

Benchmarking du tourisme

Les alpes vaudoises en comparaison internationale

BAKBASEL
Janvier 2011

Mentions légales

- **Editeur:**
BAKBASEL
- **Responsable du projet**
Christian Hunziker
- **Rédaction**
Natalia Held
Christian Hunziker
- **Adresse postale**
BAK Basel Economics AG
Güterstrasse 82
4053 Basel
T. +41 61 279 97 00
F. +41 61 279 97 28
info@bakbasel.com
<http://www.bakbasel.com>

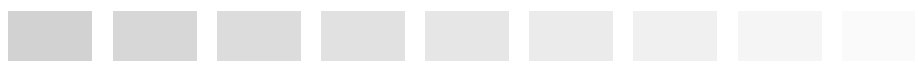
Contenu

Partie I Introduction: Objectifs et méthodologie

Partie II La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Partie III Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Partie IV Conclusions



Partie I: Introduction – objectifs et méthodologie

Le programme de benchmarking pour le tourisme suisse

■ **Participation vaudoise au programme de benchmarking pour le tourisme suisse**

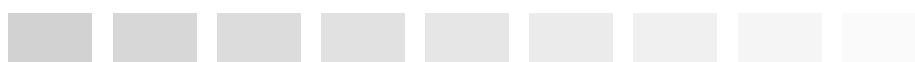
- Depuis plusieurs années, le Canton de Vaud participe au programme de benchmarking international pour le tourisme suisse. Cette participation permet une comparaison internationale de la région touristique des alpes vaudoises.

■ **Participants porteurs du projet**

- Secrétariat d'état à l'économie (SECO)
- Canton de Vaud, Service de l'économie, du logement et du tourisme (SELT)
- Cantons du Valais, de Berne, des Grisons et du Tessin

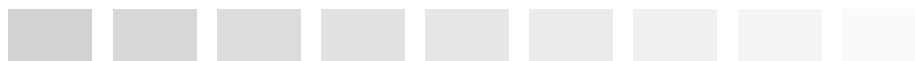
■ **Objectifs du programme**

- Saisie des données et analyse systématique des performances économiques du tourisme suisse (processus de benchmarking)
- Renforcer la compétitivité internationale des destinations et régions suisses à l'aide d'analyses comparatives des facteurs concurrentiels et des facteurs de réussite
 - « *Learning from the best* »



■ Avantages pour l'économie touristique des alpes vaudoises

- Meilleure connaissance de sa propre position concurrentielle
« Où en sommes-nous par rapport à nos principaux concurrents? »
- Indication de facteurs de marché et de potentiels de croissance
« Où sont nos forces? »
- Identification de « manques de performances » et ainsi des domaines qui demandent une action corrective
« Où devons-nous nous améliorer? »
- Suivi et contrôle du succès des mesures d'optimisation mises en place
« Les mesures prises sont-elles efficaces? »
- Recommandations pour une meilleure performance et une meilleure compétitivité de l'économie touristique des alpes vaudoises
« Que faut-il faire? »



■ Evaluation des performances de l'économie touristique des alpes vaudoises

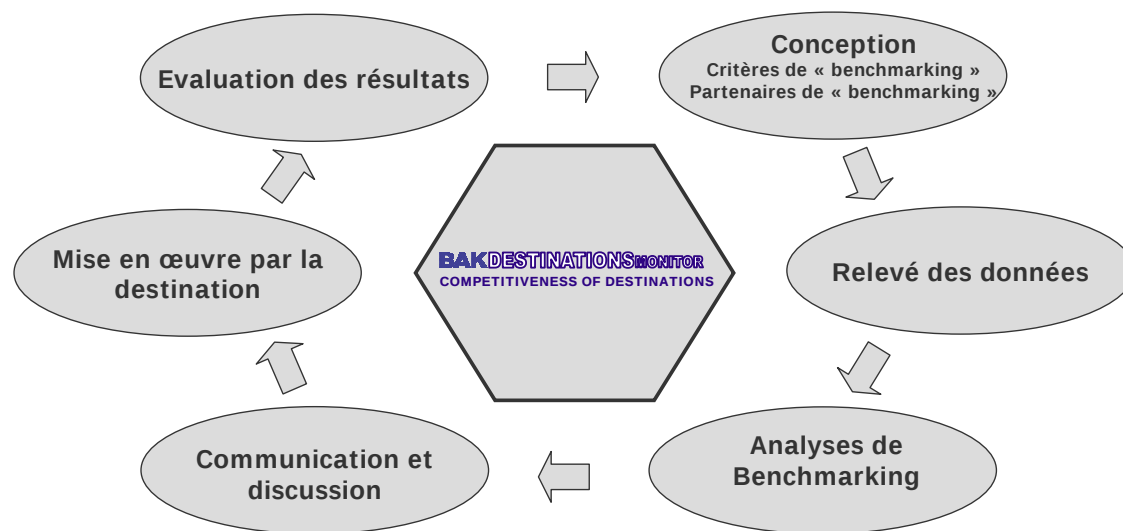
- Comparaison internationale des performances des destinations touristiques vaudoises (benchmarking des performances)
- Processus continu: évaluation annuelle des performances

■ Analyse de la compétitivité de l'économie touristique des alpes vaudoises

- Comparaison internationale des facteurs concurrentiels centraux
- Identification des forces et des faiblesses à l'aide d'analyses comparatives avec les destinations les plus performantes parmi les partenaires de benchmarking
- Mesure et identification de sa propre position sur le marché



Le processus de benchmarking



Source: BAKBASEL

k1832/ 7

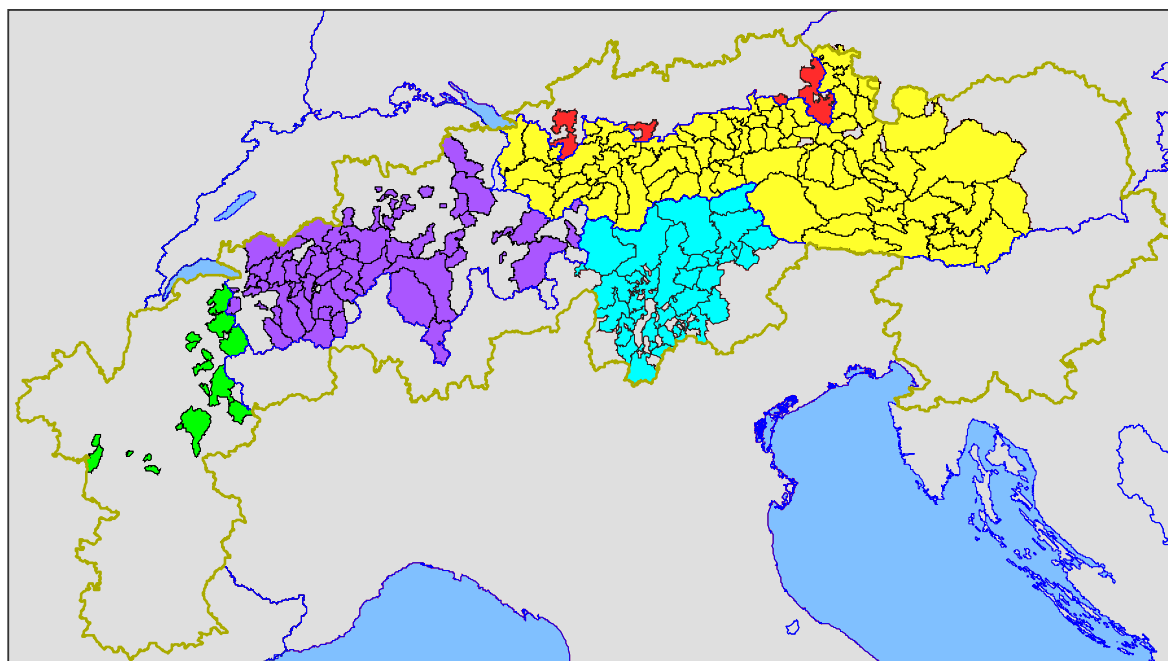
BAKBASEL

Le processus de benchmarking

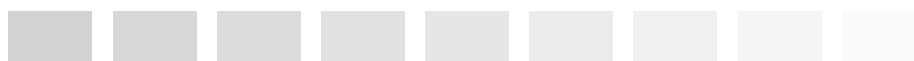
- BAKBASEL a systématisé le programme de benchmarking pour l'économie touristique vaudoise au cours de ces dernières années et l'a développé pour en faire un processus continu de benchmarking.
- Le processus de « benchmarking » peut être subdivisé en différentes phases:
 - (1) **Conception**
Définition des objectifs de recherche et identification des critères et des partenaires de benchmarking
 - (2) **Relevé des données**
Relevé des données nécessaires à l'analyse
 - (3) **Phase d'analyse**
Démonstration des différences de performance et analyse des causes des différentes évolutions
 - (4) **Communication et discussion**
Communication des résultats et discussion avec les acteurs de l'économie touristique vaudoise
 - (5) **Mise en œuvre**
Implémentation des différentes mesures pour renforcer la compétitivité sur la base des connaissances acquises dans le processus de benchmarking.
 - (6) **Evaluation des résultats**
Contrôle de l'efficacité des mesures prises

k1832/ 8

BAKBASEL



Source: BAKBASEL



BAKBASEL

■ **Unités d'investigation**

- Nous utilisons comme unité d'investigation pour l'analyse des performances et de la compétitivité de l'économie touristique, d'une part les alpes vaudoises en comparaison avec d'autres régions alpines comme le Tyrol ou les Grisons, d'autre part des destinations alpines comme « Leysin », « Villars-Gryon », comparées de manière internationale à d'autres destinations.

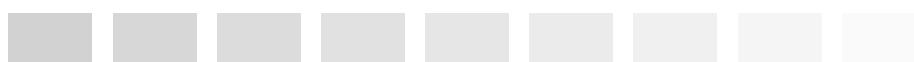
■ **Etendue de recherche**

■ **Régions alpines**

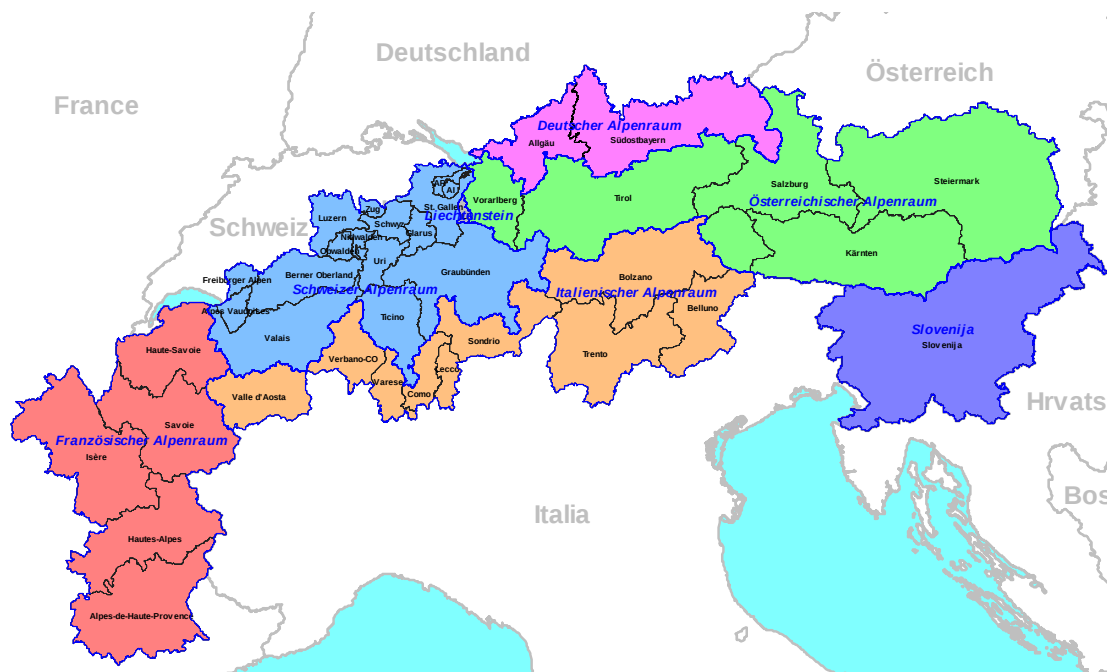
- Pour la comparaison des régions alpines, nous utilisons les données de toutes les régions alpines de Suisse, d'Autriche, d'Allemagne, d'Italie, de France et de Slovénie.

■ **Destinations alpines**

- Les destinations vaudoises sont comparées à plus de 150 autres destinations situées dans l'ensemble de l'arc alpin.



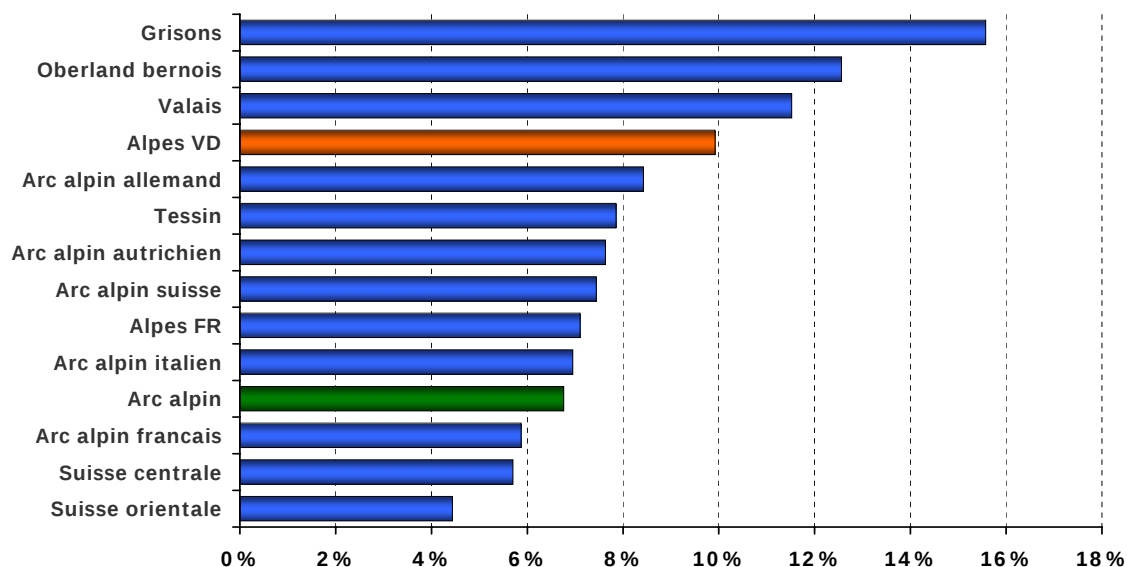
BAKBASEL



- Dans les pages suivantes, nous comparerons la région touristique des alpes vaudoises dans son ensemble avec d'autres régions touristiques internationales. Nous utiliserons principalement les critères suivants, répartis dans différents domaines.
 - Importance de l'économie touristique
 - Part des personnes actives occupées dans le tourisme rapportée à l'économie en général
 - Performances
 - Evolution de l'emploi dans l'hébergement
 - Evolution des nuitées d'hôtel
 - Taux d'occupation dans l'hôtellerie
 - Economie de l'hébergement
 - Offre d'hébergement
 - Demande d'hébergement
 - Conditions cadre
 - Capital humain, imposition, accessibilité, coûts des investissements, etc.

Importance de l'économie touristique

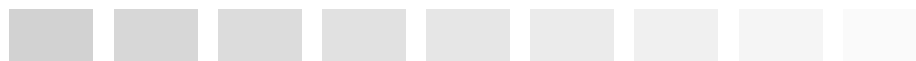
Part des personnes actives occupées dans le secteur hôtels et restaurants rapportée à l'économie régionale en général



Note: Personnes actives occupées dans l'hôtellerie / total des personnes actives occupées, en %, 2009

Source: BAKBASEL

k1832/13



BAKBASEL

Importance de l'économie touristique

Part des personnes actives occupées dans le secteur hôtels et restaurants rapportée à l'économie régionale en général

- L'économie touristique joue un rôle très important dans les alpes vaudoises. La part des personnes occupées dans le secteur hôtels et restaurants en comparaison avec l'ensemble de l'économie régionale peut être utilisée comme un indicateur. Il ne mesure cependant que les effets directs de l'économie touristique (sans tenir compte des effets en cascade) et il ne mesure pas non plus la création d'occupation par les dépenses que les touristes effectuent en dehors du secteur hôtels et restaurants. Ces restrictions s'appliquent à toutes les régions et l'indicateur peut donc tout de même être utilisé pour faire des comparaisons.
- Cet indicateur, dans les alpes vaudoises, est nettement plus élevé que dans les autres régions alpines suisses. Il n'y a que dans les Grisons, l'Oberland bernois et le Valais que la part des personnes actives dans le tourisme est encore plus élevée que dans les alpes vaudoises.
- Dans les alpes vaudoises, une personne sur 10 travaille dans le secteur hôtels et restaurants; ceci indique que cette branche est très importante dans la région. Cette part est nettement plus élevée que la moyenne de toutes les régions alpines (6.8%).
- Selon une étude de création de valeur ajouté pour l'année 2002 (Rüter et al.), la part des personnes actives occupées dans l'ensemble de l'économie touristique des alpes vaudoises atteint environ 20 pourcent (en tenant compte des effets en cascade et des répercussions du tourisme).

k1832/14

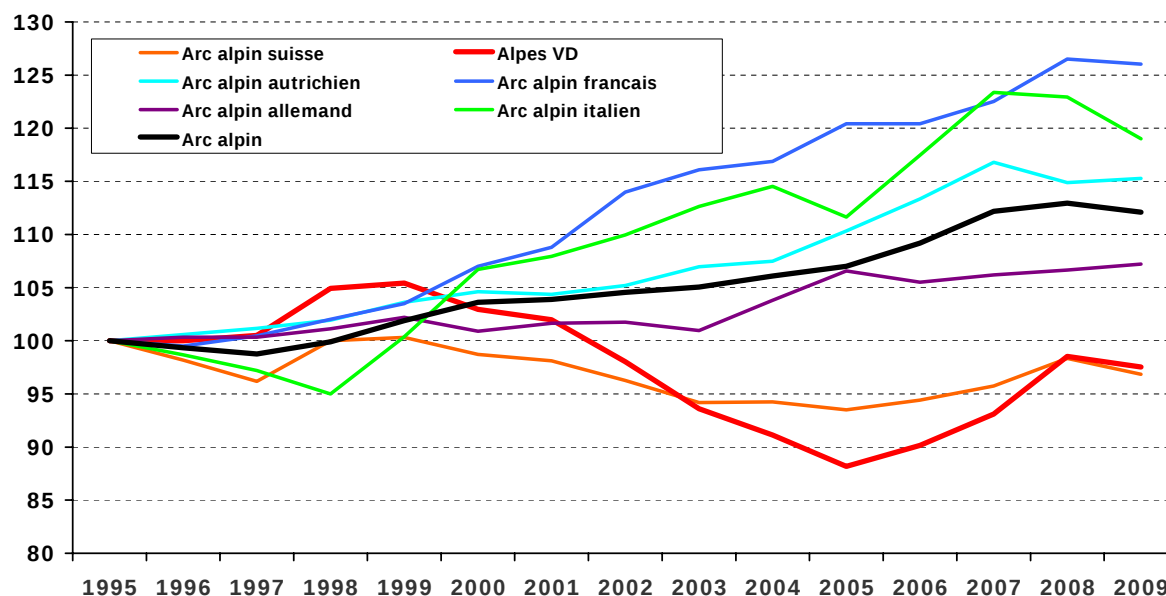


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – évolution de l'emploi dans l'hébergement

Evolution du nombre de personnes actives occupées dans l'hébergement



Note: Evolution du nombre des personnes actives occupées de 1995 à 2009, index: 1995 = 100
Source: BAKBASEL



Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – évolution de l'emploi dans l'hébergement

Evolution du nombre de personnes actives occupées dans l'hébergement

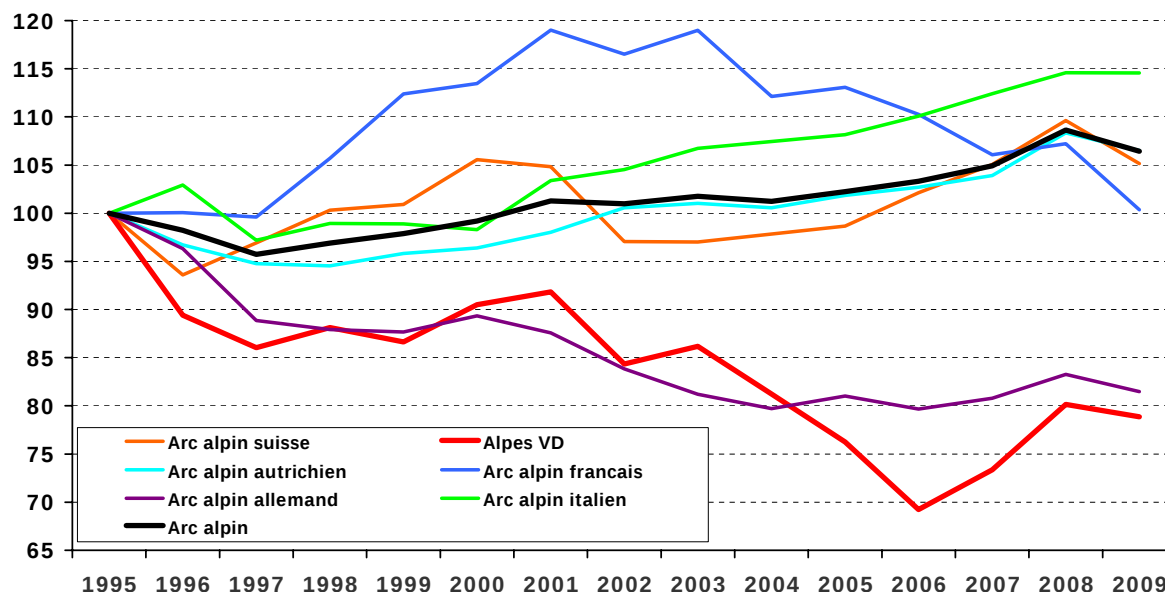
- L'évolution du nombre de personnes actives occupées dans l'hébergement est un critère important pour l'évaluation de la performance d'une région. Un site touristique est performant dans la mesure où il crée des places de travail et génère ainsi des revenus.
- Dans l'ensemble des régions alpines, le nombre de personnes actives occupées dans l'hébergement a augmenté depuis 1995. En 2009, ce chiffre était plus de 12% plus élevé qu'en 1995. La croissance la plus importante a eu lieu dans les alpes françaises, avec 25%. Les régions alpines italiennes et autrichiennes ont également enregistré une croissance au dessus de la moyenne.
- Dans les alpes suisses, cependant, le nombre de personnes actives occupées dans l'hébergement n'a pas augmenté au cours de la période d'observation. L'évolution est similaire dans les alpes vaudoises: le nombre de personnes actives occupées dans l'hébergement est moins élevé en 2009 qu'il l'était en 1995 encore.



Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – évolution de la demande

Evolution des nuitées d'hôtel au cours des années touristiques



Note: Evolution du nombre de nuitées d'hôtel de 1995 à 2009, index: 1995 = 100

Source: BAKBASEL



Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – évolution de la demande

Evolution des nuitées d'hôtel au cours de l'année touristique

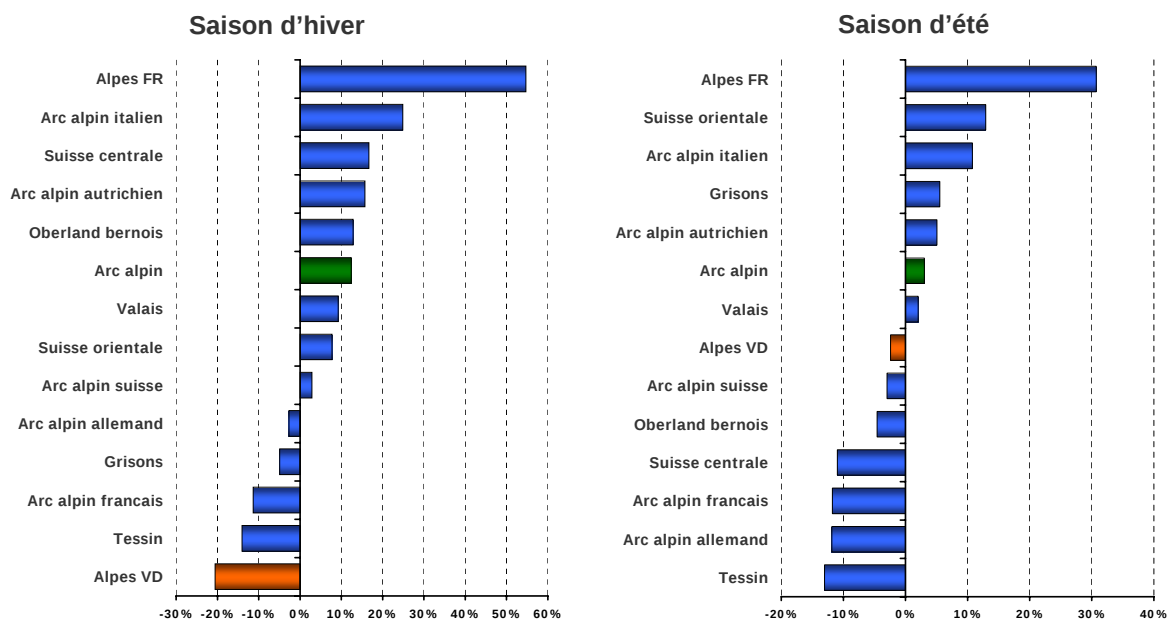
- L'évolution des nuitées d'hôtel dans les régions alpines entre 1995 et 2009 a été nettement moins dynamique que l'évolution moyenne mondiale. Au cours de cette période, le nombre de nuitées d'hôtel dans les régions alpines n'a que légèrement augmenté alors que ces nuitées ont connu une croissance nettement plus forte en moyenne mondiale.
- La plus forte croissance des nuitées a été enregistrée dans les alpes italiennes. Dans cette région, les nuitées ont augmenté d'environ 15 pourcent depuis 1995, ce qui représente une croissance annuelle d'environ un pourcent.
- A la fin de la période d'observation, les régions alpines autrichiennes et suisses atteignent un niveau de nuitées se situant environ 5 pourcent en dessus de celui de 1995. Cette croissance correspond à la moyenne de toutes les régions alpines. Dans les alpes françaises, on a enregistré en 2009 à peu près le même nombre de nuitées qu'en 1995.
- En comparaison avec les autres régions alpines, le développement des nuitées d'hôtel pour les alpes vaudoises est nettement moins réjouissant. Le nombre de nuitées a diminué d'environ un cinquième. Cette performance est aussi faible que dans les alpes allemandes, qui ont également enregistré un recul de 20 pourcent.
- La courbe montre que la tendance négative était particulièrement forte pour l'hôtellerie des alpes vaudoises entre 1995 et 2005.



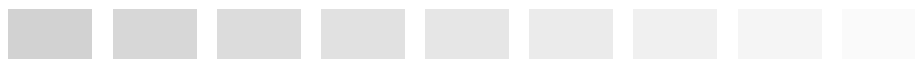
Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – évolution de la demande

Evolution des nuitées d'hôtel en fonction de la saison



Note: Variations de 2000 à 2009, en %
Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – évolution de la demande

Evolution des nuitées d'hôtel en fonction de la saison

- L'évolution des nuitées d'hôtels séparée en fonction de la saison montre que la croissance est plus forte en hiver qu'en été dans les régions alpines en général. Entre 2000 et 2009, la croissance moyenne en hiver a été de 12 pourcent alors que la croissance pour l'été n'a été que de 3 pourcent.
- Cette tendance n'est cependant pas valable pour les alpes vaudoises. Ici, la saison d'hiver s'est développée moins bien que la saison d'été. Le développement de la saison d'hiver est particulièrement préoccupant. Depuis le début du millénaire, il a fallu composer avec une baisse de 20 pourcent de la demande.
- Dans la saison d'été, le développement des nuitées dans les alpes vaudoises a posé moins de problèmes. Il a tout de même été nécessaire d'accepter un léger recul des nuitées en été (-2,4%).

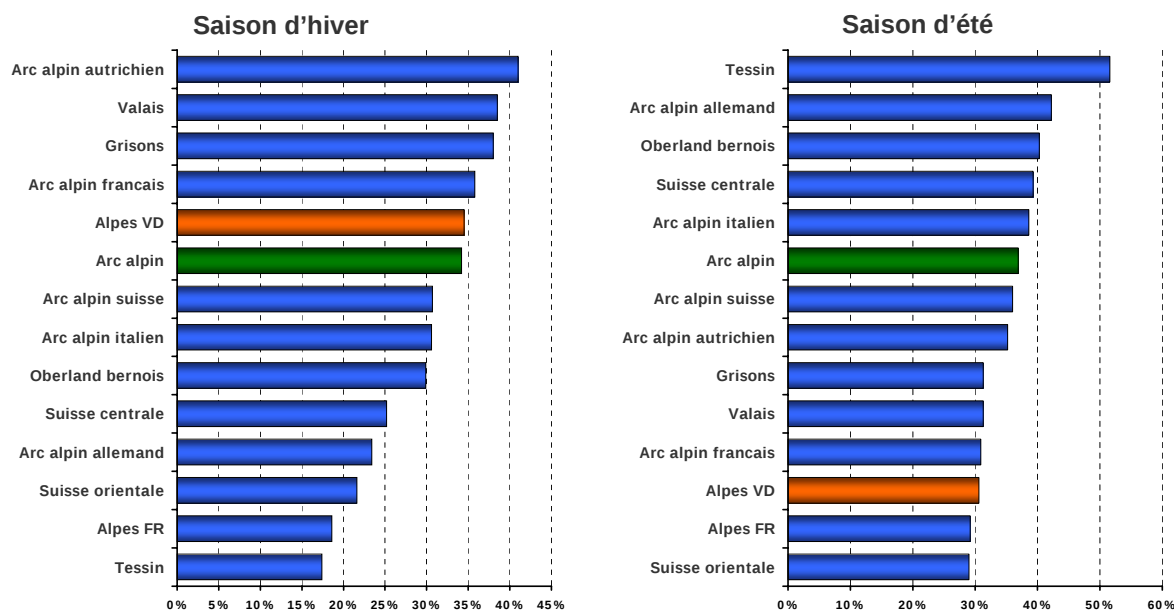


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – occupation des capacités existantes

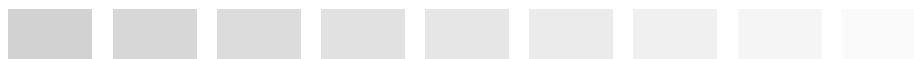
Taux d'occupation des lits d'hôtels existants en fonction de la saison



Note: Taux d'occupation des lits d'hôtel existants, en %, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/21



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – occupation des capacités existantes

Taux d'occupation des lits d'hôtel existants en fonction de la saison

- En ce qui concerne le taux d'occupation, les alpes vaudoises ont une meilleure position en hiver qu'en été. En hiver, avec un taux d'occupation de 34.5 pourcent, la région est meilleure que la moyenne de toutes les régions alpines et dépasse également la moyenne des régions alpines suisses. Les alpes autrichiennes sont en tête pour le taux d'occupation en hiver. Le dernier rang est occupé par le Tessin, son économie touristique est surtout orientée vers la saison d'été.
- Pour les mois d'été, le taux d'occupation des alpes vaudoises est moins réjouissant. Ce taux est de 30.6 pourcent et se trouve ainsi nettement en dessous de celui de la plupart des régions de comparaison. La différence avec la moyenne de toutes les régions alpines est de plus de 6 points de pourcentage.

k1832/22

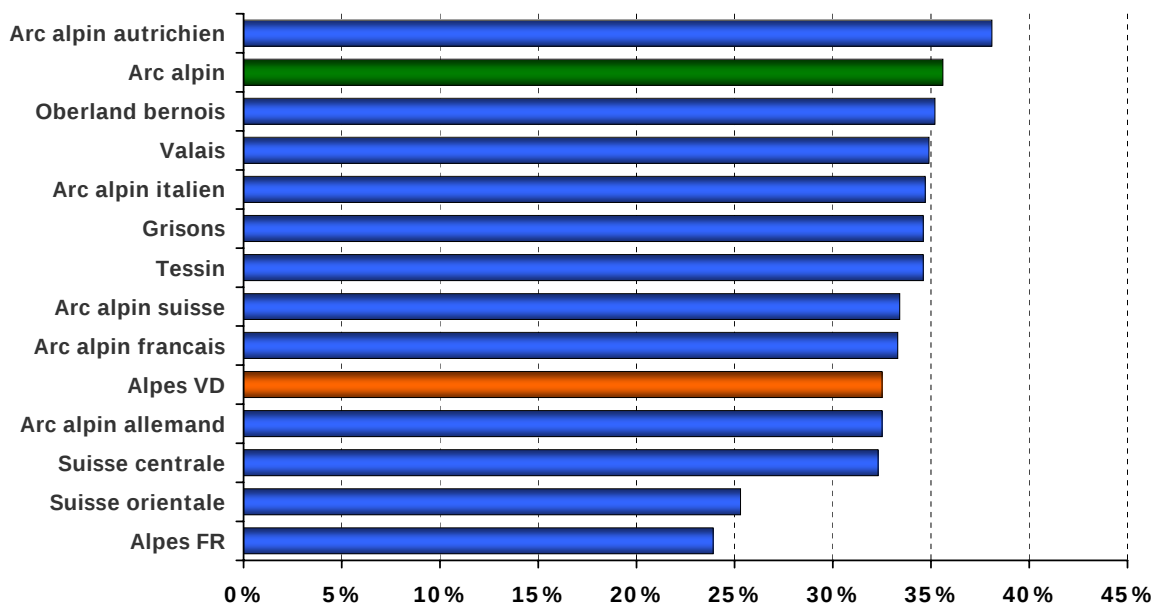


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – occupation des capacités existantes

Taux d'occupation des lits d'hôtel existants au cours de l'année touristique



Note: Taux d'occupation des lits d'hôtel existants, en %, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

41832/23

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Performance – occupation des capacités existantes

Taux d'occupation des lits d'hôtel au cours de l'année touristique

- En tenant compte du taux d'occupation sur l'année touristique entière, nous voyons que les alpes vaudoises ont un résultat en dessous de la moyenne. La plupart des régions de comparaison suisses ainsi que des régions des trois pays voisins, France, Italie et Autriche, ont des meilleurs résultats.
- Le taux d'occupation des lits d'hôtel des alpes vaudoises était de 32.5 pourcent pour l'année touristique 2009. La différence par rapport à la moyenne de l'ensemble des régions alpines était d'environ 3 points de pourcentage et la différence par rapport à la moyenne des régions alpines suisses était d'environ 1 point de pourcentage.



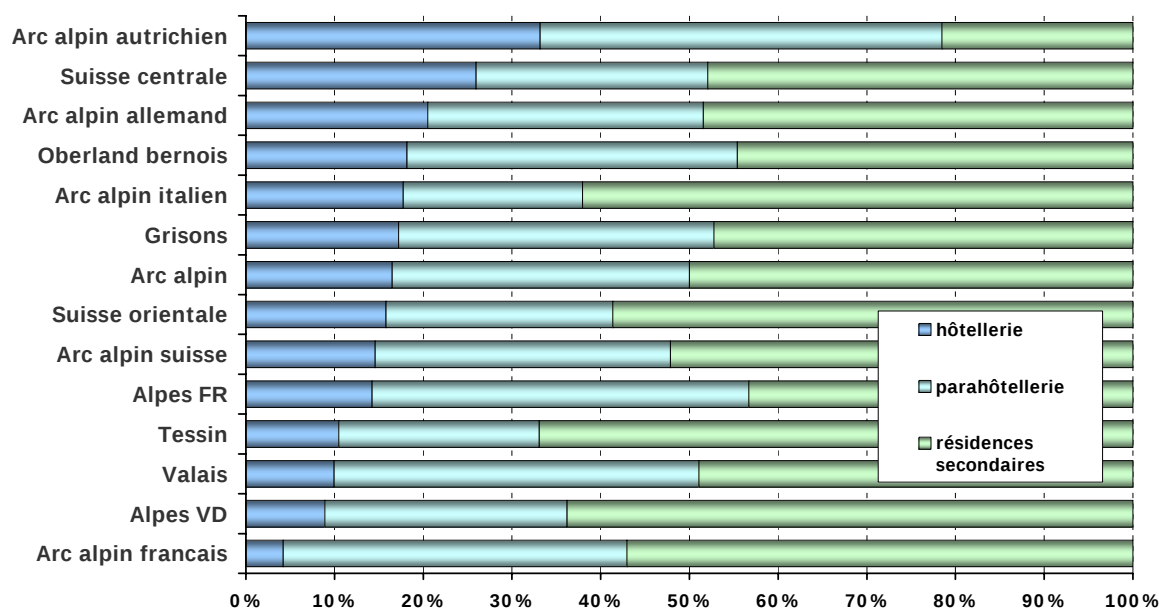
BAKBASEL

41832/24

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

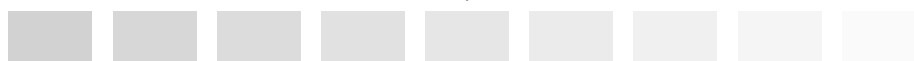
Structure d'hébergement: offre de lits en fonction du type d'hébergement



Note: Offre de lits rapportée au total des lits d'hôtes en 2009, en %

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/25



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure d'hébergement: offre de lits en fonction du type d'hébergement

- La compétitivité des régions alpines est, entre autres, déterminée par la part de l'hôtellerie au nombre des lits d'hôte total. Plus les lits sont gérés de manière intense et professionnelle, meilleure est l'utilisation des capacités touristiques d'une région. Un trop grand nombre de « lits froids » influence négativement la capacité concurrentielle de l'économie touristique. Lorsque seule une faible partie des lits disponibles est exploitée, il y a de nombreux logements vides pendant une grande partie de l'année, ce qui se répercute négativement sur l'image d'une destination. De plus les lits vides ou faiblement utilisés conduisent à des frais d'infrastructure élevés car l'infrastructure de base doit être conçue en fonction de la haute saison.
- Dans l'ensemble des régions alpines, la part des lits d'hôtel rapportée à l'ensemble des lits d'hôte est d'environ 16.5 pourcent. Sur environ 7.3 millions de lits d'hôte existant dans les alpes, seuls 1.2 millions sont des lits d'hôtel. A peine 2.5 millions d'autres lits, soit environ 33.5 pourcent, sont à attribuer à la parahôtellerie et gérés commercialement. Un lit sur deux est donc à compter parmi les « lits froids » qui ne sont pas loués en tant que destinations de vacances commerciales par l'économie touristique.
- Dans les alpes vaudoises, il n'y a même pas un lit sur dix qui est un lit d'hôtel et seuls 36 pourcent des lits sont loués par l'économie touristique. La part des « lits froids » est estimée à 64 pourcent. Il s'agit d'une des proportions les plus élevées de toutes.

k1832/26

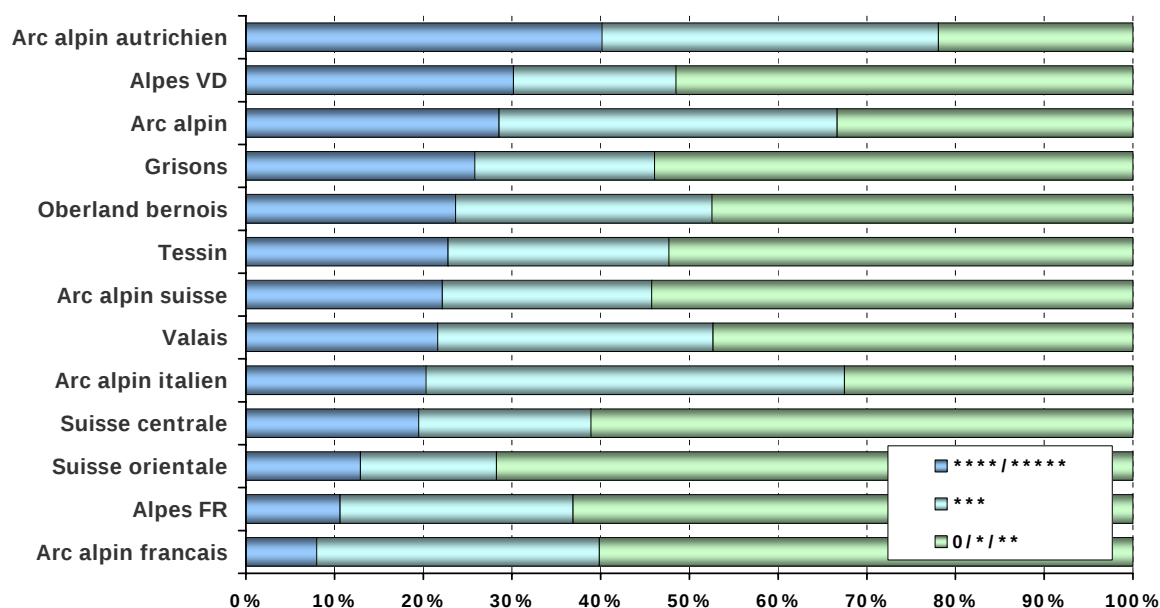


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

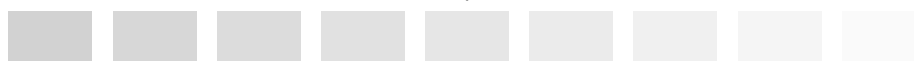
Structure hôtelière



Note: Part des lits d'hôtel en fonction des catégories d'étoiles sur le total des lits d'hôtels, en %, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/27



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière

- Les régions dans lesquelles les hôtels de première classe et les hôtels luxueux (établissements à 4 ou 5 étoiles) sont nombreux peuvent en général mieux exploiter leur capacités et obtenir de meilleurs rendements. Ces établissements jouent souvent un rôle moteur pour la destination. Ils participent fortement au développement de l'offre dans une région et sont souvent une étiquette importante pour une destination. Ils participent ainsi à l'image et à la présence sur le marché d'une destination. De plus, une structure avec plus d'établissements luxueux a l'avantage d'attirer des clients aux capacités économiques plus importantes qui profitent également aux autres acteurs économiques de la région. Ceux-ci peuvent alors élargir leur offre de manière quantitative et qualitative, ce qui améliore aussi l'attractivité générale de la destination. Une meilleure attractivité de la région profite à toutes les entreprises touristiques et pas seulement au secteur du luxe (processus circulaire).
- La structure hôtelière des alpes vaudoises peut être considérée comme réjouissante en comparaison internationale. Presque chaque second lit d'hôtel se trouve dans le segment de première classe ou de luxe. La région occupe ainsi une place de tête parmi les régions alpines suisses. Dans l'ensemble de l'arc alpin, peu de régions peuvent présenter une structure hôtelière encore plus favorable.

k1832/28

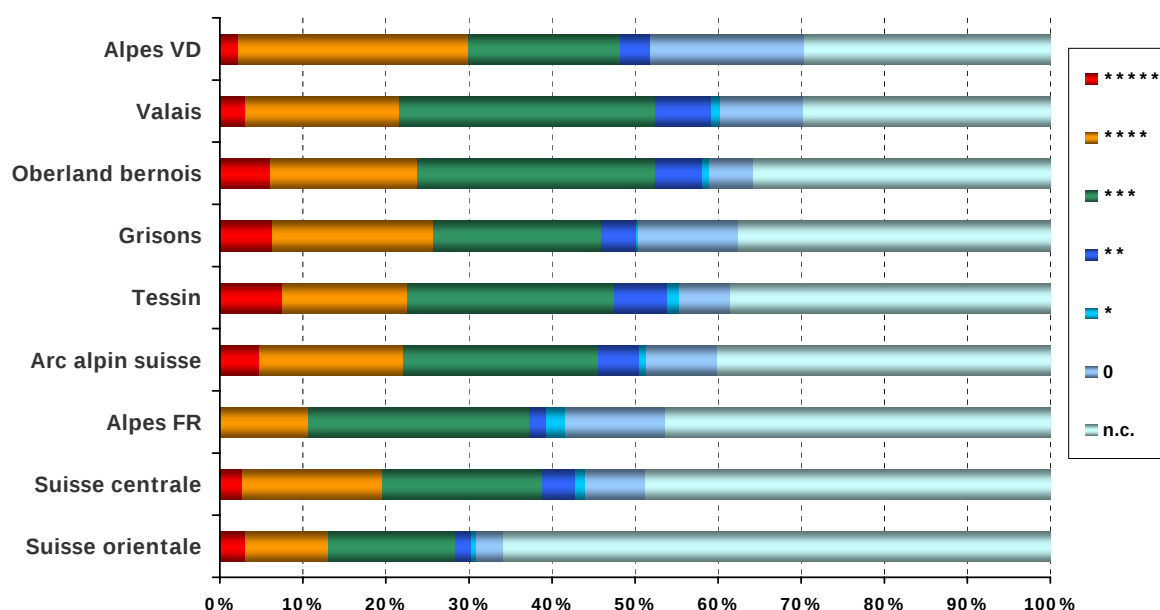


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière



Note: Part des lits d'hôtel en fonction des catégories d'étoiles sur le total des lits d'hôtel, en %, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/29



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière

- La structure hôtelière peut être observée de manière plus fine encore pour les régions suisses. La catégorie première classe et luxe ainsi que l'hôtellerie économique peuvent être différenciées selon les différents nombres d'étoiles. De plus, il est possible de différencier les établissements classés des établissements non classés. De même qu'une part importante de lits d'hôtel des catégories luxueuses a une influence positive sur une région, une part importante de lits d'hôtel non classés exerce une influence négative. Le groupe des établissements non classés est certes très hétérogène; en Suisse, il est caractérisé par des petites et très petites entreprises. Ce groupe présente souvent des problèmes de qualité. Il y a des problèmes de qualité dus à des manques d'investissements dans l'infrastructure, mais il y a également des problèmes de management. Dans les très petites entreprises qui dépendent essentiellement de la restauration, il manque souvent des capacités de management, une conscience de la qualité et aussi la volonté de promouvoir le secteur de l'hébergement. Le manque de qualité dans les hôtels non classés vient aussi souvent du manque de normes de qualité.
- De même qu'avec l'observation de l'hôtellerie de première classe et de l'hôtellerie de luxe, l'observation de l'hôtellerie économique apporte un bon résultat pour la structure hôtelière des alpes vaudoises. Dans aucune région alpine de Suisse, la part des établissements non classés est plus faible que dans les alpes vaudoises.

41832/30

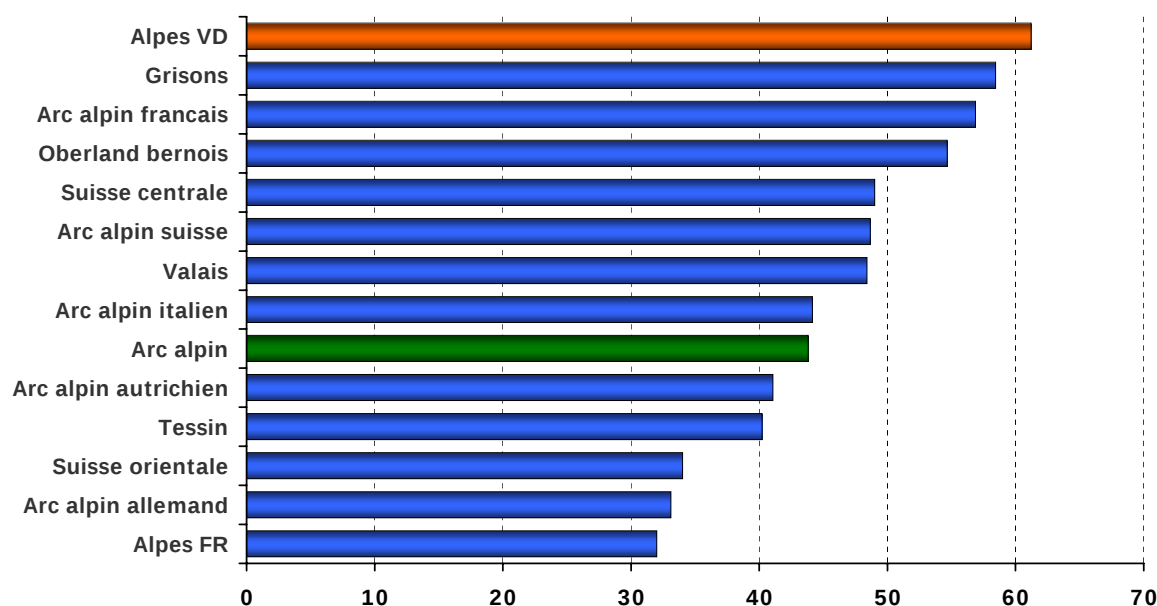


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

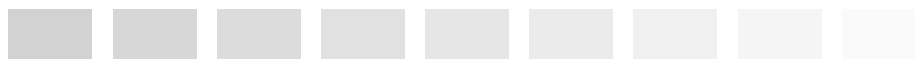
Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière: grandeur des établissements



Note: Grandeur des établissements: nombre moyen de lits par établissement hôtelier, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

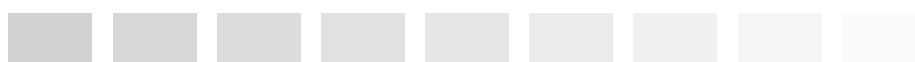
k1832/31

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière: grandeur des établissements

- Les établissements touristiques plus importants ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Une production plus élevée peut être réalisée avec des coûts moyens plus bas, ce qui améliore la capacité concurrentielle de l'établissement touristique et donc de toute la région.
- Dans les alpes vaudoises, un établissement hôtelier moyen comprenait 61.2 lits en 2009. Cette moyenne est la plus élevée de toutes les régions alpines suisses.
- Pour la grandeur des établissements, les alpes vaudoises occupent une place de choix en comparaison internationale également. Seules quelques régions (par exemple la Savoie, l'Isère et la Varèse) ont une grandeur moyenne d'établissement encore plus élevée. Le problème typique d'une hôtellerie morcelée en trop petites unités dans les régions alpines suisses ne concerne donc pas les alpes vaudoises.



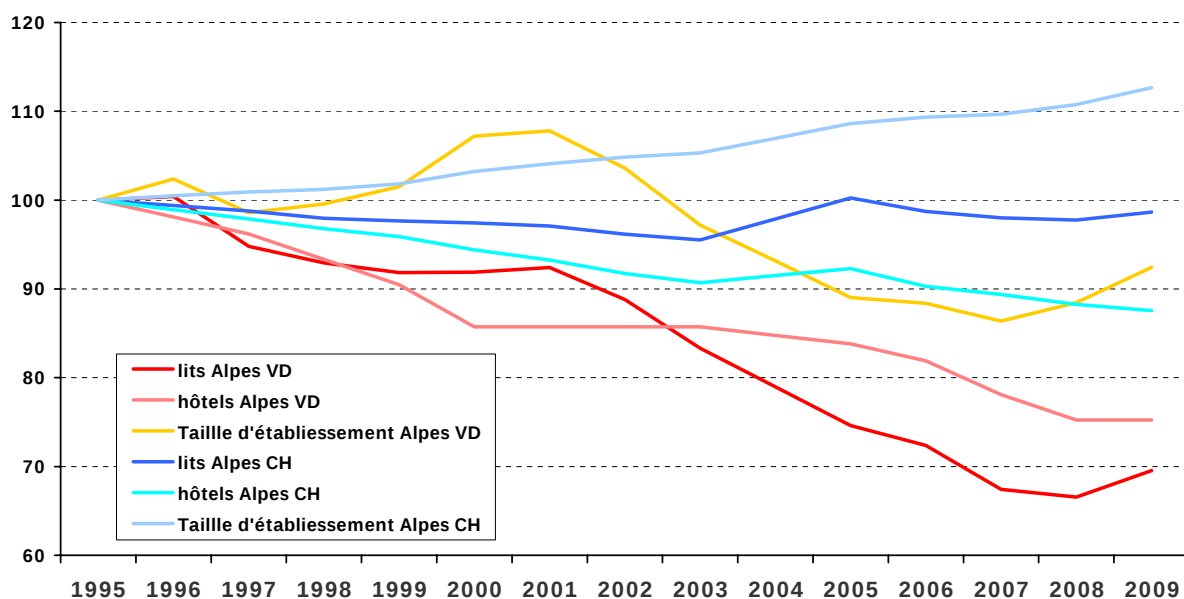
BAKBASEL

k1832/32

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

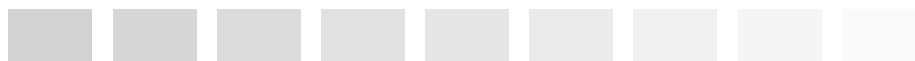
Structure hôtelière: restructuration (I)



Note: Lits d'hôtel, établissements hôteliers et taille d'établissement, années 1995 à 2009, index: 1995 = 100

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/33



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière: restructuration (I)

- L'hôtellerie des régions alpines a subi une profonde restructuration au cours des 15 dernières années. D'une manière générale, ceci se manifeste par une augmentation de la taille moyenne des établissements.
- Dans les régions alpines suisses, la restructuration a une image classique: un nombre de lits en stagnation et un nombre d'établissements en diminution. La capacité d'hébergement est restée constante, mais la grandeur des établissements a augmenté.
- L'évolution de la structure hôtelière des alpes vaudoises a cependant été complètement différente. Ici, la taille moyenne des établissements a légèrement diminué et le nombre de lits d'hôtel a notablement diminué. Le nombre de lits d'hôtel a reculé de près de 7'000 en 1995 à un peu plus de 4'800 en 2009, ce qui représente une diminution d'environ 30 pourcent.

k1832/34

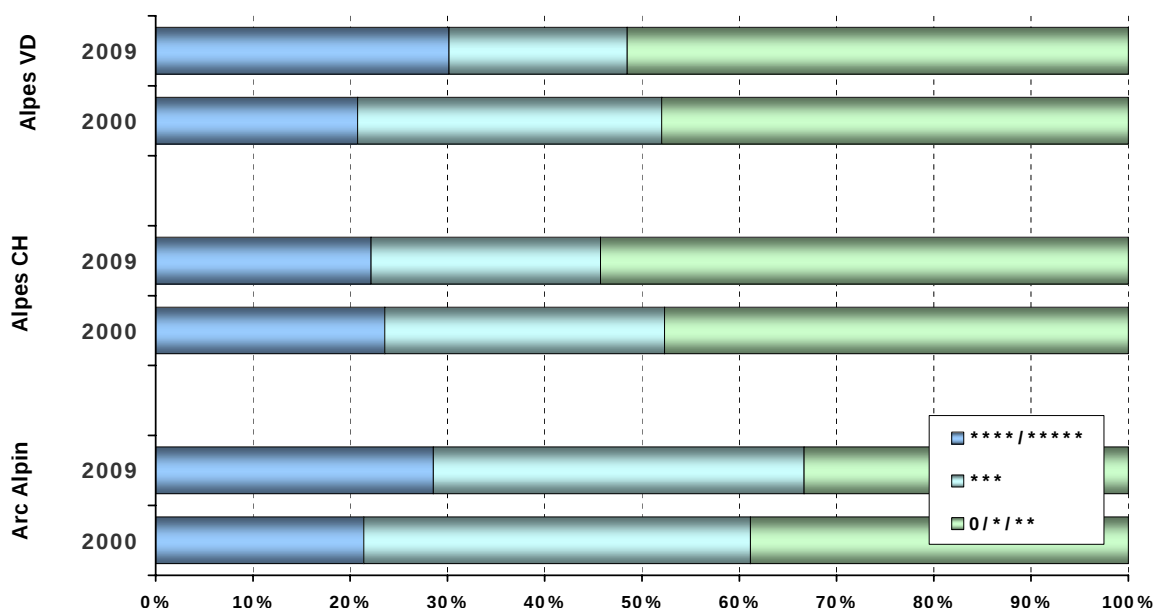


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

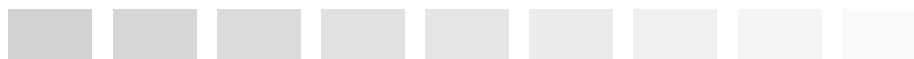
Structure hôtelière: restructuration (II)



Note: Part des lits d'hôtel en fonction des catégories d'étoiles sur le total des lits d'hôtel, en %, 2000 et 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/35



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Structure hôtelière: restructuration (II)

- L'observation du développement des parts des différents segments d'hôtellerie dans les alpes vaudoises montre que le segment du luxe et de la première classe a fortement augmenté. Le segment du luxe et de la première classe a vu sa part de lits d'hôtel passer de 20 à 30 pourcent entre l'année 2000 et l'année 2009.
- Cependant, la part de l'hôtellerie de classe moyenne a nettement diminué au cours de la même période. La part de la catégorie trois étoiles a reculé de 31 pourcent à 18 pourcent. Le net recul du segment de la classe moyenne est également dû aux difficultés de compétitivité au niveau des prix de l'économie du tourisme suisse. Cette concurrence directe des prix touche plus particulièrement l'hôtellerie de classe moyenne.

k1832/36

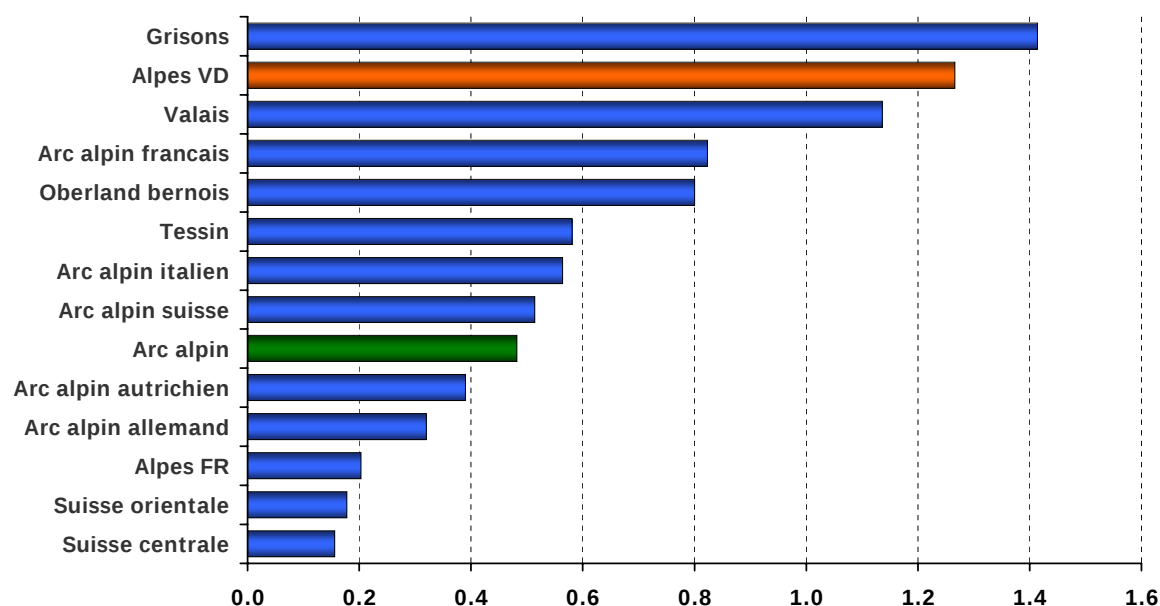


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Intensité touristique



Note: Intensité touristique: lits d'hôte par habitant, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

41832/37

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – offre d'hébergement

Intensité touristique

- Les avantages des réseaux et des clusters renforcent la compétitivité des régions où l'économie touristique est intense. Dans ces régions, la conscience du tourisme est plus élevée; c'est à dire que la population résidente est consciente du fait que le tourisme est un pilier important de l'économie régionale. La population et les milieux politiques de ces régions sont mieux disposés à l'égard du tourisme, ce qui facilite la mise en œuvre d'offres touristiques et améliore l'hospitalité.
- Il y a presque 1.3 lits d'hôte par habitant dans les alpes vaudoises. L'intensité touristique y est donc plus élevée que dans l'ensemble des régions alpines ainsi que dans les régions alpines suisses (0.5 lit d'hôte par habitant pour chacun de ces cas).
- Parmi les régions suisses, seuls les Grisons, avec 1.4 lits d'hôte par habitant, ont une intensité touristique plus élevée que les alpes vaudoises.



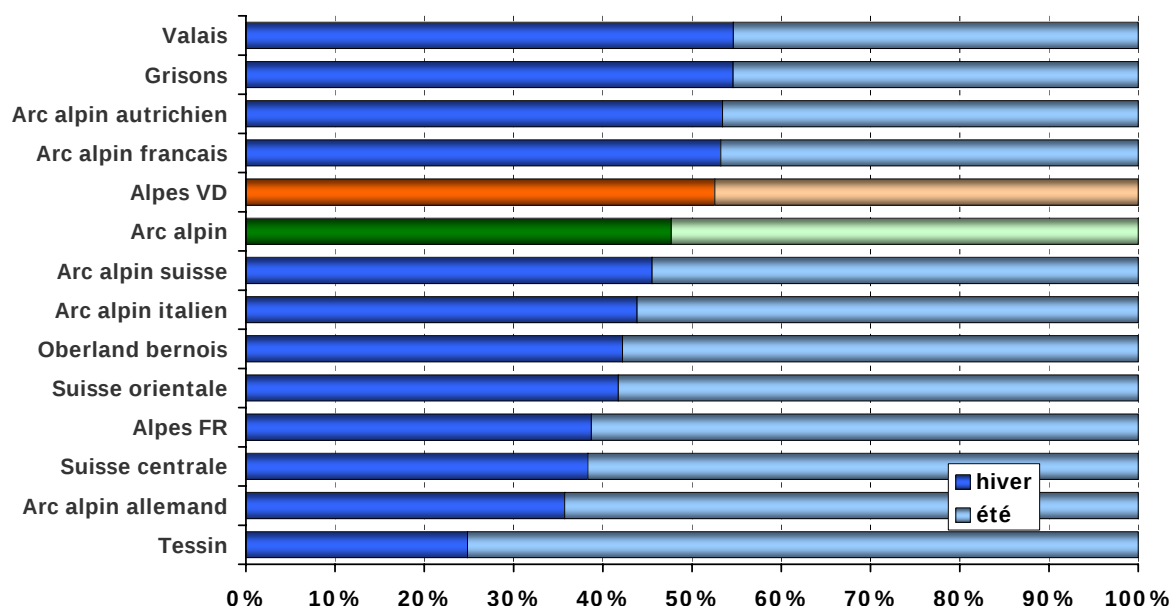
BAKBASEL

41832/38

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Saisonnalité



Note: Part des nuitées d'hôtel en été et en hiver, année touristique 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/39

BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Saisonnalité

- L'évaluation de la répartition des nuitées d'hôtel en fonction de la saison montre que les deux saisons, été et hiver, sont importantes pour les alpes vaudoises. L'évaluation de cette répartition pour l'ensemble des régions alpines montre que la saison d'été est un peu plus importante que la saison d'hiver, mais c'est l'inverse pour les alpes vaudoises.
- Les mois d'hiver, novembre à avril, enregistrent 52.5 pourcent du total des nuitées d'hôtel. L'été est donc seulement légèrement moins important.
- La comparaison avec les autres régions alpines suisses montre que la répartition été/hiver dans les alpes vaudoises est plus équilibrée que dans les autres régions.

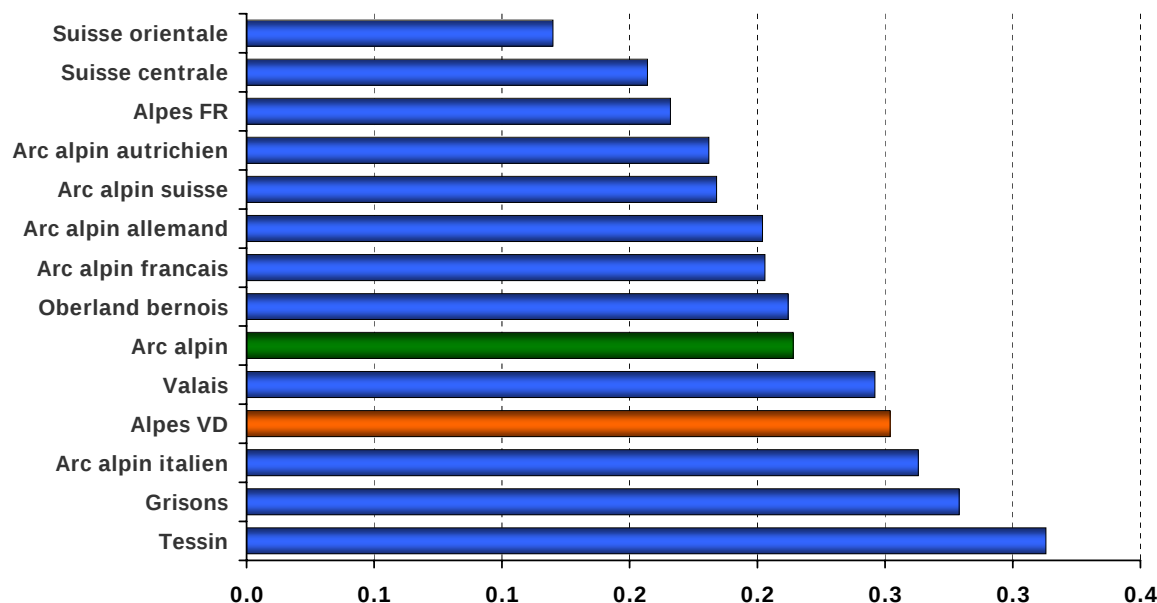
k1832/40

BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

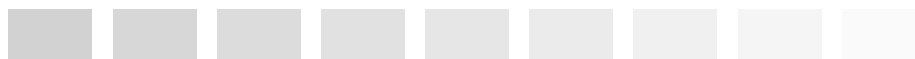
Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Saisonnalité, coefficient GINI



Note: Coefficient GINI de la répartition mensuelle pour l'année 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

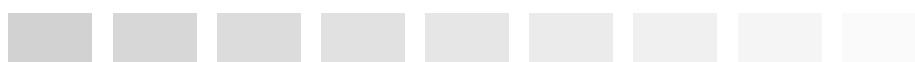
k1832/41

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Saisonnalité, coefficient GINI

- Le coefficient GINI est un indicateur pour la saisonnalité de la demande. Plus cette valeur est basse, plus la répartition est homogène sur les 12 mois de l'année. Si le volume de la demande est identique sur les 12 mois, le coefficient GINI a une valeur de 0.01. Lorsque l'entier de la demande annuelle est concentrée sur un seul mois, le coefficient GINI prend la valeur de 0.915.
- Des variations saisonnières élevées entre les différents mois de l'année touristique nuisent à une bonne utilisation des capacités existantes. Une demande très volatile au cours de l'année rend très difficile la réalisation de bons taux d'occupation moyens dans l'hôtellerie. Les capacités sont prévues et mises en œuvre pour une courte période de pointe et ne peuvent pas être utilisées intensivement pendant la basse saison en raison de la faible demande.
- De plus, une forte concentration de la demande sur quelques mois induit des inconvénients concurrentiels sous forme de problèmes de dimensionnement et d'embouteillages des infrastructures. On peut très facilement observer des situations de ce genre pendant la haute saison d'hiver dans les régions alpines européennes. De ce point de vue, un prolongement de la haute saison et ainsi une répartition de la demande sur de plus nombreux mois offre de grands avantages.
- Le coefficient GINI pour les alpes vaudoises n'est pas très favorable, même si les saisons d'été et d'hiver sont bien équilibrées. L'économie touristique des alpes vaudoises ne semble pas parvenir à bien gérer les périodes de basse saison.



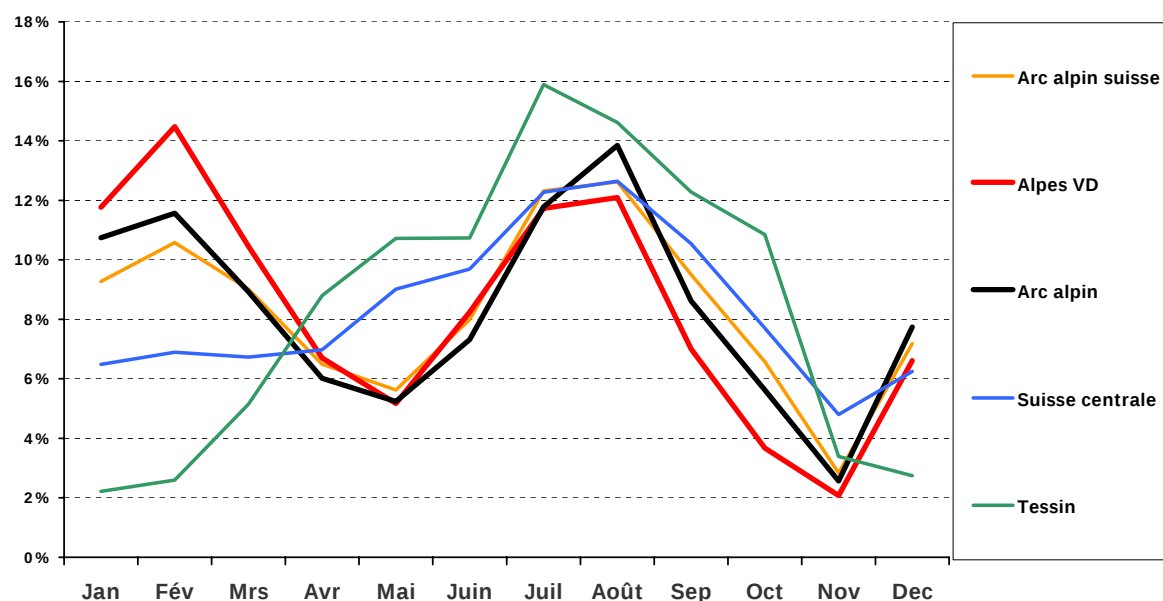
BAKBASEL

k1832/42

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Saisonnalité



Note: Répartition mensuelle des nuitées d'hôtel pour l'année 2009, en %

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/43

BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Saisonnalité

- La répartition des nuitées d'hôtel sur les différents mois de l'année confirme les connaissances que le coefficient GINI avait indiquées. Les mois de vacances principaux de janvier à mars et de juillet/août enregistrent de nombreuses nuitées, mais les autres mois de l'année n'enregistrent que des valeurs au dessous de la moyenne.
- En conclusion, on peut dire qu'il n'a pas été possible, dans les alpes vaudoises, de dynamiser suffisamment la basse saison. Des mesures pour prolonger la haute saison et des offres pour les débuts et fins de saison semblent donc prometteuses.

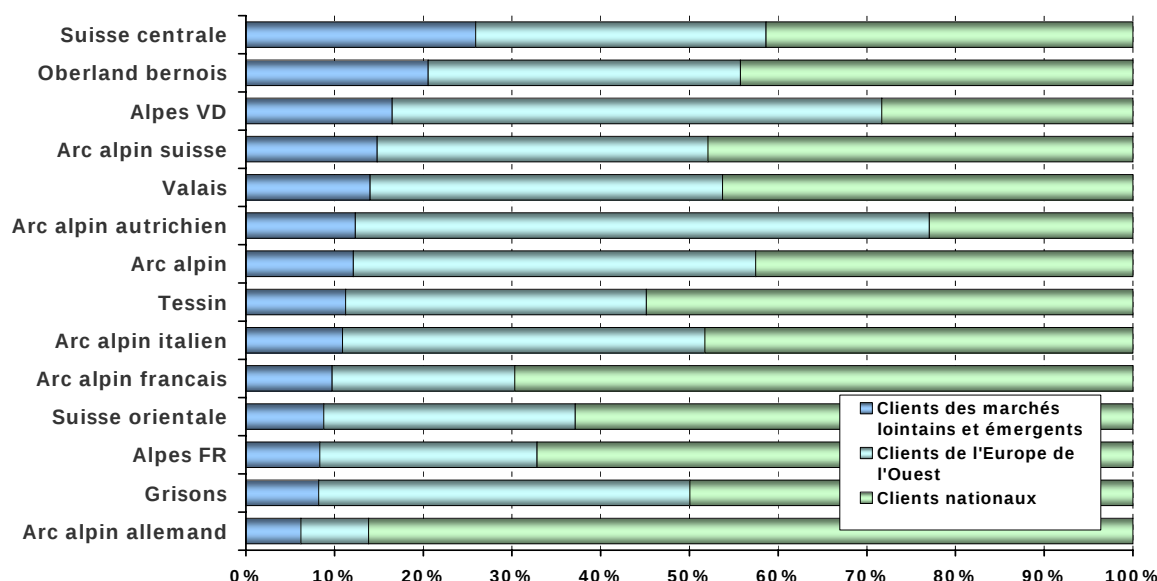
k1832/44

BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

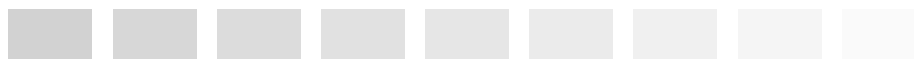
Structure des hôtes en fonction de la provenance: présence des marchés lointains et des marchés émergents



Note: Part des nuitées d'hôtel en fonction de la provenance des hôtes, années touristique 2009, en %

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/45



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Structure des hôtes en fonction de la provenance: présence des marchés lointains et des marchés émergents

- L'agrégat « Europe de l'Ouest » comprend les marchés en provenance de l'Allemagne, de l'Italie, de la France, de l'Autriche, de la Suisse, des Pays-Bas, de la Belgique et du Royaume-Uni, sans compter le pays de la région examinée, car celui-ci est alors considéré comme « indigène ». Les nuitées d'hôtes en provenance d'autres pays sont considérés comme faisant partie de l'agrégat « marchés lointains et marchés émergents ».
- L'étude des parts de marché en fonction du pays de provenance sert surtout à déterminer si une destination a une présence internationale, en particulier dans les marchés lointains et les marchés à forts potentiels de croissance. Les destinations avec une forte part d'hôtes en provenance des marchés lointains et émergents disposent d'une bonne visibilité et d'une bonne pénétration dans les marchés internationaux. Ces destinations sont connues et ont ainsi de meilleures opportunités de croissance, également dans des marchés moins traditionnels.
- Les alpes vaudoises ont une part d'hôtes en provenance des marchés lointains et émergents plus élevée que la moyenne. Parmi les régions alpines suisses, seules les régions fortement enracinées aux USA et en Asie que sont la Suisse centrale et l'Oberland bernois affichent une part d'hôtes en provenance des marchés lointains et émergents encore plus élevée. D'une manière générale, le degré d'internationalité de l'hôtellerie des alpes vaudoises est élevé. Ceci est aussi indiqué par la part relativement modeste du marché indigène, de moins de 30 pourcent.

k1832/46

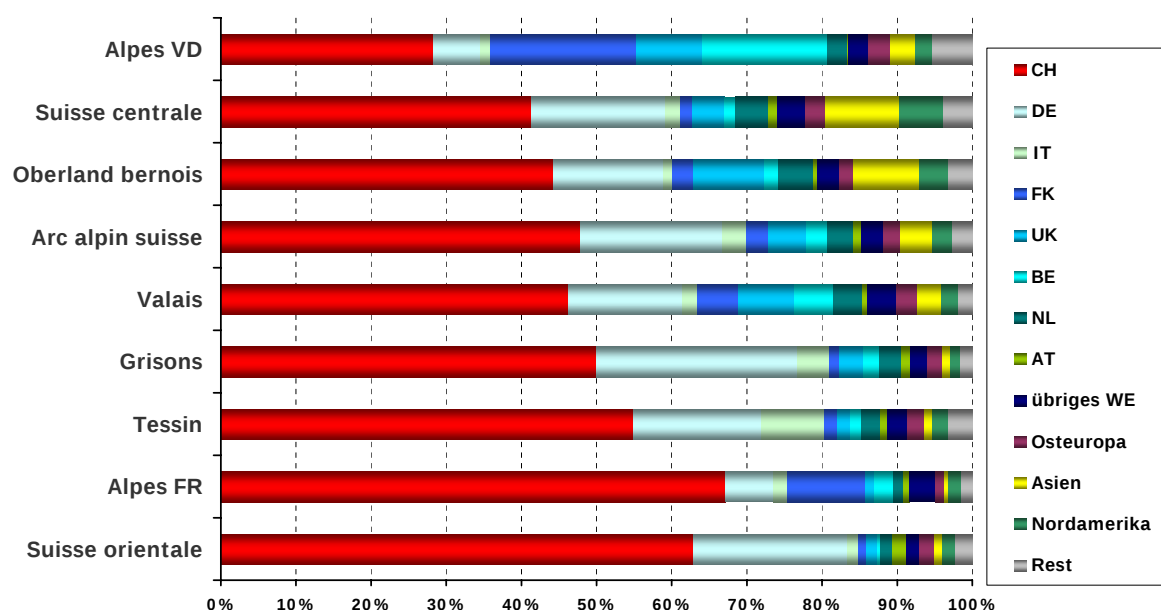


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

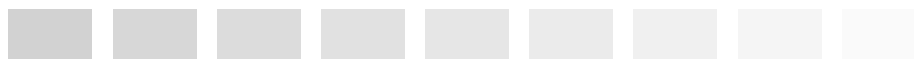
Structure des hôtes en fonction du pays de provenance



Note: Part des nuitées d'hôtel en fonction de la provenance des hôtes, années touristique 2009, en %

Sources: BAKBASEL, OFS

4832/47



BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – demande d'hébergement

Structure des hôtes en fonction du pays de provenance

- Il est possible d'observer les pays de provenance de manière un peu plus précise pour les régions alpines suisses. Cette comparaison fait ressortir le fait que la structure des hôtes des alpes vaudoises se distingue nettement de la structure des autres régions alpines suisses. Deux caractéristiques ressortent en particulier:
 - La part du marché intérieur est faible avec moins de 30 pourcent, respectivement le degré d'internationalisation est élevé.
 - Une nuit d'hôtel sur six a été réservée par un hôte belge. Une part aussi élevée n'est atteinte dans aucune autre région. La part des hôtes français, avec un petit cinquième, est également beaucoup plus élevée que dans toutes les autres régions alpines suisses.
- Il existe une large diversification pour les hôtes en provenance des marchés lointains et émergents.

4832/48

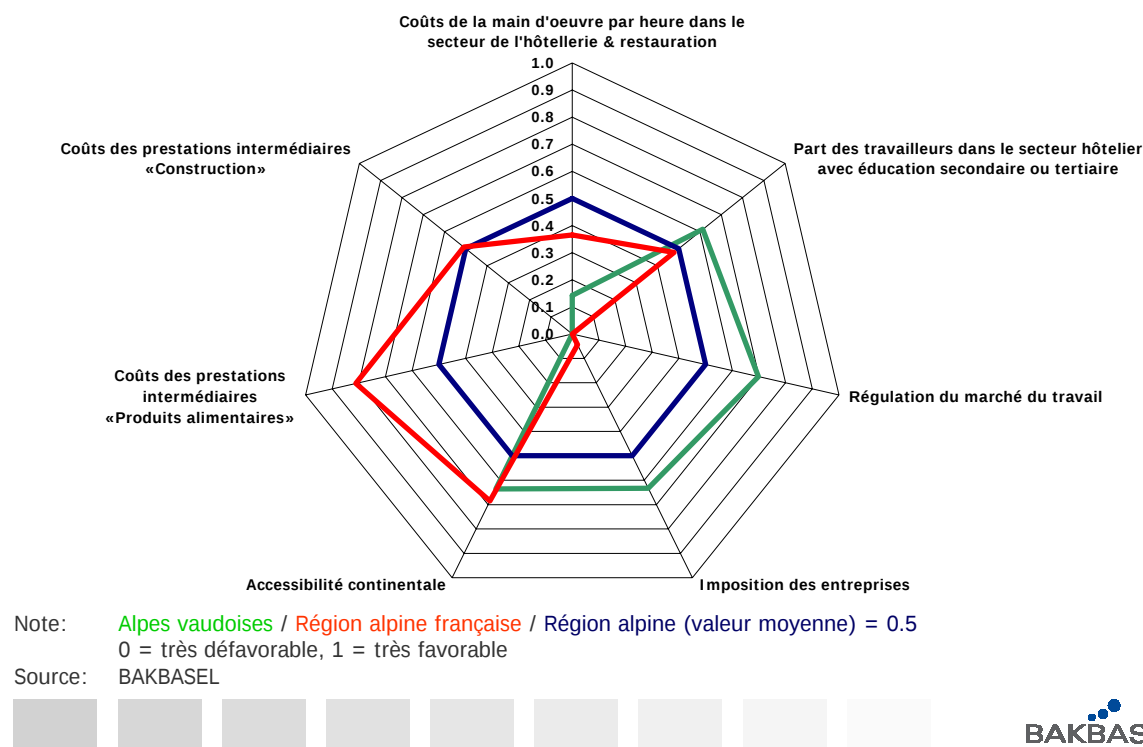


BAKBASEL

Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – conditions cadres

Conditions cadre régionales et nationales



Partie II: La région touristique des alpes vaudoises en comparaison internationale

Facteurs concurrentiels – conditions cadres

Conditions cadres régionales et nationales

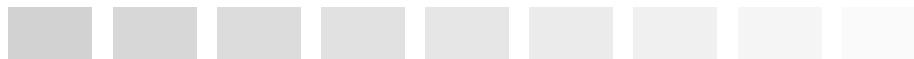
- Le diagramme montre une comparaison de quelques importantes conditions cadres régionales et nationales pour l'économie touristique. Nous utilisons les indices de prix à la consommation relatifs (CPL) fournis par Eurostat pour les critères de coûts intermédiaires de la nourriture et des investissements immobiliers. Les autres critères sont issus de notre base de données pour le benchmarking international (année 2009).
- Le diagramme indique que l'économie touristique des alpes vaudoises est particulièrement désavantagée en ce qui concerne le coût de la main d'œuvre et les coûts intermédiaires des investissements immobiliers. Par conséquent, elle doit produire en assumant des coûts plus élevés que ses concurrents de France, d'Italie, d'Allemagne et d'Autriche.
- Pour l'accessibilité, l'économie touristique des alpes vaudoises a une meilleure position que la moyenne des régions alpines. La région profite en particulier de la proximité relative de l'aéroport de Genève-Cointrin.
- L'économie touristique des alpes vaudoise profite en outre d'avantages fiscaux et de la faible régulation du marché du travail. Pour les entreprises, ces deux critères sont meilleurs dans le Canton de Vaud qu'en France.
- Le niveau de formation du personnel est en moyenne meilleur dans l'économie touristique des alpes vaudoises.

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises



Source: www.alpes.ch

4832/ 51



BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises **Choix des partenaires de benchmarking**

- Les réflexions suivantes ont joué un rôle primordial dans le choix des partenaires de benchmarking:
 - Les destinations vaudoises doivent surtout se mesurer avec des destinations dont le cadre et les conditions sont comparables.
 - Afin de respecter les différentes conditions cadres des destinations vaudoises, les groupes de benchmarking suivants ont été sélectionnés pour les évaluations:
 - PETITES DESTINATIONS (jusqu'à 750'000 nuitées dans l'hôtellerie, la parahôtellerie et les résidences secondaires)
 - DESTINATIONS MOYENNES (de 750'000 à 1'500'000 nuitées dans l'hôtellerie, la parahôtellerie et les résidences secondaires) (Il s'agit toujours de la moyenne des destinations appartenant au groupe concerné)
 - REGION ALPINE (valeur moyenne) (valeur moyenne des 150 destinations contenues dans l'échantillon)
 - On a de plus choisi dans chaque groupe de benchmarking quelques destinations très performantes:
 - Grossarlal (Salzburg)
 - Kleinwalsertal (Vorarlberg)
 - Rennweg / Katschberg (Kärnten)
 - Charmey (Fribourg)
 - Lenk-Simmental (Berner Oberland)
 - Samnaun (Grisons)
 - Châtel (Haute Savoie)

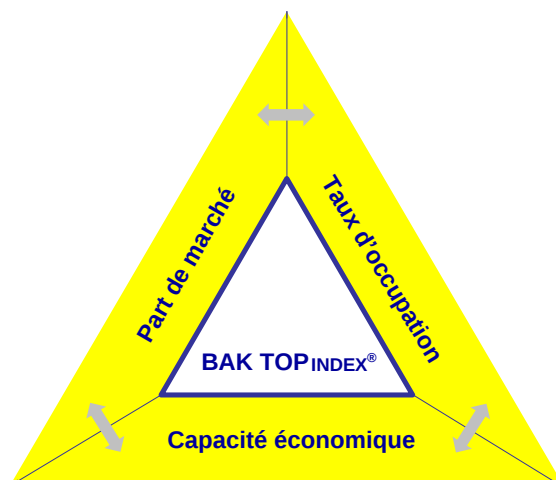
4832/ 52



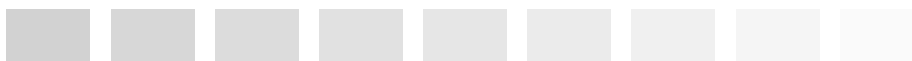
BAKBASEL

Mesure des performances des destinations

Mesure du succès des destinations : «BAK TOPINDEX»



- Le succès d'une destination peut être mesuré
- Le succès d'une destination a plusieurs dimensions



Mesure des performances des destinations

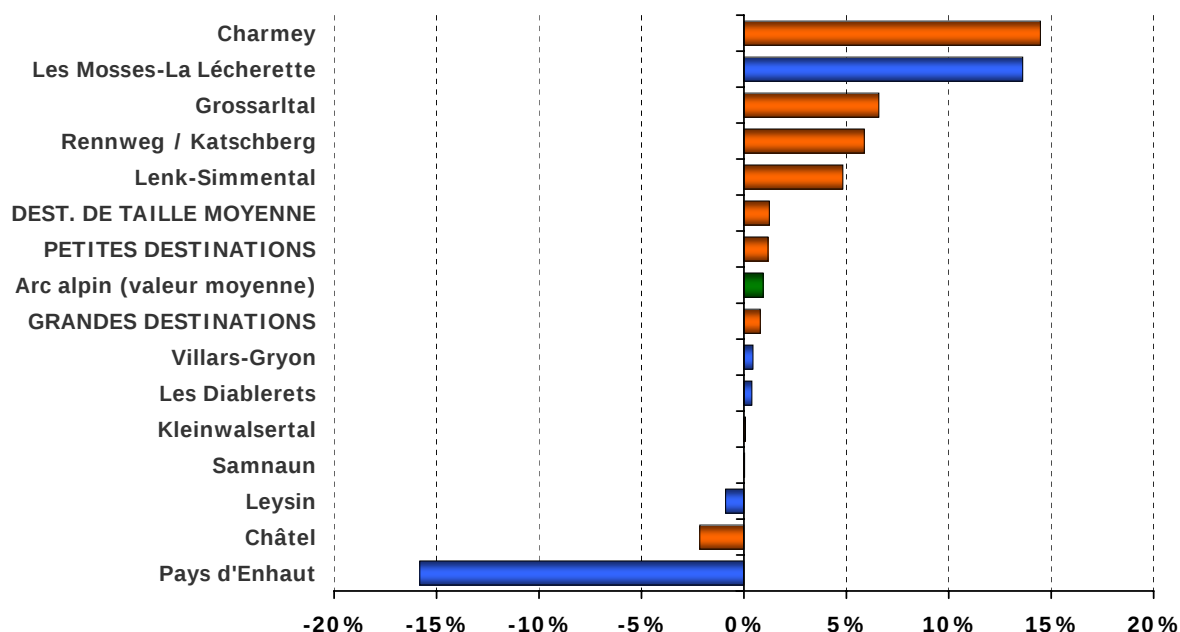
Mesure du succès des destinations: «BAK TOPINDEX»

- BAKBASEL a développé le «BAK TOPINDEX» pour mesurer le succès des destinations et effectuer des comparaisons internationales; il s'agit d'un chiffre caractéristique composé de trois critères importants:
 - (1) Le **développement des nuitées d'hôtel** (pondération 20%) mesure la performance volumique, c'est à dire l'évolution des parts de marché.
 - (2) Le **taux d'occupation des lits d'hôtel existants** (pondération 50%) mesure le facteur économique important de l'exploitation des capacités existantes.
 - (3) Les **prix relatifs des hôtels** (pondération 30%) sont un indicateur pour la capacité économique d'une destination sous forme d'un revenu obtenu par nuitée. Nous utilisons les prix relatifs car les prix du tourisme (alpin) sont fortement influencés par les conditions cadres nationales. Dans les mesures de performance, les prix servent à mesurer la capacité économique (relative) d'une destination en comparaison avec les autres destinations du benchmarking.



Performances par année touristique

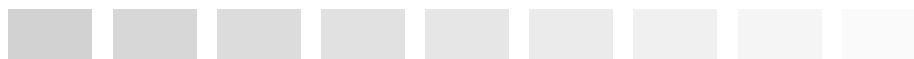
Evolution des nuitées d'hôtel par année touristique (2004 – 2009)



Note: Evolution annuelle moyenne de 2004 à 2009, en %, régions alpines (moyenne) = 0.9%

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

4832/55



BAKBASEL

Performances par année touristique

Evolution des nuitées d'hôtel par année touristique

- En moyenne, les 150 destinations de l'échantillon de benchmarking ont obtenu une croissance annuelle de 0.9 pourcent de leurs nuitées d'hôtel au cours de la période comprise entre 2004 et 2009. Les destinations qui ont obtenu une meilleure croissance ont gagné des parts de marché, celles qui ont obtenu une croissance inférieure en ont perdu.
- Quatre des cinq destinations se trouvant dans les alpes vaudoises ont perdu des parts de marché, seule la destination « Les Mosses – La Lécherette » a pu en gagner. « Les Mosses – La Lécherette » compte parmi les destinations qui ont enregistré la plus forte croissance de toutes; cette destination a pu augmenter ses nuitées d'hôtel de 13.6 pourcent par année en moyenne.
- Les deux destinations « Les Diablerets » et « Villars-Gryon » ont pu augmenter leur nombre de nuitées d'hôtel, mais pas leur part de marché car cette augmentation est en dessous de la moyenne des régions alpines.
- La destination Leysin a connu une évolution légèrement négative avec un recul moyen des nuitées dans l'hôtellerie de 0.9 pourcent par année.
- La situation de l'hôtellerie dans le « Pays d'Enhaut » est très difficile. Les nuitées d'hôtel ont reculé de 15 pourcent par année en moyenne. Dans cette destination, en 2009, on n'a même pas atteint la moitié des nuitées enregistrées au début de la période d'observation (2004).

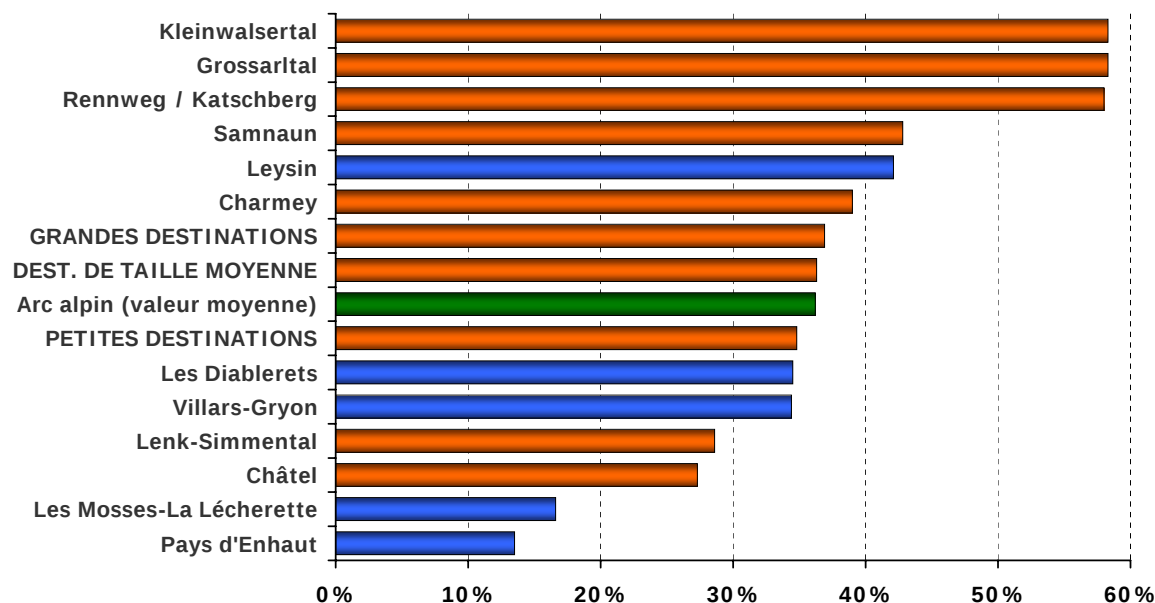
4832/56



BAKBASEL

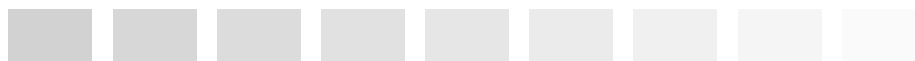
Performances par année touristique

Taux d'occupation des lits dans l'hôtellerie pour l'année touristique



Note: Taux d'occupation des lits d'hôtel existants, en %, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

4832/57

Performances par année touristique

Taux d'occupation des lits dans l'hôtellerie pour l'année touristique

- Les destinations des alpes vaudoises ont des résultats très différents pour le critère important qu'est le taux d'occupation. Leysin a la situation la plus réjouissante avec un taux d'occupation de 42.8 pourcent pour l'année touristique 2009.
- Les destinations « Les Diablerets » et « Villars-Gryon » obtiennent des résultats à peine en dessous de la moyenne, avec environ 34.5 pourcent.
- « Le Pays d'Enhaut », avec un taux de 13.5 pourcent et « Les Mosses – La Lécherette », avec un taux de 16.6 pourcent, obtiennent des résultats peu satisfaisants.

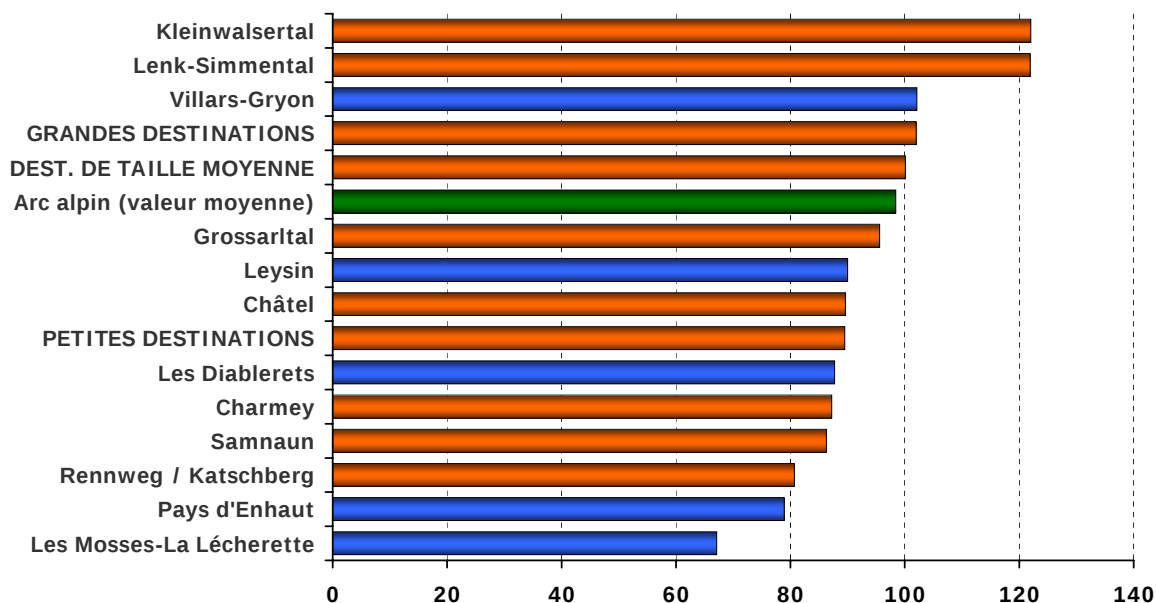


BAKBASEL

4832/58

Performances par année touristique

Prix relatifs pour l'année touristique



Note: Prix relatifs offerts des hôtels 3 *, haute saison, année touristique 2009, index, valeur nationale moyenne=100
Source: BAKBASEL



Performances par année touristique

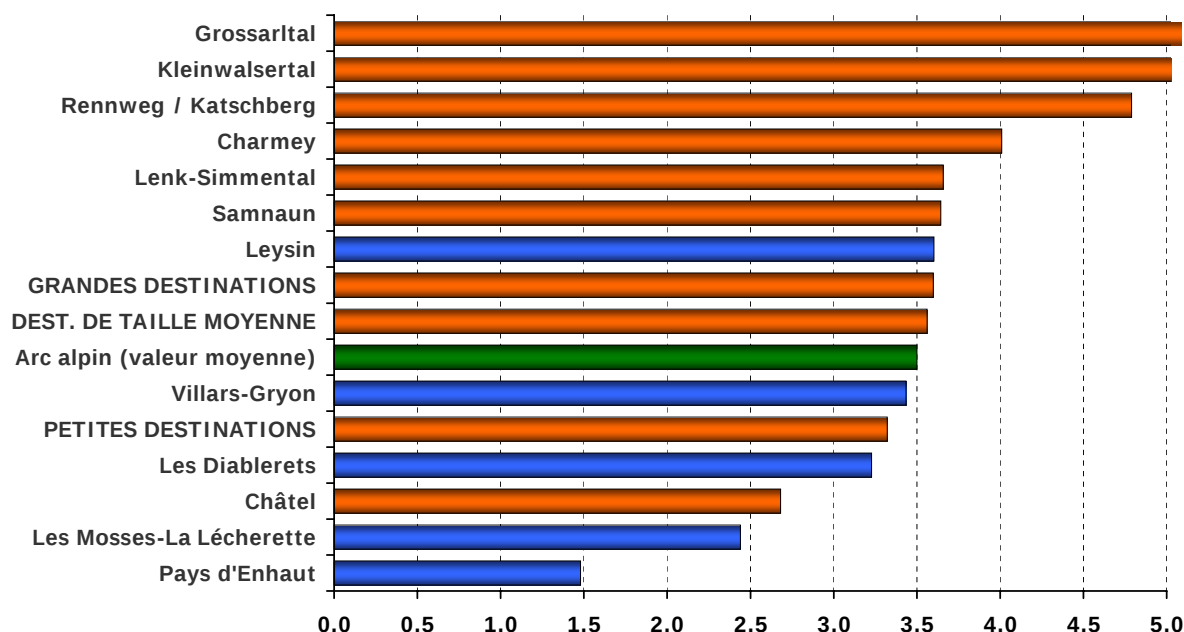
Prix relatifs pour l'année touristique

- A cause de sa renommée et de son offre touristique au dessus de la moyenne, la destination « Villars-Gryon » est en mesure de pratiquer des prix plus élevés et d'obtenir ainsi un meilleur revenu par nuitée.
- Les destinations « Leysin » et « Les Diablerets » se situent à peu près dans la moyenne des petites destinations.
- Les revenus obtenus par nuitée se situent nettement en dessous de la moyenne pour les destinations « Les Mosses – La Lécherette » et « Pays d'Enhaut ».



Performances par année touristique

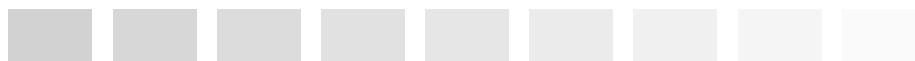
BAK TOPINDEX pour l'année touristique



Note: BAK TOPINDEX pour l'année touristique, 2009, REGION ALPINE (valeur moyenne) = 3.5 points

Source: BAKBASEL

4832/61



BAKBASEL

Performances par année touristique

BAK TOPINDEX pour l'année touristique

- En tenant compte des performances au cours de l'année touristique entière, seule une destination des alpes vaudoises obtient un résultat au dessus de la moyenne. « Leysin » obtient une valeur d'index de 3.6 et se retrouve ainsi meilleur que la moyenne.
- La destination « Villars-Gryon » obtient un résultat à peine au dessous de la moyenne, avec 3.4. « Les Diablerets » obtiennent un résultat correct avec 3.2.
- La situation des destinations « Les Mosses – La Lécherette » et « Pays d'Enhaut » est plus difficile, les deux destinations n'obtiennent que des index situés en dessous de 2.5.

4832/62

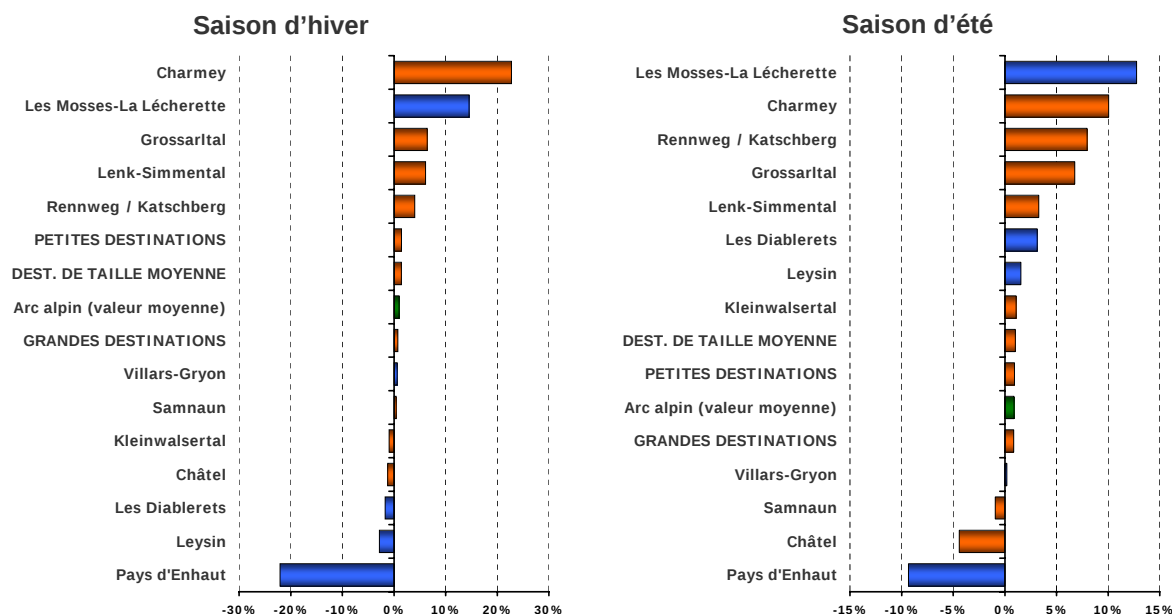


BAKBASEL

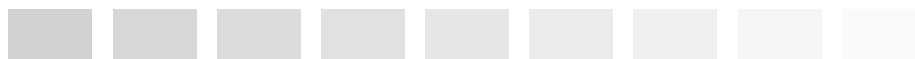
Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

Evolution des nuitées d'hôtel



Note: Variation moyenne annuelle de 2004 à 2009, en %
Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques



BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

Evolution des nuitées d'hôtel

- L'observation de l'évolution des nuitées d'hôtel en fonction de la saison montre une meilleure image pour la saison estivale que pour la saison hivernale. Pour la saison d'été, trois destinations des alpes vaudoises ont pu améliorer leur part de marché, pour l'hiver, une seule seulement.
- « Les Mosses – La Lécherette » compte parmi les destinations avec la plus forte augmentation des nuitées d'hôtel, aussi bien en été qu'en hiver.
- La destination « Pays d'Enhaut » se trouve à l'autre extrémité de l'échelle et a dû subir des pertes massives tant en été qu'en hiver.
- « Villars-Gryon » obtient un résultat similaire en été et en hiver. Les nuitées ont légèrement augmenté pour les deux saisons. Cette croissance était cependant inférieure à la croissance moyenne des destinations de l'échantillon.
- Les deux destinations « Les Diablerets » et « Leysin » obtiennent des résultats supérieurs à la moyenne pour les nuitées d'hôtel d'été et inférieurs à la moyenne pour les nuitées d'hiver.

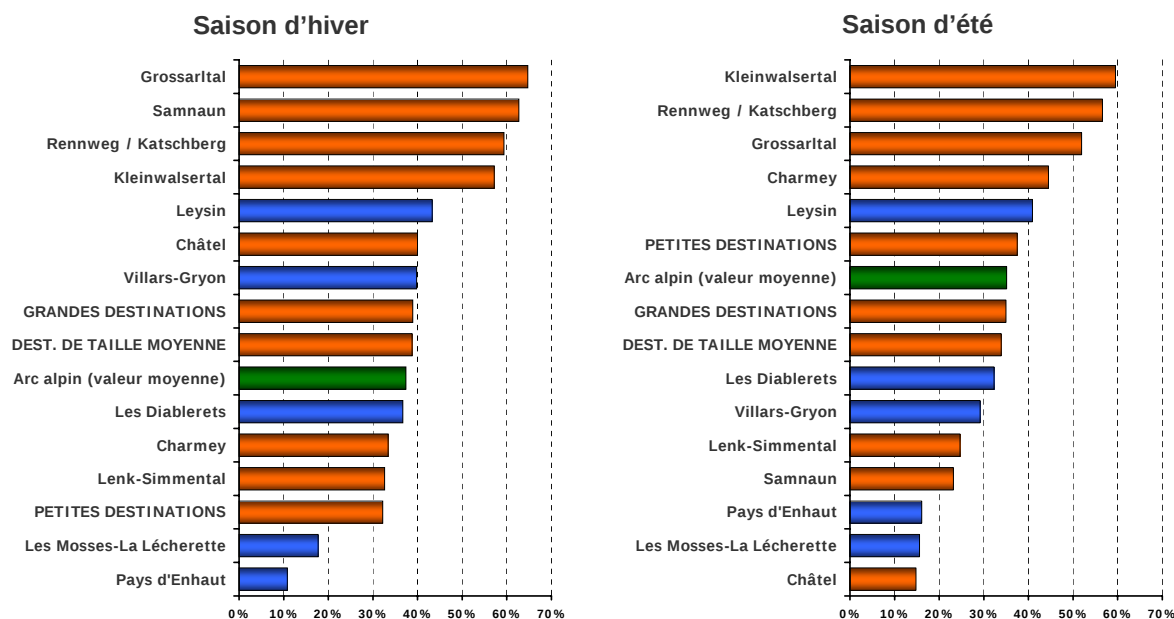


BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

Taux d'occupation des lits dans l'hôtellerie



Note: Taux d'occupation des lits d'hôtel existants, en %, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/65

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

Taux d'occupation des lits dans l'hôtellerie

- Deux destinations des alpes vaudoises ont obtenu des taux d'occupation des lits supérieurs à la moyenne pour la saison d'hiver. « Leysin » avait le meilleur résultat avec un taux de 43.3 pourcent. « Villars-Gryon » avait également un résultat positif avec 40 pourcent. « Les Diablerets » ont atteint un taux d'occupation proche de la moyenne en hiver. Les destinations « Les Mosses – La Lécherette » et « Pays d'Enhaut » n'obtiennent que des taux très faibles.
- En été également, « Leysin » a atteint un taux d'occupation supérieur à la moyenne de presque 41 pourcent. Les taux des destinations « Les Diablerets » (32.3%) et « Villars-Gryon » (29.2%) sont plus faibles. Les destinations « Les Mosses – La Lécherette » (15.6%) et « Pays d'Enhaut » (16.1%) ne réalisent que des taux très faibles.

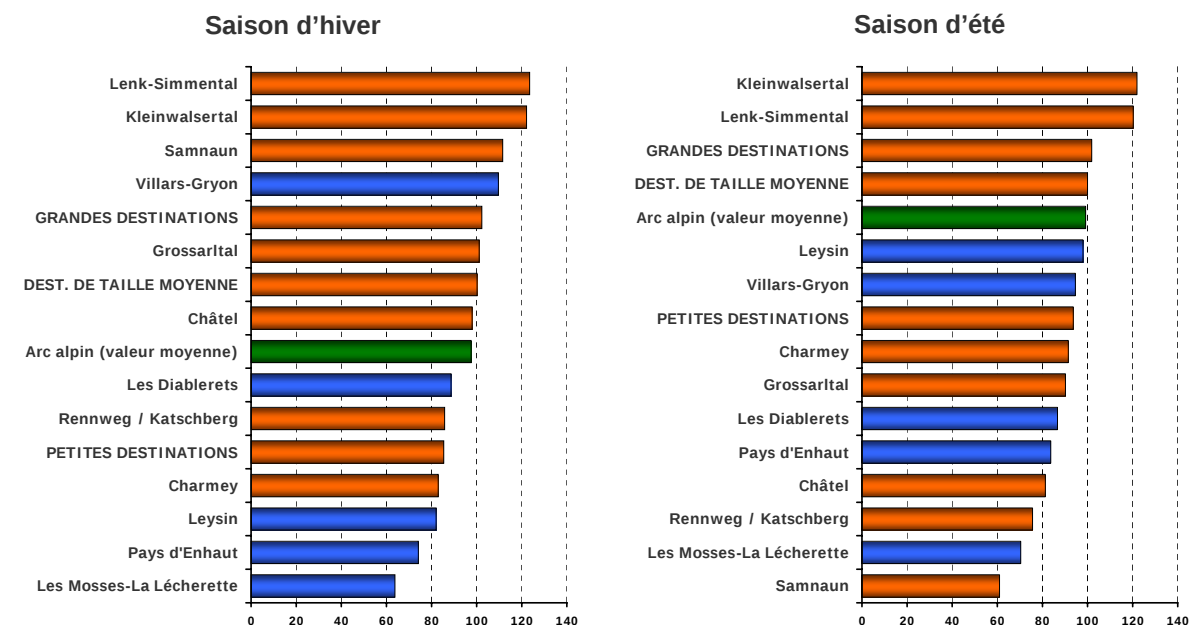
41832/66

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

Prix relatifs en fonction de la saison



Note: Prix relatifs offerts – hôtels 3 *, haute saison, année touristique 2009, index, valeur nationale moyenne=100
Source: BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

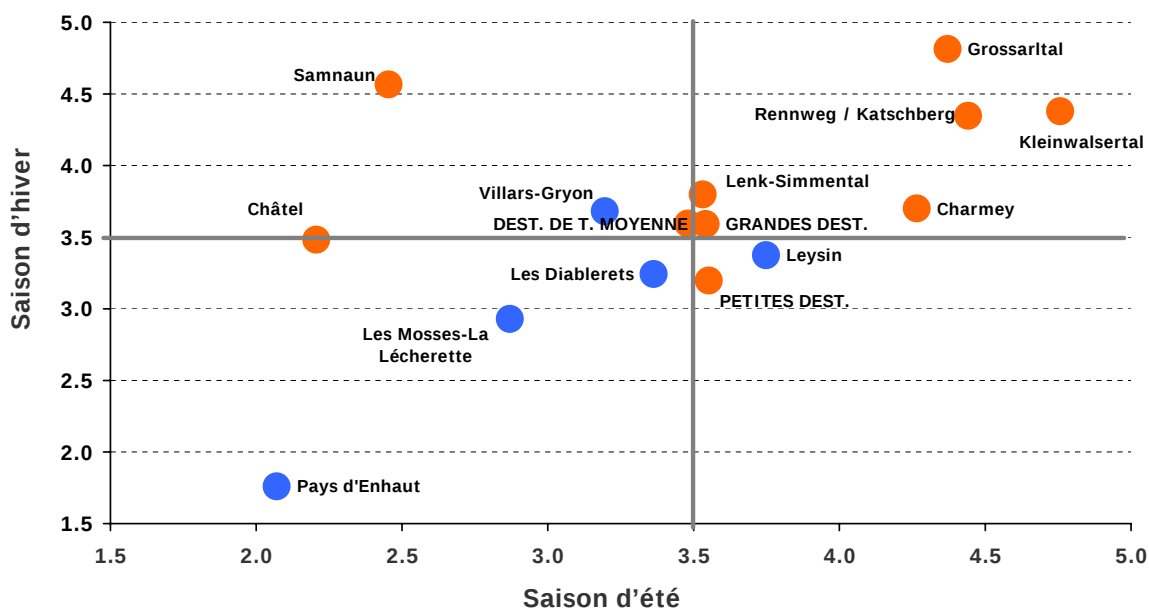
Prix relatifs en fonction de la saison

- En période hivernale, seule la destination « Villars-Gryon » est en mesure de réaliser des prix supérieurs à la moyenne. En raison de sa renommée et de son offre touristique attractive, « Villars-Gryon » peut demander des prix environ 10 pourcent plus élevés que la moyenne des régions alpines suisses.
- Les quatre autres destinations des alpes vaudoises n'obtiennent en hiver que des résultats en dessous de la moyenne. Les destinations « Leysin », « Pays d'Enhaut » et « Les Mosses – La Lécherette » obtiennent des résultats nettement en dessous de la moyenne et enregistrent un index en dessous de la moyenne des petites destinations.
- En période estivale, aucune destination des alpes vaudoises ne peut obtenir des prix en dessous de la moyenne. Les destinations « Leysin » et « Villars-Gryon » se maintiennent cependant juste en dessous de la moyenne, mais encore en dessous de la moyenne des petites destinations.

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

BAK TOPINDEX pour la saison d'été et la saison d'hiver



Note: BAK TOPINDEX pour l'été et l'hiver, état 2009, REGIONS ALPINES (valeur moyenne) = 3.5 points
 Source: BAKBASEL

41832/69



Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

BAK TOPINDEX pour la saison d'été et la saison d'hiver

- Le TOPINDEX pour les deux saisons indique qu'aucune destination des alpes vaudoise n'a pu atteindre des performances au dessus de la moyenne au cours de l'année touristique 2009. Les exemples des destinations « Grossarlal », « Rennweg/Katschberg » ou « Lenk-Simmental » montrent que ceci est tout à fait possible dans le tourisme alpin. Ces destinations relativement petites prouvent qu'il est possible d'avoir du succès, même sans la renommée de destinations comme « Zermatt », « St. Moritz », « Kitzbühl » ou « Chamonix ».
- Les performances des alpes vaudoises peuvent être divisées en trois groupes:
 - « Villars-Gryon » a des performances supérieures à la moyenne en hiver et inférieures à la moyenne en été
 - « Leysin » a des performances supérieures à la moyenne en été et inférieures à la moyenne en hiver
 - Les destinations « Les Diablerets », « Les Mosses – La Lécherette » et « Pays d'Enhaut » ont des performances en dessous de la moyenne quelle que soit la saison.

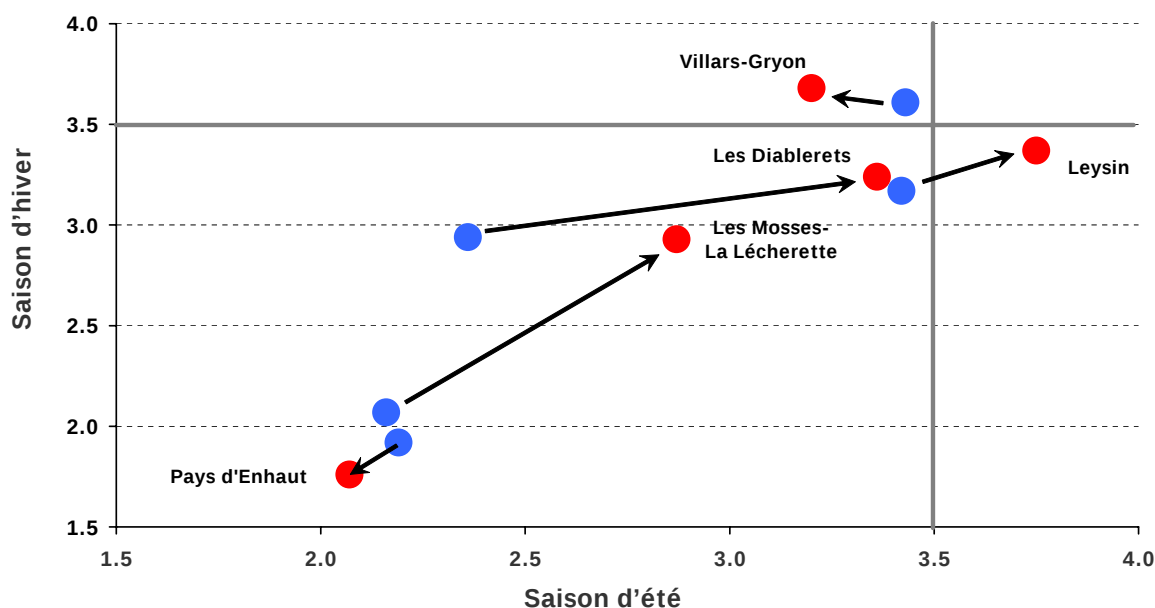
41832/70



Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

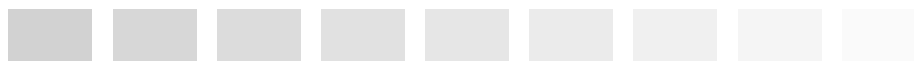
Performances en fonction de la saison

BAK TOPINDEX pour les saisons d'été et d'hiver, année 2007 comparée à 2009



Note: BAK TOPINDEX été et hiver, REGION ALPINE (valeur moyenne) = 3.5 points, 2007 et 2009
Source: BAKBASEL

41832/71



BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Performances en fonction de la saison

BAK TOPINDEX pour les saisons d'été et d'hiver, année 2007 comparée à 2009

- En 2007 déjà, une étude de performances a été réalisée à l'aide du «BAK TOPINDEX» pour les destinations des alpes vaudoises. On peut donc maintenant observer comment les performances ont évolué depuis cette date.
- Heureusement, presque toutes les destinations des alpes vaudoises ont pu améliorer leurs performances en comparaison avec 2007:
 - Les destinations « Leysin », « Les Diablerets » et « Les Mosses – La Lécherette » ont pu améliorer leur compétitivité en été et en hiver; les deux dernières destinations mentionnées ont même pu réaliser un grand pas en avant.
 - La destination « Villars-Gryon » a pu améliorer sa position en hiver, mais elle a subi un recul pour la saison d'été.
- L'évolution de la destination « Pays d'Enhaut » est peu satisfaisante. Il a fallu ici encaisser un nouveau recul de performances à partir d'une position qui était déjà mauvaise.

41832/72

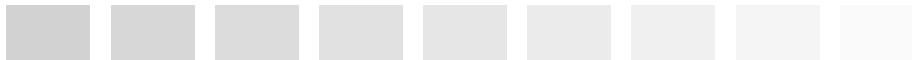


BAKBASEL

Compétitivité



k1832/73

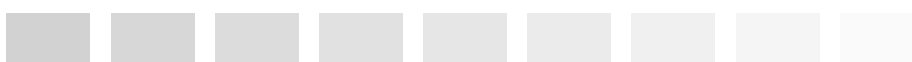


BAKBASEL

Compétitivité

- Nous allons étudier quelques facteurs de compétitivité importants pour les destinations touristiques. Nous nous concentrerons sur les critères des domaines suivants:
 - Offre d'hébergement
 - Structure d'hébergement
 - Structure hôtelière
 - Facteurs concernant la demande
 - Saisonnalité
 - Structure des hôtes
 - Attractivité touristique
 - Attractivité de l'offre hivernale
 - Offres et infrastructures pour les domaines « ski alpin », « snowboard », « ski de fond », « randonnée d'hiver », « offres alternative aux sports de glisse », « famille »
 - Attractivité de l'offre estivale
 - Offres des domaines « sport et aventure », « randonnée et excursions en montagne », « famille et expériences », « culture et événements », « bien-être et plaisir »

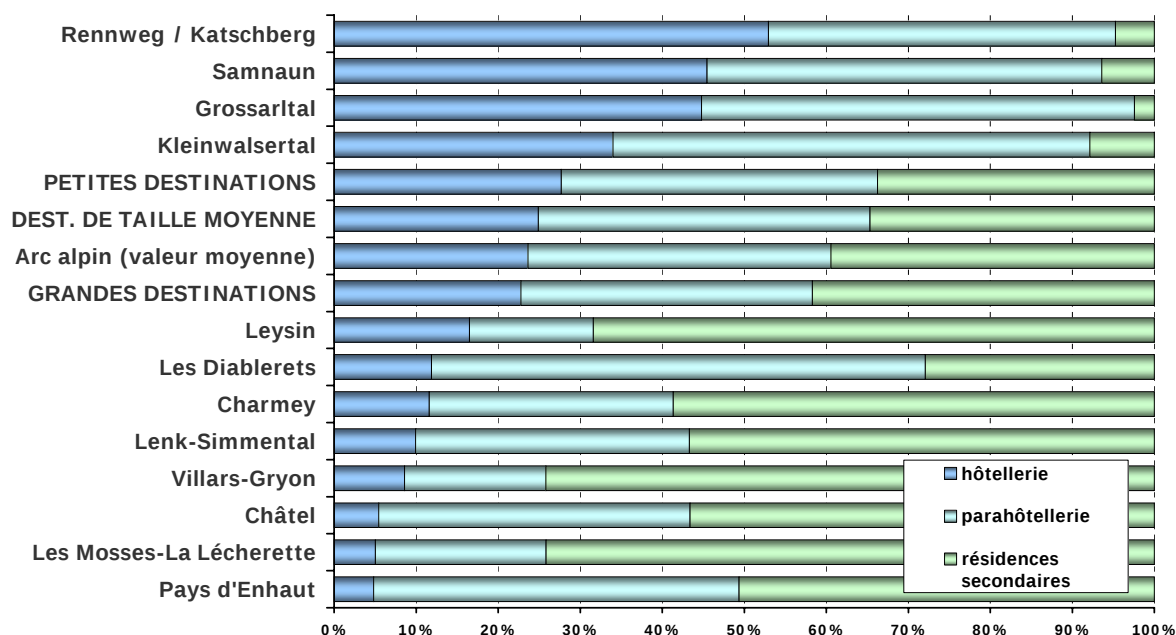
k1832/74



BAKBASEL

Compétitivité – Offre d'hébergement

Structure d'hébergement: offre de lits en fonction du genre d'hébergement



Note: Part des lits sur le total des lits d'hôte, 2009, en %

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/75

BAKBASEL

Compétitivité – Offre d'hébergement

Structure d'hébergement: offre de lits en fonction du genre d'hébergement

- Nous avons déjà mentionné pour les régions qu'un excès de « lits froids » a une influence négative sur la compétitivité des destinations alpines. Dans le cadre des recherches de benchmarking, nous avons pu établir et confirmer cet effet tant par des méthodes qualitatives que par des méthodes quantitatives.
- La problématique des « lits froids » touche toutes les destinations des alpes vaudoises. Seule la destination « Les Diablerets » a une meilleure situation que la moyenne des destinations de l'échantillon, avec environ 30 pourcent. La part des « lits froids » est particulièrement élevée dans les destinations « Villars-Gryon » et « Les Mosses – La Lécherette », où environ 3 lits d'hôte sur 4 ne sont pas utilisés commercialement.
- La part de l'hôtellerie est en dessous de la moyenne dans toutes les destinations. Cette part est particulièrement faible dans les destinations « Les Mosses – La Lécherette » et « Pays d'Enhaut » où seulement environ un lit d'hôte sur 20 est un lit d'hôtel.

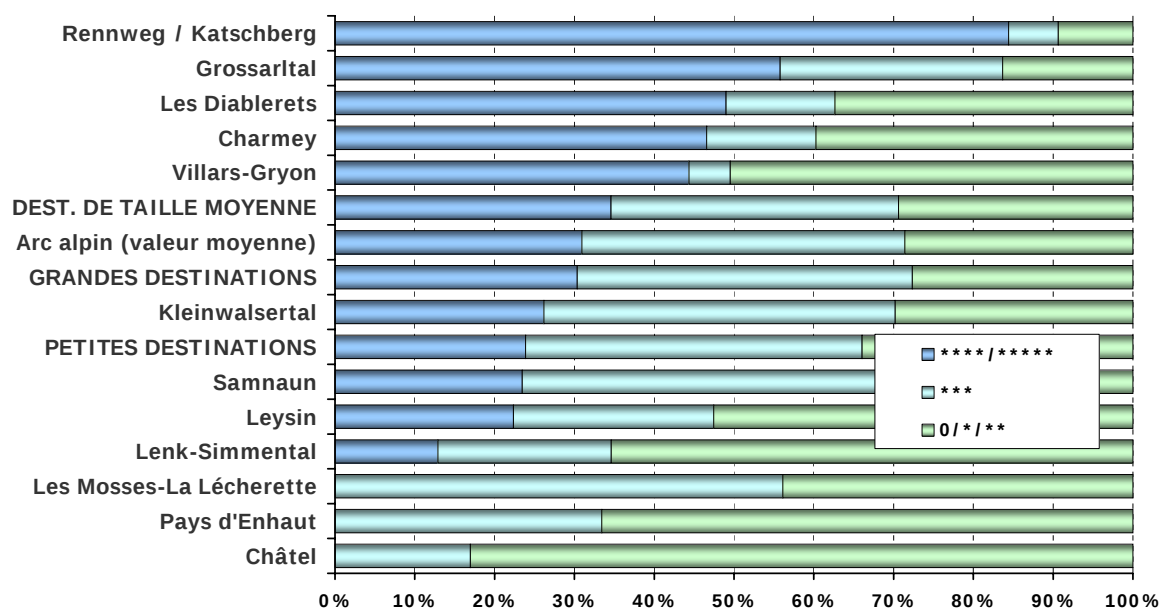
41832/76

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – Offre d'hébergement

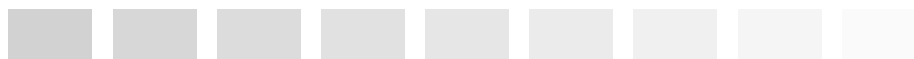
Structure hôtelière: part de l'hôtellerie de première classe et de luxe



Note: Part des lits des différentes catégories d'étoiles sur le total des lits d'hôtel, 2009, en %

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/77



BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – Offre d'hébergement

Structure hôtelière: part de l'hôtellerie de première classe et de luxe

- La part de l'hôtellerie dans l'offre globale d'hébergement est relativement faible, par contre sa structure semble favorable. Les destinations « Villars-Gryon » et « Les Diablerets » possèdent une structure hôtelière très favorable avec une forte part d'établissements de classe moyenne et supérieure.
- La situation se présente différemment pour la destination « Pays d'Enhaut » où ce sont surtout les établissements non classés qui dominent; plus de 60 pourcent des lits d'hôtel font partie de cette catégorie.

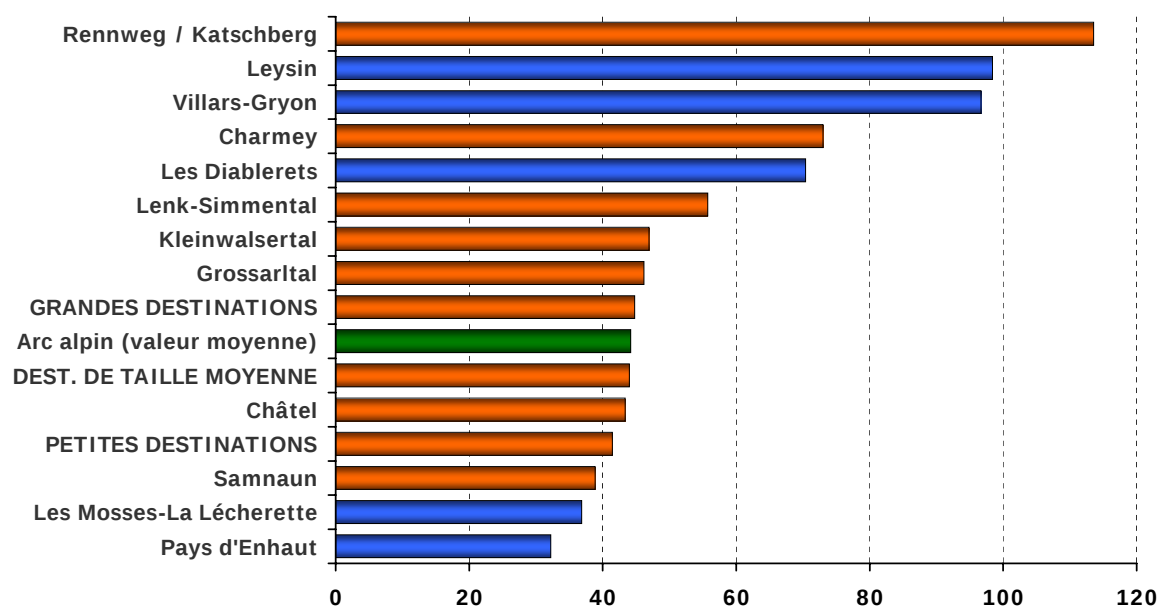
k1832/78



BAKBASEL

Compétitivité – Offre d'hébergement

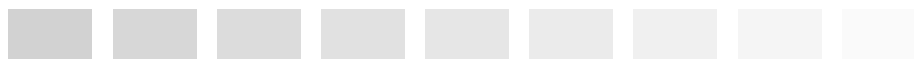
Structure hôtelière: taille des établissements dans l'hôtellerie



Note: Taille moyenne des établissements, mesurée par le nombre de lits par établissement hôtelier, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/79



BAKBASEL

Compétitivité – Offre d'hébergement

Structure hôtelière: taille des établissements dans l'hôtellerie

- Les établissements touristiques plus importants ont la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Une production plus élevée peut être réalisée avec des coûts moyens plus intéressants, ce qui améliore la capacité concurrentielle de l'établissement touristique et donc de toute la région.
- Les établissements hôteliers des deux destinations « Leysin » et « Villars-Gryon » atteignent une moyenne de presque 100 lits par hôtel qui leur permet de profiter des économies d'échelle. De toutes les destinations comprises dans l'échantillon, seule « Rennweg / Katschberg » atteint une moyenne encore plus élevée. La taille moyenne des établissements est également en dessus de la moyenne alpine pour la destination « Les Diablerets ».
- Dans les deux autres destinations des alpes vaudoises, l'hôtellerie est par contre très morcelée. La taille moyenne des établissements en 2009 était de moins de 40 lits pour « Les Mosses – La Lécherette » et « Pays d'Enhaut ».

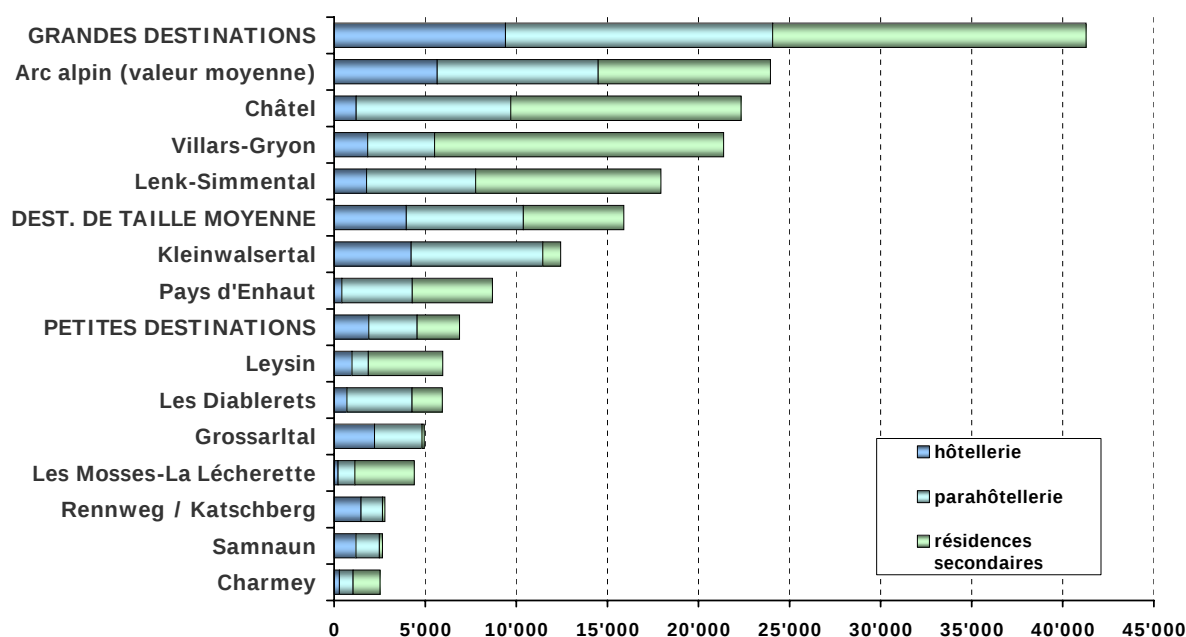
41832/80



BAKBASEL

Compétitivité – Offre d'hébergement

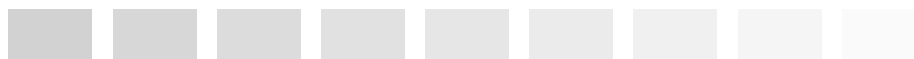
Taille de la destination: nombre de lits d'hôte



Note: Nombre de lits d'hôtes (estimation), année 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/ 81



BAKBASEL

Compétitivité – Offre d'hébergement

Taille de la destination: nombre de lits d'hôte

- Dans les grandes destinations, les avantages d'agglomération apportent des augmentations de productivité et par conséquent des avantages concurrentiels. Les sous-traitants, la concentration de connaissances et d'expériences touristiques et le marché du travail apportent des conditions extérieures favorables à la compétitivité des destinations plus importantes. De plus, il est plus facile pour les grandes destinations d'être visibles sur le marché du tourisme, caractérisé par son grand nombre de fournisseurs.
- Mesurée à leur nombre de lits d'hôte, les destinations des alpes vaudoises se classent parmi les petites et moyennes destinations. Aucune n'atteint la grandeur moyenne des destinations de l'échantillon et seule « Villars-Gryon » peut être considérée comme une destination moyenne.
- Les autres destinations doivent plutôt être considérées comme des petites destinations; pour l'économie touristique locale, il n'est pas facile d'être visible sur le marché du tourisme.

41832/ 82

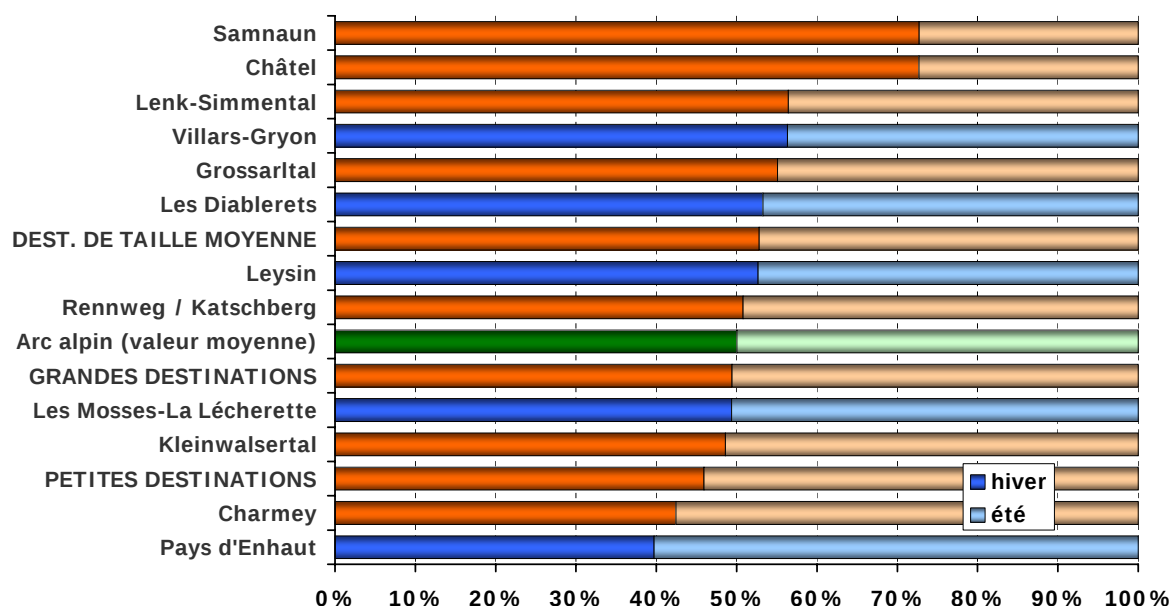


BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – demande d'hébergement

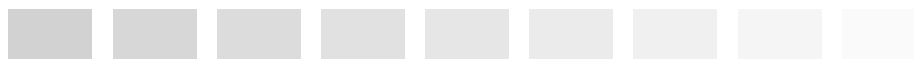
Saisonnalité: nuitées d'hôtel en fonction de la saison



Note: Part des nuitées d'hôtel en été et en hiver, année touristique 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/83



BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – demande d'hébergement

Saisonnalité: nuitées d'hôtel en fonction de la saison

- L'évaluation de la répartition des nuitées d'hôtel en fonction de la saison montre que trois destinations des alpes vaudoises (« Villars-Gryon », « Les Diablerets » et « Leysin ») sont principalement orientées vers le tourisme d'hiver. La concentration saisonnière n'est cependant pas aussi forte que dans d'autres destinations comme « Samnaun » ou « Châtel ».
- La répartition des nuitées dans la destination « Les Mosses – La Lécherette » est très équilibrée. Le « Pays d'Enhaut » est différent, l'été y domine avec une part de 60 pourcent.

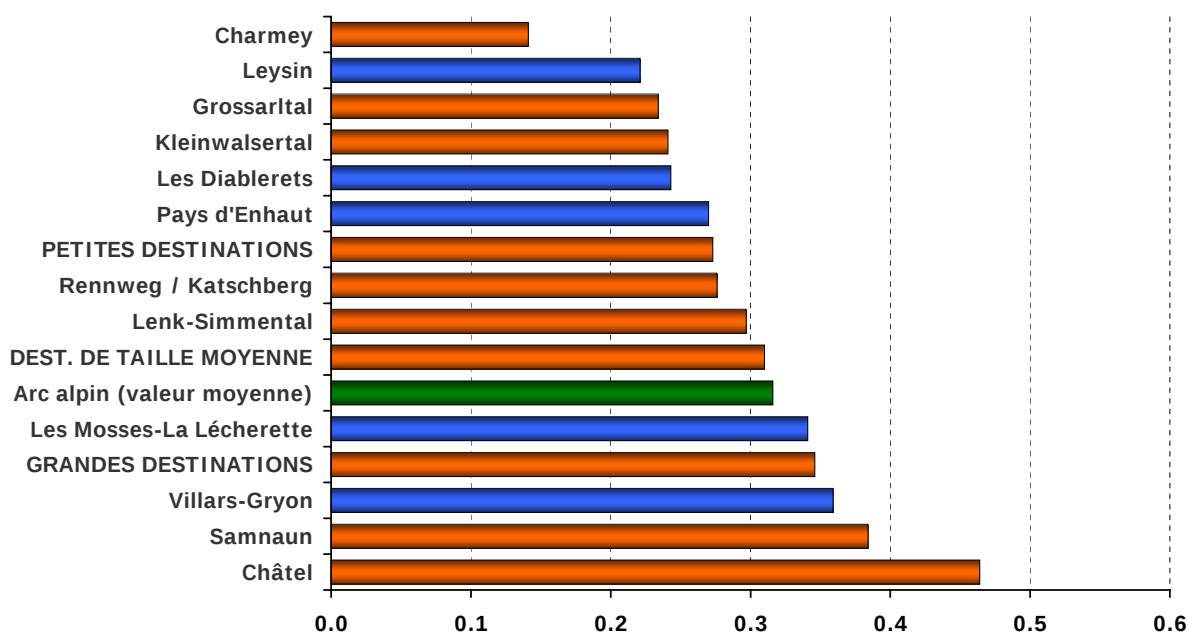
k1832/84



BAKBASEL

Compétitivité – demande d'hébergement

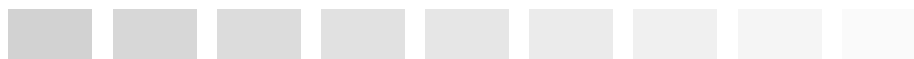
Saisonnalité: GINI



Note: coefficient GINI, répartition mensuelle des nuitées pour l'année 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/85



BAKBASEL

Compétitivité – demande d'hébergement

Saisonnalité: coefficient GINI

- Le coefficient GINI caractérise la répartition de la demande au cours de l'année pour une région. Plus la répartition est régulière, moins le coefficient GINI est élevé. Un coefficient GINI peu élevé indique qu'il a été possible de bien utiliser les capacités existantes dans la basse saison également.
- Les destinations « Leysin », « Les Diablerets » et « Pays d'Enhaut » affichent une demande au cours de l'année plus régulière que la moyenne. « Leysin » parvient à l'équilibre de la demande grâce à des parts de nuitées entre l'hiver et l'été bien partagées. « Les Diablerets » obtiennent un coefficient GINI favorable grâce à la prolongation de la saison d'hiver (fortes parts de nuitées d'hôtel dans les mois de mars, avril et mai). « Le Pays d'Enhaut » y parvient en avançant le début de la saison d'été (fortes parts de nuitées d'hôtel dans les mois de mai et de juin).

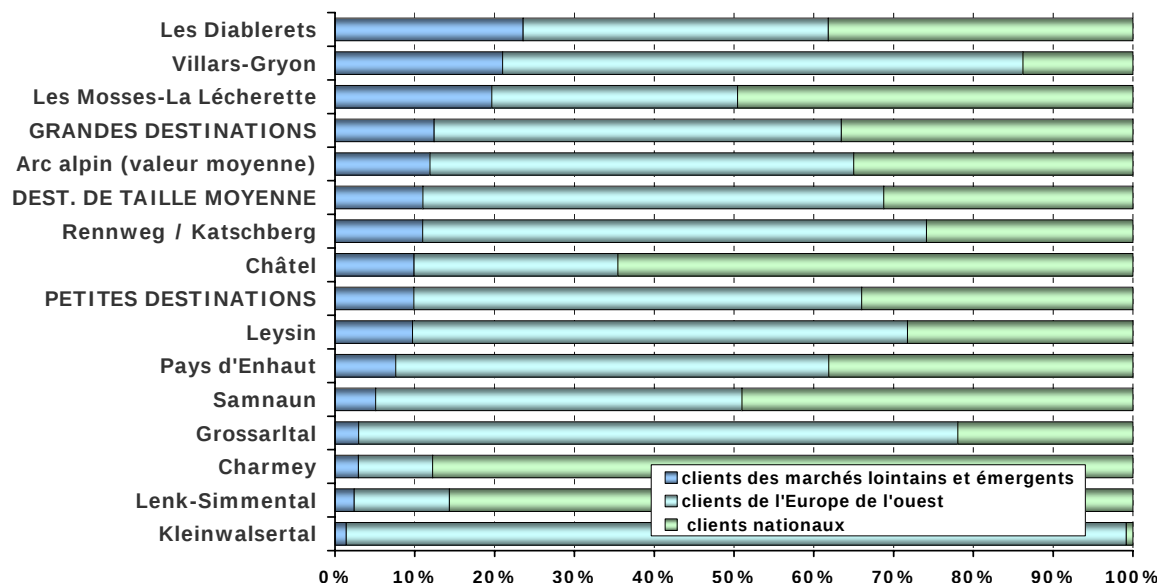
41832/86



BAKBASEL

Compétitivité – demande d'hébergement

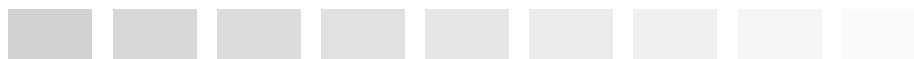
Structure des hôtes en fonction de la provenance: présence des marchés lointains et émergents



Note: Part des nuitées d'hôtel en fonction de la provenance, année touristique 2009 en %

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

41832/87



BAKBASEL

Compétitivité – demande d'hébergement

Structure des hôtes en fonction de la provenance: présence des marchés lointains et émergents

- L'agrégat « Europe de l'Ouest » comprend les marchés en provenance de l'Allemagne, de l'Italie, de la France, de l'Autriche, de la Suisse, des Pays-Bas, de la Belgique et du Royaume Uni, sans compter le pays de la région examinée, car celui-ci est alors considéré comme « indigène ». Les nuitées d'hôtes en provenance d'autres pays sont considérés comme faisant partie de l'agrégat « marchés lointains et marchés émergents ».
- Le degré d'internationalisation des destinations des alpes vaudoise est généralement élevé. Les destinations sont en partie bien ancrées dans des marchés moins traditionnels. Parmi toutes les destinations de l'échantillon, trois destinations vaudoises obtiennent les parts les plus élevées d'hôtes en provenance de marchés lointains et émergents. Les destinations vaudoises sont donc bien placées dans les marchés avec de fortes perspectives de croissance.

41832/88

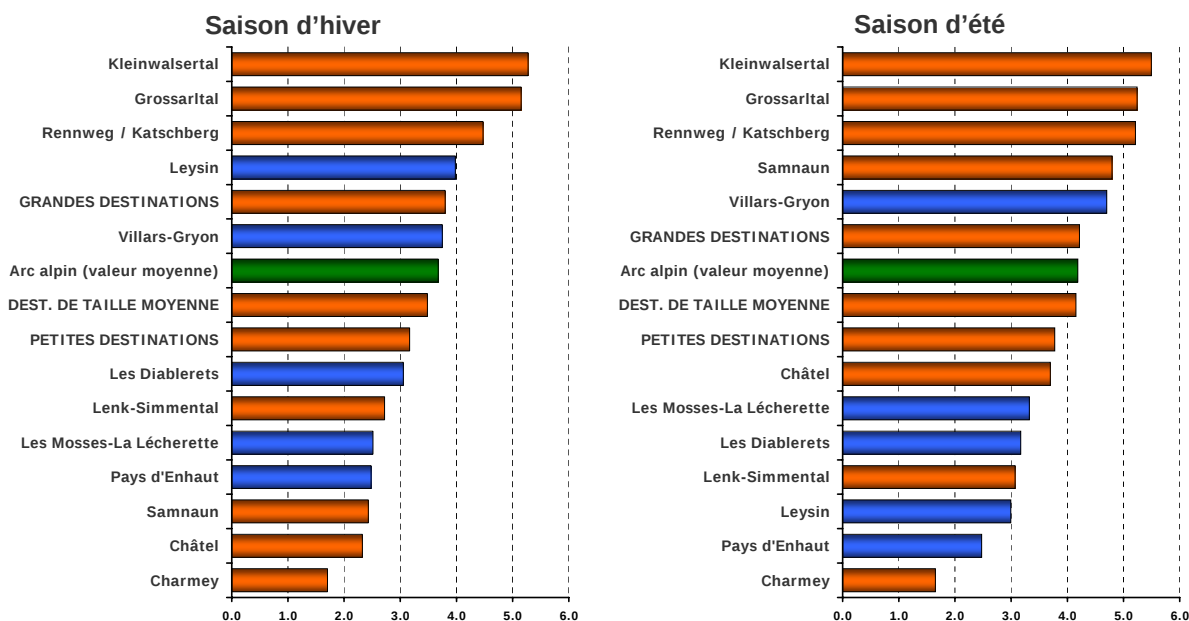


BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – demande d'hébergement

Durée de séjour en fonction de la saison



Note: Durée de séjour dans l'hôtellerie en jours, 2009

Sources: BAKBASEL, divers offices de statistiques

k1832/89

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – demande d'hébergement

Durée de séjour en hiver et en été

- Pour les deux saisons, ce sont les destinations autrichiennes qui affichent les séjours les plus longs.
- La durée moyenne des séjours à « Villars-Gryon » est en dessus de la moyenne des destinations pour les deux saisons.
- A « Leysin », il y a une grande différence entre les deux saisons. En hiver, la durée moyenne des séjours est en dessus de la moyenne des destinations, mais cette durée est nettement plus courte en été.
- Dans les destinations « Les Mosses – La Lécherette » et « Les Diablerets » la durée de séjour est en dessous de la moyenne des destinations, tant pour l'hiver que pour l'été. Dans les deux destinations, la durée de séjour est plus longue en été qu'en hiver.

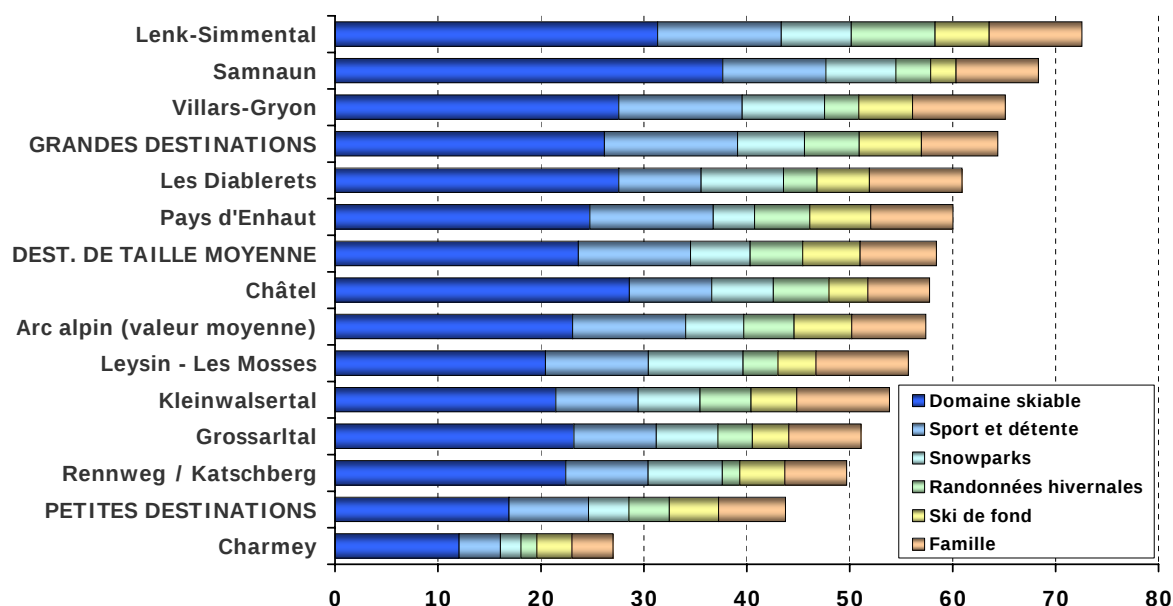
k1832/90

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Indicateur d'attractivité hivernale BAK



Note: Indicateur d'attractivité hivernale BAK, points, max. 100 points, 2009

Source: BAKBASEL

41832/ 91

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Indicateur d'attractivité hivernale BAK

- Pour l'observation de l'attractivité hivernale et estivale, les deux destinations « Les Mosses – La Lécherette » et « Leysin » sont réunies.
- L'attractivité du domaine skiable est un critère décisif de la capacité concurrentielle des destinations alpines. Des remontées mécaniques modernes, une offre de pistes variée et étendue ainsi qu'une bonne sécurité d'enneigement sont les éléments centraux de l'attractivité d'une destination en hiver.
- En plus du domaine skiable, des offres spécifiques pour le snowboard, le ski de fond et les randonnées hivernales ont une influence positive sur l'attractivité d'une destination. La compétitivité des destinations alpines n'est cependant pas uniquement déterminée par l'attractivité des sports de glisse. Les alternatives aux sports d'hiver comme les piscines couvertes, les installations de bien-être, les patinoires et autres sports en salle ou les possibilités de sortie et d'achats augmentent l'attractivité d'une destination et sa compétitivité.
- D'une manière générale les destinations des alpes vaudoises sont caractérisées par une offre d'hiver au dessus de la moyenne. Toutes les destinations ont une offre hivernale plus attractive que la moyenne des petites destinations. Trois des quatre destinations ont même une offre au dessus de la moyenne de toutes les destinations de la région alpine.

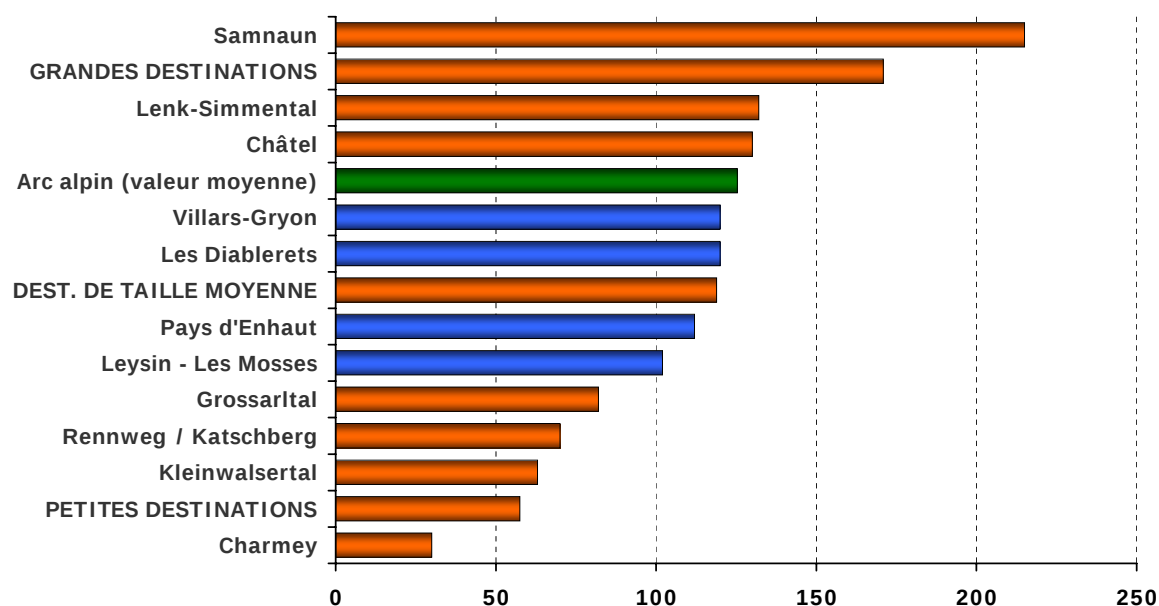
41832/ 92

BAKBASEL

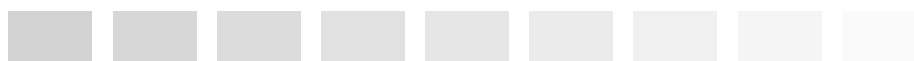
Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Offre de pistes dans le domaine skiable



Note: Nombre de km de pistes balisées, 2009
Source: BAKBASEL



BAKBASEL

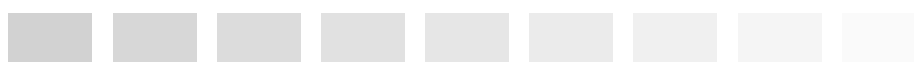
k1832/93

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Offre de pistes dans le domaine skiable

- Aujourd'hui, un grand domaine skiable existant est un net avantage, car il est devenu difficile d'étendre un domaine skiable à cause de considérations écologiques. Beaucoup de destinations vaudoises ont de très bons atouts dans cette question.
- Les quatre destinations considérées ont un accès à un domaine skiable d'au moins 100 kilomètres. Bien que les domaines skiables des alpes vaudoises ne soient pas les plus étendus, leur grandeur peut être considérée comme suffisante, ce que confirme une comparaison avec la moyenne des petites destinations.

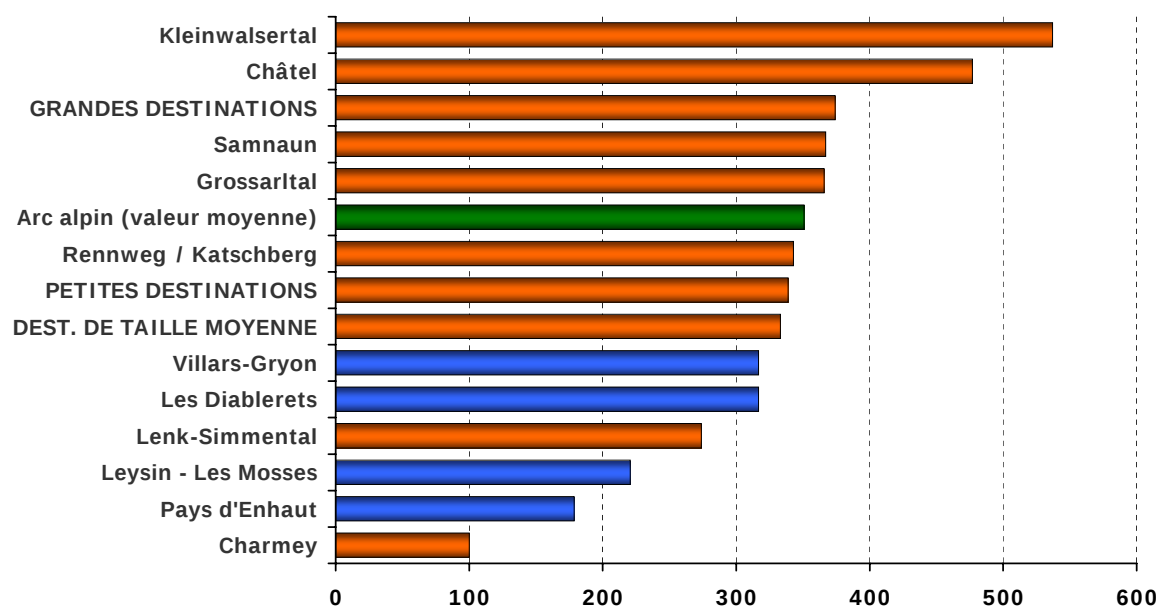


BAKBASEL

k1832/94

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Modernité des installations de remontée mécanique



Note: Capacité de transport (personnes/heure) par kilomètre de piste, 2009

Source: BAKBASEL

k1832/95

BAKBASEL

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Modernité des installations de remontée mécanique

- En plus de la grandeur du domaine skiable (kilomètres de pistes balisées), la modernité des installations de remontée mécanique détermine l'attractivité d'un domaine skiable. Un bon rapport entre les capacités de transport et la grandeur du domaine skiable indique la présence d'installations de remontée mécanique modernes. Un bon rapport assure également des temps d'attente raisonnables aux pieds des pistes.
- Cet indicateur montre un déficit de modernité pour les installations des alpes vaudoises. Les destinations « Leysin – Les Mosses » et « Pays d'Enhaut » semblent en particulier avoir un rapport défavorable entre les kilomètres de piste et la capacité de transport.

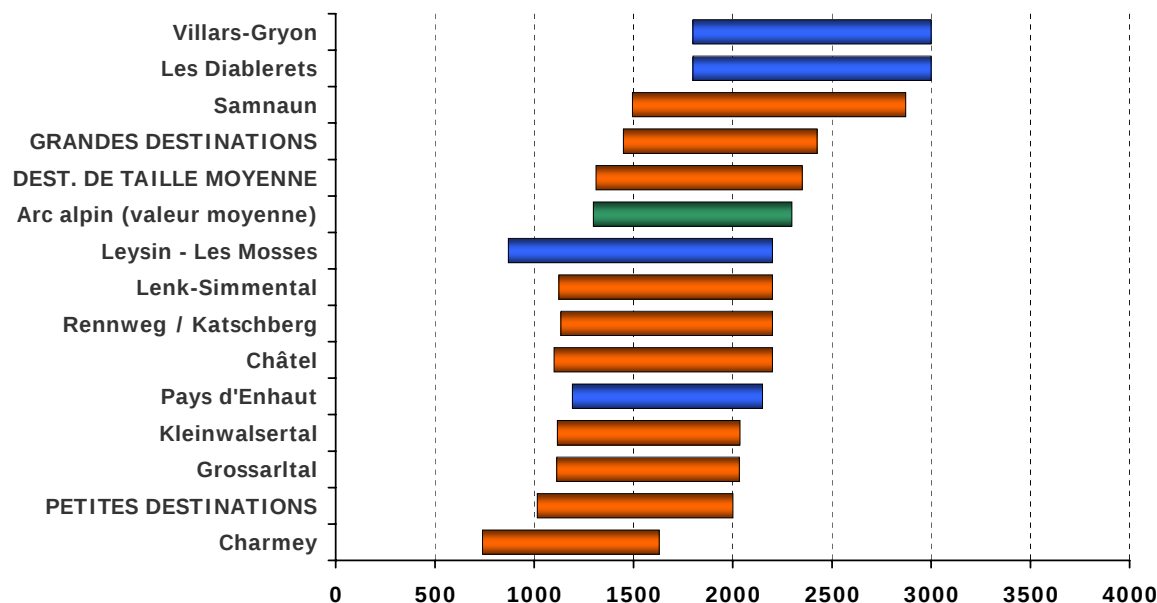
k1832/96

BAKBASEL

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

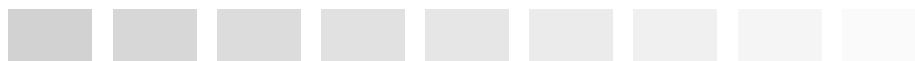
Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Altitude du domaine skiable



Note: Altitude du domaine skiable en m au dessus de la mer, année 2009

Source: BAKBASEL



BAKBASEL

41832/97

Partie III: Performances et compétitivité des destinations des alpes vaudoises

Compétitivité – attractivité de l'offre hivernale

Altitude du domaine skiable

- En plus d'une large offre de pistes, la sécurité d'enneigement joue un rôle important pour le succès d'une destination. La sécurité d'enneigement dépend en grande partie de l'altitude du domaine skiable. Il est aujourd'hui possible de recourir à l'enneigement artificiel, mais ceci implique des coûts énormes; une altitude de domaine skiable plus élevée reste donc un avantage important.
- Les deux destinations « Villars-Gryon » et « Les Diablerets » disposent d'un avantage naturel important dans ce domaine par rapport à la plupart des concurrents des régions alpines. Le domaine skiable sur le glacier 3000 fait grimper l'altitude du domaine skiable jusqu'à 3'000 mètres, ce qui garantit une grande sécurité d'enneigement et une longue saison.
- La situation est plus problématique pour les domaines skiables « Pays d'Enhaut » et « Leysin – Les Mosses ».

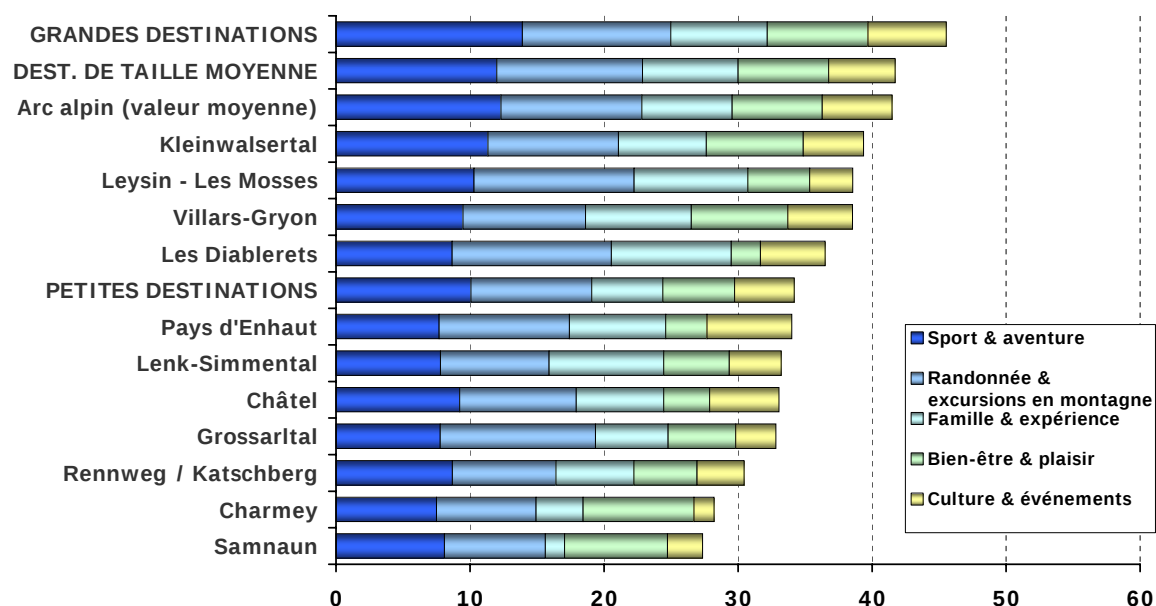


BAKBASEL

41832/98

Compétitivité – attractivité de l'offre estivale

Indicateur de diversité estivale BAK



Note: Indicateur de diversité estivale BAK, points, max. 100 points, 2009

Source: BAKBASEL

41832/99

BAKBASEL

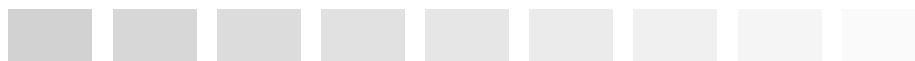
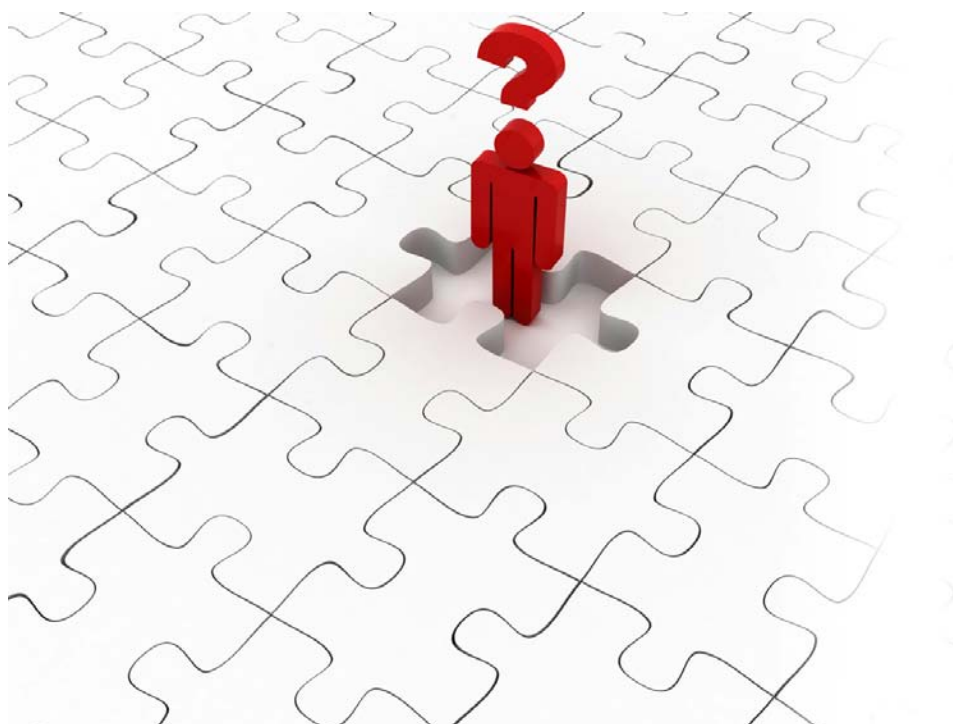
Compétitivité – attractivité de l'offre estivale

Indicateur de diversité estivale BAK

- Les recherches de critères de compétitivité pour la saison d'été ont montré que la demande estivale est beaucoup plus diversifiée que la demande hivernale. En particulier dans les grandes destinations, les hôtes attendent une large palette de prestations. Les hôtes apprécient la diversité de l'offre et les possibilités de choix.
- Les offres des domaines « sport et aventure », « randonnée », « famille et expériences » et « bien-être et plaisir » ont une forte influence sur l'attractivité d'une destination en été. La combinaison de ces offres constitue finalement l'attractivité estivale et influence de manière positive la compétitivité d'une destination.
- En comparaison internationale, l'offre touristique estivale de toutes les destinations des alpes vaudoises n'est pas tout à fait aussi attractive que l'offre hivernale. Aucune destination n'atteint la moyenne des destinations de l'échantillon, mais en comparaison avec les petites destinations, les destinations des alpes vaudoises sont concurrentielles.

41832/100

BAKBASEL

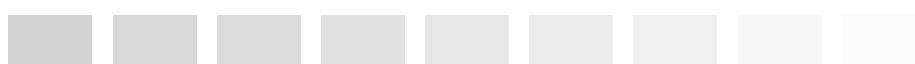


Performances de la régions touristique des alpes vaudoises:

- L'évolution des ces 15 dernières années montre en général une image peu réjouissante.
 - Depuis 1995, le nombre des personnes actives occupées dans l'hôtellerie a reculé d'environ 5 pourcent. Ceci alors que dans l'ensemble de l'arc alpin, on observait une nette croissance de l'activité dans l'hôtellerie.
 - Le nombre des nuitées d'hôtel a reculé de manière encore plus importante depuis 1995. Environ un cinquième de la demande de 1995 a été perdu.
- Le taux d'occupation des capacités existantes dans l'hôtellerie, 32.5 pourcent, est insuffisant. En hiver, le taux d'occupation se tient à peu près dans la moyenne de l'arc alpin, mais il est nettement en dessous pendant l'été.

Les destinations des alpes vaudoises montrent des images très différenciées:

- Sur l'année touristique entière, « Leysin » atteint une performance au dessus de la moyenne, « Villars-Gryon » est dans la moyenne et « Les Diablerets » est un peu en dessous de la moyenne. Les destinations « Pays d'Enhaut » et « Les Mosses - La Lécherette » n'ont que de faibles performances.
- D'une manière générale, il y a une amélioration par rapport à l'évaluation de l'année 2007.
- **En comparaison internationale, l'économie touristique des alpes vaudoises n'obtient pas de bons résultats, des mesures d'amélioration sont absolument nécessaires.**



Compétitivité – forces et faiblesses

Forces

■ Offre hivernale attractive

- Trois des quatre destinations étudiées disposent d'une offre hivernale plus attractive que la moyenne des destinations alpines
- Toutes les destinations sont nettement plus attractives que la moyenne des petites destinations
- Mais:
 - La sécurité d'enneigement pour « Leysin – Les Mosses » et « Pays d'Enhaut » laisse à désirer
 - Modernité des installations de remontée mécanique?

■ Capital humain

- Grande tradition touristique et conscience touristique élevée dans la population
- Réglementation libérale du marché du travail

■ Internationalisation

- Bonne pénétration dans les marchés internationaux
- Des écoles internationales de renommée mondiale font connaître la région

■ Offre hôtelière existante de bonne qualité dans son ensemble

- Tailles d'établissements en dessus de la moyenne avec possibilités d'économies d'échelle
- Structure hôtelière assez favorable
- Mais: grandes différences régionales



Compétitivité – forces et faiblesses

Faiblesses

■ Structure d'hébergement

- La part de l'hôtellerie est faible (à peine un lit d'hôte sur 10 est un lit d'hôtel)
- L'hôtellerie subit un recul continu (30% de lits d'hôtel en moins depuis 1995)
- Part de lits dans les résidences secondaires non commerciales de plus de 60 pourcent

■ Structure des destinations

- Les destinations sont plutôt petites
- Les destinations ont parfois des offres trop peu différenciées (la capacité financière des hôtels est très en dessous de la moyenne dans quelques destinations)

■ Faible compétitivité due à des coûts élevés

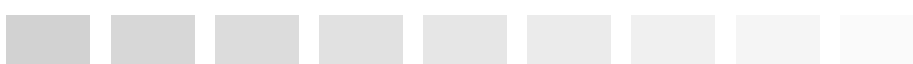
- Coûts de la main d'œuvre
- Coûts des matières premières et des investissements

■ Basse saison faiblement exploitée

- Manque d'offres pour la basse saison?

■ L'offre estivale comporte des faiblesses

- Toutes les destinations ont une diversité d'offre estivale en dessous de la moyenne



Partie IV: Conclusions

Recommandations

(1) Renforcer l'hôtellerie

- Les hôtels (avec les installations de remontée mécanique) sont d'importantes entreprises motrices pour les destinations
- Mais veiller à ne pas entraver le processus de restructuration

(2) Viser une utilisation commerciale plus intensive des lits d'hôte

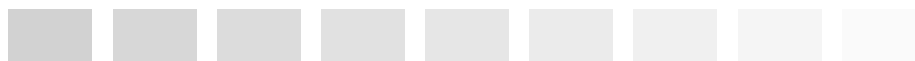
- Activation des « lits froids » (possibilités: offres de soutien comme la promotion de services de location, incitations financières ou fiscales)
- Limitation de la construction de résidences secondaires (aménagement du territoire)

(3) Promouvoir les coopérations

- Les coopérations entre les fournisseurs de prestations touristiques conduisent à des améliorations d'efficacité et des économies
- Un bon exemple: Projet de coopération « Matterhorn Valley Hotels », Grächen (VS)

(4) Professionnaliser les structures des destinations

- Former des unités de destination plus importantes et plus fortes
- Mettre en place des offres différenciées en fonction de la destination; c'est une clé du succès



Partie IV: Conclusions

Recommandations

(5) Optimiser les conditions cadre

- Orienter les conditions cadres cantonales vers le marché du tourisme
- Actions de « lobbying » en faveur de structures de coûts plus avantageuses

(6) Mise en valeur de la basse saison

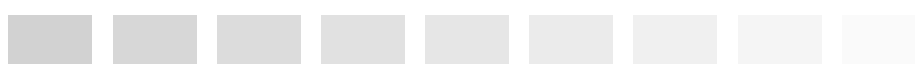
- Meilleure mise en valeur de la basse saison à l'aide d'offres adéquates (par exemple: bien-être, golf)

(7) Offre hivernale: poursuivre l'amélioration de l'attractivité

- Investir continuellement dans l'attractivité du domaine skiable et dans la modernisation des installations de remontée mécanique (offrir un confort maximal)
- Renforcer les offres alternatives aux sports d'hiver (par exemples: bains et installations de bien-être)

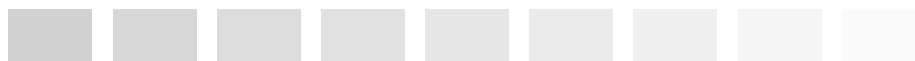
(8) Attractivité estivale: viser une position d'excellence

- Augmenter la valeur du marché par la diversité et la qualité
- Grandes destinations: offre très variée avec un haut niveau de qualité
- Petites et moyennes destinations: diversité à l'aide d'offres combinées et/ou spécialisation



15 facteurs de succès généraux pour le tourisme alpin

- En 2010, dans le cadre des analyses de benchmarking pour le tourisme de BAKBASEL, nous avons étudié les facteurs qui déterminent le succès des destinations alpines. Pour ceci, nous avons effectué deux analyses de base:
 - (1) Enquête auprès d'experts reconnus du tourisme alpin
 - (2) Analyse statistique et quantitative des 150 destinations alpines de l'échantillon (analyse de régression)
- Les résultats de ces deux démarches ont été rassemblés en 15 facteurs généraux de succès pour le tourisme alpin.
- Bien entendu, les destinations ont des caractéristiques individuelles et il faut les développer de manière personnalisée. Il existe cependant quelques facteurs généraux qui peuvent s'appliquer à la plupart des destinations.
- Cette liste de 15 facteurs de succès n'est pas exhaustive, cependant elle est assez complète.
- Des explications détaillées sur ces 15 facteurs de succès se trouvent dans la publication suivante: BAKBASEL (2010): « Benchmarking » du tourisme – Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale.



15 facteurs de succès généraux pour le tourisme alpin

1. Personnel bien formé, aimable et accueillant, ainsi qu'excellents entrepreneurs innovateurs
2. Utilisation commerciale intensive des lits d'hôte
3. Offre d'hôtels de qualité
4. Réalisation d'économies d'échelle
5. Caractéristiques uniques (Unique Selling Propositions)
6. Image locale authentique et intacte
7. Conscience touristique élevée
8. Domaine skiable attractif
9. Offre estivale diversifiée
10. Répartition équilibrée de la demande sur l'année
11. Management de la destination professionnel avec une stratégie de destination claire
12. Stratégie de diversification, respectivement spécialisation adéquate
13. Collaboration étroite entre les autorités politiques, les prestataires de services touristiques et les organisations de tourisme
14. Existence d'au moins une marque connue et forte
15. Promotion touristique active et promotion intensive du marché par des organisations régionales et touristiques à un échelon supérieur

