qui doivent transformer ce quartier périphérique en un nouveau quartier central.

- **22@Barcelone**

Dans le district de Sant Marti, le quartier Poblenou également appelé le « **Manchester Catalan** » était une importante zone industrielle jusque dans les années 1960.

La société 22@BCN S.A.U fut créée en 2000 par l' « Ayuntamiento de Barcelona » avec pour objectif d'impulser et gérer la transformation du projet 22@Barcelona. Ce projet inclut l'urbanisation de 37 km de rues et de 116 ha d'espaces publics pour des équipements (culturels, hôtels, etc.), de l'habitat et des bureaux.

En parallèle, la société 22@BCN doit assurer la promotion du site pour l'implantation et le développement d'activités stratégiques. En 2009, 1 502 entreprises étaient déjà présentes générant 44 600 nouveaux emplois.

¹¹⁹ Plan approuvé par le Sous Commission à l'Urbanisme de la Mairie de Barcelone le 27 juillet.

¹²⁰ www.catalunaconstruye.com

Ce quartier doit, à terme, compter 12 hôtels. Trois ouvertures ont été réalisées en 2009, l'Hôtel 4 Barcelona du groupe Best Hotels, le Novotel Barcelona City, ainsi que l'hôtel « Gran Via 678 » propriété de la chaîne Grupotel.

22@Barcelona peut aider l'implantation de nouvelles entreprises par une aide à la recherche de financement et subventions publiques des administrations locales ainsi que de l'Union Européenne.

Carte N°16 : Le nouveau quartier 22@



Source : 22@BCN

19.1.4 Les leviers de la croissance touristique de Barcelone

- Une excellente accessibilité

Tableau N° 25 : Evolution du trafic passagers à Barcelone – Millions de passagers

	1995	2000	2006	2007	2008	2009
Aéroport	11,727	19,808	30,008	32,898	30,272	27,311
Croisières	0,233	0,572	1,407	1,768	2,069	2,151

Source : Turisme de Barcelona

En 2009, l'aéroport de Barcelone a accueilli 27,3 millions de passagers, sachant que 59% du trafic est international. Avec l'ouverture du nouveau Terminal 1 et la construction d'une nouvelle piste, l'aéroport de Barcelone a consolidé sa position de hub européen et pourra renforcer les connexions intercontinentales. L'investissement de 1 258 M€ permet à l'aéroport

d'accueillir 55 millions de passagers. La prochaine étape est la rénovation du Terminal 2 pour un investissement de 1 000 M€ portant ainsi la capacité à 70 millions de passagers.

Par ailleurs, d'importants investissements en infrastructures portuaires ont été réalisés au cours de ces dernières années. Avec ses 9 terminaux de croisières situés en centre ville, Barcelone est devenu le premier port d'Europe et le 4^{ème} au niveau mondial. Parmi les 3,2 millions de passagers accueilli en 2009, 2,15 millions de passagers sont des croisiéristes et 1 million empruntent les ferrys.

De plus, Barcelone est un nœud ferroviaire important, connectée au nord avec la France et avec le reste de l'Espagne à travers son train à grande vitesse (AVE).

- **Une offre hôtelière qui monte en gamme**

En 2009, Barcelone compte 321 hôtels pour un total de près de 31 000 chambres. A titre comparatif, Paris compte plus de 75 000 chambres et Lyon en compte 11 900 en 2010.

Tableau N° 26 : Evolution de l'offre hôtelière à Barcelone

	1990		2000		2009		Prévisions 2012		Evol. Ch.	
	Hôt.	Ch.	Hôt.	Ch.	Hôt.	Ch.	Hôt.	Ch.	90/00	00/09
5*	9	2 094	6	1 506	20	4 515	27	5 080	-28%	200%
4*	30	2 961	56	7 930	125	15 614	153	18 181	168%	97%
3*	45	3 492	70	4 752	107	7 523	116	8 472	36%	58%
2*	14	853	28	1 482	36	2 068	38	2 214	74%	40%
1*	20	865	27	891	33	1 213	33	1 213	3%	36%
Total	118	10265	187	16 561	321	30 933	367	35160	61%	87%

Source : Turisme de Barcelona

L'offre hôtelière de Barcelone est en augmentation depuis 1990 avec un taux de croissance de 61% en nombre de chambres sur la décennie 1990. Cette forte croissance s'est maintenue au cours des années 2000 avec une croissance de 87% entre 2000 et 2009.

Ce sont les catégories 4* et 5* qui ont le plus progressé en nombre de chambres, respectivement de + 9% et de + 200% entre 2000 et 2009. Cette évolution reflète la montée en gamme de l'hôtellerie de la ville qui s'est poursuivie en 2009 avec :

- L'implantation de l'hôtel W en bord de mer, premier établissement de l'enseigne du groupe Starwood en Europe ;
- L'ouverture du premier hôtel Mandarin Oriental d'Espagne.
- La chaîne Derby Hotels a inauguré sa résidence Suites Avenue avec des appartements de luxe.
- La réouverture du Palace après 2 années de fermeture pour travaux pour un montant de 20 M€.

- L'hôtel 5* AB Skipper est passé sous enseigne Pullman du groupe français Accor. Cet établissement est le 2^{ème} de cet enseigne en Espagne. Cette opération a été possible à travers le rachat de l'hôtel par Axa Reim pour un montant de 75 M€ qui en a donné la gestion à Accor.

Entre 2010 et 2012, CB Richard Ellis comptait 51 ouvertures d'hôtels en projet. Bien que la crise économique dont souffre l'Espagne affecte le marché hôtelier, en 2010, 25 ouvertures ont été réalisées.

- **Demande hôtelière**

Tableau N° 27 : Evolution de la fréquentation touristique à Barcelone

	1990	2000	2007	2008	2009	Evol. 90/00	Evol. 00/09
Touristes	1 732 902	3 141 162	7 108 393	6 659 075	6 476 033	81%	106%
Nuitées	3 795 522	7 777 580	13 620 347	12 485 198	12 817 170	105%	65%

Source : Tourisme de Barcelona – KPMG THL

En 2009, Barcelone, comme toutes les métropoles européennes a souffert des effets de la crise économique : le nombre de visiteurs, qui atteint plus de 6,4 millions, est en net recul après une année 2007 record (7,1 millions de visiteurs).

Tableau N° 28 : Evolution des taux d'occupation hôtelier à Barcelone

	1990	2000	2007	2008	2009
Taux d'occupation	71%	84%	79.7%	76.3%	72.4%

Source : Tourisme de Barcelona – KPMG THL

Jusqu'en 2008, le marché hôtelier a bien absorbé les ouvertures d'hôtels puisque les niveaux d'occupation se sont maintenus au delà de 76%. L'année 2009, a marqué une rupture importante avec un taux d'occupation de 72,4% en moyenne.

Tableau N° 29 : Motifs de séjours à Barcelone

	1990	2000	2007	2008	2009
Vacances	22.7%	51.5%	48%	48.1%	50.0%
Professionnelles	69.1%	45.7%	49%	48.4%	41.9%
Autres	8.2%	2.8%	3%	3.5%	8.1%

Source : Tourisme de Barcelona – KPMG THL

Majoritairement tournée vers le tourisme d'affaires qui représentait près de 70% de la clientèle au début des années 1990, Barcelone a connu un véritable bouleversement au cours de la décennie. A partir de l'année 2000, la part de la clientèle vacances dépasse les 50% et maintiendra ses parts de marché au cours des années suivantes.

- **Le tourisme d'affaires**

Fira Barcelona : un équipement historique au cœur de la ville

Officiellement constitué en 1932, l'équipement Fira Barcelona au centre de Barcelone est un équipement stratégique pour l'économie de la ville. Fira de Barcelona qui totalise 365 000 m² est composé de 2 sites :

- Montjuïc d'une superficie d'exposition couverte de 115 000 m² auxquels s'ajoutent 50 000 m² en extérieur.
- Gran Via, 200 000 m² d'exposition incluant un Palais des Congrès de 3 000 places, fait actuellement l'objet d'une extension de 2 pavillons, soit 40 000 m² supplémentaires.

Fira Barcelona est une entité publique gérée de manière entrepreneuriale et autonome. En 2009, le chiffre d'affaires a atteint 121 M€.

La Fira accueille chaque année près de 80 salons (annuels, biannuels, biennaux et triennaux), 40 500 exposants et 3,5 millions de visiteurs. Parmi ces salons, 15 sont d'envergure européenne et figurent parmi les trois principaux salons de leur spécialité en Europe. L'impact économique de la Fira sur la ville est estimé à 2 500 M€ en 2008.

Le caractère international des manifestations est une priorité pour l'équipe commerciale de la Fira dont l'objectif est d'attirer les manifestations européennes d'envergure. Ainsi, 41% des exposants et 25% des visiteurs des sites de la Fira sont internationaux.

En 2011, Fira Barcelona accueillera deux manifestations d'envergure internationale :

- Carbon Expo, la principale foire mondiale du marché du CO₂, qui avait lieu à Cologne en Allemagne
- Itma, la plus importante foire sur la technologie et machinerie textile sera organisée pour la 1^{ère} fois à Barcelona. A noter que le Parc des Expositions de la Porte de Versailles s'était positionné sur cette manifestation mais a un tarif plus élevé.

CCIB : le nouvel équipement moderne

Inauguré en 2004, le CCIB dispose d'une superficie totale de 100 000 m². Capable d'accueillir 15 000 participants au sein d'un même espace, il est l'un des plus grands centres de conventions d'Europe. Le CCIB se distingue des autres sites par son architecture originale: le centre de conventions et l'auditorium sont reliés par une allée souterraine de 1 600 m².

Intégré à la nouvelle façade maritime du littoral de Barcelone : Diagonal Mar, situé en centre-ville, le CCIB dispose d'un environnement très favorable.

Diagonal Mar est un des centres urbains les plus développés de Barcelone et dispose de 2 500 chambres de catégorie 4 et 5*, du « puerto deportivo del Besos », d'une nouvelle zone de plage, de deux parcs et d'un futur zoo marin. Un réseau de communication et de signalétique intègre pleinement le site à la ville.

En 2004, le CCIB a obtenu la certification ISO 14 001 par TUV. En 2007, le CCIB a reçu le **prix de l'innovation technologique** de la première édition des « Innovation Awards » par l'AIPC (« Asociación Internacional de Palacios de Congresos »), du meilleur centre de conventions internationales en 2009 par « Conference & Incentive Travel » concourant ainsi à sa notoriété auprès des organisateurs d'événements.

GL Events CCIB est l'entreprise exploitante du centre des congrès. La Mairie de Barcelone détient une participation à hauteur de 12% du site, le Gremi d'hôtels de Barcelone 8% et l'entreprise française GL Events est majoritaire à 80%.

A noter que la destination de Barcelone et son site ont su capter des parts de marché en intégrant le Salon de la téléphonie mobile (GSM) qui se tenait auparavant à Cannes, et un des grands salons dédié au secteur « European Incentive Business Travel And Meeting », ayant normalement lieu à Genève.

Durant les trois premières années, le CCIB a accueilli 312 événements, 2 200 sociétés et organisations clientes et près de 390 000 participants. Le chiffre d'affaires du site s'élève à environ 80 M€.

Depuis son ouverture en 2004, le site a généré plus de 576 000 nuitées dans les hôtels de Barcelone avec un impact économique direct de 514 M€.

Une demande majoritairement internationale

Avec 1 857 manifestations professionnelles en 2009, Barcelone a accueilli 576 000 professionnels.

Tableau N° 30 : Nombre de manifestation selon l'origine en 2009

	Congrès	Journées d'études	Conventions	Total	Part
Espagnole	74	119	399	592	32%
Internationale	215	82	867	1 164	63%
N.D.	5	14	82	101	5%
Total	294	215	1 348	1 857	100%

Tableau N° 31 : Nombre de congressistes selon l'origine en 2009

	Congrès	Journées d'études	Conventions	Total	Part
Espagnole	56 234	24 693	48 194	129 121	22%
Internationale	285 317	12 730	133 581	431 628	75%
N.D.	1 250	1 520	12 638	15 408	3%
Total	342 801	38 943	194 413	576 157	100%

Les manifestations accueillies sont majoritairement d'envergure internationale : 75% des participants sont étrangers.

- **Le tourisme culturel**

Barcelone est la seule ville au monde qui compte 9 sites classés au « Patrimoine de l'Humanité » : la Pedrera, le parc Güell, Palau Güell, Palau de la Musica de Catalogne, l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, la Sagrada Familia, la Casa Batlo, la Casa Vicens et la Cripta de la Colonia Güell. La Sagrada Familia accueille chaque année plus de 2,3 millions de visiteurs.

La vieille ville avec ses différents quartiers (Barrio Gotico, Ribera et Raval) et ses avenues internationalement connues (Las Ramblas) est un lieu de promenade particulièrement prisé des touristes. Sur le Passeig de Gracia, situé dans le quartier « Eixample » plus au centre, se trouvent les œuvres architecturales connues sous le nom de La Pedrera réalisées par Gaudi.

Barcelone compte également une cinquantaine de musées et galeries d'Art qui en font une ville culturellement intéressante à visiter tout au long de l'année.

- **Création de quartier culturel**

Le Raval, quartier à proximité directe des Ramblas de Barcelona, fut l'un des premiers quartiers industriels de la ville. La partie sud du quartier, à proximité du port, était connue comme le « quartier rouge » de la ville. A partir de 1988, le gouvernement de Catalogne a lancé un grand programme de réhabilitation du quartier.

Le Raval attire les touristes de par sa localisation centrale et par ses caractéristiques de quartier multi-ethnique, avec une offre dense de bars et restaurants qui rendent le quartier très vivant le soir. A cela s'ajoute une offre culturelle composée du Centre d'exposition (CCCB inauguré en 1994) et du musée d'art contemporain (MACBA ouvert en 1995).

En 2009, le groupe Barceló a ouvert un nouvel établissement 4* ultra design au cœur du Raval confirmant ainsi l'intérêt touristique de ce quartier.

19.1.5 Autres axes stratégiques

- **Le tourisme sportif**

En 2002, a été créé le programme Barcelona Sports dont les objectifs sont :

- « Renforcer l'image de Barcelone en tant que ville spécialisée dans l'organisation de grands événements sportifs ». Il s'agit de promouvoir la destination de Barcelone pour l'accueil de grandes manifestations sportives.
- « Accroître le nombre de spectateurs/participants aux principales manifestations sportives organisées chaque année dans notre ville. »

- **Le shopping**

Barcelone avec une offre commerciale de 35 000 points de vente se place comme une destination majeure de shopping en Europe. La ville se positionne en première place pour la vente aux touristes étrangers enregistrant 22% des transactions réalisées en Espagne avec une carte de crédit étrangère et 21% des retraits aux guichets effectués par les touristes étrangers.

L'offre shopping est structurée autour de la « Shopping Line » de Barcelone, un axe de 5 km partant du bord de mer jusqu'à l'avenue Diagonal en passant par Les Ramblas et le Passeig de Gracia et la Rambla de Catalunya. Selon une enquête menée par Tourisme de Barcelone, parmi les boutiques présentes sur la « Shopping line », 17,6% d'entre elles réalisent 50% de leur chiffre d'affaires auprès des touristes étrangers.

Créée il y a 12 ans, la Roca Village est un « outlet shopping de luxe », organisé comme la Vallée Village à Marne La Vallée, qui compte une centaine de boutiques. Selon Elena Foguet, directrice marketing du site, les touristes représentent 40% des visiteurs, dont 50% proviennent de pays européens, et notamment de la France qui est historiquement le premier marché. Des campagnes marketing et de communication sont régulièrement réalisées dans le sud de la France. Les visiteurs en provenance d'Asie sont en progression : + 25% en 2009.

Alors que les Français apprécient les marques locales, les clients asiatiques optent pour les marques internationales alors que la clientèle russe préfère les marques de luxe. La dépense moyenne des touristes est de 350 € par visite.

L'outlet propose des services spécifiques aux touristes comme des services de transport, des guides spécialisés, des « acheteurs personnels » ainsi que des services plus personnalisés de stylisme. Le site est commercialisé dans de nombreux pays européens, dans la presse mais également à travers des partenariats avec les tour-opérateurs.

- **Le tourisme gastronomique**

Barcelone compte 10 000 établissements de restauration dont 17 étoilés Michelin en 2009. La gastronomie est un axe stratégique que Tourisme Barcelone souhaite voir se développer.

- **Le cinéma à Barcelone**

Le cinéma est devenu un nouvel axe de promotion de la ville depuis la sortie du film de Woody Allen, « Vicky Cristina y Barcelona », tourné à Barcelone pendant l'été 2007. Le site de l'Office de tourisme de Barcelone propose désormais des itinéraires touristiques sur la thématique de Woody Allen, Barcelone d'Almodovar, Barcelone de l'« Auberge espagnole », etc.

19.1.6 Promotion touristique



Le Barcelona Convention Bureau (BCB) créé en 1983 fut pionnier dans la branche du tourisme d'affaires. Ce programme, qui aujourd'hui est partie intégrante de Tourisme Barcelona, compte sur l'appui de l'Ayuntamiento de Barcelona, la Chambre Officielle de Commerce, d'Industrie et de Navigation et la Fondation « Barcelona Promoció », et de nombreuses entreprises du secteur privé. Ses deux fonctions principales sont :

- La promotion de Barcelone comme ville d'accueil de manifestations professionnelles (congrès, conventions, incentives, etc.)
- Aide logistique, économique et organisationnelle pour la candidature de sites de Barcelone à l'accueil de manifestations professionnelles (élaboration du dossier, apport en matériel, coordination des visites d'inspection, etc.).



Le « Consorcio Turisme de Barcelona » est l'organisme de promotion touristique de la ville de Barcelone créé en 1993 par le « Ayuntamiento de Barcelona », la « Camara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona » et la « Fundación Barcelona Promocio ». Financée à moitié par le secteur privé, la mission de Tourisme de Barcelona est la promotion de la destination. En 2009, 700 entreprises sont membres du Tourisme de Barcelona.

Depuis la célébration du Forum des Cultures en 2004, les autobus touristiques de Barcelone sont devenus un véritable outil de la promotion de la ville. Les autobus permettent de réguler les flux touristiques et d'orienter les visites vers des pôles secondaires qui ne seraient pas forcément visités autrement.

« Transporte Metropolitano de Barcelona » (TMB) est associé à Tourisme Barcelona qui se charge de la promotion et commercialisation des bus touristiques. Dans le cadre de ce partenariat, environ 20% des bénéfices d'exploitation sont redistribués à Tourisme Barcelona.¹²¹ En 2009, le bus touristique a accueilli 1,9 M de passagers, soit 30% des touristes qui ont visité la ville.

¹²¹ Jordi Juan Tresseras, La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo, Universidad de Barcelona, février 2004.

La Mairie de Barcelone a élaboré et approuvé un Plan Stratégique de développement touristique 2008-2011 dont l'ambition est d'impliquer plus fortement les citoyens pour construire un meilleur équilibre entre résidents et visiteurs.

En juillet 2010, Tourisme Barcelona a annoncé envisager de mettre en place une taxe de séjours qui s'élèverait à 1 euro par touriste et par séjour afin de pallier la baisse de subventions publiques allouées à la promotion de la ville. Barcelone deviendrait ainsi la première ville en Espagne à mettre en place une taxe de séjour.¹²²

19.1.7 Conclusions : atouts et forces de Barcelone

La croissance touristique de Barcelone a suivi un rythme croissant depuis les années 1990 en spécialisant et diversifiant son offre ainsi que la demande touristique. L'accueil des Jeux Olympiques a renforcé l'image internationale de la ville mais a surtout favorisé la création du « Consorcio Turisme de Barcelona », issu de l'accord entre le secteur public et le secteur privé. Depuis, le Consorcio s'est attaché à poursuivre l'élan provoqué par les JO avec pour objectif de rentabiliser le parc hôtelier nouvellement créé ainsi que les nouvelles infrastructures. Un des atouts majeurs de Barcelone est donc la continuité dans la stratégie touristique. Barcelone est l'une des villes qui a connu la plus forte croissance touristique en Europe. Cette évolution va de pair avec l'inévitable processus de tertiarisation de la ville. Barcelone est devenue en 15 ans une destination de tourisme urbain consolidée.

Aujourd'hui, l'offre touristique de Barcelone est plurielle basée sur :

- La culture qui est devenue la colonne vertébrale de l'offre touristique avec des musées, de nouveaux quartiers réhabilités, une offre en monuments mise en valeur.
- Des quartiers qui permettent de différencier Barcelone des offres destinations urbaines : Las Ramblas, le quartier Gothique, le quartier du Forum et désormais Poblenou.
- La mer avec le port Vell et la plage de Barcelone qui s'intègre de plus en plus à la ville avec l'implantation de nouveau hôtel à l'image de l'hôtel haut de gamme W en forme de voile et situé en bout de plage.
- Le sport, avec son stade Camp Nou d'une capacité de 98 000 personnes ce qui en fait le plus grand stade d'Europe. De plus, le club de football de Barcelone est historique et conserve son aura par de bons résultats dans les différents championnats espagnols et européens.

Le plan stratégique de Barcelone à horizon 2015-2020 veut faire de Barcelone la capitale touristique de la méditerranée. L'objectif est de poursuivre la croissance touristique mais dans un périmètre axé sur la métropole de Barcelone. Il s'agit de déconcentrer la fréquentation touristique et de l'étendre à de nouveaux quartiers. Ce développement devra se faire en intégrant au maximum la population résidente de la ville pour permettre un développement cohérent à l'aménagement urbain. La préservation de l'identité locale, la créativité et l'innovation sont au cœur de cette stratégie.

¹²² AFP, Espagne : Barcelone envisage de taxer les séjours touristiques, 5 juillet 2010.

19.2 Le modèle touristique de Valence

Au cours des 15 dernières années, Valence a connu des transformations économiques, urbanistiques et touristiques importantes. Les nombreux projets en infrastructures menés à travers une politique d'investissements volontaristes ont placé la ville parmi les destinations phares du pourtour méditerranéen.

Au cours des années 2000, la Ville de Valence, à travers l'accueil de manifestations d'envergure internationale, a réussi à se donner une visibilité et un positionnement international.

Valence est aujourd'hui reconnue comme une destination de tourisme culturel et urbain et présente un bon exemple de développement touristique impulsé par les autorités locales depuis le milieu des années 1980.

19.2.1 Présentation de la ville

- **Chiffres clés**

L'aire métropolitaine de Valence compte 1,5 millions d'habitants, dont 815 000 font partie de la ville de Valence. La ville se positionne comme le 3^{ème} centre urbain d'Espagne derrière Madrid et Barcelone.

- **Organisation administrative**

L'« Ayuntamiento de Valencia » est l'instance politique du plus haut niveau de compétences qui régule la planification urbaine, les transports, la construction d'équipements, etc.

Rita Barbera (Parti Populaire) a été élue Maire de Valence en juillet 1991 et réélue en 1995, 1999, 2003 (majorité absolue) et en 2007, elle a gagné dans tous les districts de la ville. Cette continuité à la tête de l'Ayuntamiento a assuré la continuité des plans touristiques au cours des 15 dernières années.

19.2.2 Dates clés du développement touristique de Valence

Le développement touristique de Valence est intrinsèquement lié à des projets d'infrastructures de grande envergure comme la Ciudad de las Artes y de las Ciencias, la création du Palais des Congrès et l'aménagement tout autour de l'équipement.

- **1997-2009 : « Ciudad de las Artes y de las Ciencias »**

En 1989, le président de la « Generalitat de Valencia », Joan Lerma, propose de construire un musée des sciences similaire à ceux qui existent à Londres ou à Munich. Ce complexe serait un lieu culturel et touristique qui permettrait de faire de Valence « un lieu emblématique ».

En 1991, le Conseil de la Generalitat a approuvé la cession des terrains et une entreprise publique a été constituée pour gérer la concession des ouvrages. Les travaux ont commencé en 1994.

Lors des élections de 1995, le projet a été momentanément suspendu et révisé pour devenir la « Ciudad de las Artes y de las Ciencias » proposant ainsi des équipements sur des thématiques scientifiques mais également artistiques.

Le complexe fut dessiné par l'architecte originaire de Valence, Santiago Calatrava a qui l'on doit par exemple la gare ferroviaire de Lyon Saint-Exupéry, le pont de l'Europe à Orléans et prochainement la plus haute tour de Chicago.

La « Ciudad de las Artes y de las Ciencias » se compose de plusieurs équipements inaugurés progressivement :

- **1998 : l'Hémisphéric** (cinéma IMAX),
- **2000 : le Musée des Sciences Prince Felipe et le Umbracle**, « Promenade Sculpturale » de 15 500 m² avec un étang, des jardins et des espaces de promenade ainsi qu'un parking sous-terrain de 690 places.
- **2002 : l'Oceanográfico**, plus grand aquarium d'Europe
- **2005 : Le Palau de les Arts Reina Sofía**, un espace consacré à l'opéra.
- **2009** : en octobre a été inauguré **l'Agora, un espace multifonctionnel** dessiné par l'architecte Santiago Calatrava qui complète le complexe de la Ciudad de las Artes. Ce bâtiment, en forme d'ellipse de 88 mètres de long, et 66 m de largeur, peut accueillir jusqu'à 5 500 spectateurs et accueillera notamment le tournoi Valencia Open 500 (Tournoi ATP).

Ce quartier de Valence, devenu emblématique, renforce l'image moderne et dynamique de la ville.

- **La « Copa America » 2007 / 2010**

En février 2010, Valence est devenue pour la deuxième année consécutive, la capitale mondiale de la voile après avoir accueilli la compétition en 2007.

Sur la période 2004-2007, la célébration de « Louis Vuitton Acts » et « Louis Vuitton Cup » ainsi que l'« America's Cup Match » ont eu un impact important sur la projection internationale et l'image de Valence à l'étranger.

L'impact économique a été important pour la ville de Valence avec des investissements qui se sont élevés à 2 768 M€¹²³ répartis de la manière suivante :

- Le « Consell de la Generalitat » de Valence a investi 45% du montant total des investissements.

¹²³ Instituto Valenciano de Investigaciones economicas, Impacto economico de la 32ª America's Cup Valencia 2007, 2008.

- Le Consortium a investi 441,1 M€, soit 16% du total dans la Marina Real, les canaux d'accès, soit au total 156 projets de développements logistiques.
- Le gouvernement central a investi 288,4 M€ (10,4%), essentiellement destinés à l'extension de l'aéroport de Manises et les zones portuaires à Valence et Gandia.
- L'« Ayuntamiento de Valencia » a contribué à hauteur de 69,7 M€ pour l'embellissement général de la ville et l'agencement des rues.
- La ville de Gandia a investi 17,2 M€.

Au global, la valeur ajoutée de la manifestation est estimée à 2 724 M€. L'America's Cup a par ailleurs permis le maintien ou la création de plus de 73 859 emplois.

L'impact cumulé sur les 3 années représente 2,67% du PIB et 3,29% de l'emploi de la Communauté Autonome.

Avec 5,7 M de visiteurs, l'événement a eu plus de succès que prévu, soit 10% supérieur aux prévisions.

Lors de l'édition 2010 de l'America's Cup, l'augmentation de la demande de tourisme étranger a été de 47,5% par rapport à la précédente. Cette augmentation concerne des marchés émetteurs généralement peu représentés à Valence tels que la Nouvelle Zélande, la Suisse, les Etats-Unis et l'Australie. Le nombre de nuitées a ainsi progressé de 24,4%.

La dépense moyenne des touristes s'élève à 1 152 € destinés principalement à la restauration, aux achats et aux activités de loisirs. Les touristes étrangers logés sur des bateaux ou dans des villas ont dépensé en moyenne 3 000 €.¹²⁴

- **Le Grand Prix de Formule 1 - 2008-2015**

Depuis 2008, et pour 7 ans, Valence accueille une des courses du championnat mondial d'automobile de Formule 1. L'impact du Grand Prix de Formule 1 sur la Communauté Autonome de Valence est estimé à 70 M€ de revenus (128 M si l'on compte la semaine de préparation) et 5 000 emplois directs.¹²⁵

L'impact se fait également ressentir sur la demande en termes de réunions sur la destination. L'investissement se poursuit ainsi sur la période 2008 - 2015.

Le taux d'occupation des hôtels augmente de 10 points lors de la manifestation passant de 65% à 75% sur la dernière semaine d'août.

¹²⁴ Nexotur, Valencia volverá a convertirse en febrero de 2010, por segunda vez consecutiva, en la capital mundial de la vela, 4 janvier 2010.

¹²⁵ El mundo, La F1 es más rentable a largo plazo que la Copa América, 24 août 2009.

Selon les données d'audimat, la retransmission d'un grand prix de Formule 1 attire 500 millions de spectateurs dans le monde.

19.2.3 Les leviers de la croissance touristique de Valence

- **La desserte**

En 2006, José Salinas, le directeur gérant de « Turismo Valencia Convention Bureau » et du Palais des Congrès, a expliqué le rôle important d'internet et des lignes aériennes à bas coûts dans les campagnes promotionnelles de Valence. « Nous avons heureusement été innovateurs en se rendant compte de l'urgence de ces lignes aériennes, qui constituent un élément stratégique pour Valence ». ¹²⁶

La fondation de tourisme a ainsi développé des actions de « joint marketing » avec des compagnies aériennes comme Easy Jet pour promouvoir la destination.

En 2010, la compagnie aérienne low cost Ryanair a augmenté ses vols pendant la période estivale vers et depuis Valence. Des connexions existantes ont été renforcées avec l'ouverture d'un vol supplémentaire par semaine entre Dublin et Valence et Bristol Valence ainsi que 3 vols supplémentaires par semaine entre Rome et Valence.

L'aéroport de Valence a connu un pic d'activité en 2007 avec l'arrivée de 2,9 millions de passagers. Ce nombre est en recul depuis, enregistrant une baisse en 2008 qui s'est poursuivie en 2009, atteignant 2,3 millions de passagers. **En 2009, près de 50% des passagers proviennent d'Espagne et 47% de l'Union Européenne. Les trois principaux marchés étrangers sont l'Italie (13% des passagers) suivis du Royaume-Uni (8%) et de la France (7%).** ¹²⁷ A cela s'ajoute les passagers arrivés en train qui totalisent 20 millions de personnes.

- **Les infrastructures d'hébergements**

Valence dispose d'une offre hôtelière qui s'est fortement développée sur la deuxième moitié des années 2000. Le nombre de chambres a progressé de 25% entre 2005 et 2010 essentiellement porté par le développement des hôtels 5*, dont le nombre de chambres a doublé sur la période 2005 – 2009, et 4* (+ 27% en nombre de chambres).

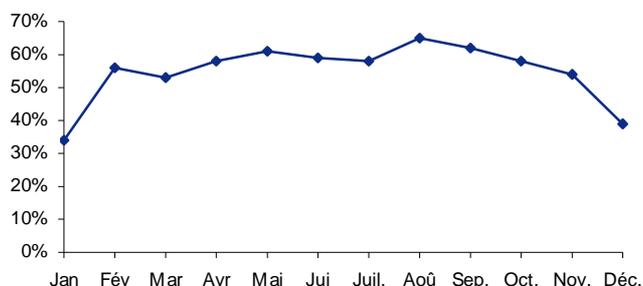
¹²⁶ José Salinas explica la transformacion turistica de Valencia, Economista n°315.2a, Quincena septiembre 2006, Colegio de Economistas de Valencia.

¹²⁷ AENA dans VLC Valencia, Estadísticas de Turismo 09.

Tableau N° 32 : Evolution de l'offre hôtelière à Valence

	Ch. 2005	Hôt. 2009	Ch.2009	Evol. Ch 05/09
5*	694	8	1 440	107%
4*	3 323	30	4 232	27%
3*	1 935	22	1 969	2%
2*	465	7	465	0%
1*	85	4	96	13%
Hostales	313	15	320	2%
Total	6 815	320	8 522	25%

Source : VLC Valencia, Estadísticas de Turismo 2009

Figure N°38 : Taux d'occupation des hôtels à Valence en 2009

Source : VLC Valencia, Estadísticas de Turismo 2009

Il est important de souligner la saisonnalité particulière de Valence qui connaît deux mois de basse saison en décembre et janvier, puis une saisonnalité relativement stable tout au long de l'année avec un pic en août. Le taux d'occupation annuel à Valence s'établit à 55% en 2009.

La durée moyenne de séjour est de 1,83 jour pour le marché espagnol contre 2,27 jours pour les étrangers.

- **Motif de séjours**

Valence attire majoritairement une clientèle en séjours loisirs qui représente 64% des visiteurs. Le reste de la clientèle est composé des individuels affaires (18%) et des visiteurs en séjours pour motifs de foires et congrès (18%).

- **Offre et demande musées**

Valence compte 45 musées et 2 sites classés au Patrimoine de l'Humanité (« La Lonja de la Seda » et « Tribunal de las Aguas »). Parmi l'offre musée, 5 sites accueillent plus de 400 000 visiteurs.

Tableau N° 33 : Principaux musées de Valence

	2009
Museu de les Ciences Principe Felipe	1 853 860
L'Oceonografic	1 114 373
IVAM	733 623
Lonja	565 786
Bioparc	520 000

Source : Valencia Convention Bureau

- **Le tourisme de croisière**

Tableau N° 34 : Evolution du tourisme de Croisière à Valence

	2005	2006	2007	2008	2009	Evol. 05/09
Croisières	110	80	155	164	143	30%
Passagers	106 724	86 774	179 209	199 335	184 909	73%
Nombre de passagers moyens	970	1085	1156	1215	1293	-

Source : VLC Valencia, Estadísticas de Turismo 2009

Entre 1995 et 2000, l'objectif a été de promouvoir le tourisme de croisière comme nouveau produit touristique jusqu'alors peu structuré. L'organisation de l'America's Cup a donné une visibilité importante à Valence comme destination maritime. Le nombre de croisiéristes a ainsi fortement augmenté en 2007, pour atteindre près de 180 000 passagers. Après une année 2008 exceptionnelle (200 000 passagers), 2009, bien qu'en retrait, maintient le positionnement de Valence sur ce marché.

Depuis 2000, la stratégie a été de consolider les produits touristiques établis. Cette stratégie s'est matérialisée pour ce qui est du tourisme de croisière par un accord signé entre « Tourisme de Valencia » et l'Autorité Portuaire de Valence qui délègue à « Tourisme Valencia » la promotion et le marketing des activités de croisière du port.

- **Le tourisme d'affaires**

Le Palais des Congrès de Valence, dessiné par Norman Foster, fut inauguré en 1998 et compte un auditorium de 2 250 personnes et un auditorium de 467 personnes.

Le Palais est le seul équipement de congrès en Espagne et le 2^{ème} en Europe à avoir reçu en 2007, le label Excellence Européenne 400+. Le palais des congrès dispose déjà des certifications ISO 9001 et ISO 14001, le « Q de Calidad Turística » et la certification UNE 216301:2007 de Système de Gestion énergétique. En 2009, le Palais des Congrès a fait couvrir son toit de 8.000 m² de panneaux photovoltaïques.

En 2009, le Palais des Congrès a accueilli 137 réunions, soit près de 88 000 participants. L'impact économique est estimé à 69,2 M€, soit un impact cumulé de 571 M€. L'EBITDA de l'équipement a augmenté de 21,4% en 2009 comparé à l'année 2008.¹²⁸

Le Palais de congrès de Valence a accueilli 1 900 événements et 1,3 millions de personnes en 12 ans. L'impact économique cumulé est de 600 M€, soit plus de 20 fois l'investissement de construction.

En 2010, l'Association Internationale des Palais des Congrès a élu le Palais des Congrès de Valence « *World's Best Congress Center* », une reconnaissance qui évalue entre autres, la gestion, les installations et équipements, les services, l'accessibilité et la capacité hôtelière.

En 2008, parmi les visiteurs étrangers de Valence, 8,35% étaient en séjours affaires. Parmi les visiteurs espagnols, 10% le sont pour affaires.

La durée moyenne de séjour des touristes affaires est de 3,2 jours avec une dépense moyenne de 68,8 € par jour.¹²⁹

Selon l'UAI (Union Internationale des Associations), Valence se situe en 2009 au 26^{ème} rang international.

Tableau N° 35 : Nombre de manifestations professionnelles accueillies à Valence en 2009

	Congrès	Conventions	Journée d'étude	Total	Répartition
International	42	29	101	172	24%
National	111	65	360	536	76%
Total	153	94	461	708	100%

Source : Valencia Convention Bureau

Tableau N° 36 : Nombre de participants aux manifestations professionnelles accueillies à Valence en 2009

	Congrès	Conventions	Journées d'étude	Total	Répartition
International	17 587	10 703	5 472	33 762	21%
National	36 971	18 225	72 769	127 965	79%
Total	54 558	28 928	78 241	161 727	100%

Source : Valencia Convention Bureau

Selon les données de l'ICCA International Congress & Convention Association, le nombre de réunions internationales à Valence a progressé de 218% entre 1998 et 2008.

¹²⁸ Communiqué de Presse, Palacio de Congresos de Valencia, 26 avril 2010.

¹²⁹ Hosteltur, Congresos Convenciones e Incentivos, Turismo de Congresos, el segmento más estratégico de la oferta turística valenciana, entretien avec Belén Juste, Consellera de Turisme de la Comunitat Valenciana

19.3 Promotion touristique



En 1991 fut créée la Fondation « Turismo Valencia Convention Bureau » dont sont associés l’Ayuntamiento de Valencia, des institutions économiques comme la Chambre de Commerce, Feria Valencia, la « Confederación Empresarial Valenciana » et 200 entreprises du secteur touristique.

L’objectif de la structure était d’établir une stratégie claire avec un plan marketing touristique structuré et orienté vers des marchés cibles. Valence a été la première ville à disposer de Cd-Rom et à proposer des matériels vidéo pour la promotion de la ville dont le premier à cette époque a gagné un prix européen. Dès le début des années 1990, « Turismo Valencia » a bénéficié d’un site internet.

En parallèle, les infrastructures de transport se sont améliorées (autoroute de Madrid, ligne ferroviaire rénovée) et l’offre hôtelière s’est accrue, passant de 3 400 chambres à 4 800 chambres entre 1992 et 2000.

Les résultats de cette politique ont été probants, entre 1992 et 2000, le nombre de visiteurs a été multiplié par deux passant de 415 000 à 815 000 en 2000, alors que les nuitées ont plus que doublé et ont dépassé le cap des 1,5 millions.

La campagne publicitaire 2009 “Valence : incroyable mais vraie” est axée sur le dynamisme, la modernité et les contrastes de la ville. Cette campagne a reçu différents prix internationaux parmi lesquels :

- **Le Prix Ulysse pour le meilleur spot cinéma et télévision de l’année reçu lors de la Foire ITB à Berlin est considéré comme la meilleure récompense au niveau international. L’acoustique et les valeurs émotionnelles, l’information communiquée et la créativité ont fait la différence.**
- **Best de l’Organisation Mondiale du Tourisme.**
- **Gagnant du Festival International des films touristiques ART & Tur de Portugal.**
- **Au niveau national, le sport a reçu le Prix Tirant 2009 du meilleur spot publicitaire.**

Figure N°39 : Affiche de la campagne publicitaire “ Valence : incroyable mais vraie”



Source : Turismo Valencia

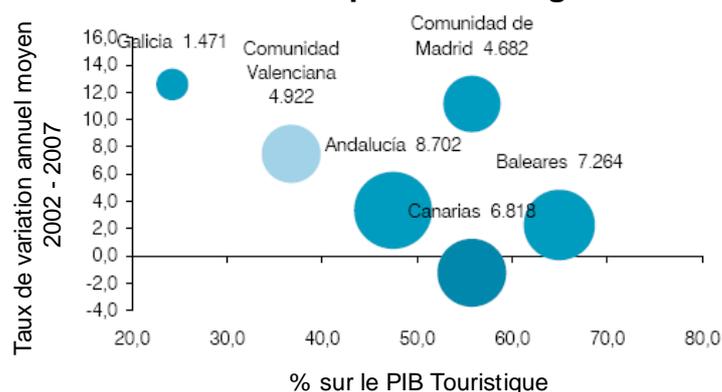
19.3.1 Chiffres clés du tourisme dans la Communauté Autonome de Valence

Le tourisme à Valence contribue à hauteur de 13% au PIB de la région de Valence et génère environ 300 000 emplois.¹³⁰ Le tourisme représente en 2007 :

- 6,5% des investissements dans la région, soit 2 139 M€ de formation brute de capital fixe.
- 5,2% des dépenses publiques dans la région, soit 983 M€.

19.3.2 Consommation touristique des étrangers

Figure N°40 : Consommation touristique des étrangers – évolution et poids



Source : Exceltur, Impactur 2008

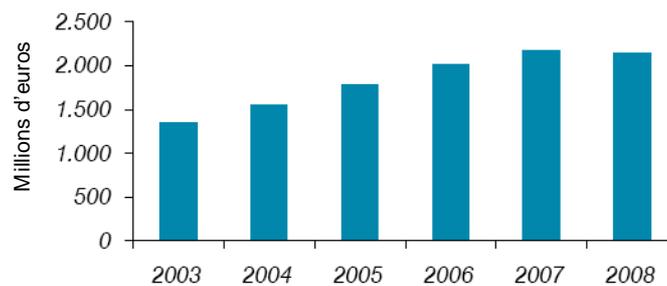
¹³⁰ Exceltur, Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y empleo de la Comunidad de Valencia, 2008.

La consommation des touristes étrangers représente plus de 35% du PIB touristique de la région de Valence, en croissance annuelle de près de 8% entre 2002 et 2007, soit un niveau supérieur à celui enregistré sur les destinations matures comme l'Andalousie, les Baléares ou les îles Canaries.

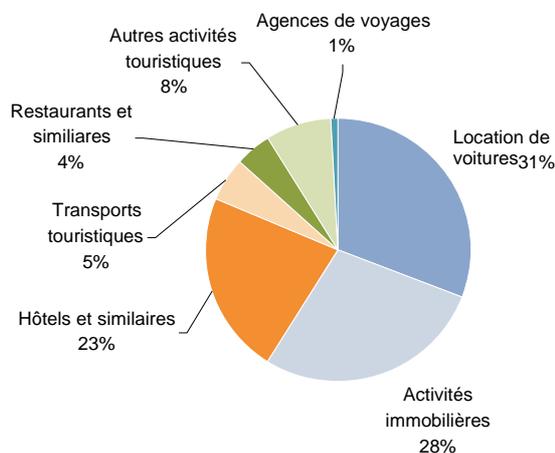
19.3.3 Investissements touristiques des entreprises

La formation brute de capital fixe des entreprises touristiques a augmenté à un rythme de 9,6% par an dans la région de Valence pour atteindre un montant de 2 139 M€ en 2008. Ainsi, entre 2003 et 2008, l'investissement privé a augmenté de 58% dans la région.

Figure N°41 : Investissements touristiques de la Communauté de Valence 2003 - 2008



Source : Exceltur, Impactur 2008

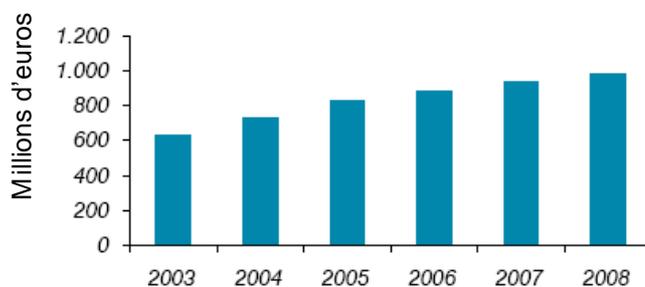
Figure N°42 : Investissements touristiques par secteurs d'activités 2008

Source : Exceltur, Impactur 2008, KPMG THL

Les entreprises de location de voitures et l'hôtellerie sont celles qui ont le plus investi dans la rénovation et modernisation de leurs offres.

19.3.4 Investissements touristiques publics

Les dépenses cumulées des 3 provinces composant la région de Valence se sont élevées à 983 M€ en 2008. La croissance annuelle moyenne des dépenses touristiques depuis 2003 est de 9,4% contre 7,6% pour le reste des dépenses publiques ce qui montre l'engagement des autorités publiques dans le développement touristique.

Figure N°43 : Dépenses publiques liées au tourisme dans la Communauté de Valence 2003 - 2008

Source : Exceltur, Impactur 2008

Les dépenses « collectives », c'est-à-dire celles qui s'orientent vers des dépenses de promotion, d'appui à la commercialisation de produits touristiques et d'aménagements s'élèvent à 398 M€, soit 40% des dépenses touristiques totales.

19.3.5 Conclusions : atouts et forces de Valence

De même que Barcelone, Valence est une destination qui a su se positionner sur une filière porteuse qui est le tourisme urbain à caractère culturel. Ce positionnement a pu se faire à travers la création d'un équipement phare qui est la « Ciudad de las Artes y de Ciencias » dont le développement s'est fait sur une période de 15 ans, amenant régulièrement une nouveauté sur le site.

Le Palais des Congrès est un autre pari réussi qui a été porté par une volonté politique forte. La ville de Valence a réussi à débloquer les fonds pour faire réaliser par un architecte d'envergure internationale qu'est Norman Foster un équipement qui est devenu un exemple en matière de renouvellement des énergies. A cela s'ajoute une commercialisation forte s'appuyant sur une équipe dédiée ayant les moyens de promouvoir la filière et accroître la visibilité de la ville.

Valence a ainsi acquis le statut de ville moderne et de nouvelle destination de tourisme urbain.

Au milieu des années 2000, la ville a réussi à capitaliser sur ces nouveaux équipements et sur son statut de ville novatrice pour se positionner pour l'accueil de manifestations sportives internationales. Ce deuxième élan dans le développement de la ville a été possible grâce à des efforts d'investissements et de promotion.

Cette continuité, tant sur la stratégie que dans le financement de ce développement, a été possible grâce à un appui politique fort. La longévité de Mme Barbera, maire de Valence depuis 1991, explique cette continuité.

19.4 Bilbao : nouvelle destination urbaine et culturelle

19.4.1 Présentation de la ville

La population de Bilbao atteignait un peu plus de 354 000 habitants en 2006. Si l'on considère l'agglomération urbaine qui comporte plus de 30 municipalités, on atteint environ un million d'habitants.

Bilbao se situe au sein de la province de Bizkaia, dans la communauté autonome du Pays Basque.

19.4.1.1 Aménagement urbain

Dans les années 1980, Bilbao connaît une crise de l'industrie qui touche particulièrement la sidérurgie, au cœur de son économie. S'ensuit alors une période de déclin avec la disparition de 80 000 emplois et une baisse de la population de 70 000 habitants.

- **La renaissance de Bilbao dans les années 1990 :**

1989 marque le début de l'élaboration du Plan de Revitalisation du Bilbao Métropolitain. L'objectif du projet est de diversifier l'économie et de développer un secteur tertiaire compétitif, ainsi que le tourisme culturel. Il s'agit d'une véritable projection dans le futur pour la ville de Bilbao. Le plan est lancé par trois organismes : le gouvernement basque, la province de Bizkaia et la municipalité de Bilbao.

Ce plan va provoquer la naissance de deux entités qui vont jouer un rôle important dans le développement de la ville :

- **Association Bilbao Metropoli 30 en 1991** : créée pour mener à bien le projet de revitalisation de l'aire métropolitaine de Bilbao. Ses partenaires sont à la fois des institutions publiques, des entreprises, des universités et des musées. La coopération des secteurs public et privé permet l'augmentation du capital social grâce à une meilleure coopération des acteurs.
- **Bilbao Ria 2000 en 1992** : il s'agit d'une société anonyme créée par les institutions publiques pour diriger la transformation des zones dégradées du secteur métropolitain de Bilbao. Les zones en question sont cédées par les entreprises appartenant à l'Etat, puis une fois urbanisées (amélioration du plan urbain, des transports, du respect de l'environnement, des espaces verts...), elles sont vendues à des entités privées. Bilbao Ria 2000 a donc en charge la gestion des projets entrepris par la ville de Bilbao.

- **La mise en œuvre et les résultats du plan de Revitalisation du Bilbao Métropolitain :**

Une des actions au cœur du plan de revitalisation est la construction du musée Guggenheim dans une ancienne zone industrielle qui était en ruine à l'époque.

- **Origine du projet**

Le Plan de revitalisation a défini une vision de Bilbao étroitement associé à l'art et la culture avec pour objectif de positionner Bilbao comme une destination internationale de tourisme culturel. Il a ainsi été défini l'implantation d'un musée international d'art contemporain. Le président du gouvernement basque de l'époque, José Antonio Ardanza, a été une personnalité décisive pour mener à bout cet ambitieux projet et convaincre la Fondation Guggenheim. Selon Thomas Krens, directeur de la Fondation Guggenheim, lors de sa première visite à Bilbao, il a indiqué aux autorités locales d'envisager de construire un équipement plus grand que l'Opéra de Sydney ou le Centre Pompidou.¹³¹

Un autre élément fondamental est le caractère indépendant de la démarche qui était un partenariat entre le Pays Basque et la fondation Guggenheim sans que le Ministère de la Culture Espagnol n'ait été consulté.

- **Un projet qui a positionné Bilbao sur le plan international comme ville culturelle**

A la demande de Thomas Krens, l'architecte Gehry a participé au concours qu'il a finalement gagné. Le musée Guggenheim de Bilbao fut inauguré le 17 octobre 1997 et son contrat avec la fondation Guggenheim s'étend sur une période de 20 ans, et ce jusqu'en 2017.

Ce musée a eu un fort impact sur la zone puisqu'il s'agit aujourd'hui d'un quartier soigné, très apprécié des habitants. Le musée fut l'élément déclencheur du développement de la ville qui était délaissée par les touristes : c'est ce qu'on appelle « l'effet Guggenheim ».

Figure N°44 : Photos du musée Guggenheim de Bilbao



Selon l'architecte Gehry, l'usage de matériaux métallique est un rappel au passé sidérurgique de la ville.

Les nombreuses récompenses reçues par le musée (médaille d'or des Beaux Arts en 1999, « European Museum Forum Museum of the Year Award » en 2000, la récompense « Tourist Appeal Award » en 2005, et le « EFQM Silver Q Award » pour la qualité du management la même année) ont permis de faire connaître l'équipement et sa ville à travers le monde.

¹³¹ Correo digital Guggenheim Bilbao, A Madrid no le convenia el Guggenheim, Mercedes Gallego, 2007.

- **Les transports :**

Le plan d'urbanisation s'est accompagné d'une volonté d'améliorer l'accès à la ville, ainsi que les communications intra-urbaines à travers la rénovation des autoroutes. De plus, les activités portuaires ont été déplacées en aval pour libérer les berges du centre-ville. Bilbao souhaite également profiter de sa localisation pour devenir un port important.

Le réseau de métro est inauguré en novembre 1995 et une deuxième ligne est ouverte en 2002. Cette même année voit la naissance d'un tramway.

En 2000, l'Aéroport international de Bilbao a été inauguré à l'est de la ville. Il a permis d'accroître largement les capacités de trafic aérien avec notamment l'arrivée de compagnies low-cost. En 2009, l'aéroport a accueilli environ 3,6 millions de passagers.

19.4.2 Les leviers de la croissance touristique de Bilbao

Conséquence du développement urbain, Bilbao acquiert une nouvelle dimension touristique.

- **Les infrastructures d'hébergements**

Quelques chiffres clés de 2009 :

- Nombre d'établissements : 53
- Nombre de places offertes par an : 2 337 368
- Taux d'occupation : 48% (conséquence de la crise économique qui a affecté le tourisme à Bilbao)
- Nombre de visiteurs : 604 318 (soit 30% du Pays Basque).
- Provenance des visiteurs :
 - 63,4% de l'Espagne (Madrid, Communauté autonome du Pays Basque, Catalogne principalement)
 - 36,5% de l'étranger (avec en tête France, Allemagne, Royaume-Uni et Italie).

- **Le tourisme d'affaires**

Le tourisme d'affaires permet d'améliorer les taux d'occupation en basse saison (par exemple, le mois de novembre est le mois où l'activité est la plus importante avec 13,4% des réunions professionnelles).

La création de « Bilbao Convention Bureau » (département de la société municipale « Bilbao Turismo » a permis de créer un comité stratégique pour améliorer les synergies entre les principaux acteurs du secteur.

Le nombre d'événements culturels et professionnels qui ont lieu à Bilbao est en constante augmentation depuis 10 ans. En effet, Bilbao compte de nombreux lieux adaptés à ce type d'événement :

- Le musée Guggenheim

- Le Palais Euskalduna : il s'agit d'un complexe 53 000 m² situé dans le centre de Bilbao avec des installations modernes et des services de qualité reconnus dans le monde entier. Il est le théâtre d'activités professionnelles mais aussi culturelles. En 2008, il a accueilli 850 événements et représentations avec près de 500 000 participants.
- Bilbao Exhibition Centre (250 000 m², plus d'un million de visiteurs en 2008 pour 17 foires, 152 événements divers et 20 spectacles).
- Le parc technologique de Bizkaia.
- La chambre de commerce de Bilbao.

En 2008, Bilbao a accueilli 981 réunions qui correspondent à 192 110 participants. La ville accueille tous types de réunions : journées (environ 45% du total), séminaires, conventions, congrès, etc. La durée moyenne de ces événements en 2008 est de 1,68 jour.

19.4.3 Le tourisme culturel

Le développement culturel de la ville a été très rapide et a eu lieu en parallèle du plan d'aménagement urbain, grâce à un important effort d'investissement. Les sites culturels sont nombreux :

- Guggenheim : vaste espace d'expositions, nombreuses expositions temporaires, programmes éducatifs. Ce musée connaît un grand succès avec plus d'un million de visiteurs par an.
- Social Antzokia : lieu dédié au cinéma et aux arts scéniques.
- Bilborok – La Merced : lieu dédié à l'art (musique, théâtre, danse, poésie, cinéma...).
- Musée des beaux-arts de Bilbao.
- Musée maritime de Bilbao : influence de l'activité maritime sur la société.
- Musée du Pays Basque : modes de vie traditionnels du peuple basque.
- Des théâtres tels qu'Arriaga ou Barakaldo.

Bilbao accueille également des événements culturels comme l'Aste Nagusia (neuf jours de spectacles de rue, concerts et corridas) ou le festival Bilbao Antzerkia Dantza (festival de théâtre et de danse contemporaine)

19.4.4 Autres axes stratégiques

Bilbao est considérée comme une destination « gay friendly » qui a des valeurs de tolérance, d'ouverture d'esprit et de respect avec peu de préjugés. Il s'agit d'une opportunité pour la ville car cette population a tendance à dépenser plus que la moyenne et à être plus réceptive à l'offre culturelle d'une ville.

19.4.5 Promotion touristique

L'organisme Bilbao Turismo a été créé en 1992 par la municipalité et est aujourd'hui une société anonyme qui a pour objectif « d'effectuer une gestion stratégique de Bilbao en tant que produit touristique ».

Bilbao Turismo a développé son activité dans plusieurs domaines avec notamment :

- le département Promotion Tourisme Ville,
- le département Bilbao Convention Bureau qui a pour but la promotion de Bilbao en tant que ville de congrès et de réunions,
- le département de produits touristiques qui encourage les initiatives dans le secteur,
- le département Marketing qui met en œuvre les actions nécessaires à la promotion de la ville,
- le département d'Administration qui a, entre autres, la responsabilité de gérer l'Auberge de Bilbao.

19.4.6 Conclusions : atouts et forces de Bilbao

Le « Plan de Revitalisation de l'Espace Urbain » a conduit à la transformation de Bilbao d'une ville industrielle vers une ville moderne de services et disposant d'une offre culturelle développée. Cette transformation a été possible à travers une forte volonté politique et à l'implication de personnalités clés comme le maire de la ville qui s'est approprié l'idée du musée. L'impact de la création d'un musée dans une ville sinistrée n'aurait pas eu l'ampleur de Bilbao si le choix ne s'était pas porté vers une fondation de renommée internationale, telle que Guggenheim, et vers un architecte qui a su innover et créer la surprise tout en s'inspirant de l'histoire de la ville.

La construction du musée Guggenheim a créé une dynamique et un processus de changement très rapide qui ont fait de la ville un symbole d'aménagement urbain réussi. Aujourd'hui, Bilbao dispose également d'une offre culturelle importante avec de nombreux musées, théâtres et spectacles musicaux.

Enfin, les espaces d'accueil de réunions professionnelles permettent à Bilbao de générer un tourisme d'affaires important, d'autant plus que le développement des réseaux de transports a rendu la ville facilement accessible par voie aérienne et routière.

19.5 Synthèse sur le tourisme urbain

19.5.1 Facteurs clés de succès du modèle de développement des villes espagnoles

Les exemples de Barcelone, Valence et Bilbao montrent qu'il y a des facteurs communs à la réhabilitation et renouvellement des villes en Espagne permettant de les positionner parmi les principales destinations urbaines en Europe.

- **Une disponibilité foncière suffisante pour réaménager ou étendre la ville**

Le renouveau des villes passe obligatoirement par de la disponibilité foncière gagnée sur les campagnes, comme ce fut le cas avec la création du Palais des Congrès de Valence, mais surtout par le déclin des activités industrielles qui libère des espaces centraux. A Barcelone, le quartier Poblenou, longtemps industriel, est en passe de devenir un nouveau centre urbain positionné sur les NTIC. De même, le renouveau de Bilbao s'est fait sur des friches industrielles.

En France, le développement de la Cité des Congrès à Lyon ou le projet plus récent Euroméditerranée à Marseille sont également des exemples d'aménagements d'envergure au cœur des villes.

- **Une continuité d'actions politiques**

La réussite des projets en Espagne passe par la coopération et des partenariats directs entre les collectivités publiques et les acteurs privés. Cette entente, comme dans le cas de Bilbao, permet de lever les investissements nécessaires à la réussite des projets. A cela s'ajoute une continuité politique qui assure la cohérence et le financement des projets.

- **La culture comme axe principal**

La culture est une des principales motivations pour les voyages de courts séjours. Pour développer le tourisme urbain, les villes espagnoles se sont naturellement positionnées sur ce créneau en valorisant leur offre existante musées et monuments. Valence et Bilbao qui ne disposaient pas d'atouts concurrentiels dans les années 1990 ont réussi à travers la « Cuidad de las Artes y Ciencias » et le musée Guggenheim à devenir des villes de référence.

- **L'événementiel comme élément déclencheur aussi bien sur des thématiques sportives que de tourisme d'affaires**

Nous avons déjà évoqué l'importance des Jeux Olympiques de Barcelone comme élément déclencheur d'une dynamique touristique. Valence, avec l'America's Cup, a réussi à accroître sa visibilité internationale et surtout à attirer une clientèle plus haut de gamme.

En France, la nomination de Lille comme capitale européenne de la culture a déclenché une dynamique touristique jusque là peu exploitée. Ce même effet est attendu à Marseille qui sera Capitale Européenne en 2013.

L'accueil de l'Euro en 2016, sera l'occasion pour différentes villes en France de réhabiliter des équipements, d'embellir les villes et de capitaliser sur une manifestation européenne pour attirer des touristes.

- **Le développement du tourisme d'affaires**

Pour développer le tourisme d'affaires international et notamment les congrès, il faut qu'une destination soit équipée d'un équipement de taille suffisante et disposer de la capacité hôtelière adéquate. Barcelone a réussi à renforcer sa place avec la transformation du Forum en Centre de Congrès (CCIB). De par son architecture spécifique en pierre noire, le CCIB se distingue des autres équipements de congrès en Europe. Il en est de même à Valence qui a misé sur un Palais des Congrès tourné vers le développement durable.

- **Des gestes architecturaux forts garantissant une plus grande visibilité**

Faire appel à un architecte de renom est une garantie d'une plus grande visibilité à l'international. Les exemples ne manquent pas en Espagne, le succès immédiat du musée Guggenheim de Gehry en est le plus clair exemple.

19.5.2 Succès en France

En France, il existe également des aménagements urbains ayant permis un positionnement plus international des villes. Lyon a réussi, à travers la Cité des Congrès et le projet Confluence, à redévelopper le centre ville et attirer une clientèle loisirs. A Marseille, la reconfiguration de la zone Euroméditerranée, la nomination de la ville en tant capitale culturelle européenne en 2013 et les aménagements du port, devraient donner une plus grande visibilité internationale à la destination.

- **Cité des Congrès de Lyon**

En France, la ville de Lyon, se distingue comme ayant réussi à aménager un pôle d'affaires et de congrès à proximité directe du centre. Grâce au projet de la Cité des Congrès, la ville est devenue une destination importante du tourisme de congrès en France et en Europe.

En 1984, la Foire de Lyon déménage à Chassieu, il se libère ainsi un site en plein cœur de la ville. Le maire de l'époque lance un concours dont le lauréat est Renzo Piano. Les aménagements seront réalisés de 1990 à 2006 comprenant un pôle culturel avec le Musée d'art contemporain (MAC Lyon), le pôle congrès (Cité des Congrès et salle Amphithéâtre), un pôle loisirs comprenant un cinéma et plusieurs restaurants ainsi que des hébergements marchands. La Cité des Congrès a permis à Lyon de se positionner comme destination affaires et l'accueil du G7, en 1997, a donné la visibilité internationale manquante à la ville.

La Cité des Congrès de Lyon a abouti grâce à la continuité politique autour du projet : le projet s'est poursuivi sous Raymond Barre dans les années 1990, et Gérard Collomb depuis 2001.

- **Lyon Confluence**

Au sud de la Presqu'île du centre de Lyon se déploie le quartier Lyon Confluence. Les origines du projet Confluence datent de 1995 mais c'est seulement à partir de 2001-2002 qu'il s'est concrétisé avec la mise au point de la première phase. Le projet Lyon Confluence, d'une superficie de 150 ha, est l'un des plus importants projets urbains en Europe. Entre le Saône et le Rhône, bordé par l'autoroute et accueillant le marché de gros, les prisons et de nombreuses friches industrielles, ce quartier avait été laissé à l'abandon. L'objectif du projet est de doubler la taille du centre ville de Lyon par une extension vers le sud de la Presqu'île.

La première phase, qui représente un investissement de 1.15 milliards d'euros, dont 60% d'investissements privés, est développée sur une superficie totale de 41 ha et près de 400 000 m² shon. Le projet se caractérise par sa mixité fonctionnelle et sociale incluant de l'habitat, des immeubles de bureaux et des zones de loisirs (espaces verts, restaurants, cinémas, le musée des Confluences). La deuxième phase, qui devrait s'achever en 2030, représente plus

de 450 000 m² constructibles, essentiellement dédiés aux 2 500 logements prévus, auxquels s'ajoutent 120 000 m² comprenant les sites de la prison.

- **Euroméditerranée à Marseille**

Euroméditerranée, est l'une des plus grande opération de rénovation urbaine d'Europe du Sud, développée sur un périmètre de 480 hectares au cœur de Marseille, entre le port de commerce, le Vieux-Port et la gare TGV. Cette opération, dotée d'un statut d'Opération d'Intérêt National, a été engagée en 1995 par l'Etat, la ville de Marseille, la Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole, la Région Provence Alpes Côte d'Azur et le Conseil Général des Bouches du Rhône et bénéficie de l'aide des fonds européens.

L'opération Euroméditerranée comprend des infrastructures, des espaces publics, mais aussi des bureaux, des logements, des commerces, des projets d'hôtels, des équipements culturels et de loisirs, sont également en cours de construction ou de réhabilitation. L'investissement global représente une enveloppe budgétaire de 7 Mds€.

En France comme en Espagne, le repositionnement d'une ville et l'amélioration de son attractivité passent par une forte volonté et continuité politique, par des aménagements urbains importants et donc par des investissements ainsi que par l'accueil de grandes manifestations internationales.

20 SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

20.1.1 Avantages concurrentiels de l'Espagne

Figure N°45 : Avantages concurrentiels et atouts de la France et de l'Espagne

	Atouts		Avantages concurrentiels		
	France	Espagne	France	Espagne	
Filières	Hôtellerie	Structuration de l'offre	Hôtels loisirs, opérateurs, tarifs, gouvernance	++	++
	Hébergements touristiques	Grands opérateurs, diversité de l'offre	Offre en développement mais récente	+++	-
	Restauration	Image	Promotion	++	++
	Palais des Congrès	Offre variée, Paris	Investissements, promotion, gouvernance	++	+++
	Casino	Maturité	Développements	+++	+
	Parcs d'attractions	Grands opérateurs, offre	Port Aventura	+++	+
	Golf	Maillage	Investissements, promotion	++	++
	Autocaristes	Offre récente, acteurs	Investissements	++	++
	Croisiéristes	Développement de Marseille	Investissements importants, promotion	+	+++
	Low Cost	Développement	Investissements, opérateurs locaux	+	+++
	Tourisme Senior	Peu d'opérateurs	IM SERSO, Programme européen, offre dédiée	-	+++
	Stratégies	Promotion	Budget limité, marque récente	Investissements, marque forte, publicités	+
Gouvernance		Peu de transparence, faible lisibilité des compétences	Implication forte des entreprises	-	+++

Légende : +++ structuration/organisation très performante
- faible organisation / peu d'investissements

++/+ structuration/organisation performante

Source : KPMG THL

L'Espagne présente des atouts, comparativement intéressants par rapport à la France, sur les filières suivantes :

1. L'hôtellerie « resort » en termes de commercialisation et de positionnement
2. Le tourisme de congrès
3. La filière de la croisière
4. Le tourisme des seniors

A cela s'ajoute une promotion, dotée d'un budget conséquent, et d'une gouvernance structurée autour des professionnels. Par conséquent, dans la phase 3 de l'étude, KPMG s'est attaché à développer des recommandations stratégiques sur ces six thématiques qui ont fait l'objet d'une validation par le Comité de Pilotage réuni le 22 septembre 2010.

20.1.2 Synthèse de la phase 3 de recommandations

- **L'hôtellerie espagnole** se distingue par la présence historique de groupes nationaux aussi bien dans l'hôtellerie de loisirs qu'urbaine. Alors qu'en France, les chaînes se sont attachées à structurer toutes les catégories hôtelières, en Espagne, les chaînes se sont positionnées en catégorie 3 et 4 étoiles, le segment économique étant constitué d'une hôtellerie indépendante composée d'hôtels et d'hostales (pensions). Les différentes analyses ont montré que l'Espagne possède des atouts dans l'hôtellerie de vacances « resorts », grâce notamment à des partenariats et à une commercialisation via les grands tour-opérateurs étrangers.
- **Congrès** : la France est un acteur historique du marché grâce au dynamisme de la région parisienne. L'émergence de l'Espagne sur la filière se traduit non seulement par l'amélioration de la compétitivité des infrastructures de congrès existantes, mais également par la création de nouveaux pôles de congrès modernes et spacieux.
- **Croisières** : la croisière est une filière qui a été valorisée dès le début des années 1990 en Espagne. Le port de Barcelone est le principal port de croisiéristes de la Méditerranée, tant pour l'émission que pour la réception, avec plus de 2 millions de croisiéristes à l'année. En France, seul le port de Marseille peut être comparé aux ports espagnols mais l'écart est important en terme d'investissements entre la France et l'Espagne se répercute sur la fréquentation. La croissance importante de la filière de la croisière en Espagne a incité les autorités à investir fortement. Le Ministère du développement espagnol (Fomento) projette d'investir 285 M€ sur la période 2009-2013 dans les ports espagnols pour les adapter à l'accueil des navires de croisière. A cela s'ajoute 92 M€ pour améliorer les environs immédiats des ports.
- **Le tourisme des Seniors** : l'Espagne a, dès 1985, développé un programme social d'aide au départ en vacances qui aujourd'hui totalise 1 million de places. Cette stratégie a permis de réduire la période de basse saison, de maintenir la consommation touristique et l'emploi dans les stations balnéaires. Parallèlement, les arrivées de touristes étrangers seniors se sont renforcées, attirées par le climat et la possibilité de profiter de l'offre touristique disponible en hiver.

De manière plus globale, l'Espagne se distingue par la forte promotion réalisée à l'étranger et une gouvernance du tourisme structurée autour des acteurs privés.

- **La promotion** : pour attirer les touristes étrangers, l'Espagne mise non seulement sur ses atouts climatiques, paysagers et culturels mais aussi sur une forte promotion à l'international. Depuis les années 1980, Turespaña surprend par des campagnes publicitaires d'envergure et par des niveaux d'investissements en promotion et commercialisation importants. L'Espagne a ainsi réussi à créer une marque « Espagne » reconnue et valorisée qui est devenue un outil indispensable pour fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux segments touristiques.
- **La gouvernance** : En Espagne, la stratégie touristique pour 2010 a été élaborée par le « Consejo de Turismo » qui réunit des institutionnels, des personnalités émanant des entreprises et des techniciens reconnus. Cette démarche participative garantit l'adhésion des entreprises privées comme des Communautés Autonomes malgré les fortes identités régionales. En France, la répartition des compétences du tourisme demeure peu lisible et n'incite pas les entreprises privées à s'impliquer activement. Par ailleurs, les associations et fédérations professionnelles, malgré leur poids, sont dirigées par des professionnels souffrant parfois d'un manque de légitimité.

21 GLOSSAIRE – DEFINITIONS

- **Arrivées internationales** : une arrivée de touriste international correspond à une visite d'un touriste dans un pays autre que son pays de résidence habituelle, indépendamment de sa nationalité. Ainsi les statistiques internationales de l'OMT dénombrent des visites et pas des individus. Par exemple une même personne, un même touriste donc, venant en France consécutivement pour cinq séjours différents, d'au moins une nuit, sera à l'origine de 5 arrivées dans les statistiques.
- **Compagnies low cost** : Dans le domaine des transports aériens, le terme *low-cost* fait référence aux compagnies aériennes proposant des tarifs de vol attractifs sur des trajets ciblés. Les low cost délivrent un service en vol minimum, tous les services annexes étant payants. Les compagnies ne proposent pas de correspondance, afin de limiter les coûts et les pertes de temps liés à la gestion des bagages. Le personnel navigant dispose d'un salaire complété par une commission liée à la vente à bord, et est réduit par rapport aux compagnies traditionnelles.
- **Durée moyenne de séjours** : rapport du nombre de nuitées au nombre d'arrivées de clients hébergés. La durée du séjour permet de distinguer deux catégories de visiteurs : les touristes qui passent au moins une nuit (et au plus un an) hors de leur environnement habituel, et les excursionnistes, qui n'en passent aucune.
- **Frais de personnel** : correspondent à l'ensemble des salaires bruts versés, au service distribué, aux charges sociales et salariales y afférentes. Ils comportent également les congés payés, les primes et gratifications diverses ainsi que les repas des employés et autres avantages en nature.
- **Nuitées** : nuit passée dans un hébergement marchand
- **Prix moyen** : se calcule en divisant le chiffre d'affaires hébergement (hors taxes, service compris) par le nombre de chambres louées.
- **Produit Brut des Jeux** : différence entre les mises des joueurs et les gains versés par le casino sur leurs différents jeux. Entre d'autres termes, c'est l'équivalent du chiffre d'affaires pour les casinos.
- « **Repeater** » : touriste qui a déjà séjourné dans une destination définie.
- **Réseaux volontaires** : réseaux constitués d'entreprises indépendantes désireuses de mener ensemble et sous une même enseigne des actions de promotion et de commercialisation. Cette forme de réseau est présente essentiellement mais pas exclusivement dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et de la distribution.

- **RevPAR** : s'obtient en divisant le chiffre d'affaires hébergement (hors taxes, service compris) par le nombre de chambres disponibles sur l'année (c'est-à-dire le nombre de chambres de l'établissement multiplié par le nombre de jours d'ouverture). Il peut également s'obtenir en multipliant le prix moyen par chambre louée, par le taux d'occupation.
- **Taux d'occupation** : s'obtient en divisant le nombre de chambres occupées par le nombre de chambres disponibles.
- **Tourisme émetteur** : correspond au tourisme des habitants d'un pays dans un autre pays.
- **Touriste international** : toute personne qui passe au moins une nuit dans un pays, autre que son pays de résidence habituelle, sans y exercer une activité rémunérée localement. L'unité retenue par l'OMT pour la mesure du tourisme international est l'arrivée de touriste international.
- **Tourisme récepteur** : correspond au tourisme des non-résidents.
- **Voyage à forfait** : ensemble de prestations de services (transport, hébergement, restauration, visites, excursions, distractions, etc.) proposé à prix fixe par un organisateur de voyages ou de séjours.

22 BIBLIOGRAPHIE

Données touristiques macroéconomiques

Rapports annuels

- Résultats provisoires de l'enquête EVE conjuguée au baromètre TNS Sofres, 2009.
- Résultats de l'enquête EVE 2008.
- Mémento du Tourisme, DGCIS 2009.
 - Le tourisme international en France.
 - Poids économique du tourisme en France.
- Balance des paiements touristiques de l'année 2007, Tourisme de A à Z, Direction du tourisme, 2009.
- Comptes satellites et outils d'observation statistique du tourisme, Tourisme de A à Z, Direction du Tourisme, 2007.
- Balance del turismo, IET, 2008.
- Eurobarometer survey on the attitudes of Europeans towards tourism, European Commission, 03/10.
- Balance empresarial del ano 2009 y perspectivas para 2010, Exceltur, 01/10.
- Barómetro de la rentabilidad de los destinos turísticos españoles, Exceltur, 03/10.
- Analyse BCG chiffres 2006, Eurostat.
- L'impact de la crise sur les vacances d'été des français, Enquête Ipsos/ France-Bleu, 30/03/09.

Articles/ Communiqués de presse

- Cuenta Satélite del Turismo de España, Notas de Prensa, INE, 21 de diciembre de 2009.
- Las pernoctaciones en alojamientos extrahoteleros desendieron un 9,1% en 2009, Consumer Eroski, 30/01/10.
- E-comunicación para el turismo del futuro, Hosteltur, 2009.
- Observatorio turistico de la comunidad de Valenciana, 2009.
- La aportación del turismo al PIB cae a su mínimo histórico, Consultora Aguire Newman, Expansion.com, le 18/02/10.
- Bilan de l'activité touristique 2009 et perspectives 2010, Hervé Novelli, 13/04/2010.

- La crise a épargné le tourisme français en 2009, Elisabeth Pineau édité par Sophie Louet, 13/04/10.
- Baisse de la fréquentation touristique en 2009, La Dépêche, 14/04/10.
- España mantiene su segundo puesto mundial por ingresos del Turismo en 2009, por detrás de Estados Unidos, según la OMT, Nexotur, 30/04/10.
- Les touristes Allemands en France, CIDAL : Centre d'information et de documentation sur l'Allemagne, 2002.
- Présentation du marché allemand, journées partenariales, Atout France, 06/2009.
- Assises nationales du tourisme, 18-19/06/08.
- Espagne : la crise a vidé les hôtels de la Costa del Sol, le Figaro, 28/08/08.
- Le tourisme en Espagne : Etat des lieux, Ambassade de France en Espagne, Mars 2010.

Sites Internet

- Instituto de Estadísticas del Turismo (IET): www.iet.tourspain.es
 - Frontur: Turismo Internacional.
 - Familitur: Turismo de las españolas.
 - Egatur: Gasto Turístico.
- Instituto Nacional de Estadística (INE): www.ine.es
- Consultora Aguirre Newman: www.aguirrenewman.es
- Banco de España: www.bde.es
- Central Intelligence Agency : www.cia.gov
- Banque de France: www.banque-france.fr
- Organisation Mondiale du Tourisme (OMT): www.unwto.org
- INSEE : www.insee.fr
- Eurostat : www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Hôtellerie et autres hébergements touristiques

Documentation

- Sol Meliá: Los Reyes del Turismo Vacacional, Economía y Turismo, segunda edición, Francisco Mochon, 2008
- Situación y perspectivas futuras en el sector inmobiliario en España, Julio Rodríguez López estadístico superior del estado, economista del Banco España, mai 2006.
- SNRT, La Lettre du syndicat, N°41, mai 2010.
- Tourisme et internationalisation : le cas du groupe Accor, Elies Furio Blasco, mai 2008.
- Comercialización del Turismo Rural en España y Francia, Arace Iniesta, Prointec, S.A. España, 2007.
- L'Industrie Hôtelière Française, KPMG THL, édition 2009.
- Finance d'entreprise, Jonathan Berk, Peter DeMarzo, Pearson Education France, 2008.
- Thèse doctorale, "La financiación del sector hostelero español: aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas", Maria Jesús Duch Devesa, Universidad de Alcalá, 2003.
- Mémento du Tourisme, DGCIS, édition 2009.
- Deloitte, Expectativas 2009, La industria hotelera frente a la crisis, Déjà vu?, janvier 2009.
- CB Richard Ellis, Market View Hôtels, Janvier 2010.
- BNP Paribas Real Estate, Le marché Hôtelière en Europe, Juin 2009.
- Les Echos, Eurazeo a lancé le processus de vente du groupe hôtelier B&B, 20 mai 2010.
- Xerfi, Résidence de tourisme et villages de vacances, août 2009.
- Base de données, Amadeus, Bureau van Dijk.

Sites Internet des groupes

- NH Hoteles www.nh-hotels.com Estrategia 2007 - 2009, Présentation, Nota de prensa conjunta, NH Hoteles y Hesperia formalizan su integración, octobre 2009
- TUI www.tui-group.com
- Eurazeo www.eurazeo.com Communiqués de presse B&B Hôtels, Résultats financiers annuels
- Pierre & Vacances www.groupepvcp.com
- Odalys www.odalys-vacances.com,
- Groupe Accor www.accorhotels.com Résultats annuel 2009, 24 février 2010
- www.marcasrenombradas.com, foro de marcas de renombradas españolas
- RIU Hotels www.riu.com Dossier de presse RIU Hotels & Resorts, 2009.
-

Sites institutionnels

- INSEE : www.insee.fr
- DGCIS : www.pme.gouv.fr
- INE : www.ine.es

Voyagistes**Documentation**

- Eurostaf, Mutations et restructurations des opérateurs français du voyage, 2008.
- SNAV, Panorama de branche des agences de voyage, Edition 2009
- Xerfi, Agences de voyage, Octobre 2009,
- INE, Encuesta Anual de Servicios
- IET, Encuesta Familiar

Articles de presse

- Hosteltur, EL nuevo encaje de los grupos turísticos, janvier 2010.
- Hosteltur, Los grupos turísticos españoles vendieron 1.000 € menos juin 2009
- Nexotur, Viajes Marsans empata con Halcon-Ecuadr en la segunda posición del Ranking Nexotur de Agencias de viajes, septembre 2009.
- El Periódico, *El número de agencias de viajes crece en España pese a Internet*, août 2006.

Sites Internet

- Globalia : www.globalia.com
- Orizonia : www.orizonia.com
- Barcelo Hotels : www.barcelo.com
- Iberostar : www.grupoiberostar.com
- Grupo Piñero : www.grupo-pinero.com
- Transhotel : www.transhotel.com
- www.sehrs.com
- www.nexotur.es
- Groupe Pierre & Vacances : www.groupepvcp.com

Restauration

Documentation

- DBK SA – Etude restauration.
- Magazines Néorestaurantion.
- Etude Xerfi restauration, 2008.
- KPMG, *L'Industrie hôtelière française, Restauration traditionnelle entre innovation et structuration.*

Sites Internet

- Girafood service : www.girafoodservice.com
- INE - Enquesta anual de servicio, 2000 – 2007 : www.ine.es
- INSEE - Enquête annuelle des entreprises, 2007 : www.insee.fr
- Grupo Vips : www.grupovips.com
- Zena : <http://www.zena.com/>

Transports - compagnies aériennes low cost

Documentation

- Aéroports et services aéroportuaires, Etude Xerfi, août 2009.
- Airport facilities and services in France, Etude Xerfi, août 2009.
- Aumento en número de pasajeros low cost, article Hosteltur, 2009.
- Cifras tráfico de pasajeros de Iberia, Iberia, décembre 2009.
- Cifras de tráfico, Vueling, 2009.
- Compagnies aériennes "low cost": la France toujours à la traîne, article AFP, Brigitte Hagemann, juillet 2008.
- Compañías Aéreas de Bajo Coste, Nota de Coyuntura, Ministerio Español de Industria, Turismo y Comercio / IET, septembre 2009.
- Compañías Aéreas de Bajo Coste, "Turismo, tráfico aéreo y compañías aéreas de bajo coste en el año 2008", Rapport annuel 2008 de l'Institut de Estudios Turísticos (IET), 2009.
- Estudio de Compañías de Bajo Coste (CBC), Nota de Coyuntura, Ministerio Español de Industria, Turismo y Comercio, juin 2009.

- Estudio de Compañías de Bajo Coste (CBC), Nota de Coyuntura, Ministerio Español de Industria, Turismo y Comercio, septembre 2009.
- Estudio de Compañías de Bajo Coste (CBC), Nota de Coyuntura, Ministerio Español de Industria, Turismo y Comercio, décembre 2009.
- German Investment Conference 2008, "Successfully managing challenging times", Air Berlin, septembre 2008.
- Impact des coûts de transport sur le développement touristique des Territoires, en particulier celui des vols « low cost », Rapport du Conseil National du Tourisme au Ministère Français de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, Groupe de travail présidé par Jacques Sabourin, février 2008.
- La révolution low cost, "Une menace pour les compagnies traditionnelles européennes ?", Etude CSC, juillet 2004.
- Las Compañías Aéreas de Bajo Coste en España en 2005, Rapport annuel de l'Instituto de Estudios Turísticos (IET), 2006.
- Las Compañías de Bajo Coste y sus Usuarios, "El Caso de España", Beatriz Rodríguez Herráez, Ana María Vargas Pérez, María del Pilar Montes Gutiérrez, 2007.
- Las low cost recuperan cuota de mercado en España, hasta un 50,4%, article Hosteltur, mai 2009.
- Le «low cost», un levier pour le pouvoir d'achat, Rapport remis par Charles Beigbeder à Luc Chatel, Secrétaire d'Etat chargé de la Consommation et du Tourisme, décembre 2007.
- Le transport aérien, "Estimations et Prévisions 2009-2010", Etude Xerfi, décembre 2009.
- Les notes thématiques, n°13, "Les transporteurs à bas-coûts, un modèle en voie de s'élargir au-delà du marché moyen-courrier européen", Direction Française du Transport aérien, décembre 2009.
- 'Low cost', El bajo coste se reinventa, SAVIA, avril 2008.
- Notes de synthèse du SES : Voyageurs, "Les prix des voyages en France et en Europe : les deux principales compagnies aériennes low cost", Alain Sauvant, mai-juin 2004.
- Notes de synthèse du SES : Voyageurs, "Transport aérien low cost, les prix en Europe", Alain Sauvant, septembre-octobre 2003.
- Prospectus Admission to Trading of Shares in Vueling Airlines S.A., décembre 2009.
- Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, "300 décisions pour changer la France", sous la présidence de Jacques Attali, 2008.
- Synthèse de la Séance Plénière de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT), "Comment faire du transport aérien un levier de développement touristique pour les territoires?", séance animée par Frédéric Béniada, 2009.

- Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los aeropuertos españoles, AENA, décembre 2009.
- Transport aérien, Etude Xerfi, juillet 2009.
- Un pilote administrateur au coeur de son métier, "Spécial low cost", UNAC Section PNT / Le syndicat pilote UNPL / R'Way SNPAC – Air France / SNPAC UNSA, Revue du 13 avril 2010.
- Vueling prevé aumentar beneficios en 2010 a pesar de la nube volcánica que le obligó a cancelar cerca de 700 vuelos, NEXOTUR, mai 2010.

Rapports annuels

- Air Berlin, année 2009
- Easyjet, année 2009
- Ryanair, synthèse des résultats du troisième quart 2009 au 31 décembre 2009
- Transavia, année 2009
- Vueling, année 2008

Sites Internet

- Easyjet : www.easyJet.com
- Instituto Español de Estadísticas del Turismo en España (IET): www.iet.tourspain.es
- Instituto Nacional de Estadística de España: www.ine.es
- Ministerio Español de Fomento: www.fomento.es

Transports – croisiéristes

Documentation

- Contribution of Cruise Tourism to the economies of Europe, European Cruise Council, 2009.
- Croisières Maritimes, Le Tourisme de A à Z, Direction du Tourisme, 2004.
- Dossier de Presse Topcruise, Cruise Club Marseille Provence, 2002.
- El Turismo de Cruceros, Cámara Valencia, septembre 2009.
- Entrevista a Emiliano González, director general de MSC Cruceros, "Toda la oferta de MSC Cruceros para agencias en Amadeus Cruise", SAVIA, septembre 2006.

- Le Marché de la Croisière à Marseille, Revue Zoom Eco de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille Provence, mars 2010.
- Services portuaires, maritimes et fluviaux, Etude Xerfi, janvier 2010.
- Trafic de passagers dans les ports français métropolitains, Cartes DGITM/DST/PTF/PTF4, 2009.
- Transports maritimes et côtiers, Etude Xerfi, avril 2009.

Rapports annuels

- Carnival Corporation, année 2009
- Royal Caribbean, année 2009
- Star Cruises, année 2009

Sites Internet

- Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer : www.developpement-durable.gouv.fr
- Port de Barcelone : www.portdebarcelona.es
- Port de Marseille-Fos : www.marseille-port.fr

Transports – autocaristes

Documentation

- Comunicado de Prensa Fenebus, assemblée du 6 juin 2008.
- Estadística de Transporte de Viajeros, INE, mars 2010.
- Estudio socioeconómico del sector del transporte por carretera en España, Consultrans, 2005.
- L'Autocar, une autre façon de voyager, Revue du Syndicat National des Entreprises du Tourisme (SNET), 2010.
- Les transports par autocar en 2000, SES Infos Rapides, Ministère Français de l'Equipeement, des Transports et du Logement, juillet 2001.
- Le transport collectif routier de voyageurs, Chiffres & statistiques, Commissariat Général au Développement Durable, décembre 2009.
- Memoria Anual del Sector Nacional del Transporte por Carretera, Ministerio Español de Fomento, janvier 2008.

- Observatorio de costes del transporte de viajeros en autocar, Ministerio Español de Fomento, 2010.
- Observatorio del transporte de viajeros por carretera, Ministerio Español de Fomento, mai 2009.
- Road passenger transport in France, Etude Xerfi, avril 2009.
- Transporte urbano de viajeros, 2008.
- Transport routier de voyageurs, Etude Xerfi, avril 2009.

Rapports annuels

- Keolis, année 2008.
- Transdev, année 2008.
- Veolia Transport, année 2008.

Sites Internet

- Alsa : www.alsa.es
- Avanza : www.avanzabus.com
- IET : www.iet.tourspain.es
- INE : www.ine.es
- Keolis : www.keolis.com
- Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer : www.developpement-durable.gouv.fr
- Ministerio Español de Fomento : www.fomento.es
- Transdev : www.transdev.fr
- Veolia Transport : www.veolia-transport.com

Equipements – parcs d'attractions

Documentation

- Bilan de saison, SNELAC, 2009.
- Dossier de Presse, Parc Astérix, 2010.
- Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles, Familitur, IET, Informe anual 2008
- La France à la loupe : le tourisme en France, Ministère Français des Affaires étrangères et européennes, 2007.

- Nuevo segmento emergente de turismo : los parques temáticos, Cuadernos de Turismo de la Universidad de Murcia, Rafael Esteve Secall, 2001.
- Parcs d'attraction et zoos, Etude Xerfi, juillet 2009.
- Parcs de loisirs : Etat du marché et facteurs d'évolution, Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT), 2004
- Parcs de loisirs, Le Tourisme de A à Z, Direction du Tourisme, 2006.
- Parques temáticos : Terra Mítica y el desarrollo turístico valenciano, Revista Valenciana d'Estudis Autonomics n° 25, Dolores Friedmann, 1998.
- Perspectivas Turísticas : Balance empresarial del año 2009 y perspectivas para 2010, Exceltur, janvier 2010.
- Turismo y movilidad : Parques Temáticos en España, Dejóvenes, Ayuntamiento de Leganés, 2010.

Articles / Presse

- Dinópolis llegará esta temporada a 1.500.000 visitantes, ParquesTematicos, mars 2010.
- El parque temático Isla Mágica perdió 3,36 millones de euros en 2009, EFE Sevilla, mars 2010.
- Isla Mágica, record de visitas, Finanzas.com, novembre 2009.
- La navidad de Isla Mágica atrae visitantes, Isla Magica, décembre 2008.
- Las principales atracciones del planeta según Forbes, Prensa.com, octobre 2008.
- Menos turistas españoles e ingleses en Disney Paris, AFP, novembre 2009.
- Parques temáticos: Subidos a una 'lanzadera' en caída libre, SOITU.ES, Miguel A. Aguila, août 2009.
- Port Aventura perdió un 8% más de visitantes en el 2009, EFE Tarragona, février 2010.
- PortAventura pierde casi un 50% de su beneficio, La Vanguardia, novembre 2009.
- Terra Mítica perdió menos clientes que PortAventura, ABC.es, janvier 2009.
- Turismo de parques de ocio, "Un crecimiento de vértigo", Hosteltur, août 2007.
- Un 40% mas de attendance según lo previsto en Terra Mítica, ADN.com, avril 2009.
- Zoológicos y parques acuáticos capean la crisis mejor que los grandes parques temáticos, Hosteltur, juin 2009.
- 33 millones de visitantes en los parques españoles durante la temporada pasada, EFE, mai 2008.

Rapports annuels

- Compagnie des Alpes, résultats de l'exercice 2008-2009.
- Euro Disney, année 2009.
- Futuroscope, résultats de l'exercice 2009.

Sites Internet

- Aqualandia : www.aqualandia.net
- Aspro Ocio : www.aspro-ocio.es
- Disneyland Resort Paris : www.disneylandparis.fr
- Futuroscope : www.futuroscope.com
- IET : www.iet.tourspain.es
- INE : www.ine.es
- Isla Mágica : www.islamagica.es
- Parc Astérix : www.parcasterix.fr
- Parques reunidos : www.parquesreunidos.com
- Parques Temáticos : www.parquestematicos.org
- Parque Warner : www.parquewarner.com
- Port Aventura : www.portaventura.es
- Puy du Fou : www.puydufou.com
- SNELAC : www.snelac.com
- Terra Mítica : www.terramiticapark.com

Equipements – golfs

- Fédération espagnole de Golfs.
- Fédération françaises de Golfs.
- Hosteltur, Golf un buen golpe de la industria turística, Août 2008.
- Hosteltur, El segmento de golf muestra su solidez en Balears, Août 2008.
- Hosteltur, Catalunya: región de gran tradición golfista, Août 2008.
- Aymerich Golf Management, El Futuro del Turismo del Golf en España, 2007.
- KPMG, Golf Survey, 2008, 2009.

Equipements – casinos

Documentation

- Casinos, Etude Xerfi, février 2010.
- Gran Scala sortira de terre en 2010, Interview de Sébastien Tranchant par Eric de La Chesnais pour Le Figaro.
- Informe anual del juego en España, Ministerio del Interior, 2008.
- Jeux de hasard et d'argent, Expertise collective, INSERM, 2008.
- La Regulación de los casinos de juego en la legislación española, Patricia Canales N., Biblioteca del Congreso Nacional – Departamento de Estudios y Extensión.
- Memoria 2003, Comisión Nacional del Juego, 2003.
- Rapport de la mission sur l'ouverture du marché des jeux d'argent et de hasard, Bruno Durieux, Inspection Générale des Finances, mars 2008.

Sites Internet

- Asociación española de casinos de juego : www.asociaciondecasinos.org
- Boletín Oficial del Estado Iberlex : www.boe.es
- Cartographie des casinos en France : www.casinoweb.org
- El Reino de Don Quijote : www.elreino.com
- Guide des casinos en France : www.casinos-jackpots.net
- INE : www.ine.es
- IET : www.iet.tourspain.es
- Légifrance : www.legifrance.gouv.fr
- Ministerio Español de Fomento : www.fomento.es

Rapports annuels

- Barrière, année 2006.
- CIRSA, Présentation des résultats annuels 2009.
- Partouche, année 2009.

- Partouche, Présentation des résultats annuels 2008-2009.

Equipements – palais des congrès

Documentation

- Bilan d'activité 2008 des sites d'accueil Parc d'Expositions / Centres de Congrès, OJS, 2009.
- Bulletin conjoncturel n°8, "Activités des centres de congrès au 4^{ème} trimestre 2007", France Congrès / ODIT France, décembre 2007.
- Compte-rendu des 22^{èmes} journées d'études de France Congrès le 20 janvier 2010.
- Enquête sur les dépenses des congressistes, Office du Tourisme et des Congrès de Paris, septembre 2009.
- Foires et Salons, Etude Xerfi, novembre 2009.
- Informe estadístico, Turismo de Reuniones, Spain Convention Bureau, 2008.
- La Lettre de l'EPA Plaine de France n°8, mars 2009.
- Les Chiffres clés du secteur en 2002- Chiffres OJS-, Foires Salons & Congrès de France, 2002.
- Le Tourisme à Paris, chiffres clés 2008, Office du Tourisme et des Congrès de Paris, 2008.
- Paris destination congrès, Office du Tourisme et des Congrès de Paris, décembre 2009.
- Paris Île-de-France capitale du tourisme d'affaires, Office du Tourisme et des Congrès de Paris, juin 2009.
- Rapport de Philippe Augier à Nicolas Sarkozy, "Pour une politique gagnante des grands événements", 2009.
- Rapport du Conseil Economique et Social sur le Tourisme d'Affaires, Bernard Plasait, 2009.
- Revista MeetSpain n°1, "Noticias del turismo de reuniones en España", 2007.
- Revue Enjeux Île-de-France n° 112, "Les Congrès et Salons en Île-de-France à un tournant", Centre Régional d'Observation du Commerce, de l'Industrie et des Services, décembre 2008.
- Synthèse des principaux résultats de la seconde vague trimestrielle du dispositif de suivi de l'activité des sites dédiés de rencontres et évènements professionnels, ATOUT Fance / CCIP / France Congrès, 2^{ème} trimestre 2009.
- Tourisme d'Affaires, Le Tourisme de A à Z, Direction du Tourisme, 2006.

- Turismo de negocios: captación y gestión de reuniones y eventos, Paloma Maestre Bruce, juin 2009.

Sites Internet

- Asociación de Palacios de Congresos de España : www.palacios-congresos-es.com
- Barcelona Turisme : professional.barcelonaturisme.com
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris : www.ccip.fr
- Cœur d'Orly : www.coeurdorly.com
- European Major Exhibition Centres Association : www.emeca.com
- Foires, Salons, Congrès et Evénements de France : www.foiresalon.com
- France Congrès : www.france-congres.org
- International Congress and Convention Association : www.iccaworld.com
- Office du Tourisme et des Congrès de Paris : www.parisinfo.com
- Spain Convention Bureau : www.scb.es
- Unibail-Rodamco : www.unibail.fr
- Union of International Associations : www.uia.org
- Viparis : www.viparis.com

Rapports annuels

- Bilbao Exhibition Center, année 2009.
- Fira de Barcelona, année 2008.
- IFEMA, Feria de Madrid, année 2008.
- Madrid espacios y congresos, année 2008.
- Unibail-Rodamco, année 2009.

Organisation du tourisme en Espagne

- Preocupa a OMT extinción de Secretaria de Estado de Turismo Español, 26 juillet 2010.

- Lopez Muños, Distribución de competencias entre el estado y las comunidades autónomas en materia de turismo, especial referencia a la ley andaluza del turismo, 1999.
- Boletín Oficial del Estado, número 98, miércoles 22 abril 2009
- Nota de presse, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 5 juillet 2010.
- Hosteltur, El Gobierno invertirá 50 M€ en lanzar la nueva imagen 'I need Spain', 5 mars 2010.
- El Diario Montañés Patrocinadores destacan éxito empresarial de haber apostado por la selección, lundi 5 mai 2010.
- Le journal d'information de Maison de la France, « destination France », Hiver 2008/2009.
- Hosteltur, La Agencia Catalana de Turismo se pone en marcha, 1 février 2010.
- Turespaña, Plan de Objetivos de Promoción Exterior, septembre 2006.
- Site Internet Exceltur

Plans et aides pour le secteur touristique

- Ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce espagnol, juillet 2009
- Consejo de Ministro, Monográfico sobre turismo, 24 juillet 2009.
- Mundosenior, Presentación de empresa, février 2010.
- Finance d'entreprise, Jonathan Berk, Peter DeMarzo, Pearson Education France, 2008.
- Site internet du groupe TUI www.tui-group.com

L'entreprise hôtelière en Espagne

- Sol Meliá : Los Reyes del Turismo Vacacional, Economía y Turismo, segunda edición, Francisco Mochon, 2008

- Estrategia 2007 – 2009, Presentación, www.nh-hotels.com
- Nota de prensa conjunta, NH Hoteles y Hesperia formalizan su integración, octubre 2009
- Thèse de doctorat, “La financiación del sector hostelero español: aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas”, Maria Jesús Duch Devesa, Universidad de Alcalá, 2003.
- Revista SABIA, La reforma laboral y el sector turístico, octubre 2010.
- Gouvernement espagnol, Ministère du travail et de l’immigration, Guía Laboral - Los contratos de trabajo: modalidades e incentivos
- INE - Encuesta de Servicios, INSEE – EAE
- Presentación Sol Meliá, Juin 2010
- Site Corporate de Barceló Hotels : Barceló Corporación empresarial, Memoria anual 2009
- The Carlyle Group Closes Acquisition of B&B Hotels For €480 Million, 29 septembre 2010, www.carlyle.com

Le tourisme littoral : le modèle « Sol y playa»

- Exceltur, Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y empleo de la Comunidad de Valencia, 2008.
- Correo digital Guggenheim Bilbao, A Madrid no le convenía el Guggenheim, Mercedes Gallego, 2007.
- Hosteltur, España entre los destinos más baratos para las vacaciones de los británicos, 22 avril 2009.
- Azucena Garcia, Segunda residencia, mars 2007.
- El mercado de la vivienda vacacional en España IV Edición, Grupo I, mai 2007.
- José Maria Morillo León, La Vivienda vacacional Española y Alemana, Una oportunidad desaprovechada, Hamburgo, mars 2010.

- Joan AMER Fernandez, Emprendedores turísticos locales y su intermediación en la esfera de las políticas públicas: el caso de Mallorca. Una aproximación desde la sociología histórica y política, Pasos, vol. 7, n°3, 2009
- Biel Horrach Estarellas, La Balearización. Mallorca, el laboratorio de experimentación del turismo y su manifestación en el litoral, Pasos, vol. 7, n°3, 2009.
- El Mundo, Aprobada por unanimidad la Ley de revaporización de la Playa de Palma, 27 juillet 2010.
- HOSBEC, Communiqué de presse, El Presidente de Hosbec y el Embajador del Reino Unido mantienen un encuentro de contenido empresarial, août 2010.
- Fernando Diaz Orueta, Turismo, Urbanización y cambio social revista argentina de sociología, mayo-junio 2004.
- IMSERSO, Informe Anual 2008
- Top Turisme, El Turismo Senior europeo echa a andar en la Comunidad Valenciana, juin 2010.
- Costa Blanca y Benidorm, la fuerza de la marca, 12 mai 2009.
- HOSBEC, Communiqué de presse, El Presidente de Hosbec y el Embajador del Reino Unido mantienen un encuentro de contenido empresarial, août 2010.

Sites Internet

- Air Berlin
- HOSBEC
- Instituto de Mayores y Servicios sociales
- AENA
- Europe senior tourism

Le tourisme urbain en Espagne

- El Mundo Deportivo, « Barcelona 1992 Objetivo de 60 000 voluntarios ».
- Félix Manito, cultura y estrategia de ciudad la centralidad del sector cultural en la agenda local, mai 2006.

- Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. (b.o.e. de 30 de diciembre de 2000).
- Loi traitant des « Fundaciones y des Incentivos Fiscales a la Participacion Privada en Actividades de Interés General »
- Plan approuvé par le Sous Commission à l'Urbanisme de la Mairie de Barcelone le 27 juillet.
- Jordi Juan Tresseras, La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo, Universidad de Barcelona, février 2004.
- AFP, Espagne : Barcelone envisage de taxer les séjours touristiques, 5 juillet 2010.
- Instituto Valenciano de Investigaciones económicas, Impacto económico de la 32^a America's Cup Valencia 2007, 2008.
- Nexotur, Valencia volverá a convertirse en febrero de 2010, por segunda vez consecutiva, en la capital mundial de la vela , 4 janvier 2010.
- El mundo, La F1 es más rentable a largo plazo que la Copa América, 24 août 2009.
- José Salinas explica la transformación turística de Valencia, Economista n°315.2a, Quincena septiembre 2006, Colegio de Economistas de Valencia.
- AENA dans VLC Valencia, Estadísticas de Turismo 09.
- VLC Valencia, Estadísticas de Turismo 2009
- Communiqué de Presse, Palacio de Congresos de Valencia, 26 avril 2010.
- Hosteltur, Congresos Convenciones e Incentivos, Turismo de Congresos, el segmento más estratégico de la oferta turística valenciana, entretien avec Belén Juste, Consellera de Turisme de la Comunitat Valenciana
- Exceltur, Impactur 2008

Sites Internet

- 22@BCN
- Turisme de Barcelona