



HAL
open science

Politique publique, stratégie des acteurs et qualité du tourisme sud méditerranéen : apports de l'économie industrielle

Abdelhakim Hammoudi

► **To cite this version:**

Abdelhakim Hammoudi. Politique publique, stratégie des acteurs et qualité du tourisme sud méditerranéen : apports de l'économie industrielle. 2008. hal-02815402

HAL Id: hal-02815402

<https://hal.inrae.fr/hal-02815402>

Submitted on 6 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

document de travail

septembre 2008

71

Politique publique, stratégie des acteurs et qualité
du tourisme sud-méditerranéen :
apports de l'économie industrielle

Abdelhakim Hammoudi, INRA et université Paris 2
(hammoudi@ivry.inra.fr)

Contact : Hélène Djoufelkit, département de la Recherche, AFD

Département de la Recherche

Agence Française de Développement 5 rue Roland Barthes
Direction de la Stratégie 75012 Paris - France
Département de la Recherche www.afd.fr

Avertissement

Ce document s'inscrit dans le cadre de l'étude *Tourisme et développement* commandée par l'Agence française de développement et réalisée par Riadh Ben Jelili et Abdelhakim Hammoudi. Toutefois, les opinions exprimées ici n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la position de l'AFD. Je remercie particulièrement Hélène Djoufelkit et Hervé Bougault pour leur aide et leur orientation au fur et à mesure de l'élaboration de l'étude ainsi que Riadh Ben Jelili pour sa précieuse collaboration.

Directeur de la publication : Jean-Michel SEVERINO

Directeur de la rédaction : Robert PECCOUD

ISSN : 1954-3131

Dépôt légal : 3ème trimestre 2008

Mise en page : Anne-Elizabeth COLOMBIER

Sommaire

	Résumé	4
--	---------------	----------

	Introduction générale	5
--	------------------------------	----------

1.	La filière touristique dans les pays sud-méditerranéens : produits et acteurs	10
1.1	Les produits	10
1.2	Les acteurs privés	12
1.3	Qualité des produits touristiques	14
1.3.1	Les stratégies informationnelles des TO	16

2.	Relations verticales et stratégies d'amélioration de la qualité des produits touristiques : les analyses normatives	17
2.1	Contractualisation amont/aval et image d'une destination touristique	19
2.1.1	Présentation synthétique du modèle	19
2.1.2	Les résultats	20
2.2	Classification publique et sélection des hôtels par les tour-opérateurs : fondements micro-économiques	22
2.2.1	Le modèle	23
2.2.2	Résultats	29
2.2.3	Enseignements de la politique économique	32
2.3	Relèvement des standards publics et politique de soutien aux établissements hôteliers	34
2.3.1	Le modèle	35
2.3.2	Résultats	37
2.3.3	Enseignements de politique économique	40

	Conclusion	42
--	-------------------	-----------

	Bibliographie	44
--	----------------------	-----------

Résumé

Ce document propose une analyse normative des enjeux liés aux politiques publiques d'amélioration de la qualité dans le secteur touristique. L'étude cible les problèmes spécifiques d'un ensemble de pays du sud de la Méditerranée¹, en examinant deux types d'interventions publiques : les démarches de renforcement des normes minimales de qualité dans le secteur de l'hébergement et le soutien financier à la mise à niveau des établissements. L'étude commence par une revue des caractéristiques communes des filières sud-méditerranéennes, dont elle souligne faiblesses et potentialités. Prenant comme référence l'offre balnéaire, dominante dans la région, l'auteur propose une analyse des interdépendances

stratégiques des différents intervenants et souligne leur rôle dans la formation du produit. Il fait appel aux développements de l'économie industrielle pour donner les clés essentielles à la compréhension des logiques micro-économiques qui sous-tendent les réponses des acteurs concernés aux différentes politiques publiques. Il propose dans cette optique deux modèles originaux, dont il présente une synthèse et les principaux enseignements. Basés sur l'analyse des relations verticales et des rapports de force dans la filière, ces modèles permettent d'identifier les facteurs qui concourent à une évolution favorable de l'offre touristique et du revenu perçu par les intervenants locaux.

¹ Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Tunisie et Syrie. Nous y incluons également la Turquie qui constitue un référentiel pertinent pour les pays de la région.

Introduction générale

Le tourisme est souvent considéré comme un secteur à part pouvant concrétiser une multitude d'objectifs vitaux pour l'économie des pays en développement : apport en devises et desserrement de la contrainte financière extérieure, amélioration des niveaux d'emploi, relèvement du niveau de vie des populations, etc. Générateur potentiel d'externalités sur les autres secteurs de l'économie (bâtiment et travaux publics, artisanat, transport, mobilier, agroalimentaire...), il est en effet perçu comme un stimulant de la croissance économique et du développement.

En dépit de cette conviction, partagée par un grand nombre de décideurs des pays en développement, la question de la légitimité économique de la spécialisation touristique reste toutefois largement posée. Des travaux d'économie théorique et empirique y sont régulièrement consacrés. Dans leur majorité toutefois, ils ne renseignent pas sur l'aptitude intrinsèque de ce secteur à favoriser le développement économique d'un pays mais plutôt sur la capacité de l'organisation existante à extraire de l'activité touristique les externalités attendues pour l'économie locale. Les résultats découlent de façon directe ou indirecte des caractéristiques du pays en matière de dotation en infrastructures, de capital humain, de qualité des institutions, de stratégies managériales publiques ou privées, d'organisation de la filière, etc.

L'importance des externalités et le volume des recettes *effectivement* engrangées sont en effet tributaires de l'organisation mise en place autour et au service de l'industrie touristique. Leur ampleur dépend pour une large part de l'effort consenti pour faciliter leur captation et leur absorption par les économies concernées. Le plus souvent en fait la question n'est pas de savoir s'il est légitime pour des pays qui disposent de dotations naturelles suffisantes de se spécialiser dans l'activité touristique (ou de se

déspecialiser de celle-ci) mais plutôt quelles sont les faiblesses d'ordre institutionnel, organisationnel qui font que les résultats ne sont pas au niveau des espérances. Le tourisme est en effet un secteur porteur pourvu qu'une organisation efficace se mette à son service pour capter un maximum de recettes et réduire au minimum le taux de fuite externe².

Un positionnement produit qui fragilise les destinations sud-méditerranéennes

Aujourd'hui, dans la majorité des pays du sud de la Méditerranée, l'offre de produits touristiques est cloisonnée dans un seul segment du marché : le produit balnéaire bas de gamme³. Basé sur le triptyque « sable, mer, soleil », ce produit apparaît comme un choix rationnel au vu de la dotation en ressources naturelles de la région. De plus, il se prête plus facilement que d'autres à l'« industrialisation » de l'activité touristique. La politique d'industrialisation a d'ailleurs été privilégiée, à des degrés divers, par une majorité de ces pays qui considèrent que le tourisme intensif, basé sur une massification de l'offre, est une stratégie payante pour leur développement⁴.

Une concurrence internationale très sévère sévit cependant sur ce segment entre les tour-opérateurs (TO), majoritairement originaires des pays émetteurs de touristes⁵. Cette situation exacerbe les rapports entre l'amont (secteurs locaux de l'hébergement, de la

² Les fuites externes sont la partie du revenu du tourisme qui n'est pas captée par l'économie nationale mais par les opérateurs ou les pays étrangers.

³ Ce phénomène est particulièrement important en Tunisie mais aussi au Maroc et, dans une moindre mesure, en Égypte et en Turquie.

⁴ Même si cette massification est souvent reconnue comme particulièrement préjudiciable à l'environnement.

⁵ La présence des TO est très importante en Tunisie et en Turquie et un peu moins en Égypte, au Maroc et dans les autres pays.

restauration, de l'animation, du transport, etc.) et l'aval de la filière (agences de voyage, distributeurs, TO étrangers). Dans leur rapport de force avec les acteurs locaux, les TO sont favorisés par une structure amont atomisée et/ou mal organisée et, très souvent, par les surcapacités hôtelières. Ils peuvent ainsi arracher aux acteurs locaux les concessions tarifaires qui leur permettent de rester compétitifs⁶. Ces concessions tarifaires ne rémunèrent pas toujours les efforts consentis par les acteurs locaux pour améliorer la qualité du produit. À long terme, elles représentent un volume de fuites externes⁷ si important qu'il ne peut permettre au tourisme de jouer son rôle de catalyseur de la croissance des économies concernées.

Améliorer la qualité du produit et inciter à un partenariat amont/aval

L'expérience d'autres régions du monde incite à penser que les rapports amont/aval deviennent moins conflictuels à mesure que l'on améliore la qualité du produit par rapport au produit standard, de « masse ». De plus, quand le produit balnéaire est qualitativement mieux positionné, il peut intéresser une clientèle plus riche et plus dépensière. Il peut permettre *a priori* de capter une recette plus importante, d'améliorer le revenu des acteurs et, par ailleurs, d'éviter les externalités négatives sur l'environnement observées généralement dans le cas d'un tourisme intensif.

Il reste que ce cercle vertueux n'est pas, loin s'en faut, systématique. En effet, des actions publiques ont été mises en place dans un grand nombre de pays de la région pour encourager la montée en gamme du produit balnéaire. Elles ont ciblé plus particulièrement le secteur de l'hôtellerie avec des politiques privilégiant le développement de capacités d'hébergement moyen-haut de gamme⁸. L'hébergement a incontestablement été le premier bénéficiaire des moyens et des actions incitatives. Les critères d'éligibilité des hôtels aux différentes catégories (notées en étoiles) sont revus et souvent renforcés. Un soutien financier a été accordé à la mise à niveau et à la rénovation des établissements hôteliers, qui s'est révélé parfois inapproprié, faiblement incitatif et souvent inefficace⁹.

Malgré leurs efforts, un grand nombre de ces pays n'obtiennent toujours pas de résultats satisfaisants. Dans

bien des cas, si la part de marché des établissements de catégorie supérieure a progressé, la recette moyenne par touriste n'a pas toujours enregistré la croissance espérée quand elle n'a pas baissé dans certains pays. Avec le renforcement des critères d'éligibilité aux catégories supérieures d'hébergement (4 et 5 étoiles), les autorités publiques ont orienté une partie de la demande étrangère vers cette catégorie sans que cela ne soit toujours accompagné d'un changement notable dans les prix de transaction de la nuitée par rapport à la situation antérieure.

Sur un plan normatif, il ressort de ces expériences que le renforcement des critères nationaux de notation des hôtels et la mise en place d'un soutien financier pour relever la qualité des prestations ne conduisent pas automatiquement à l'amélioration des performances. Autrement dit, l'évolution qualitative de l'offre n'est pas mécaniquement liée aux efforts d'ajustement des politiques nationales de standardisation et de normalisation.

⁶ Le pouvoir de marché des TO a été empiriquement confirmé par une littérature assez abondante portant sur les pays industrialisés (FitchRatings, 2007 ; Baum et Mudabi, 1994 ; Evans et Stabler, 1995 ; et Gratton et Richards, 1997).

⁷ La part de bénéfices qui revient aux TO étrangers à l'issue de leur négociation avec les fournisseurs locaux n'est pas, pour une large part, réinvestie dans l'économie du pays et donc constitue un manque à gagner pour ce dernier.

⁸ Le modèle en la matière est incontestablement celui de la Tunisie qui a accru considérablement sa capacité d'hébergement en favorisant les hôtels de catégorie 4 (voir les détails statistiques dans les sections 2 et 3).

⁹ Ce type de soutien a plutôt été consacré à la mise à niveau des hôtels et rarement à l'organisation du secteur, en particulier par l'introduction de mécanismes d'incitation à l'émergence de filières alternatives (regroupement horizontal, vertical, horizontal...). Notons également que si les pouvoirs publics appellent à une diversification du produit, relativement peu de mécanismes opérationnels sont concrètement mis en place et mis en œuvre. Les moyens vont surtout au développement du balnéaire, dans sa dimension à la fois quantitative et qualitative.

Encadré 1 : création de nouvelles variétés du produit balnéaire et diversification touristique

La question de la diversification du tourisme au sens large renvoie à un cadre d'analyse plutôt multiproduits où l'enjeu est celui de l'existence de produits *différents* dans le portefeuille touristique d'une destination (culture, randonnées, thalassothérapie ...). Notre cadre est « monoproduit » au sens où il s'agit d'encourager l'émergence d'une autre « variété » d'offre balnéaire. L'amélioration des performances de l'offre balnéaire est un enjeu majeur pour les pays du sud de la Méditerranée et ce, pour au moins deux raisons : la caractéristique en dotation naturelle de ces pays et, surtout, l'existence aujourd'hui d'infrastructures hôtelières imposantes et en croissance constante dans les zones côtières. Cette capacité en hébergement côtier engage à déployer les efforts nécessaires pour augmenter ses performances. Notons cependant que les développements présentés dans cette étude sont généralisables à des produits autres que le balnéaire, pour peu que l'on s'intéresse aux moyens d'en relever la qualité.

Les tour-opérateurs ne valorisent pas toujours les efforts qualitatifs des destinations

Si les autorités de la région ne parviennent pas toujours à susciter un repositionnement qualitatif du produit, c'est en partie parce qu'elles n'ont guère d'influence sur le maillon de la filière où se décide *in fine* ce positionnement, celui de la commercialisation. Ce maillon est occupé essentiellement par des TO établis dans les pays émetteurs. Acteurs principaux de la filière, les TO ont une influence considérable sur le niveau de qualité d'un séjour touristique (le « pack »), à travers la sélection des fournisseurs locaux (*référencement*) et le cahier des charges qu'ils leur imposent parfois. La stratégie de sélection des TO interagit souvent avec le système national de notation et contribue, à long terme, à forger la réputation de la destination, tout au moins dans sa dimension hébergement. De plus, l'information qualitative figurant dans les brochures ou sur les sites Internet des TO détermine dans une proportion non négligeable le positionnement final du produit de la destination. Il arrive souvent que les efforts qualitatifs amont ne soient pas relayés à la clientèle qui est disposée à en payer le prix (clientèle à plus forte *disponibilité à payer* pour la qualité). La stratégie des TO consiste alors à user de la différenciation du produit « amélioré » pour s'accaparer, à prix inchangé, de plus en plus de parts de marché dans le segment très disputé du tourisme de masse. Ce phénomène qui, en économie industrielle, s'apparente à un *hold-up*, désincite progressivement les hôteliers à investir dans la qualité.

L'enjeu des relations verticales

Pour les pays de la région, c'est incontestablement dans l'organisation de la filière et la structuration des relations verticales que se situent les principaux enjeux du secteur. Ces pays se spécialisent dans le secteur touristique au

nom d'un avantage comparatif. Cet avantage est toutefois partagé avec des opérateurs étrangers qui maîtrisent et dominent des métiers décisifs pour la réussite commerciale de cette activité : transport aérien, intermédiation commerciale des agences de voyage, des TO et des distributeurs... C'est donc dans la structure des relations verticales le long de la filière que se joue la capacité des pays en développement à extraire de l'activité touristique les revenus nécessaires à la croissance de leur économie. C'est aussi dans ce domaine que les autorités publiques et les acteurs privés locaux qui veulent changer le cours de l'évolution du secteur concernent une certaine marge de manœuvre¹⁰.

Nous proposons donc d'analyser les mécanismes qui expliquent l'émergence de telles stratégies et les actions publiques qui permettent de les éviter. Il s'agit de comprendre comment, d'un maillon de la filière à un autre, les décisions stratégiques des différents acteurs sont prises et par quel processus de rationalité individuelle une décision publique en amont détermine *in fine* la structure future de toute cette filière (entre autres les prix du produit et les revenus des intervenants). L'analyse tient compte des spécificités des pays concernés¹¹, tout en s'appuyant sur les acquis théoriques de l'économie industrielle¹².

¹⁰ Compte tenu de la structure de la concurrence internationale, dominée par les grands groupes, les marges de manœuvre à l'international paraissent relativement faibles pour les pays en développement. Ces pays éprouvent beaucoup de difficultés à influencer sur le cours de la concurrence internationale (concurrence « horizontale » qui prévaut essentiellement entre TO) même s'il reste encore quelques domaines d'intervention possibles (promotion du produit à l'étranger, création de filières locales de distribution, etc.).

¹¹ Pour les éléments plus factuels et l'analyse empirique, voir la synthèse de l'étude dans Ben Jellil (à paraître).

¹² Nous nous basons plus précisément sur le cadre conceptuel de la théorie de jeux (voir par exemple Daidj et Hammoudi (2007) pour une introduction aux applications économiques de cette théorie).

Stratégie de référencement des tour-opérateurs : la logique

Un premier modèle (section 2.2) analyse la stratégie de référencement des TO en réponse aux normes de qualité en vigueur dans le pays récepteur, pour en saisir les principaux fondements micro-économiques.

Nous montrons d'abord que la révision à la hausse des standards de qualité peut entraîner l'exclusion d'un certain nombre d'établissements qui n'ont pas les moyens de se conformer au nouveau standard, avec un résultat qui peut paraître à première vue contre-intuitif : ce n'est pas toujours la normalisation la plus sévère qui exclut le plus d'hôteliers d'une classe d'hôtels donnée. L'effet sur l'exclusion dépend des signaux provenant de l'aval et, plus précisément, du niveau de demande étrangère pour la catégorie supérieure d'hôtels. Celui-ci peut créer les incitations nécessaires pour amener les TO à assumer une partie importante des coûts de mise à niveau des hôtels¹³. La prise en charge par les TO d'une partie des coûts de conformité des hôtels, notamment ceux qui sont initialement éloignés du standard requis, peut minimiser le taux d'éviction dans cette classe d'hôtels. L'idée est que le niveau de standard national fixé pour une catégorie peut être ajusté de manière à contraindre le TO à un choix d'hôtels qui le déleste d'une fraction de son pouvoir de marché amont/aval.

Du point de vue de la stratégie publique, les autorités ne doivent pas renoncer à un renforcement des standards existants mais accompagner cette politique d'un engagement plus important dans la promotion du produit national à l'étranger (en axant notamment les efforts sur la signalisation des efforts qualitatifs). La communication sur l'évolution qualitative des prestations nationales peut susciter une demande émanant de nouveaux segments de clientèle et amener progressivement, toutes choses égales par ailleurs, les TO à repositionner le produit sur le marché international.

Intervention publique : choix et efficacité des instruments

Le second modèle (section 2.3) propose d'analyser le processus de formation des prix intermédiaires et finals de deux classes d'hôtels et la manière dont se déterminent *in fine* les revenus des opérateurs amont (hôteliers locaux).

Autrement dit, il s'agit de mieux comprendre les interdépendances (prix et revenus) qui existent entre deux segments de marché associés chacun à un niveau différent de qualité du service touristique¹⁴. Le modèle montre en particulier comment l'intervention publique peut influencer sur le rapport de force dans la filière, le comportement des opérateurs sur le marché final, les prix des deux produits et les revenus qu'en tirent les hôteliers locaux. Le modèle permet plus généralement d'évaluer la légitimité économique et l'efficacité du soutien accordé aux hôtels pour leur mise à niveau.

Les résultats soulignent les enjeux importants liés aux aspects organisationnels de la filière¹⁵. Il apparaît entre autres que le soutien peut être inutile et inefficace quand la disposition à payer des touristes étrangers pour le produit est trop faible. Le travail met en évidence là aussi le rôle de la politique promotionnelle dans l'efficacité et le rendement des politiques de soutien.

Enseignements

Les enseignements de l'étude plaident pour des politiques actives d'encouragement et d'incitation à la coordination des acteurs à la fois en amont et en aval de la filière. Les résultats appellent à la constitution de réseaux locaux « diagonaux » associant différents métiers de la filière : hôteliers, transporteurs, agences de voyage, TO locaux. Enfin, les politiques nationales doivent, à côté du réajustement de l'arsenal réglementaire, encourager davantage les démarches volontaires privées d'amélioration de la qualité (*via* la labellisation de nouveaux produits par exemple) en y apportant un soutien logistique, financier et informationnel (contribution à la promotion des nouveaux produits).

Les résultats suggèrent aussi que le soutien aux établissements hôteliers doit être gradué et varier en fonction de leur niveau d'effort en qualité. Plus précisément, les établissements d'une classe donnée qui

¹³ Éventuellement indirectement, en rémunérant mieux les hôteliers.

¹⁴ Par exemple le « marché » des hôtels de catégorie supérieure et le « marché » des hôtels des catégories inférieures.

¹⁵ Les carences en matière d'organisation de la filière touristique constituent l'un des maillons faibles des politiques publiques dans la majorité des pays du sud de la Méditerranée. L'examen des différents programmes de développement touristique existants montre que ce domaine est paradoxalement le moins doté en dispositifs d'action.

souhaitent se conformer aux nouvelles exigences de commercialisation de leur catégorie peuvent être soutenus mais pas autant que ceux qui s'engagent à aller au-delà du standard minimal. L'objectif est d'améliorer la qualité moyenne des hôtels à l'intérieur d'une même catégorie, sachant que c'est cette moyenne des prestations qui, à long terme, forge la réputation d'une destination.

Structure de l'étude

Dans une première partie, nous proposons un bref inventaire des faits se rapportant à l'offre de produits des pays du sud de la Méditerranée. Nous décrivons la réalité de l'organisation de la filière, le rôle joué par les acteurs et les enjeux liés à la qualité des produits de destination. Nous proposons ensuite un diagnostic des insuffisances en matière d'organisation de la filière touristique, de portée et de limite des politiques publiques mise en œuvres dans ce domaine.

La deuxième partie est consacrée aux analyses

normatives. Nous exposons tout d'abord les résultats des principaux travaux d'économie théorique portant sur les modes de contractualisation amont/aval et leur impact sur la qualité des produits offerts. Nous présentons plus en détail un modèle représentatif de cette littérature ainsi que le premier modèle à fournir des clés pour comprendre la rationalité qui préside aux comportements de sélection des TO en réponse aux systèmes nationaux de notation. Nous identifions l'impact de ces comportements stratégiques sur l'image qualitative du produit à l'étranger, les prix et les revenus des différents intervenants. Nous présentons ensuite un modèle plus général qui met en évidence les interactions entre deux marchés de produits de qualité différente et l'effet des politiques de soutien et de normalisation sur la coexistence de ces marchés. Nous revenons en conclusion sur une série de recommandations.

1. La filière touristique dans les pays sud-méditerranéens : produits et acteurs

Nous proposons ici une brève cartographie des filières de la région étudiée, avec un rappel des caractéristiques des produits commercialisés, en nous concentrant plus particulièrement sur le produit balnéaire. Nous décrivons ensuite les dif-

férents opérateurs de la filière, leur rôle et leur positionnement stratégique. Ce travail nous permettra d'introduire la problématique et de justifier les objectifs et les hypothèses sous-tendant les modèles des sections suivantes.

1.1 Les produits

Malgré la volonté de diversification des produits touristiques affichée par la majeure partie des pays méditerranéens, la typologie de l'offre de ce secteur est encore caractérisée par la prédominance du tourisme balnéaire. De moyen ou bas de gamme selon les pays, un tel choix explique pour une bonne partie les résultats décevants obtenus par certaines destinations. Un rapide bilan de quelques pays conforte ce constat.

Avec 91 % de nuitées à motivation balnéaire, la **Tunisie** est considérée comme un modèle de ce tourisme de masse. La rude concurrence internationale à laquelle elle fait face ralentit le rythme de croissance de ses parts de marché, notamment depuis 2001, et en affecte considérablement ses recettes. Avec un taux d'occupation qui dépasse selon les années à peine 50 %, les hôtels se livrent une concurrence acharnée et se trouvent en position de faiblesse face aux TO européens. La plupart préfèrent brader leur produit plutôt que de perdre leur clientèle. Ils rentrent ensuite dans une spirale d'économie de coûts (entretien, salaires et prestations diverses) qui ne contribue pas à la promotion du produit tunisien à l'étranger. La Tunisie est le pays qui capte le moins de recette par nuitée (7 % en 2002) par rapport à ses concurrents immédiats que sont le Maroc (9 %), l'Égypte (18 %) et la Turquie (24 %). La raison tient autant à l'impuissance à promouvoir une offre alternative au balnéaire qu'à la difficulté à accroître la qualité de ce produit.

Son patrimoine historique a fait naturellement de l'**Égypte** l'une des destinations les plus convoitées sur le plan culturel. À la fin des années 1990 et dans les années 2000 cependant, ce pays s'est lancé dans une stratégie de « diversification » en favorisant le développement d'un tourisme balnéaire et de nature.

Avec la mise en avant d'un tourisme culturel et de randonnées (dans l'Atlas notamment), le **Maroc** a su se forger une certaine image, qui se démarque plus ou moins d'un tourisme purement balnéaire. Il n'en demeure pas moins que le produit balnéaire occupe encore aujourd'hui une place de choix, avec plus de 60 % de la capacité hôtelière classée.

Au vu de leurs ressources historiques, la **Jordanie** et la **Syrie** ambitionnent de se positionner dans le segment culturel. Toutefois, un contexte politique régional défavorable contrarie pour l'instant leur plans.

Quant à l'**Algérie**, son offre touristique se caractérise encore par un important déficit à la fois qualitatif et quantitatif, notamment dans les hébergements en zone côtière. Le tourisme balnéaire est toutefois l'un des axes prioritaires de son développement.

À travers leurs différents plans de développement, les pays de la région tentent de remédier à l'insuffisante diversification de l'offre, en explorant de nouvelles possibilités en fonction des spécificités de leurs ressources.

Le rôle de l'État a sensiblement évolué aux différentes étapes du développement touristique, dont il a souvent été le promoteur : financement et construction des infrastructures ; promotion et commercialisation ; et même implication directe dans l'hébergement, la restauration et la gestion de différents domaines d'activités liés au tourisme. Aujourd'hui, l'État est plutôt dans une phase de désengagement financier, en s'orientant vers une fonction de coordinateur et de garant du droit¹⁶. L'accent est désormais mis sur la gestion du foncier, les partenariats, la mise en réseau et les soutiens financiers incitatifs.

La majorité des pays sud-méditerranéens s'est ainsi dotée de programmes stratégiques de développement et de diverses politiques d'orientation aux horizons plus ou moins lointains. Des outils économiques et financiers importants sont mobilisés pour stimuler le secteur et en faire un moteur du développement économique. Les taxes, redevances, péages et droits d'accès aux lieux naturels et culturels sont introduits pour faire financer par les touristes et le secteur privé l'entretien du patrimoine et des espaces naturels. De même, les subventions et autres programmes d'incitation permettent aux États d'encourager l'évolution de la filière touristique vers des offres plus diversifiées et de meilleure qualité qui améliorent l'image des destinations.

L'un des objectifs affichés par la **Tunisie** est la promotion de l'image du pays et le développement d'un tourisme plus haut de gamme, sur le modèle du Maroc. Les autorités tunisiennes mettent l'accent sur les offres touristiques alternatives en exploitant les possibilités des zones sahariennes, l'histoire et la culture de villes comme Kairouan ou en encourageant des prestations plus spécialisées comme la thalassothérapie et la balnéothérapie. Le premier chantier reste cependant la mise à niveau du parc hôtelier, avec rénovation des infrastructures et formation du personnel. Les investissements dans le secteur touristique sont régis par la loi n° 96-113 du 30 décembre 1996. Ils ouvrent droit à une exonération des droits de douane et à la suspension du droit de consommation. Ils ouvrent droit également à une réduction du taux de TVA (passant de 29 % à 10 %) sur les équipements importés¹⁷ n'ayant pas d'équivalents fabriqués localement ainsi qu'à une suspension de la TVA sur les équipements fabriqués localement et dont la liste est fixée par décret.

Le **Maroc** a vu un certain nombre d'orientations précisées dans le cadre de l'accord cadre du 10 janvier 2001 entre le gouvernement et la Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM), renforcées par la signature de l'accord d'application contractualisant l'engagement des deux parties à mettre en œuvre un dispositif stratégique de développement touristique à l'horizon 2010 (plan Azur 2010, prorogé récemment jusqu'en 2020). Ce programme comporte aussi bien des objectifs quantitatifs que qualitatifs. Sur le plan opérationnel, six « chantiers » (ou axes) ont été définis. La diversification du produit marocain et les aspects organisationnels occupent une place de choix. Dans son article 10, l'accord cadre définit la politique à suivre en matière de labellisation et de tarification du produit national. Sur le plan de la politique marketing et promotionnelle, l'accord redéfinit les prérogatives des organismes officiels pour une meilleure prise en charge de l'activité de communication. Sur un autre plan, complémentaire, l'accord définit une nouvelle stratégie fiscale basée, entre autres, sur des mécanismes d'incitation pour favoriser le développement du secteur. Une série d'exonérations et d'avantages fiscaux (exonérations en tout genre des droits d'enregistrement, de la TVA, des droits de douane, des impôts sur les sociétés et autres) ont été confirmés. En application de certains articles de l'accord (articles 7 et 25), un mécanisme de financement des projets de rénovation d'établissements classés ayant au moins sept années d'exploitation a été arrêté. L'objectif est de permettre une élévation de standing des hôtels qui ont, selon les termes même du projet, « atteint un degré d'essoufflement avancé ».

En **Turquie**, la législation définissant la politique de développement du tourisme a été lancée dans les années 1980. Elle est toujours en vigueur. Un certain nombre de conditions d'accès au marché ont été établies. Un niveau minimal d'investissement dans le secteur (750 millions de

¹⁶ Une grande partie des pays méditerranéens sont actuellement dans cette phase. En Turquie, l'investissement privé est passé de 38 % en 1977 à 72 % en 1996. Dans son quatrième plan quinquennal (1997-2002), l'Égypte prévoyait que 98 % des 31,8 milliards de livres égyptiennes (EGP) d'investissement devaient être financés par le secteur privé.

¹⁷ Le taux de 10 % a été relevé à 12 % à partir du 01/01/2007.

lres turques – TRY) ainsi qu'un niveau minimal de capacité (70 lits) ont été fixés. La politique turque avait incontestablement comme premier objectif de favoriser les investissements à grande échelle. Il s'agissait d'attirer les investissements directs de multinationales à qui l'on proposait un ensemble d'avantages et d'incitations divers – dont l'exonération de droits de douane sur les importations, des exonérations fiscales, de substantiels crédits et subventions ainsi qu'un accompagnement via une mise en œuvre de projets d'infrastructures publiques. La réglementation prévoyait par ailleurs l'assurance de rapatriement des profits et du capital investi. Cette politique a provoqué une prolifération de projets d'investissement étrangers. Entre Antalya et Kemer, sur une côte de 35 km de long, de luxueux hôtels et villages de vacances se sont développés, représentant une grande diversité de multinationales du secteur (Sheraton, Ramada, Penta, Club Méditerranée, Club Aldiana, filiale du TO allemand Neckermann et Club Robinson, filiale du TO TUI). L'arrivée de chaînes hôtelières internationales a contribué sans nul doute à augmenter les capacités en hébergement balnéaire du pays sans trop affecter la qualité des prestations.

1.2 Les acteurs privés

La complexité du produit touristique suppose une grande diversité d'intervenants. Ceux-ci coordonnent leurs actions le long de la chaîne verticale de production/commercialisation. Le pack (séjour forfaitaire) est proposé au touriste après être passé entre les mains de plusieurs intermédiaires qui participent à sa composition (hôtels, transporteurs, agents de voyage, animateurs...). Les TO représentent l'un des maillons intermédiaires essentiels puisqu'ils organisent et pilotent, à travers une relation contractuelle, la collaboration entre ces différents intervenants. Le terme « tour-opérateur » désigne littéralement un fabricant de voyage : « les tour-opérateurs, encore appelés voyagistes, fabriquent les produits touristiques en intégrant voyage, hébergement, animation et autres prestations et les revendent, soit directement, soit dans les agences de voyage²⁰ ». Ce sont donc eux qui, à l'issue de cette intermédiation, proposent soit directement au consommateur soit aux agences

La politique **égyptienne** a été conçue principalement autour de l'objectif du développement à grande échelle du tourisme balnéaire. La diversification de l'offre, trop « confinée » au culturel aux yeux des autorités du pays, passait par l'introduction massive de ce produit. Un programme ambitieux a été lancé dans ce sens bénéficiant de soutiens gouvernementaux considérables. Il faut noter que jusqu'à une date récente, les zones du Sinaï du sud et de la côte rouge, parmi les moins habitées d'Égypte, n'ont connu que très peu d'activités économiques. Aujourd'hui, ce sont les destinations de plongée les plus convoitées du monde. Les récifs de corail et la richesse de la flore maritime dont elles sont généreusement dotées constituent un atout que le gouvernement égyptien veut exploiter de la façon la plus intensive possible. En 2000, 22,2 % des capacités d'hébergement de l'Égypte étaient situées dans cette région (10 549 chambres). En 2001, 27 nouvelles zones d'investissement ont été identifiées : 15 sont situées sur la côte rouge et neuf dans le Sinaï. L'objectif pour 2012 est de parvenir à un total de 140 000 chambres¹⁸. Dans le cadre du plan de tourisme défini pour l'horizon 2017, le nombre d'entrées touristiques devrait être porté à 16 millions de visiteurs¹⁹.

qui doivent la distribuer la formule finale du séjour avec l'ensemble de ses composantes. En d'autres termes, les TO peuvent être assimilés à des producteurs en gros qui, par le biais de la vente massive, minimisent les coûts de transaction (transport, hébergement et autres services). Ils réalisent de ce fait des économies d'échelle considérables en regroupant un nombre important de touristes sur la même destination. Ils mettent le produit final aux mains d'un détaillant (une agence de voyage « émettrice²¹ » indépendante ou intégrée) qui, dernier maillon de la filière, est

¹⁸ JICA (1999).

¹⁹ Un tel tourisme de masse créerait, selon les estimations avancées, plus d'un million d'emplois en 2012, soit 14 % de l'emploi total en Égypte. Cette nouvelle ligne stratégique a été cependant souvent pointée du doigt par les associations et organisations écologiques qui ont souligné les effets négatifs sur l'environnement et particulièrement sur la richesse de flore maritime.

²⁰ Hoerner (1993, p. 69).

²¹ Une agence émettrice est une agence se trouvant dans le pays d'origine des touristes.

chargé d'en assurer la promotion et la distribution auprès des touristes. Dans les faits, l'intégration ou tout au moins la forte collaboration entre le TO et les agences émettrices est si forte que, très souvent, la mission des agences et des TO se complète et se confond. Les TO et/ou les agences émettrices collectent des informations objectives concernant les différentes destinations et les transmettent aux touristes à travers leurs brochures et autres supports publicitaires (via notamment Internet). Ces informations découlent à la fois de leurs propres enquêtes et d'évaluations subjectives de clients recueillies au fur et à mesure. Les TO nouent avec les prestataires du pays récepteur des relations multiples et variées. Certains choisissent d'intervenir indirectement, en s'appuyant sur des agences « réceptrices »²² qu'ils chargeront de sélectionner les hôtels et les autres composantes du produit touristique selon des critères qu'ils auront préalablement fixés (contrat de représentation). L'agence réceptrice peut ainsi assister la clientèle, planifier et organiser sur place les randonnées, les excursions et les différentes animations prévues dans le pack. D'autres optent pour une relation directe, sans intermédiaire, avec les acteurs locaux. Ils contractent par exemple avec les établissements hôteliers, en commandant un nombre de lits (ou de nuitées), établissent des contrats avec une agence pour l'organisation d'activités spécifiques et avec différents autres prestataires pour faciliter ou agrémenter le séjour de la clientèle (entreprises de transport, responsables de musées, etc.). Le contenu du contrat et la qualité de la relation qu'il établit avec les fournisseurs locaux dépend beaucoup de la position stratégique que le TO confère au produit de destination par rapport à l'ensemble des autres produits de son portefeuille international et, de fait, du type de clientèle qu'il cible et qui est susceptible de se rendre dans ce pays²³. Le mode d'implication du TO (délégation des pouvoirs à une agence locale ou contrats individualisés avec les différents fournisseurs) dépend en partie de la compétence et de l'efficacité des agences réceptrices et du niveau d'exigence de la clientèle, qui est lié au niveau de qualité du produit commercialisé²⁴.

Les intermédiaires influents dans la filière touristique des pays du sud de la Méditerranée (TO, transporteurs, agences émettrices) opèrent quasiment tous à partir des pays industrialisés émetteurs. La dynamique de

dérégulation des marchés à l'international a engendré un mouvement de concentration horizontale et verticale de ces acteurs, ce qui a conduit à une intégration très forte notamment dans le secteur du transport aérien et à l'émergence de larges alliances commerciales entre TO²⁵. Progressivement des opérateurs géants se sont constitués qui maîtrisent toutes les étapes de la production touristique : TUI, le premier d'entre eux, représentait en 2001 plus de 20 millions de clients, 67 TO, 3 500 agences de voyage et 103 000 chambres d'hôtel.

Le pouvoir oligopolistique des TO géographiquement implantés dans les pays émetteurs fait que les pays de la région peinent à fixer sur le territoire un revenu satisfaisant de leur activité touristique. On estime que les pays en développement dans leur ensemble captent uniquement la moitié des dépenses des touristes. Cela tient entre autres à ce que ces touristes, issus dans leur majorité de pays développés, déboursent le plus souvent une fraction de leurs dépenses²⁶ (transport, commissions d'agence, hébergements via les chaînes hôtelières...) dans le pays d'origine des TO. On estime que les pays de destination perdent pratiquement la totalité des 20 % de coûts de transport d'un forfait voyage (récupérés par les TO) et retiennent seulement 7 à 9 % du coût du billet sous la forme de droits d'aéroports divers, de coût de carburant, d'entretien et d'autres fonctions assurées à destination. L'autre raison est celle évoquée plus haut, à savoir le rapport de force déséquilibré entre prestataires locaux et TO. L'abus de pouvoir des TO dans son expression la plus sévère étant corrélé avec le bas niveau qualitatif du produit commercialisé, les produits bas de gamme sont ceux pour lesquels l'effet sur le revenu des hôteliers est le plus négatif et les fuites de revenu au niveau du pays généralement les plus élevées.

²² Une agence réceptrice est une agence se trouvant dans le pays d'accueil des touristes.

²³ Pour une analyse détaillée du rôle des TO, voir Sheldon (1986) et Bywater (1992).

²⁴ Les TO peuvent préférer gérer directement le confort de la clientèle quand le produit est haut de gamme.

²⁵ Sans oublier le secteur de l'hébergement, avec la constitution de grandes chaînes comme Accor, Melia ou le Club Méditerranée.

²⁶ English (1986).

La Tunisie est à cet égard un cas d'école²⁷ (Smaoui, 1992 ; Hillali, 2003 ; et Lanfant, 1980). Les effets de ce tourisme commencent toutefois à apparaître dans d'autres pays : avec le développement récent mais néanmoins rapide du balnéaire en Égypte, un certain nombre de pratiques anticoncurrentielles similaires à celles régulièrement décrites par les observateurs en Tunisie commencent à gagner la scène touristique de cette filière.

Les rapports conflictuels entre les TO et les hôteliers ont souvent fait l'objet de débats passionnés dans la littérature économique. Dans un ouvrage paru en 1989, Cazes constate sur un ton de dénonciation la « mise en tutelle » des pays récepteurs par les grands TO. Tout en relativisant la toute-puissance des TO qui, selon lui, est démesurément amplifiée par certains critiques de l'époque, Cazes décrit de façon détaillée les comportements anticoncurrentiels d'un certain nombre de

TO. Pour lui, les menaces et les rétorsions font partie d'une stratégie globale de négociation souvent appliquée par les TO vis-à-vis de fournisseurs locaux moins bien armés. Là aussi, la Tunisie s'illustre, Cazes rappelant comment des TO étrangers ont étouffé dans les années 1970 l'une des rares révoltes d'hôteliers tunisiens²⁸.

Au-delà de ces critiques, les TO étrangers sont indispensables pour les pays du sud de la Méditerranée et leur savoir-faire reste incontournable pour tout projet de développement touristique. En l'état actuel des spécialisations, des maîtrises technologiques et organisationnelles, du savoir-faire commercial et de distribution, ces pays ne peuvent envisager une politique de développement crédible sans l'appui et les investissements de ces opérateurs, quitte à accepter temporairement, mais en l'atténuant par des politiques éclairées, une répartition défavorable des revenus²⁹.

1.3 Qualité des produits touristiques

La notion de qualité pour un produit touristique est plus complexe que celle traditionnellement attachée à un produit industriel standard. Le produit touristique est composé d'un ensemble de sous-produits (hébergement, transport, restauration, animation...). Des caractéristiques diverses incorporées directement ou indirectement dans un produit peuvent satisfaire la clientèle et augmenter la plus-value de ce dernier : compétence et professionnalisme du personnel, installations de loisirs, environnement, commerces, architecture, paysages, climat, culture locale, infrastructures de transport, considérations politiques, sécuritaires.... L'absence ou l'insuffisance de l'une de ces caractéristiques peut affecter l'appréciation par le touriste de la qualité du produit final.

La qualité des équipements, en particulier sur le lieu d'hébergement, contribue pour une large part à la montée en gamme d'un produit touristique. De ce point de vue, la notation des hôtels joue un rôle important en matière d'information et de signal de la qualité et de la disponibilité de ces équipements³⁰. La répartition de la capacité totale d'une destination dans les différentes catégories d'hébergement donne parfois une idée du positionnement qualité du pays. En 2003, la Tunisie et le

Maroc enregistreraient quasiment la même proportion de capacité bas de gamme (1 et 2 étoiles) en proportion de la capacité totale classée (tableau 1) : 11 % pour la Tunisie et 15 % pour le Maroc. En revanche, les hôtels de catégorie 4 et 5 étoiles prédominent au Maroc (54 %) alors que les 3 et 4 étoiles sont dominants en Tunisie (un peu plus de 67 %)³¹. Cette structure de l'offre

²⁷ À l'heure actuelle, un grand nombre d'hôtels tunisiens connaissent une situation financière particulièrement alarmante. Les représentants de cette profession imputent la majorité de ces difficultés à de faibles marges de profit, à un financement insuffisant et à un taux d'endettement souvent très élevé (Fitch Rating 2007, www.fitchratings.com).

²⁸ Cazes rapporte comment dans les années 1973 /1974, les TO allemands, notamment Neckerman ont fini, de par leur réaction très agressive, par dissuader les fournisseurs tunisiens de revoir à la hausse le prix de leurs prestations hôtelières.

²⁹ L'exemple de Ouarzazate au Maroc illustre parfaitement l'apport des TO. L'implantation de certains TO internationaux dans cette région a stimulé le développement des vols charters et a introduit, selon des observateurs avisés, davantage de professionnalisme dans le secteur (Plan bleu, 2005).

³⁰ En vertu d'une particularité du système de notation des hôtels, qui s'appuie sur des variables discrètes, deux hôtels de même catégorie peuvent avoir des niveaux de qualité différents et appartenir à deux séjours (packages) affichant des prix différents. L'observation des séjours proposés sur Internet par les TOs fait apparaître clairement que ce phénomène peut s'observer aussi bien dans le cas de deux séjours concernant deux destinations différentes que dans le cas de deux séjours concernant une même destination.

³¹ En Tunisie, les hôtels 4 et 5 étoiles ont représenté 43,2 % de la capacité hôtelière totale disponible pour le tourisme balnéaire (222 018 lits), contre 35,3 % pour les hôtels 3 étoiles et 21,5 % pour les autres catégories. Le Maroc comptait quant à lui 54 % d'hôtels de catégorie 4 et 5 étoiles par rapport à la capacité totale disponible (56 000 lits) : 26 % étaient dévolus aux hôtels 2 et 3 étoiles et 20 % étaient constitués d'hôtels 1 étoile, de villages de vacances et de résidences touristiques.

d'hébergement donne une idée, même imparfaite, du positionnement qualité du tourisme balnéaire pour ces deux pays. Contrairement au produit balnéaire tunisien, le produit marocain semble se positionner à un niveau de

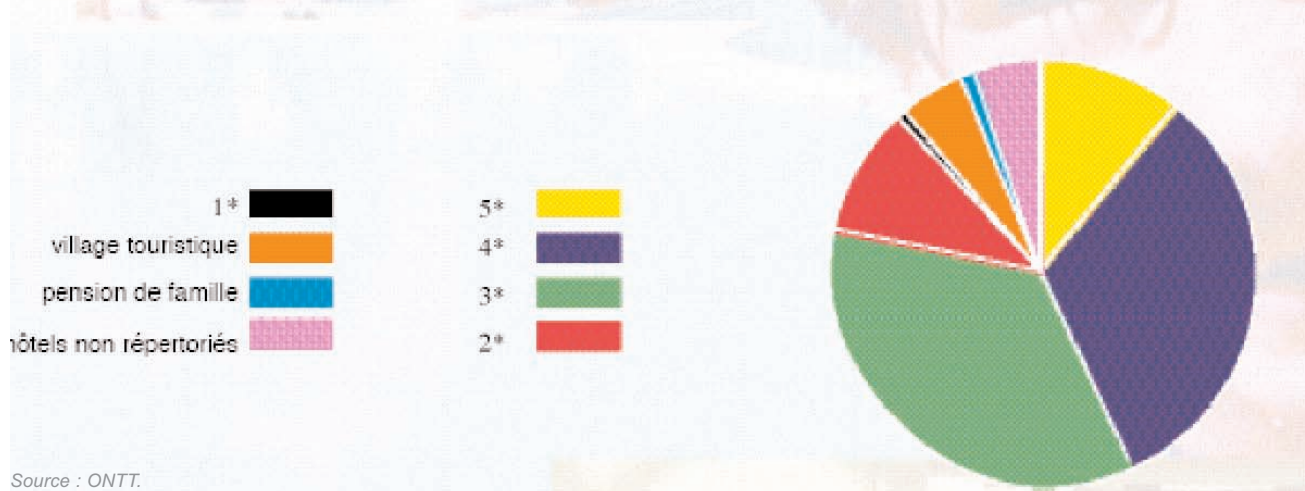
qualité supérieure et capte une clientèle étrangère à moyen et haut revenu plus dépensière, comme le confirment les recettes moyennes engrangées ces dernières années³².

Encadré 2 : la répartition de la capacité en catégorie en Tunisie et au Maroc

En Tunisie, les hôtels 4 et 5 étoiles ont représenté en 2003, 43,2 % de la capacité hôtelière totale disponible pour le tourisme balnéaire (222 018 lits), contre 35,3 % pour les hôtels 3 étoiles et 21,5 % pour les autres catégories. Le Maroc comptait quant à lui 54 % d'hôtels de catégorie 4 et 5 étoiles par rapport à la capacité totale disponible (56 000 lits) : 26 % étaient dévolus aux hôtels 2 et 3 étoiles et 20 % étaient constitués d'hôtels 1 étoile, de villages de vacances et de résidences touristiques.

Tableau 1. Répartition de la capacité hôtelière disponible en Tunisie par catégorie, 2003

Catégories	Nombre d'unités	Nombre de lits	Répartition en % de la capacité
5 *	51	24.709	11,1
4 *	148	71.245	32,1
3 *	217	78.371	35,3
2 *	116	21.902	10,0
1 *	41	2.987	1,3
V. de vacances	16	10.707	4,8
P.familles	82	1.352	0,8
N.C	149	10.745	4,8
Total	790	222.018	100



³² Ben Jelili (à paraître).

Des efforts qualitatifs et quantitatifs ont été consentis ces dernières années. La capacité hôtelière de la Tunisie a atteint 222 018 lits en 2003. Sur les dix dernières années, la capacité des hôtels a augmenté de 65 % et a surtout concerné les hôtels 4 étoiles, qui ont représenté à eux seuls 62 % de l'augmentation totale des capacités.

1.3.1 Les stratégies informationnelles des TO

La valorisation du produit final sur le marché international dépend de la stratégie de communication des TO. Un certain nombre proposent leur propre système d'évaluation de l'hébergement, à côté ou à la place des systèmes locaux. Un tel système peut discriminer des hôtels de même catégorie (classement national) mais appartenant à deux destinations différentes mais également des hôtels de même catégorie situés dans une même destination et parfois, dans une même région ou sur un même site touristique. Concrètement, les TO peuvent avoir tendance à surévaluer ou à sous-évaluer les hôtels par rapport à la classification nationale. Une étude menée par Haroutunian *et al.* (2005) montre clairement l'existence de ces stratégies de communication³³. Utilisant la méthode hédonique, cette étude tente par ailleurs d'expliquer l'origine des différences de prix entre les produits touristiques proposés dans les brochures des TO, à

travers la décomposition des caractéristiques d'un forfait-voyage telles qu'annoncées dans les brochures. Il apparaît que seul un nombre minime de caractéristiques affichées ont un impact significatif sur le prix du package³⁴. Autrement dit, on ne peut expliquer totalement le prix du produit touristique par les caractéristiques « explicites » fournies dans les brochures. Même dans les cas où les exigences requises pour une certaine catégorie d'hôtels sont respectées, il peut encore y avoir aux yeux de la clientèle une différenciation de qualité selon d'autres caractéristiques (professionnalisme du personnel, niveau d'hygiène, qualité de la nourriture, architecture, mobilier, etc.). Les auteurs suggèrent enfin que les critères imposés par les autorités locales pour l'éligibilité dans une catégorie doivent obéir à une stratégie industrielle rationnelle qui dépend de la taille du secteur touristique. Un pays dont le secteur touristique est en pleine expansion peut choisir d'offrir le minimum de critères de qualité pour une certaine catégorie d'hôtels. Cette stratégie permet une politique de bas prix pour attirer un grand nombre de touristes à bas ou moyen revenu. Au contraire, dans des pays où les capacités du secteur touristique sont limitées, les autorités exigeront pour une même catégorie d'hôtels plus que le minimum requis afin d'attirer des touristes plus aisés, en nombre bien évidemment plus restreint.

³³ Ainsi, à Chypre et dans les régions espagnoles (particulièrement dans les îles), les hôtels sont sous-évalués alors qu'ils sont surévalués en Égypte.

³⁴ En outre, le client n'évalue pas de la même façon la qualité des caractéristiques selon la catégorie de l'hôtel. Ainsi, l'air conditionné ou l'accès à un salon de coiffure peut être considéré comme un critère de luxe dans un hôtel de 2 ou 3 étoiles mais pas dans un hôtel de 4 ou 5 étoiles. Connaissant cette hétérogénéité de la clientèle, les TO peuvent choisir de ne pas mentionner ces caractéristiques dans la description des séjours en 4 ou 5 étoiles.

2. Relations verticales et stratégies d'amélioration de la qualité des produits touristiques : les analyses normatives

La qualité du produit balnéaire sud-méditerranéen souffre notamment du nombre insuffisant d'équipements et du niveau de prestations, entre autres dans l'hébergement : restauration, animation et moyens technologiques d'information mais aussi savoir-faire et professionnalisme des intervenants. Les gouvernements se sont engagés dans une série de réformes de la réglementation en imposant des critères de qualité plus exigeants.

Pour éclairer la décision publique et rendre les politiques efficaces, il est indispensable de connaître le fonctionnement de la filière et, pour cela, d'identifier les interdépendances stratégiques entre les intervenants de la chaîne de production/commercialisation dont l'issue sera déterminante.

Alors que la théorie de l'organisation industrielle pourrait permettre de répondre à ce type de préoccupation, rares sont les travaux explicitement consacrés au secteur touristique et, *a fortiori*, aux spécificités de la région méditerranéenne. Il y a cependant des exceptions. Dans la lignée des travaux de Caccomo et Solonandrasana (2001), Calveras et Orfila (2007) ou Sofronis et Pashardes (2003), une branche de la littérature s'est attachée à analyser les problèmes de l'asymétrie d'information qui découle du caractère de « bien d'expérience³⁵ » associé au produit touristique. Le rôle des TO est analysé en tant que canal de transmission, non systématiquement neutre, de l'information sur la qualité des produits (voir également Biglaiser, 1993 et Biglaiser et Friedman, 1994)³⁶. Sofronis et Pashardes (2003) montrent comment, à travers leurs connaissances du marché, les TO peuvent se révéler particulièrement efficaces pour produire une classification internationale des hôtels (*rating*). Ils contribuent ce faisant à une harmonisation progressive des standards internationaux et, à plus long terme, à une meilleure efficacité du marché international.

Les autres branches de cette littérature s'attachent à mettre en évidence les conditions d'émergence du métier d'intermédiation. Pour Biglaiser (1993) et Biglaiser et Friedman (1994), l'intermédiation naît d'une capacité à évaluer la qualité en situation de forte asymétrie d'information et à forger et maintenir la réputation de vendeurs de produits de qualité.

Certains travaux ont abordé la question de la multinationalisation des entreprises hôtelières, en se plaçant dans le cadre de la théorie éclectique de Dunning (pour l'application au tourisme, voir Dunning et McQueen, 1981 et 1982). Ils revisitent simplement cette théorie pour l'appliquer aux chaînes hôtelières et montrent que les trois motivations classiques qui, selon cette théorie, expliquent la multinationalisation de firmes s'appliquent également³⁷. Une autre branche de cette littérature, assez proche des questions soulevées ici, s'est attachée à analyser les enjeux de filière sous l'angle de la promotion d'un développement touristique soutenable. Calveras (2003 et 2006), Calveras et Vera-Hernandez (2005) et Briassoulis (2002), entre autres, s'intéressent aux incitations des acteurs de la filière à investir individuellement dans l'amélioration de la qualité environnementale du lieu de séjour touristique. Les paramètres environnementaux (espaces verts, état et gestion de l'eau, économies d'énergie, design architectural, etc.) sont considérés

³⁵ Les biens d'expérience sont des biens dont on ne peut connaître la valeur avant de les avoir consommés. Il existe donc une asymétrie d'information entre celui qui produit le bien et connaît *a priori* sa valeur et celui qui achète et qui ne découvrira cette valeur qu'après l'avoir acheté et consommé.

³⁶ Un cadre théorique plus général est donné dans Lizzeri (1999).

³⁷ La théorie de Dunning propose un cadre d'analyse des déterminants de la multinationalisation de firmes, issus d'un arbitrage entre investissement direct étranger (IDE), licence et exportation. Un tel choix s'effectue sur la base de trois avantages (appelés OLI) que la firme compare : avantage spécifique à la firme (O comme *Ownership Advantages*), avantage spécifique à la localisation à l'étranger (L comme *Location Advantages*) et avantages spécifiques à l'internationalisation (I comme *Internalisation Advantages*). Pour plus de détails, voir Dunning (1981).

comme des composantes importantes de valorisation d'une destination. Les auteurs analysent cette question en utilisant à la fois le cadre de la théorie des biens collectifs (en référence au dilemme classique de la « tragédie des communs ») et de la théorie de

l'organisation industrielle. Calveras (2003 et 2007) montre comment la stratégie d'expansion d'une chaîne hôtelière (choix du pays d'implantation) est influencée par le potentiel en qualité d'environnement du lieu d'implantation.

Encadré 3 : la notion de tragédie des communs

La « tragédie des communs » est un concept emprunté à l'économie publique. Elle renvoie à la situation où un agent économique n'est pas incité à fournir un investissement privé (ou très peu) pour la production d'un bien public quand il sait que les autres y contribuent. La tendance est donc à profiter du bien public tout en laissant de façon opportuniste les autres contribuer à sa production. Avec un tel raisonnement, le bien risque de ne pas être produit ou, en tous cas, à un niveau collectivement insuffisant.

En dehors de quelques rares travaux (dont celui de Calveras et Vera-Hernandez [2005] que nous présentons dans la section 2.1), il n'existe pas à notre connaissance d'études normatives dédiées directement à l'analyse des effets de l'intervention *publique* pour améliorer la qualité des produits dans un contexte de relations verticales³⁸. Pour avoir un éclairage sur la question, il est parfois nécessaire de s'appuyer sur les avancées de l'économie industrielle dans d'autres secteurs économiques³⁹.

Les sections 2.2 et 2.3 présentent nos deux modèles. Ceux-ci s'appuient sur trois corpus théoriques d'économie industrielle : les modèles de différenciation verticale dans la ligne des travaux de Mussa et Rosen (1978) et Shaked et Sutton (1982) ; les modèles de relations verticales dans la ligne des travaux de Rey et Tirole (1986) ; et le cadre conceptuel de la théorie appliquée de la formation des coalitions dans la ligne du travail pionnier de d'Aspremont *et al.* (1983).

Le premier modèle (section 2.2) propose tout d'abord d'analyser la stratégie de référencement des hôtels par les TO pour en saisir les principaux fondements micro-économiques. L'une des originalités de ce modèle est de prendre en compte une spécificité importante du secteur touristique : l'hétérogénéité des établissements hôteliers en matière d'équipement⁴⁰. Les coûts de mise en conformité à une nouvelle normalisation varieront donc selon le niveau initial d'équipement de chaque établissement. Quand la réglementation devient très stricte, cela conduit à l'exclusion d'une partie des hôteliers les moins équipés, qui ne peuvent assumer l'investissement nécessaire.

Un renforcement des critères d'éligibilité à une classe

d'hébergement peut conduire au déclassement d'un nombre important d'hôtels et à une diminution drastique des capacités de la région dans cette classe. Le modèle montre comment la stratégie de référencement du TO n'est pas indépendante de la politique publique et comment elle peut être d'une certaine façon et à un certain degré « manipulable » par les pouvoirs publics dans le sens des intérêts de la destination.

Les autorités publiques se montrent souvent réticentes à mettre en place une normalisation trop exigeante à cause du risque d'exclusion amont. La politique alternative consiste alors à accompagner la nouvelle normalisation par des aides financières aux hôteliers qui consentent à adapter leur équipement. Cette politique peut cependant se révéler très coûteuse, surtout que les TO ne commercialisent pas toujours le produit dans le segment de marché qui valorise les résultats qualitatifs obtenus. Le modèle présenté dans la section 2.3 identifie les conditions pour lesquelles les politiques de normalisation et de subvention évitent ces effets pervers, en créant en aval les incitations à une stratégie de commercialisation plus bénéfique aux acteurs amont de la filière.

³⁸ Le travail de Calveras et Vera-Hernandez (2005) s'inscrit bien dans un contexte de relations verticales mais analyse les incitations privées à l'amélioration de l'image de la destination. Aucun travail a priori tient compte explicitement des différents intervenants de la chaîne verticale (contexte de relations verticales) et explicite la relation stratégique qui lie ces agents et les décisions qu'ils prennent en réaction à la politique publique.

³⁹ Des progrès importants sont enregistrés dans le cadre de la littérature généraliste traitant des standards de qualité minimum. En particulier, les travaux menés dans le domaine de l'économie agroalimentaire sont une bonne source d'inspiration pour structurer la réflexion dans le secteur touristique (voir entre autres Motta (1993), Ronnen (1991), Scarpa (1998), Valletti (2000), Giraud-Héraud *et al.* (2006)). Ces développements analytiques ont inspiré les modèles présentés ici.

⁴⁰ Sachant que cette hétérogénéité existe entre hôtels de même catégorie.

2.1 Contractualisation amont/aval et image d'une destination touristique

En dépit de tous les enjeux, rares sont les travaux dédiés à l'analyse des relations verticales dans la filière touristique. Le travail original de Calveras et Vera-Hernandez, 2005 ; constitue une exception.

Ce travail s'inscrit dans un cadre conceptuel où l'on considère que la qualité d'un produit touristique ne peut être réduite à la qualité intrinsèque de la modalité d'hébergement ou des services et prestations explicitement achetés par les touristes. Elle dépend aussi de l'environnement voisin du site ou du quartier où le touriste séjourne : design architectural des hôtels se trouvant à proximité, espaces verts et même, plus généralement, politique énergétique et autres considérations écologiques, etc.

La valeur marchande du produit d'une destination dépend ainsi de l'image globale de cette destination. Elle résulte du niveau d'effort en qualité agrégé (somme de l'ensemble des efforts des prestataires) et non pas uniquement de l'effort individuel d'un prestataire⁴¹ (Briassoulis, 2002). Ce phénomène engendre généralement la fameuse « tragédie des communs » : l'effort des uns bénéficiant aux autres, certains hôteliers (souvent appelés « passagers clandestins ») peuvent être incités à désinvestir dans la qualité de leur produit, en « comptant » sur les établissements voisins. À cause de ces externalités, on pourrait s'attendre sur un plan agrégé, et conformément à la théorie, à un sous-investissement en qualité.

Calveras et Vera-Hernandez (2005) ont été parmi les premiers à poser la problématique de la qualité d'une destination en ces termes et à proposer un cadre normatif qui met en évidence le rôle des TO. Ils montrent en effet comment, dans certains cas, les TO spécialisés dans la commercialisation des produits d'une région peuvent contribuer à la résolution de la « tragédie des communs » en contractant avec un nombre assez important d'hôtels sur la base d'un prix judicieusement indexé à leur investissement en qualité. En effet, pour forger une image positive d'une destination, il est nécessaire que les TO réduisent la capacité de « nuisance » des passagers clandestins potentiels. Cette stratégie implique alors la mise sur le marché d'une importante fraction de la capacité

touristique totale de la région. Les TO peuvent être toutefois réticents à s'engager dans une telle stratégie : pour commercialiser une quantité plus importante de nuitées, ils devront susciter une demande correspondante, au prix d'une réduction du tarif – ce qui induit une perte considérable de leur pouvoir de marché⁴². Cet arbitrage (contractualisation avec un grand nombre d'hôtels *versus* restriction des capacités) est au centre des arguments développés par ces deux auteurs.

2.1.1 Présentation synthétique du modèle

Considérons une relation verticale associant un TO dominant, spécialisé dans la commercialisation des produits d'une région, et un certain nombre d'hôteliers amont *atomisés*.

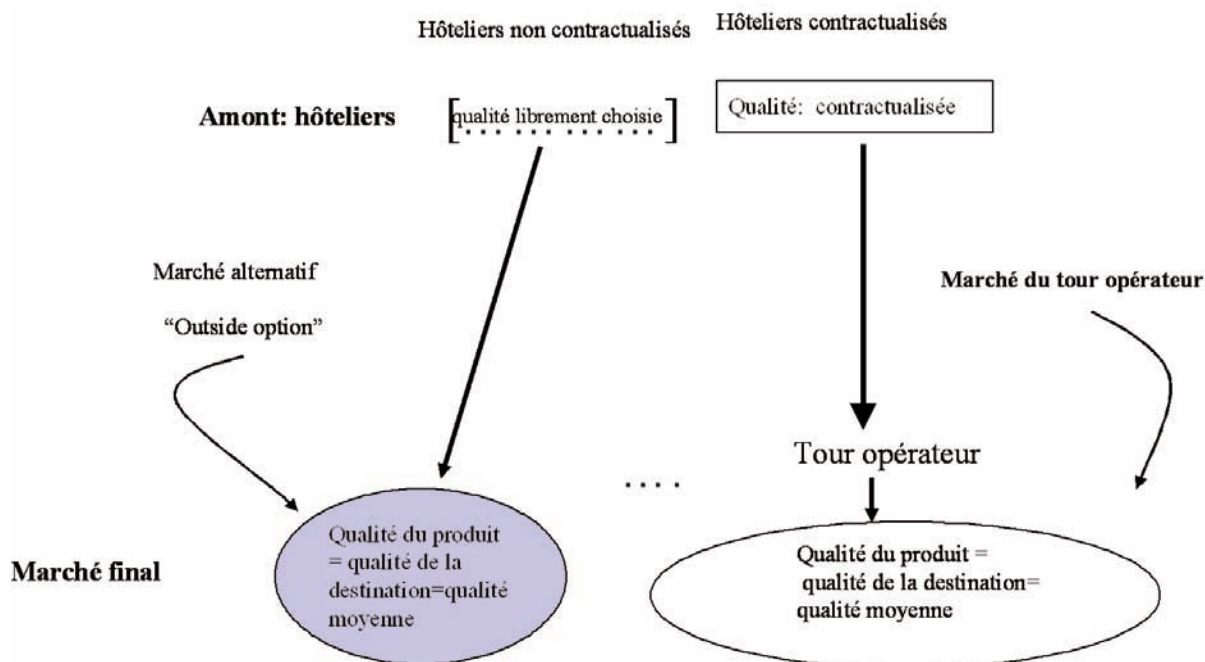
Chaque hôtel de la région dispose d'une capacité fixe. Le TO négocie avec un certain nombre d'entre eux pour obtenir un saut qualitatif par rapport à une situation initiale, caractérisée par un certain niveau de qualité : type d'architecture et d'équipement (piscine, installations, mobilier...), espaces verts, etc. En contrepartie d'un saut qualitatif (peinture des bâtisses, amélioration de la qualité des jardins, espaces verts, remplacement du mobilier...), le TO promet de payer un supplément de prix par rapport à la situation initiale.

Les hôteliers qui ne veulent pas s'engager dans un tel contrat peuvent vendre leur produit dans des marchés alternatifs (*outside option*). Le prix qu'ils peuvent obtenir ainsi est une fonction (exogène) de la qualité de leur produit. Le fait de s'adresser au marché alternatif ne préjuge en rien de leur investissement en qualité : ils peuvent ne rien changer à la qualité initiale de leurs installations tout comme ils peuvent décider d'un saut qualitatif librement choisi.

⁴¹ Dans cette optique, voir également le travail empirique de Balaglu et Mangalolu (2001) sur l'image des destinations méditerranéennes auprès de TO américains.

⁴² La tendance est en effet plutôt à la restriction par les TO de la capacité distribuée dans le segment de marché qu'ils contrôlent (Baum et Mudabi, 1994).

Graphique 1. Qualité et contractualisation



La qualité de la région est supposée être une fonction de la moyenne des qualités (le design des hôtels de la région peut être aussi important que le design de l'hôtel où s'établit le touriste). En choisissant de rester sur le niveau initial de qualité, les hôteliers hors contrat affectent négativement la qualité moyenne de la destination par rapport au niveau obtenu s'ils avaient signé le contrat avec le TO.

Un jeu séquentiel à trois étapes va permettre de formaliser les interactions stratégiques des acteurs :

- **étape 1** : le TO choisit le nombre d'hôtels avec lesquels négocier. Il leur propose un prix indexé sur le niveau du saut qualitatif (préalablement fixé par le TO). Les hôtels se prononcent individuellement en acceptant ou en refusant l'offre du TO ;
- **étape 2** : les hôtels qui ont signé le contrat investissent en conséquence pour améliorer leur qualité. Les autres commercialisent leur produit dans la filière alternative. Ils choisissent librement de garder la même qualité *ex-ante* ou d'opérer un saut qualitatif. Leur rémunération est fixée selon les caractéristiques (exogènes) du marché alternatif. La rémunération est fonction de la qualité du produit commercialisé ;

- **étape 3** : le TO commercialise les produits des hôtels contractualisés et leur paie le prix correspondant. Les hôtels qui ne sont pas contractualisés récupèrent leur revenu du marché alternatif.

Il s'agit, d'un point de vue conceptuel, de déterminer l'équilibre parfait d'un tel jeu. La logique est la suivante : le choix opéré par le TO à la première étape s'effectue en fonction de ce qu'il anticipe des choix des hôteliers à la deuxième étape, lesquels se déterminent eux aussi en anticipant le niveau des variables prix et revenus à la troisième étape (*backward induction*).

2.1.2 Les résultats

Dans un premier temps, les auteurs mettent en évidence l'existence de l'arbitrage « contractualisation avec un grand nombre d'hôtels versus restriction des capacités ». En d'autres termes, soit le TO contracte avec l'ensemble des hôteliers, soit il se satisfait du contrat standard (sans amélioration qualitative). Pour élever suffisamment la qualité moyenne de la destination, le TO doit établir un contrat avec un grand nombre d'hôteliers – ce qui l'amène à distribuer une grande quantité de produits de la région

Tableau 2. Les stratégies alternatives du TO

Stratégie	Signer avec un nombre élevé d'établissements hôteliers	Signer avec quelques établissements hôteliers
Avantages	Le TO bénéficie d'un niveau satisfaisant de qualité (internalisation de externalités) et peut facturer un prix plus élevé aux clients finals	La contraction de l'offre tend à consolider le pouvoir du TO sur son marché captif et à augmenter le prix du séjour (à qualité fixée)
Inconvénients	La capacité élevée distribuée par TO sur son marché captif réduit son pouvoir amont et aval ainsi que le prix des séjours de la destination	Il y a sous-investissement en qualité au niveau agrégé. Le niveau du saut qualitatif n'a pas d'effet suffisant pour entraîner une élévation du prix du produit de la région

et, *in fine*, à réduire son pouvoir de marché⁴³. À l'issue du jeu, les auteurs identifient une condition nécessaire et suffisante pour que le contrat soit optimal pour le TO : il doit généraliser le contrat à tous les hôteliers.

Les pouvoirs publics peuvent alors intervenir, pour engager le TO dans une stratégie d'amélioration de la

qualité, en provoquant les conditions d'une réduction du pouvoir du monopole du TO pour sortir du dilemme de l'arbitrage qualité/quantité : encouragement des regroupements amont (alliances, fusions, associations...) ou politique favorisant l'émergence d'autres canaux de distribution (la commercialisation par Internet notamment).

Encadré 4 : régulation publique des capacités touristiques

Calveras et Vera-Hernandez (2005) citent l'exemple des autorités espagnoles qui ont à la fois encouragé, avec un certain succès, les regroupements d'hôtels et limité l'extension des capacités dans les îles Canaries. Ces autorités ont en effet interdit aux îles Canaries (et aux Baléares) toute nouvelle construction d'hôtels. En adaptant ainsi les capacités à la demande et en évitant ce faisant l'émergence de surcapacités hôtelières, les autorités entendent contribuer à un meilleur équilibre des rapports de force amont/aval. L'équilibre du rapport de force signifie la réduction du pouvoir de monopole des TOs sur les hôteliers et à terme un meilleur partage de la valeur créée par la filière.

Si la politique d'incitation à des regroupements amont peut se révéler efficace, les auteurs montrent que la création d'autres alternatives de vente pour les hôteliers (via la réservation directe par Internet par exemple) est de nature à compromettre l'objectif d'amélioration de la qualité de la destination. L'existence d'un tel marché provoque certes une baisse du pouvoir de monopole du TO mais ce dernier n'arrivera pas à convaincre un nombre suffisamment grand d'hôteliers d'adhérer à son contrat.

Par ailleurs, les auteurs montrent que la capacité totale disponible joue un rôle important dans la résolution de la tragédie des communs : en deçà d'un seuil minimum, le TO n'a pas intérêt à s'engager dans la politique d'amélioration de la qualité ; mais s'il y a trop d'établissements hôteliers dans la région, le TO trouvera plus profitable de ne pas s'engager dans une telle politique. Plus la capacité de la région est importante, plus le TO est obligé de contracter avec un grand nombre d'hôtels s'il veut accroître substantiellement la qualité de la

région et engranger des bénéfices satisfaisants. Cependant, le prix facturé sur le marché final baisse en fonction de la capacité distribuée. Il s'ensuit que si la capacité dépasse un seuil maximum, la contractualisation conduit à une baisse du prix telle que le TO ne trouve plus avantage dans la contractualisation qualitative.

On voit alors que c'est seulement lorsque le TO contracte avec tous les hôtels de la région que l'augmentation de la capacité ne provoque pas de réduction de la qualité. Sinon, l'accroissement de la capacité fait que le TO ne capture pas les effets d'une amélioration de la qualité, ce qui entraîne une baisse de ses incitations à s'engager dans cette démarche.

⁴³ Il s'agit à la fois du monopole de son pouvoir de marché amont (vis-à-vis des hôteliers) et aval (vis-à-vis des clients finals). Le monopole perd ses capacités à imposer un prix intermédiaire élevé aux hôteliers à mesure que sa demande devient importante.

On peut déduire de ce résultat qu'en général, *une augmentation des ressources d'une région peut entraîner une réduction de la qualité de ces ressources*. Il y a cependant des exceptions. La politique publique qui consiste à encourager des regroupements amont peut éviter cet effet, dès lors qu'une association d'hôteliers arrive, par exemple, à faire respecter par ses membres les

engagements d'amélioration de la qualité et à éviter des comportements de passagers clandestins. En présence de tels regroupements, une augmentation de la capacité de la région ne réduit pas systématiquement la qualité moyenne de la destination, en raison justement du contrôle exercé par cette organisation sur la qualité des produits commercialisés par ses membres.

2.2 Classification publique et sélection des hôtels par les tour-opérateurs : fondements micro-économiques

Les autorités publiques s'interrogent souvent sur l'efficacité et la pertinence d'une politique sévère de classification des hôtels au regard de ses effets potentiels en termes de réduction des capacités hôtelières. Ce que l'on entend généralement par « politique sévère » de normalisation ou de standardisation, c'est la fixation de critères d'éligibilité proches de ceux qui prévalent dans les pays développés, d'où est originaire la clientèle ciblée par les opérateurs. L'analyse qui suit clarifie cette question en tenant compte du comportement des principaux agents privés (hôteliers et TO) qui, selon leurs réactions à la politique publique, en déterminent la réussite ou l'échec. L'analyse part d'une spécificité propre au secteur touristique : l'évaluation sur la base d'une notation en variable discrète (1 à 5 étoiles). Une classe donnée d'hôtels comprend des établissements qui doivent disposer d'un certain nombre d'équipements et, quand cela est quantifiable, d'un niveau de qualité préalablement fixé. Par conséquent, les éventuels écarts qualitatifs entre établissements d'une même catégorie (nombre d'équipements et qualité, qualité du service et de l'animation...) ne sont pas exclus. Ces écarts peuvent être substantiels entre pays du sud de la Méditerranée et plus encore entre ces pays et les pays développés. Ils sont d'ailleurs nettement perceptibles par les touristes au fur et à mesure de leur séjour⁴⁴.

La réponse des TO au système de normalisation nationale consiste à opérer à l'intérieur même d'une catégorie, en sélectionnant les « meilleurs » hôtels au regard des caractéristiques de la demande internationale. La sélection peut s'effectuer en fonction de la dotation en équipements et de leur qualité. Le niveau d'exigence

minimal requis par les TO pour le référencement des hôtels contribue à long terme à forger une image non seulement du produit du TO (« marque » de l'opérateur, qui s'affirme au fur et à mesure de l'expérience des clients habituels du TO), mais aussi de la région elle-même.

Il s'agit ici de faire ressortir les mécanismes micro-économiques qui fondent la stratégie de sélection du TO en réponse à la normalisation nationale. On part du constat que la normalisation nationale en vigueur dans les pays du sud de la Méditerranée est en général moins exigeante, à catégorie donnée d'hôtels, que celle en vigueur dans les pays d'origine des touristes. La perception qu'ont les consommateurs du produit et donc le prix final qu'ils sont disposés à payer sont supposés être influencés par deux facteurs :

- l'écart entre le niveau moyen d'équipement des hôtels d'une catégorie donnée commercialisés par le TO et le niveau moyen d'équipement des hôtels de même catégorie dans le pays d'origine ;
- la réputation de la destination et l'image perçue par le consommateur du niveau de qualité attachée à une classe donnée d'hôtels du pays. Cette perception est influencée par un certain nombre de facteurs exogènes mais aussi et de façon importante par la communication du TO.

⁴⁴ Un relevé des caractéristiques d'un certain nombre de séjours proposés sur Internet montre clairement que l'écart d'équipements à l'intérieur d'une même catégorie peut être assez conséquent, notamment pour les 3 et 4 étoiles, et nettement plus au Maroc et en Tunisie (légèrement moins en Égypte et en Turquie).

Le niveau moyen d'équipement est tributaire de la politique de sélection décidée par le TO. Ce sont les hôtels commercialisés par le TO qui, à long terme, imprègnent l'expérience des touristes et donc leur perception de la qualité de la destination. La politique de sélection est cependant elle-même influencée par le niveau de la norme nationale. En effet, en fixant le niveau minimal d'équipement pour une catégorie d'hôtels, elle détermine le sous-ensemble d'hôtels éligibles dans lequel le TO doit puiser pour satisfaire la demande des pays émetteurs.

L'amélioration de la qualité moyenne de la destination (qualité réelle et qualité perçue) exige d'anticiper la réaction stratégique du TO vis-à-vis de la norme nationale. L'efficacité de la politique de normalisation nationale est alors tributaire de l'identification de ces interactions stratégiques.

En fonction de la norme nationale, le TO prend plusieurs décisions en amont et en aval de la filière : il sélectionne les hôteliers, leur propose une rémunération, choisit la communication extérieure sur la qualité du produit (comment relayer les efforts qualitatifs entrepris localement), décide du prix et de la quantité de séjours à commercialiser en fonction de la demande potentielle. Ces décisions déterminent le niveau de qualité moyenne perçue par les touristes et la distribution des revenus entre les acteurs de la filière. L'analyse montre comment les gouvernements de ces pays doivent anticiper l'ensemble de ces réactions stratégiques pour générer à la fois un niveau de commercialisation satisfaisant du produit national (quantitativement et qualitativement) et une juste rémunération des hôteliers.

Plus précisément, la normalisation nationale peut être ajustée de façon à « discipliner » le TO dans ses différentes prises de décision. Le choix d'un niveau adéquat de norme peut orienter le TO vers des décisions qui non seulement améliorent la qualité moyenne du produit de la destination, mais également minimisent le coût social de la mise à niveau des hôteliers. Il faut pour cela amener le TO à renoncer à une partie de son pouvoir de marché au profit des autres acteurs de la filière, en l'incitant à prendre en charge une large partie des coûts de mise en conformité. La normalisation peut être ainsi une opportunité de rééquilibrage des pouvoirs entre les acteurs de la filière.

2.2.1 Le modèle

On modélise une relation verticale entre un nombre J d'hôtels d'une même catégorie (classification nationale) situés en amont de la filière. Tout ou partie de ces hôtels souhaitent être référencés par un TO en aval qui commercialise le produit sur un segment de marché qu'il contrôle à l'étranger (voir le graphique 2 pour une description de la filière *simplifiée* et le tableau 3 pour une vision synthétique des variables détaillées ci-après).

Du côté de l'offre amont

L'amont de la filière satisfait aux caractéristiques suivantes :

- chaque établissement dispose d'une capacité hôtelière q , exprimée en nuitées (par unité de temps), en lits, en chambres, etc.⁴⁵ ;
- chaque hôtel est associé à un niveau de qualité de son produit. Sans perte de généralité, on associera ici simplement le niveau de qualité au niveau d'équipement⁴⁶ e appartenant à l'intervalle $[0,1]$;
- les hôtels sont différenciés selon leur niveau d'équipement : la qualité d'un hôtel croît à mesure que e s'approche de 1 ;
- le niveau $e=1$ est le niveau d'équipement maximal pour cette catégorie. Il correspond par exemple aux critères reconnus internationalement et exigés pour cette classe d'hôtels dans le pays d'origine des touristes ;
- les équipements sont uniformément distribués sur $[0,1]$ selon une fonction de densité uniforme $f(e) \equiv 1$

Du côté de la demande finale

On suppose que le TO commercialise le bien en monopole local sur un marché final M . Si la totalité des hôtels commercialisés par le TO respecte le standard international, la demande inverse (ou prix) pour cette destination est supposée linéaire, de la forme

$$p(x) = \alpha - x, \text{ où :}$$

- α est le prix maximum que les consommateurs sont disposés à payer pour cette catégorie d'hôtels ;

⁴⁵ Pour ce type d'analyse normative, l'interprétation de q ne porte pas à conséquence sur les résultats qualitatifs.

⁴⁶ La notion de qualité peut avoir cependant une acception plus large. Elle peut être aussi assimilée à un panel d'équipements plus ou moins grand ou à la qualité globale de la prestation.

- X est la quantité totale de nuitées vendues par le TO sur ce marché.

Quand les hôtels de la destination sont au standard international, le prix maximum que les consommateurs sont disposés à payer est par hypothèse égal à leur disposition à payer pour des hôtels de même catégorie dans leur pays d'origine.

En revanche, un hôtel de la destination dont le niveau d'équipement e est inférieur à 1 n'est pas valorisé par les touristes étrangers au même niveau qu'un hôtel de même catégorie dans le pays émetteur. Plus précisément, un hôtel de la destination de niveau d'équipement e génère une *perte de valeur* auprès du touriste étranger mesurée par $\sigma(e)$ où $\sigma(\cdot)$ est une fonction décroissante de e .

On pose $\sigma(e) = 1 - e$. Nous avons alors : $\sigma(0) = 1$ et $\sigma(1) = 0$ ⁴⁷.

Nous supposons qu'il n'y a pas de différenciation de prix entre hôtels d'une même catégorie. Le prix final unique du produit appartenant à cette catégorie est affecté par la moyenne des équipements des hôtels commercialisés par le TO. Par exemple, si la totalité de la capacité hôtelière de la catégorie est commercialisée, la « perte moyenne » de valeur du produit national par rapport au référentiel international est donnée :

$$\sigma = \int_0^1 \sigma(e) f(e) de = \frac{1}{2} \quad (1)$$

Nous supposons que le TO relaye auprès de la clientèle étrangère l'information concernant cet écart. Il corrige donc l'information locale (classification nationale officielle) en révélant la valeur réelle des équipements attachée à la classe concernée (c'est-à-dire le niveau de e). Une telle communication revient à *sous-estimer* la valeur du standard local pour permettre à la clientèle étrangère de le situer par rapport à ce qu'elle connaît dans son pays d'origine.

Perception par les touristes de la qualité du produit local

Cette information est fournie par le TO. Cependant, la perception qu'auront les touristes de la qualité du produit dépend non seulement de la « véritable » qualité moyenne des équipements des hôtels de la catégorie, mais aussi d'un certain nombre de facteurs extérieurs qui font que les touristes finissent par se forger une opinion sur la

destination. Le consentement (la disposition) à payer est une résultante de cette information et d'autres paramètres attachés à l'image globale de la destination : environnement, richesses culturelles... Ces paramètres viennent, comme en Égypte par exemple, contrebalancer l'effet négatif associé à la faiblesse de l'hébergement et des prestations associées. Outre les considérations exogènes attachées à l'image de la destination, ces paramètres peuvent être influencés par une politique de promotion plus ou moins active des autorités de la région ou du TO lui-même.

L'ensemble de ces informations fait qu'au final, les touristes perçoivent l'écart des standards révélé par le TO avec un « biais » : prise en compte de l'écart ou sous-estimation plus ou moins importante de celui-ci.

Tenant compte de toutes ces hypothèses, nous pouvons donner une expression du prix (demande inverse) des produits touristiques⁴⁸ en fonction du nombre x de séjours commercialisés par le TO et de caractéristiques moyennes des équipements mobilisés :

$$\begin{cases} p = \beta(\alpha, \lambda, \sigma) - x \\ \text{avec} \\ \beta(\alpha, \lambda, \sigma) = \alpha - (1 - \lambda)\sigma \end{cases} \quad (2)$$

où σ représente la qualité moyenne des équipements des hôtels commercialisés et $(1 - \lambda)\sigma$ définit la *perception*⁴⁹ que chaque touriste étranger a du produit de la destination :

- $0 \leq \lambda \leq 1$ mesure le poids de la moyenne réelle des équipements dans la disposition à payer des touristes. Ce paramètre introduit l'hypothèse de l'information imparfaite des touristes sur l'écart moyen entre le standard international et le standard local pour la classe donnée d'hôtels. $\lambda = 0$ signifie que seule la correction apportée par le TO au standard local, c'est-à-dire la

⁴⁷ L'équipement d'un hôtel à l'étranger est par définition égal à 1 puisqu'il est supposé se conformer au standard international.

⁴⁸ Le prix est unique compte tenu de l'hypothèse d'homogénéité. Nous supposons par ailleurs que, conformément au cadre conceptuel à la Cournot, la variable stratégique est la quantité.

⁴⁹ La notion de perception du consommateur a été formalisée dans un travail pionnier par Polinsky and Rogerson (1983).

qualité moyenne des équipements, influence la décision des touristes. À mesure que λ s'approche de 1, les touristes prennent de moins en moins en compte cet écart ou acceptent de plus en plus cet écart au nom de considérations exogènes. Quand λ s'approche de 1, les touristes *sous-estiment l'écart*⁵⁰ avec le standard international. Quand $\lambda = 1$, ils n'en tiennent pas compte ;

- I est un paramètre qui convertit la perte de valeur du produit local (perte d'essence « psychologique ») en terme monétaire.

La relation contractuelle hôteliers/TO

Enfin, on suppose que le TO choisit de référencer un certain nombre d'hôtels amont pour servir une demande sur le marché aval. À ces hôtels, il propose un prix intermédiaire ω . Le TO est supposé avoir un pouvoir de négociation absolu dans la fixation du prix intermédiaire. Les hôteliers acceptent ω tant que leur profit est positif. Autrement dit, quand le TO choisit une quantité x et la vend sur le marché final, il a aussi choisi simultanément et de manière optimale le prix $\omega(x)$.

Norme publique et stratégie de sélection du TO

Un standard minimum de qualité pour cette catégorie d'hôtels équivaut ici à un niveau minimal d'équipement e^s exigé pour l'entrée sur le marché de cette catégorie d'hébergement (condition d'éligibilité). Ainsi, un établissement de niveau d'équipement e qui désire entrer sur ce marché paye un coût fixe égal au $\text{Max}\{0, e^s - e\}$. Quand e^s est fixé, l'État contraint les hôteliers non équipés à se conformer à la nouvelle norme et les autres à quitter le marché de cette catégorie. Il impulse de fait un changement de la densité des équipements qui participent à ce marché et donc la perte moyenne o . Appelons $f'(e)$ la nouvelle densité.

Soit x la quantité demandée par les touristes étrangers, achetée par le TO en amont. On suppose que le TO sélectionne les hôtels jusqu'à obtenir la quantité x en commençant par les hôteliers les plus équipés (sélection en partant de la droite vers la gauche de l'intervalle $[0, 1]$). Notons \tilde{e} le seuil d'équipement à partir duquel les

hôteliers sont sélectionnés. Cela donne :

$$\tilde{e} = 1 - \frac{x}{J} \quad (3)$$

La perte moyenne de valeur du produit de la destination dépend de la quantité x demandée et finalement de la position relative de \tilde{e} et e^s .

Soit $\hat{x} = J(1 - e^s)$ la quantité totale (de nuitées ou lits) associée à la sélection des hôteliers qui disposent au moins de l'équipement e^s (norme publique).

Mais le TO peut sélectionner les hôteliers en prenant ceux qui ont au moins un équipement e^s (dans ce cas $e^s = e^s$) ou en prenant ceux qui ont un équipement plus élevé que le minimum public (il est alors plus exigeant que la norme nationale : $\tilde{e} > e^s$). Il peut également vouloir sélectionner, du fait de la demande aval, plus d'hôteliers que ceux qui se conforment à la norme publique e^s (dans ce cas $\tilde{e} < e^s$). Le TO est alors contraint de demander aux hôteliers qui ne disposent pas initialement d'équipements aux normes de consentir les investissements nécessaires pour s'y conformer.

Etant donnée la relation (3), on peut vérifier que $\tilde{e} \geq e^s$ si et seulement si $x \leq \hat{x}$. Ainsi si $x \leq \hat{x}$ (c'est-à-dire $\tilde{e} \geq e^s$), aucun hôtelier sélectionné n'a eu besoin de modifier son équipement. Dans le cas $x \leq \hat{x}$, la distribution statistique des équipements sur le support $[\tilde{e}, 1]$ reste donc la même que dans la situation initiale (avec $f(e) \equiv 1$)

En revanche, si $x > \hat{x}$ (c'est-à-dire $\tilde{e} < e^s$), les hôteliers dont le niveau d'équipement est situé entre \tilde{e} et e^s ont modifié leur équipement. Cette amélioration conduit à un changement de distribution statistique des équipements dans le support $[\tilde{e}, 1]$. Quand $x > \hat{x}$, la nouvelle distribution s'écrit alors :

$$f'(e) = \begin{cases} 0 & \text{si } \tilde{e} \leq e < e^s \\ e^s - \tilde{e} & \text{si } e = e^s \\ 1 & \text{si } e^s < e \leq 1 \end{cases} \quad (4)$$

⁵⁰ Ou, de façon équivalente, ils surestiment la moyenne des équipements locaux.

Graphique 2. La relation verticale

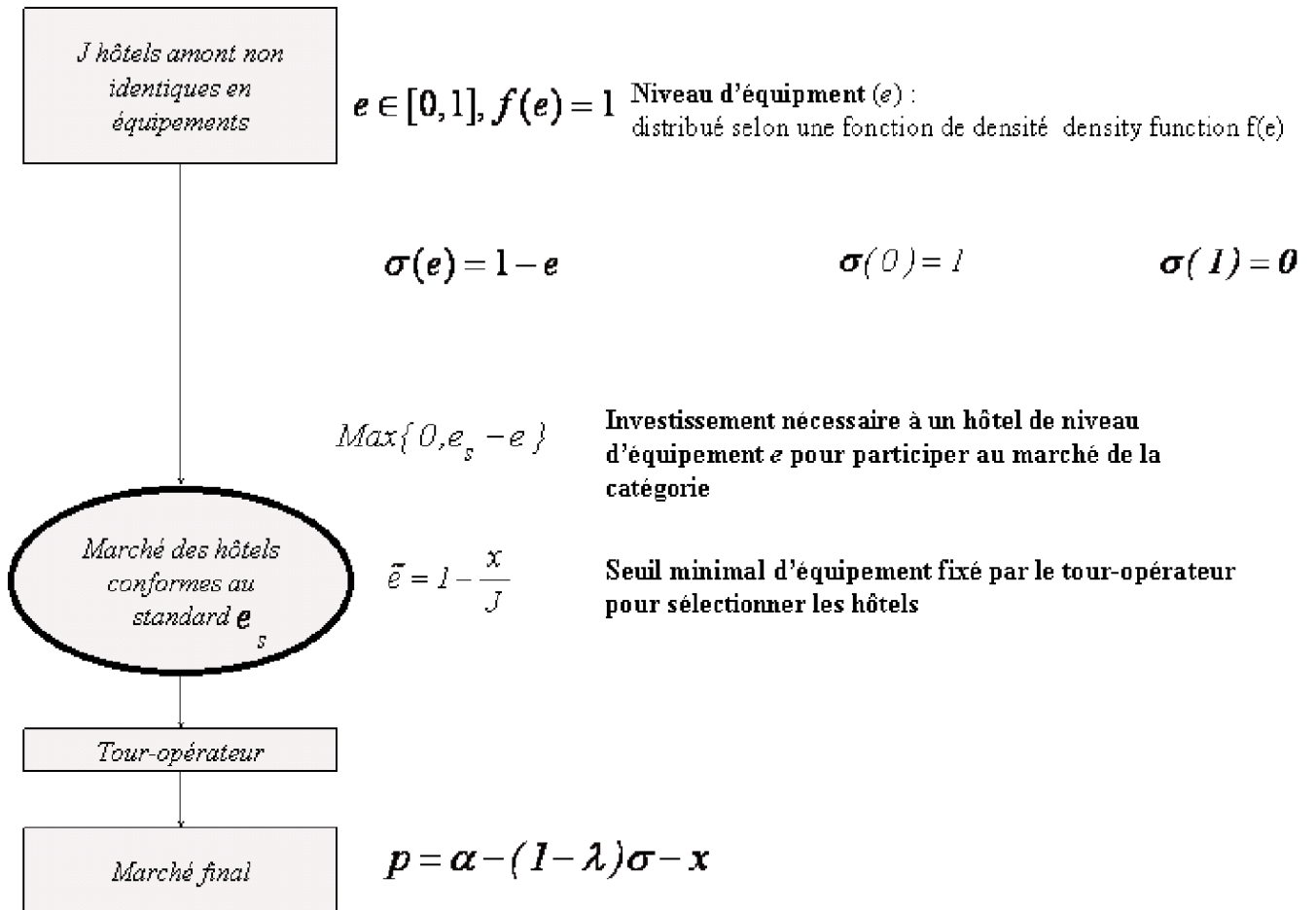


Tableau 3. Les variables du modèle

Variables	Signification	Observations
J	Nombre total d'établissements hôteliers	Capacité d'un hôtel (nombre de lits ou de nuitées disponibles)
q		
e	Niveau d'équipement donné appartenant à $[0,1]$	e proche de 0 désigne l'absence d'équipements (ou un mauvais équipement) ; e proche de 1 désigne un équipement voisin des standards internationaux (pour la classe donnée)
f	Fonction de densité (distribution des équipements) disponibles dans le parc hôtelier national	Les équipements sont répartis uniformément sur $[0,1]$
σ	Qualité moyenne des équipements des hôtels commercialisés	Initialement, cette moyenne est égale à $\frac{1}{2}$. Elle s'améliore avec l'imposition d'un standard public (évacuation des hôtels à faibles équipements non conformes)
λ	Paramètre entre 0 et 1 qui reflète la perception qu'ont les touristes de la qualité « réelle » du produit local	Peut refléter l'image exogène du pays, les spécificités du pays (culture, gastronomie, activités sportives...) mais aussi l'effet de la politique de communication autour de la destination.
$(1-\lambda)\sigma$	Perte de valeur perçue par les touristes par rapport à la même classe d'hôtels commercialisée dans leur pays	
l	Paramètre de conversion (en valeur monétaire) de la désutilité associée à l'insuffisance de qualité du produit local	
e^s	Nouveau standard public : équipement minimal exigé pour la classe d'hôtels	Initialement (avant la fixation du nouveau standard), le standard est supposé égal à 0 (benchmark où tous les hôteliers sont éligibles à la catégorie concernée)
\tilde{e}	Seuil d'équipement à partir duquel le TO décide de sélectionner les hôteliers (ou cahier des charges minimal qu'il leur impose)	Ce seuil peut être supérieur ou inférieur à e^s (dans ce cas, les hôteliers les moins équipés doivent s'adapter)
f'	Nouvelle fonction de densité correspondant à la nouvelle distribution des équipements après fixation du standard national	Elle évolue de f à f' car la promulgation du nouveau standard national évacue des hôteliers (ceux qui sont non conformes à la nouvelle norme)
α	Consentement à payer des clients étrangers quand l'hôtel est conforme au standard international associé à cette classe d'hôtels	
$\omega_{i,p}$	Respectivement prix intermédiaire d'une nuitée versé à un hôtelier et prix final facturé au touriste	

Définition 1. La quantité x écoulee par le TO sur le marché est dite :

- (i) stratégie « passive » si x est tel qu'aucun hôtelier sélectionné n'a modifié son équipement ($x \leq \hat{x}$) ;
- (ii) stratégie « active » si parmi les hôteliers sélectionnés un certain nombre ont amélioré leurs

équipements ($x > \hat{x}$).

Ces deux stratégies sont représentées au graphique 3. La stratégie active affecte la qualité moyenne des équipements en l'améliorant par rapport à la situation initiale alors que la stratégie passive la laisse invariante.

Graphique 3. Standard public et réponse du tour-opérateur



Posons $\bar{\sigma}(x, e^s) = \int_{\tilde{e}}^1 \sigma(e) f(e) de$ la perte moyenne de valeur du produit de la destination pour un niveau donné de norme publique e^s et un niveau de quantité commercialisée x . De (3) et (4), nous déduisons :

$$\bar{\sigma}(x, e^s) = \int_{\tilde{e}}^1 \sigma(e) f(e) de = \begin{cases} \frac{1}{2} \left(\frac{x}{J}\right)^2 & \text{if } x \leq \hat{x} \\ (1 - e^s) \left[\frac{x}{J} - \frac{1}{2}(1 - e^s)\right] & \text{if } x > \hat{x} \end{cases} \quad (5)$$

Tenant compte de (5), on peut vérifier que la *perte moyenne de valeur* est une fonction décroissante de la quantité commercialisée.

Sachant que w est le prix intermédiaire payé par le TO à chaque hôtelier sélectionné, on peut écrire le profit du TO de la manière suivante :

$$\pi_{\lambda}(x, e^s, \omega) = [\alpha - (1 - \lambda)\bar{\sigma}(x, e^s)]l - x - \omega]x \quad (6)$$

Le choix de quantité affecte le profit du TO de deux façons. D'une part, la quantité a un impact direct sur le prix final (via l'effet classique d'une restriction de l'offre sur le prix). D'autre part, cette quantité affecte le prix de réservation des touristes via l'influence qu'elle a sur la qualité moyenne du produit touristique. En effet, le choix d'une quantité implique le choix d'un nombre donné d'hôtels et donc une qualité moyenne d'équipements correspondants. L'ampleur de l'effet sur le prix de réservation dépend de la valeur de λ , c'est-à-dire de l'image de la destination.

Niveau du prix intermédiaire

Le TO sélectionne les hôteliers dont l'équipement se situe entre \tilde{e} et 1. Quand c'est la stratégie passive

qui est déployée, il n'y a pas de modification d'équipement (). Les $\tilde{e} \geq e^s$ hôteliers sélectionnés acceptent dès lors un prix intermédiaire nul (sans perte de généralité), puisque leur coût d'adaptation au standard est nul⁵¹. Quand c'est la stratégie active qui est déployée, les hôteliers dont l'équipement était situé initialement entre \tilde{e} et e^s doivent investir pour améliorer leur équipement (). $\tilde{e} < e^s$ L'hôtelier situé en \tilde{e} est le dernier (le moins équipé) qui investit dans l'amélioration de son équipement. Il investit un montant $e^s - \tilde{e}$ et ne peut accepter le contrat que si le prix intermédiaire est plus grand que $e^s - \tilde{e}$ (contrainte de participation). Il s'ensuit que $\omega(x, e^s) = e^s$. Au final, le prix intermédiaire s'écrit :

$$\omega(e_s, x) = \begin{cases} 0 & \text{if } x \leq \hat{x} \\ \frac{x}{J} - (1 - e_s) & \text{if } x > \hat{x} \end{cases} \quad (7)$$

Caractérisation mathématique du comportement stratégique du TO

Utilisant (6), le TO maximise son profit $\pi_{\lambda}(e_s, x)$ par rapport à la quantité, en supposant fixé le standard e_s . Pour n'importe quel type de communication λ , et e_s à fixé, nous pouvons montrer⁵² qu'il existe deux niveaux d'équipements, \underline{e} and \bar{e} , décroissants en λ , tels que

⁵¹ N'oublions pas que, pour des raisons de simplicité, nous avons supposé que le coût de « production » d'une nuitée (coût variable) est nul. Le TO, dans le plein exercice de son pouvoir de monopole, rémunère donc l'hôtelier à son coût marginal, ici nul. Cette hypothèse, assez classique en économie industrielle, ne change en rien les résultats qualitatifs du modèle. Il s'ensuit que quand un hôtelier change ses équipements, le seul coût auquel il fait face est un coût fixe égal au supplément d'investissement nécessaire pour arriver au nouveau niveau d'équipement.

⁵² Pour rendre la lecture plus aisée, nous ne détaillerons pas ici les calculs mais donnons le processus (recherche du maximum de la fonction de profit) qui aboutit aux résultats plus intuitifs de la section suivante.

la quantité optimale $x_{\lambda}^*(e_s)$ choisie par le TO est donnée par :

$$x_{\lambda}^*(e_s) = \begin{cases} J[1-\underline{e}] & \text{if } e_s \leq \underline{e} \\ J[1-e_s] & \text{if } \underline{e} \leq e_s \leq \bar{e} \\ J\Psi_{\lambda}(e_s) & \text{if } e_s \geq \bar{e} \end{cases} \quad (8)$$

Sachant que :

$$\Psi_{\lambda}(e_s) = \frac{1}{4} \left[\frac{(1-\lambda)l(1-e_s)^2 + 2(\alpha + 1 - e_s)}{(1-\lambda)l(1-e_s) + (J+1)} \right] \quad (9)$$

Nous pouvons vérifier que $\Psi_{\lambda}(\bar{e}) = 1 - \bar{e}$ et que la quantité optimale choisie par le TO est continue en e_s . Les niveaux d'équipements \underline{e} et \bar{e} sont deux indicateurs qui permettent de savoir si la quantité choisie par le TO correspond à une stratégie passive ou active. Utilisant les relations (8) et (9), il est alors facile de déterminer le niveau des autres variables en fonction du standard public, c'est-à-dire le seuil d'équipement $\tilde{e}_{\lambda}(e_s)$ qui définit la stratégie de sélection du TO (obtenue par [3]) ; la qualité moyenne $\sigma_{\lambda}(e_s)$ (obtenue par [5]) ; le prix intermédiaire $\omega_{\lambda}(e_s)$ (obtenue par [6]) ; le prix final $p_{\lambda}(e_s)$ (obtenue par [3]).

2.2.2 Résultats

Le niveau e^s de la norme nationale influe sur le comportement stratégique du TO et détermine le niveau des variables du modèle : la quantité x de nuitées ou de séjours commercialisée, le prix final, le prix payé aux hôteliers et la qualité moyenne du produit vendu par le TO. À l'équilibre et selon que la norme nationale est inférieure à un seuil \underline{e}_{λ} , supérieure à un seuil \bar{e}_{λ} ou entre les deux seuils, on montre que la réaction de sélection du TO peut varier et impliquer des enjeux importants pour la filière⁵³. Le niveau de ces deux seuils d'équipements \underline{e}_{λ} et \bar{e}_{λ} dépend de l'effet λ de perception des touristes et donc de la communication du TO.

Nous allons qualifier la norme nationale en « faible », « modérée » ou « forte » à l'aide du positionnement de l'équipement minimal e^s exigé par rapport à ces deux seuils.

Définition 2. Une norme publique e^s est dite :

- (i) « faible » si $e^s \leq \underline{e}_{\lambda}$;
- (ii) « modérée » si $\underline{e}_{\lambda} \leq e^s \leq \bar{e}_{\lambda}$;

(iii) « forte » si $e^s > \bar{e}_{\lambda}$.

À l'aide de cette terminologie, nous pouvons énoncer un certain nombre de résultats obtenus à l'équilibre⁵⁴. Ces résultats sont déduits notamment des courbes présentées aux graphiques 4, 5, 6 et 7. L'analyse de ces courbes fait ressortir les arbitrages complexes auquel peut se livrer un État quand il décide de revoir sa politique de normalisation : sa pertinence diffèrera selon que l'objectif est d'améliorer la qualité moyenne, de maximiser la participation des hôtels (minimisation de l'éviction), de maximiser la rémunération des hôtels participants, d'inciter à la modification des équipements (dynamique de mise à niveau), etc. Certains de ces objectifs ne peuvent pas être simultanément atteints en usant de la seule politique de normalisation. Il peut dès lors être utile d'utiliser d'autres instruments (que nous ne détaillons pas ici – voir toutefois la section suivante pour une combinaison normalisation/soutien aux hôtels –).

De l'effet du standard public sur les quantités commercialisées par le TO et l'évolution de la qualité moyenne des hôtels

La première série de résultats concerne l'efficacité de la normalisation publique à susciter une élévation de la qualité moyenne de la destination (graphique 4) et donc à rattraper l'écart entre le standard national et le standard international.

La réaction du TO à un renforcement de la réglementation varie selon la perception des consommateurs de la qualité moyenne des équipements locaux.

Nous montrons que si l'État décide d'une norme faible ($e_s \leq \underline{e}$), le TO choisit toujours une stratégie passive. Il n'y a donc jamais de changement, ni dans la quantité commercialisée, ni dans le niveau de qualité moyenne des produits. Autrement dit, tant que le standard est faible et reste dans la zone $e_s \leq \underline{e}$, le TO garde la même quantité commercialisée. Un renforcement de la législation dans cette zone a un impact complètement neutre.

Voici pourquoi : le standard étant faible dans la zone

⁵³ Nous obtenons ces seuils en calculant la quantité optimale du TO.

⁵⁴ Nous ne détaillerons pas ici les calculs issus de la maximisation du profit du TO. Par ailleurs, pour des raisons de commodité, nous parlerons de \underline{e} , \bar{e} pour désigner à λ les seuils \underline{e}_{λ} , \bar{e}_{λ} correspondants (voir graphique 4 pour visualiser ces seuils sur chaque courbe associée à λ).

$e_s \leq \underline{e}$, le TO dispose d'une offre excédentaire en hôtels de la catégorie et décide alors de restreindre sa production et de sélectionner en conséquence, en privilégiant les meilleurs produits. Cette restriction lui permet simultanément :

1. d'augmenter le prix final par rapport à la situation initiale où $e_s = 0$, à travers (i) un effet « rareté » (prix décroissant par rapport à la quantité) et, quand $\lambda = 0$ (ii) un effet « augmentation du prix de réservation » ;
2. de maintenir la stratégie de faible rémunération (ici nulle) des hôteliers puisqu'il ne suscite pas d'adaptation d'hôtels initialement mal équipés.

Ainsi la norme reste dans la zone $e_s \leq \underline{e}$, les capacités restent excédentaires et le comportement du TO n'étant pas contraint, il ne change pas sa quantité. Notons qu'à e_s fixée, la quantité écoulee est toutefois toujours plus élevée quand les consommateurs surestiment la qualité réelle des hôtels locaux ($\lambda = 1$) que quand ils en tiennent compte ($\lambda = 0$).

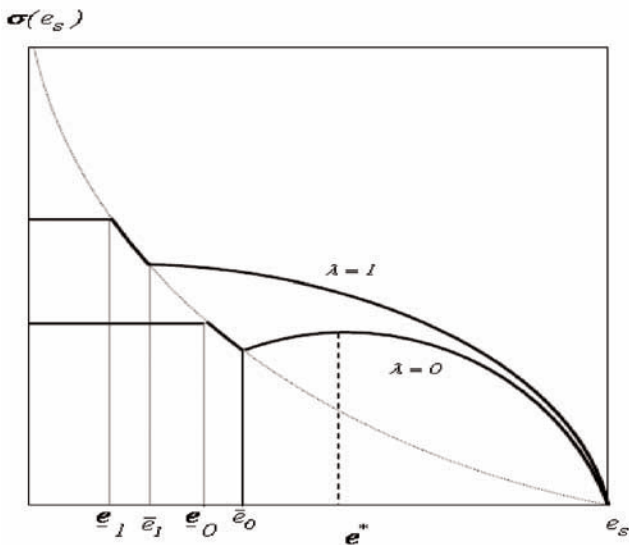
À mesure que le standard augmente, la capacité disponible en hôtels de la catégorie diminue. Avec une norme modérée ($\underline{e} \leq e_s \leq \bar{e}$), le TO choisit toujours la stratégie passive mais doit ajuster sa quantité à la norme au fur et à mesure que celle-ci augmente. Il distribue donc toute la capacité disponible (capacité contrainte par e_s). Cette capacité diminuant au fur et à mesure que e_s augmente, le nombre d'hôtels contractualisés diminue et ceux-ci sont de mieux en mieux équipés. La qualité moyenne des hôtels commercialisés augmente. Comme la normalisation faible, la normalisation modérée ($\underline{e} \leq e_s \leq \bar{e}$) ne suscite donc pas de mise à niveau des hôtels puisque le TO sélectionne les hôtels (en fait *tous*) dont les équipements sont initialement conformes au standard ($\bar{e} = e_s$) et auxquels, par conséquent, il ne verse aucune rémunération (graphique 7) : à mesure que le standard augmente (tout en restant dans la zone $\underline{e} \leq e_s \leq \bar{e}$), le TO a intérêt à s'adapter à la réduction de la capacité (induite par le renforcement progressif du standard). En effet, maintenir la quantité antérieure

implique le recours à des hôtels non conformes qu'il lui faudra aider à se mettre à niveau à travers une rémunération suffisante. Le TO préfère s'adapter à la capacité induite par le nouveau standard, qui a comme autres avantages de provoquer un effet de rareté (augmentant ainsi le prix final), de maintenir une rémunération minimale des hôteliers (nulle puisque aucun ne doit modifier ses équipements) et d'améliorer la qualité moyenne (augmentant ainsi encore plus le prix quand $\lambda = 0$, via le prix de réservation).

Dans le cas où l'État choisit une norme forte ($e_s \geq \bar{e}$), le TO choisit une stratégie active. En effet, quand un pays se dote d'une réglementation forte, il restreint de facto la capacité en hôtels de catégorie supérieure. Le TO arbitre entre la stratégie de raréfaction de l'offre qui le pousse à s'accommoder et à puiser uniquement dans la capacité existante et la stratégie, plus quantitative, qui consiste à écouler une quantité plus importante que la capacité existante. Dans ce dernier cas, il est contraint de contractualiser avec des hôtels initialement exclus mais qui, pour améliorer leur équipement, doivent être rémunérés en conséquence. Nous montrons que quand le standard est trop élevé ($e_s \geq \bar{e}$), la capacité est trop faible et le TO a « besoin » d'une quantité *supérieure à la capacité disponible*. Il opte ainsi pour la seconde stratégie (sélection de nouveaux hôtels à mettre à niveau).

Dans cette zone $e_s \geq \bar{e}$, \bar{e} diminue quand le standard augmente (le TO sélectionne des hôtels de moins en moins équipés initialement). On montre alors que la quantité commercialisée diminue quand $\lambda = 1$ et augmente quand $\lambda = 0$. L'impact de l'augmentation du standard sur la qualité moyenne (graphique 4) est la résultante des deux effets : i) en augmentant, le standard évince des hôtels qui étaient éligibles auparavant ; et ii) la stratégie du TO consiste à « rattraper » un certain nombre d'hôtels évincés en les mettant au niveau du nouveau standard. C'est l'ampleur relative de ces deux mouvements (*éviction/rattrapage*) qui détermine au final la qualité moyenne des hôtels commercialisés (graphique 4).

Graphique 4. Impact de l'augmentation du standard sur la qualité moyenne

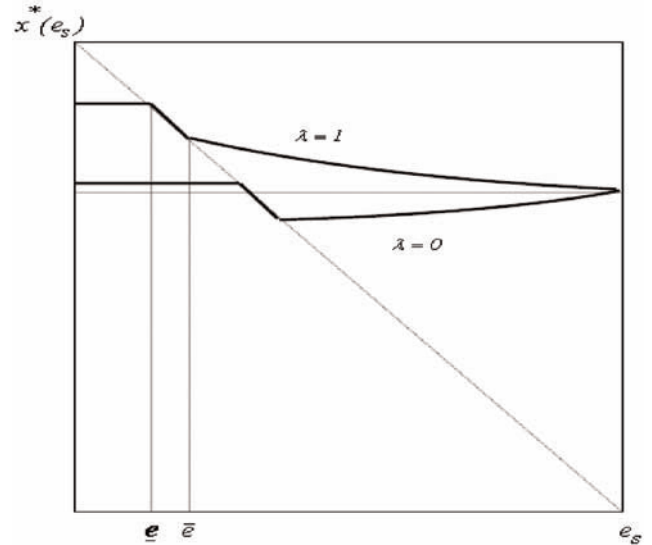


Il existe un effet « pervers » associé à un renforcement drastique de la normalisation nationale. Celui-ci peut en effet entraîner une détérioration de la qualité moyenne des hôtels commercialisés (il suffit par exemple sur le graphique 4 de comparer la qualité moyenne voisine et à gauche de \bar{e} avec la qualité moyenne en e^*). Ainsi, la qualité moyenne des hôtels n'est pas forcément améliorée par rapport à la situation initiale (cas $e_s = 0$) avec une normalisation plus exigeante. Pour réaliser un tel objectif – c'est-à-dire améliorer la qualité moyenne des hôtels commercialisés – il peut être plus pertinent dans certains cas de ne pas changer de standard. Par ailleurs, on déduit du graphique 4 qu'il peut exister deux standards de niveau élevé (dans la zone $e_s \geq \bar{e}$) qui génèrent une même qualité moyenne des hôtels (il suffit de tracer une droite horizontale qui coupe en deux points la courbe correspondant à $\lambda = 0$). En d'autres termes, un niveau donné de qualité moyenne peut être obtenu avec deux standards différents (l'un étant a fortiori plus exigeant que l'autre). Il n'y a donc pas toujours une seule façon d'arriver à un même résultat.

De l'impact de la politique de normalisation sur le taux d'éviction des établissements hôteliers

La deuxième série de résultats concerne l'effet de la normalisation sur le taux d'éviction dans la catégorie concernée (variations de x^* dans le graphique 5⁵⁵). Cet aspect est important puisqu'il touche directement à l'effet

Graphique 5. Impact de la normalisation sur le taux d'éviction



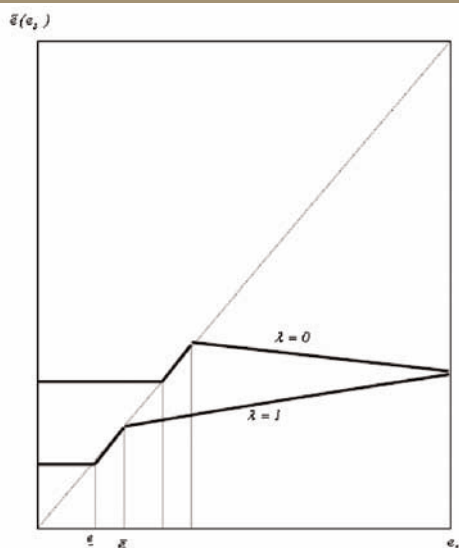
du renforcement de la réglementation sur la capacité hôtelière de la région dans la catégorie.

Tout d'abord, on observe que quelque soit le niveau de la norme, le nombre de nuitées commercialisées est toujours plus important quand les touristes sous-estiment l'écart des standards (image positive du pays, c'est-à-dire $\lambda = 1$).

Par ailleurs, le nombre d'hôtels sélectionnés par le TO n'est pas affecté par le niveau de la norme quand celle-ci se renforce tout en restant faible. Ainsi, quand la réglementation est très peu exigeante, beaucoup d'hôtels sont éligibles mais seuls un certain nombre d'entre eux sont sélectionnés et ce nombre ne change pas avec un renforcement faible du standard. En revanche, le nombre d'hôtels sélectionnés décroît à mesure que la norme se renforce dans la zone modérée. Ce phénomène évince de plus en plus d'hôtels, qui ne sont pas « rattrapés » par la stratégie privée du TO. Quand la normalisation devient forte, le nombre d'hôtels sélectionnés croît en fonction du niveau standard (décroît) quand $\lambda = 0$ ($\lambda = 1$). Ce n'est donc pas systématiquement une régulation forte qui induit la plus grande exclusion en amont. Par ailleurs, la normalisation publique exclut

⁵⁵ Pour déduire une possible modification d'équipements (stratégie active du TO), il suffit de repérer la courbe x^* par rapport à la diagonale $1-e_s$. Au-dessus de cette diagonale, il n'y a pas de modification ; en dessous, un certain nombre d'hôtels initialement non équipés ont été sélectionnés et mis à niveau.

Graphique 6. Stratégie de sélection du TO en réponse à la normalisation publique

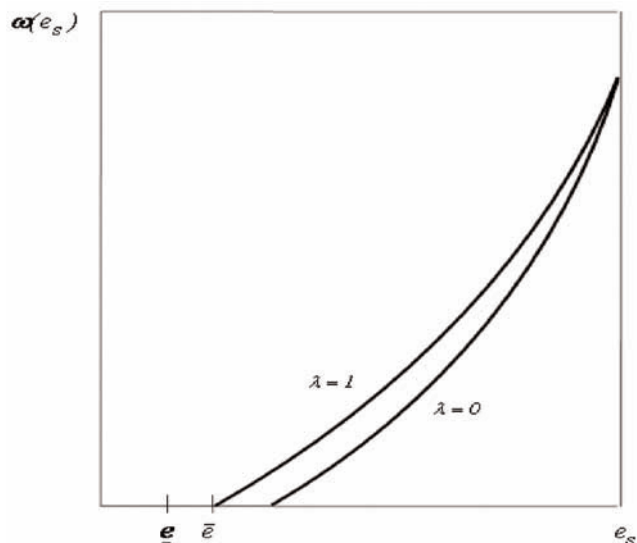


toujours plus d'hôtels quand l'image globale du pays n'est pas forte au point de « faire oublier » aux touristes l'écart existant entre les standards nationaux et internationaux (cas $\lambda = 1$).

2.2.3 Enseignements de la politique économique

L'étude théorique présentée ici est principalement construite autour de problématiques liées à la classification nationale des hôtels. Le système de classification est considéré dans les faits comme un levier essentiel d'élévation qualitative des produits d'une destination. Cependant, une telle politique de régulation ne suffit pas : nous avons montré qu'elle doit être ajustée en fonction du niveau de la demande. Les autorités publiques doivent certes assurer une amélioration de la qualité moyenne des classes d'hôtels pour s'approcher du standard international, mais elles

Graphique 7. Impact de la norme publique sur la rémunération proposé par le TO aux hôteliers



risquent d'affecter la capacité du pays en hôtels de classe supérieure. Pour éviter cela, il faut faire en sorte que la demande soit à un niveau satisfaisant pour permettre l'intégration (ou le « rattrapage ») d'un maximum d'hôtels dans la classe correspondante, en créant les incitations suffisantes au TO. En d'autres termes, l'augmentation de la disposition à payer des touristes peut aider à créer une dynamique de mise à niveau dans la catégorie, dynamique à laquelle les TO pourraient contribuer indirectement (via une rémunération appropriée).

La disposition des touristes à payer ne peut qu'augmenter avec les efforts consentis pour la qualité de l'hébergement et des prestations associées. L'incorporation d'autres caractéristiques dans le séjour balnéaire peut également augmenter cette disposition, sous réserve que le niveau de qualité soit satisfaisant.

Encadré 5 : alliance du balnéaire et du culturel

L'expérience turque – à travers notamment le TO local Vasco – (voir Plan bleu 2003) est emblématique d'une élévation réussie de la qualité du produit balnéaire d'une destination. Localisé dans la région d'Antalya, Vasco s'est spécialisé dans la gestion locale des composants d'un forfait touristique (organisation d'excursions, accueil et transfert des vols charters vers les complexes hôteliers de la côte, etc.). Après avoir acquis une solide expérience auprès des grands opérateurs internationaux spécialisés dans les produits touristiques balnéaires. Pour créer une plus-value au produit balnéaire d'Antalya, Vasco s'est mis à organiser pour la clientèle des stations côtières des excursions dans l'arrière-pays, la visite de marchés locaux ou la découverte guidée des modes de vie autochtones et de l'histoire du pays. Même si les excursions sont quelque fois intégrées dans les forfaits classiques, la démarche de l'opérateur Vasco diffère en ce qu'elle apporte une connotation culturelle plus prononcée que ces forfaits classiques.

Le modèle présenté met en évidence les enjeux de telles démarches (véritables « outils » permettant le passage de $\lambda = 0$ à $\lambda = 1$). Elles présentent l'intérêt de compenser

plus ou moins la faiblesse du standard d'hébergement local et rendent ainsi plus efficace toute politique de renforcement de la norme nationale.

Encadré 6 : les labels territoriaux

Parmi les outils qui permettent de compenser aux yeux des touristes, au moins dans un premier temps, la faiblesse des prestations de l'hébergement (passage de $\lambda = 0$ à $\lambda = 1$ dans le modèle), on peut citer l'exemple des labels de qualité territoriale qui jouent sur la qualité d'une sous-région (à l'exemple de Djerba, Marrakech, Charm el-Cheikh, etc.). Cette politique de labellisation a pour objectif de souligner les efforts d'un territoire et de reconnaître son savoir-faire et sa spécialisation dans un produit donné (balnéaire, plongée sous-marine, culture, etc.). Elle consolide l'image globale d'un territoire et lui permet de résister à une éventuelle dégradation de l'image de la destination en période défavorable (crises politiques, insécurité...).

De façon plus générale, la disposition à payer des touristes (après révélation de l'écart des standards par le TO) joue un rôle non négligeable dans la définition d'une politique de normalisation efficace. Il faut donc rechercher les moyens d'améliorer à court terme ce consentement à payer pour soutenir la politique de normalisation. Dans cette optique, les pouvoirs publics devraient améliorer

l'image de la destination en s'impliquant davantage dans la politique de promotion du produit national. Plusieurs stratégies, alternatives ou complémentaires, peuvent être déployées à cet effet. Des campagnes promotionnelles actives peuvent viser la *clientèle habituelle* tout en travaillant à la recherche de *nouveaux gisements de clientèle*.

Encadré 7 : attraction touristique et fuites externes

La baisse de recettes touristiques de certains pays s'explique parfois en partie par la diminution des arrivées de touristes de certaines nationalités (en Tunisie notamment, à la suite de la diminution du nombre de touristes allemands et hollandais). Cependant, une politique promotionnelle doit être minutieusement pensée au regard de ses effets de court et long termes, qui ne sont pas toujours faciles à anticiper. Il peut arriver que la stratégie d'attraction de touristes aisés impose une typologie de produits enfermant à long terme un pays dans une logique coûteuse pas toujours compatible avec les objectifs de développement. Ainsi, l'insuffisante valorisation du potentiel naturel, culturel et historique est reconnue comme un élément majeur de vulnérabilité de l'offre touristique syrienne et libyenne. L'abondance des touristes en provenance du Moyen-Orient explique l'orientation actuelle de la politique touristique syrienne, qui favorise les hôtels de luxe et les constructions massives au détriment de la préservation du paysage et de la mise en valeur du patrimoine culturel. Mais l'attraction de cette catégorie de touristes n'a pas été suffisante pour assurer le décollage effectif de l'activité touristique.

Une campagne de communication peut également cibler une clientèle ayant des attaches culturelles ou historiques avec le pays. Cette population est éventuellement susceptible de *moins tenir compte* de l'écart du standard local par rapport au standard international. La définition d'une politique de promotion est un enjeu stratégique et mérite certainement la création et/ou le renforcement d'une institution dédiée. Une telle institution pourrait par

ailleurs engager un partenariat avec les TO, pour profiter de la connaissance qu'ont ces derniers des différents marchés et dessiner avec eux une politique de communication plus efficace.

Plus généralement, les pouvoirs publics doivent créer un service de concertation permanente avec les distributeurs du produit national (TO, agences de voyage). Ils doivent définir la nouvelle politique de normalisation en cernant le

mieux possible ses éventuelles conséquences sur la structure amont de la filière (notamment le taux d'éviction dans chaque classe d'hôtels). La concertation avec les distributeurs peut être utile pour anticiper et *contrôler* les effets d'une telle politique via une meilleure information sur les stratégies de sélection des TO. Dans le cadre d'un tel partenariat, les pouvoirs publics peuvent engager une politique de renforcement du standard et consentir, simultanément et sous certaines conditions, à contribuer conjointement avec les TO à la promotion du produit local à l'étranger. La condition d'un tel engagement public serait par exemple que les TO s'impliquent de façon plus

responsable en amont de la filière, à travers notamment une politique de sélection plus *active* (contribution plus importante au *rattrapage* des hôtels évincés par le nouveau standard). À long terme, le partenariat peut déboucher sur la création d'une *charte* de bonne conduite qui engage les distributeurs, en échange d'une implication plus forte des pouvoirs publics dans le soutien de la filière, à un comportement plus responsable en amont et en aval de la filière (stratégie de sélection *active*, actualisation régulière de l'information transmise aux touristes en fonction des efforts qualitatifs du pays, rémunération plus juste des hôtels amont...).

2.3 Relèvement des standards publics et politique de soutien aux établissements hôteliers

L'information communiquée par les TO dans leurs supports publicitaires ne se réduit pas seulement à une énumération des caractéristiques des prestations hôtelières ou à la communication stricto sensu de la notation nationale des hôtels. Les TO ajoutent presque toujours leur propre appréciation de la qualité « réelle » des établissements et

vont, dans certains cas, jusqu'à proposer leur propre système de notation. En général, ils tendent à déprécier les classifications officielles locales en dégradant un grand nombre d'hôtels dans la catégorie inférieure. Ainsi, une procédure de conversion des critères nationaux en équivalent international semble se mettre implicitement en place.

Encadré 8 : hétérogénéité internationale des classifications hôtelières

Une étude de Clerides *et al.* (2003) montre que non seulement, les classements ne constituent pas une mesure parfaite de la qualité des prestations mais aussi qu'il existe des différences importantes entre pays en matière de standardisation. Certaines destinations adoptent des exigences plus strictes quand d'autres relâchent plus facilement les contraintes. Certains pays surévaluent donc leurs hôtels alors qu'au contraire d'autres les sous-évaluent. Par ailleurs, les classements diffèrent selon les TO et les agences nationales de certification. Ces auteurs montrent que les classements des voyageurs reflètent mieux la qualité de la destination.

La faiblesse des critères nationaux (ou des outils de contrôle) par rapport aux standards internationaux explique en partie ces politiques de communication⁵⁶. Les pays de la région tentent de remédier à ce problème en renforçant les standards nationaux de notation ou en redynamisant les structures de contrôle de conformité des hôtels.

Cependant, le renforcement des critères n'est pas forcément une panacée, comme l'illustre l'exemple de la Tunisie : entre 2001 et 2003, l'augmentation de la capacité hôtelière totale a concerné les hôtels de catégorie 4 (62 % du gain de capacité). Des améliorations qualitatives

incontestables ont été enregistrées, avec un renforcement des critères d'attribution de catégorie et des procédures de contrôle⁵⁷. Mais cette stratégie a induit deux effets opposés : i) gain de parts de marché pour les hôtels de

⁵⁶ Le faible niveau d'exigence des critères nationaux de notation a fini par déprécier l'image d'une grande partie des pays sud-méditerranéens (plus gravement la Tunisie mais aussi, à un degré moindre, le Maroc et l'Égypte). Cette dépréciation des prestations hôtelières a naturellement orienté la demande vers les hôtels de catégorie supérieure. La massification de l'offre de catégorie supérieure comme réponse à la demande pressante sur cette catégorie finit à son tour par décrédibiliser le signal de qualité, d'autant plus que les hôteliers ne trouvent plus les moyens, à cause de la concurrence créée sur ce segment, de maintenir un niveau satisfaisant de qualité.

⁵⁷ En 2005, le ministère du Tourisme tunisien a élaboré formellement, en collaboration avec la Fédération tunisienne d'hôtellerie, un programme ambitieux qui prévoit à la fois le renforcement des critères de classement des établissements hôteliers et des participations financières pour la mise à niveau des établissements hôteliers.

catégorie supérieure (4 et 5 étoiles), qui ont enregistré une augmentation de plus de 50 % des nuitées commercialisées ; et *ii*) baisse de la recette moyenne par touriste.

Ces résultats s'expliquent notamment par la conjonction de deux facteurs. Le premier est lié à l'absence relative de flexibilité stratégique des TO en matière de positionnement du produit à l'international. En effet, si les TO se montrent réticents à répercuter, dans le prix final, les efforts de qualité consentis par certaines destinations, c'est parce qu'ils sont tenus de s'adapter aux contraintes particulièrement sévères imposées par la concurrence internationale. Les TO ont stratégiquement intérêt à disposer d'un produit bas de gamme pour les besoins de la segmentation du marché, d'autant que le produit balnéaire bas de gamme présente l'avantage d'être relativement « homogène » et donc substituable (entre une destination et une autre). Cette particularité le rend intéressant dans un contexte international caractérisé par la résurgence de crises politiques et

sécuritaires. En effet, la minimisation du risque de marché devient à l'heure actuelle l'une des préoccupations majeures des acteurs du secteur. Par ailleurs, comme il est conçu pour des touristes à bas revenu, ce produit balnéaire est un bon refuge lorsque la conjoncture est morose (récession dans les pays émetteurs par exemple).

Le second facteur est lié aux concessions tarifaires des hôtels de catégorie supérieure aux TO. Souvent aggravées par l'augmentation de la capacité hôtelière dans cette catégorie, elles se répercutent directement sur les revenus des hôtels de catégorie inférieure. La série de réactions en chaîne que cette situation provoque dans la filière conduit, à terme, à une véritable crise dans le secteur de l'hébergement.

Il ressort de toutes ces considérations qu'une politique publique de renforcement des critères de notation peut avoir des effets complexes qui ne se traduisent pas toujours par une évolution qualitative de l'offre améliorant le revenu agrégé des acteurs locaux.

Encadré 9 : les effets pervers liés à la faiblesse des systèmes de notation des hôtels

Le faible niveau d'exigence des critères nationaux de notation a fini par déprécier l'image d'une grande partie des pays sud-méditerranéens (plus gravement la Tunisie mais aussi, à un degré moindre, le Maroc et l'Égypte). Cette dépréciation de l'image de ces pays en matière d'hébergement a naturellement orienté la demande vers les hôtels de catégorie supérieure. La massification de l'offre de catégorie supérieure comme réponse à la demande pressante sur cette catégorie finit à son tour par décrédibiliser le signal de qualité, d'autant plus que les hôteliers ne trouvent plus les moyens, à cause de la concurrence créée sur ce segment, de maintenir un niveau satisfaisant de qualité.

Nous présentons de façon synthétique dans la section suivante un modèle élaboré pour étudier l'impact d'un renforcement des normes nationales sur le positionnement des différentes catégories d'hôtels à l'international. Nous montrons comment le renforcement des critères de notation des hôtels d'une catégorie supérieure peut influencer sur la rémunération des hôtels de cette catégorie et, simultanément, sur la rémunération des hôtels de la catégorie inférieure. Nous regardons ensuite de quelle façon les aides financières à la mise à niveau des hôtels interagissent avec le niveau de la norme pour déterminer les réactions des acteurs de la filière.

2.3.1 Le modèle

Le modèle⁵⁸ considère une filière de référence d'un pays du sud spécialisé dans un produit standard (produit

balnéaire de « masse » par exemple). La filière est représentée par une relation verticale volontairement simplifiée. Elle est décrite au graphique 8 dans sa structure initiale (avant la nouvelle politique de normalisation). Les flux de produits touristiques partent de l'amont de la filière (hôteliers) à l'aval (TO et touristes). Ce cadre simplifié fait abstraction de l'ensemble des autres intermédiaires (agences de voyage émettrices, distributeurs, etc.). Le produit confectionné par les TO est présenté dans un pack parfaitement homogène dont la qualité est supposée déterminée par celle de l'hébergement. La qualité de l'hébergement est signalée par la catégorie de l'hôtel.

⁵⁸ Nous ne présentons que les hypothèses du modèle et les principaux résultats. Pour les développements mathématiques, voir Hammoudi *et al.* (2006).

Les acteurs et les différentes caractéristiques de marché sont les suivants :

- J hôteliers en amont de la filière, indicés par j ;
- R TO en aval de la filière, indicés par r ;
- chaque TO i commercialise des séjours touristiques sur un marché international M_i propre (monopole local) situé à l'étranger (pays émetteurs). On pose :
 $M_i = M, i = 1, \dots, R.$;
- à tout hôtelier i est associé un niveau de prestation e_i (qui équivaut pour simplifier à l'équipement de l'hôtel). Le niveau e_i détermine un niveau de qualité k_i d'un séjour. On suppose simplement que $k(e_i) = e_i$;
- les hôteliers amont ont un coût marginal nul de production et ont chacun une capacité hôtelière q . La

quantité totale offerte est alors $Q = \sum_{i=1}^J q$;

- Q est vendue sur un « marché spot » intermédiaire que l'on qualifiera de « marché générique », où les R TO achètent les quantités dont ils ont besoin. Ce marché est le lieu « virtuel » des différents échanges et transactions effectués plus ou moins directement entre les TO et les prestataires locaux⁵⁹ ;
- le marché spot intermédiaire est supposé concurrentiel. Il en émerge un prix intermédiaire ω_0 issu de l'égalisation de l'offre totale et de la demande totale de produits touristiques ;
- la demande finale sur le marché étranger est formalisée selon le modèle de Mussa et Rosen (1978) proposé pour un cadre de différenciation verticale des produits⁶⁰. On suppose que si les produits ont aux yeux des consommateurs le même prix, ils sont vendus au même prix ;
- on suppose que les touristes sont identifiés par leur consentement à payer pour la qualité (Mussa et Rosen, 1978), qui varie entre une valeur minimale et une valeur maximale. La valeur minimale définit un touriste qui accorde le moins d'intérêt à la qualité (et donc n'accepte que de payer, pour une qualité donnée, un prix relativement faible) et la valeur maximale, un touriste qui accorde de l'intérêt à la qualité (et qui peut accepter, pour la même qualité donnée, un prix relativement plus élevé). Les « types » de touristes en présence sont donc distribués sur un intervalle $[\underline{\theta}, \bar{\theta}]$. La valeur minimale

est supposée être 0 et la valeur maximale est notée $\bar{\theta}$. Plus la valeur de $\bar{\theta}$ est grande, plus le marché ciblé par la destination comprend des touristes à haute disposition à payer pour la qualité du produit.

Le scénario de référence ou « benchmark »

Dans une situation initiale (graphique 8), tous les hôteliers ont le même niveau d'équipement e_0 et offrent un produit touristique identique de qualité $k_0 = e_0$ (avec $k_0 > 0$)⁶¹. Le niveau e_0 correspond à l'équipement exigible pour être classé dans la catégorie n (classement national).

Les TO vendent le produit de la destination sur le marché final en le dépréciant dans leurs brochures. On suppose qu'en référence au standard international, ils présentent le produit aux touristes étrangers comme un produit de catégorie $n-1$.

Notre travail consiste dans un premier temps à calculer l'équilibre de la filière dans la situation de *benchmark* où le standard est e_0 . L'équilibre est obtenu en déterminant la stratégie optimale des R hôteliers (quantité commercialisée et prix affiché sur chacun de leur marché)⁶². Plus précisément, on obtient à l'équilibre :

- la quantité $x_r^*(e_0, \bar{\theta})$ vendue par chaque TO r sur son marché M_r et le prix final $p_0^*(e_0, \bar{\theta})$ du produit touristique de la destination ;
- le niveau de prix intermédiaire $\omega_0^*(e_0, \bar{\theta})$ issu de l'égalisation de la commande totale des TO et du nombre total d'hôteliers⁶³ (et donc de la capacité totale mise en œuvre) ;

⁵⁹ Cette représentation du marché intermédiaire n'existe pas toujours sous une forme strictement physique (comme cela peut être le cas pour une place de marché quelconque). Elle a cependant le mérite de faire jouer les principaux leviers (capacité hôtelière et commande des TO) qui agissent sur la formation d'un prix intermédiaire de référence d'une nuitée.

⁶⁰ Les touristes sur chaque marché M_i sont caractérisés par un paramètre θ de goût pour la qualité, distribué uniformément sur un intervalle $[\underline{\theta}, \bar{\theta}]$. La densité est donnée par : $f(\theta) = \frac{1}{\bar{\theta} - \underline{\theta}}$. Quand un seul bien est vendu, l'utilité d'un consommateur de type θ qui achète ce produit de qualité k_0 au prix p_0 est $S(\theta) = \theta k_0 - p_0$. Il s'ensuit que seuls les consommateurs dont le type est tel que $S(\theta) > 0$ (i.e. $\theta > \frac{p_0}{k_0}$) achètent le bien. La demande adressée à un TO se calcule selon cette logique (Hammoudi *et al.*, 2006).

⁶¹ $k_0 = e_0$ correspond par exemple au standard national de qualité minimum fixé par les autorités publiques. Il peut également être interprété comme la qualité maximale souhaitée par les TO compte tenu de leurs stratégies à l'international. L'explication serait alors la suivante : dans la situation de *benchmark*, les TO sont supposés se satisfaire de ce niveau exogène d'équipement des hôteliers, car il correspond à un niveau adéquat combinant les contraintes financières des hôteliers et le choix optimal de qualité voulu par les TO (produit de masse sur un marché très concurrentiel où l'on veut attirer des touristes étrangers à bas revenu).

⁶² Le profit que maximise un TO r par rapport à sa quantité x_r mise sur son marché (concurrence à la Cournot) s'écrit : $\Pi_r(x_r) = [p_0(x_r, e_0, \bar{\theta}) - \omega_0] x_r$.

⁶³ On suppose que l'ensemble de la capacité en amont est mise sur le marché.

- les profits des acteurs :

$$B_0^*(e_0, \bar{\theta}) = \omega_0^*(e_0, \bar{\theta}) \cdot q \quad \text{Profit des hôtels}$$

Profit des TO.

$$\Pi_0^*(e_0, \bar{\theta}) = \left| p_0^*(e_0, \bar{\theta}, x_r) - \omega_0^*(e_0, \bar{\theta}) \right| x_r^*(e_0, \bar{\theta})$$

Le scénario final

L'État décide de relever le standard national de la catégorie n tout en participant aux coûts de mise en conformité des hôtels qui le souhaitent. On définit un jeu à décisions séquentielles :

- **étape 1** : l'autorité publique décide d'un nouveau standard pour la catégorie n du *benchmark* qui consiste en un saut qualitatif δ par rapport au standard initial e_0 (le nouveau standard devient $e_0 + \delta$). L'autorité publique décide simultanément d'un soutien s à la mise à niveau des hôtels qui le souhaitent : un hôtelier qui décide de se mettre à niveau dépense donc $(1-s)\delta$;
- **étape 2** : les TO décident simultanément du marché intermédiaire sur lequel ils vont s'approvisionner ;
- **étape 3** : les hôtels observent les décisions prises dans les étapes antérieures et décident simultanément du marché intermédiaire sur lequel ils vont écouler leur produit, ce qui revient à décider de se conformer au nouveau standard ou de rester dans le marché générique ;
- **étape 4** : les TO décident des quantités à acheter sur le marché spot (et donc à vendre sur le marché final).

La politique publique de la 1^{ère} étape du jeu conduit à des changements dans le niveau des variables de marché associées à la filière par rapport au *benchmark* et à un positionnement des acteurs dans les différents segments qui s'offrent désormais à eux. Ces changements se manifestent par :

- une réponse des différents intervenants au nouveau standard : accepter ou non de rénover ses installations (décision des hôtels), accepter de commercialiser ou non le nouveau produit (décision des TO) ;
- un ajustement du niveau des variables micro-économiques : quantité de nuitées commercialisées par les TO dans chaque catégorie, fixation de la rémunération de chaque catégorie d'hôtels et fixation du prix de vente final d'une nuitée dans chaque catégorie.

La structure finale de la filière – quand toutes les décisions et variables se seront ajustées et stabilisées – est décrite

au graphique 9. On trouve donc dans cette nouvelle configuration deux types d'hôtels : ceux qui ont décidé de ne pas modifier leurs installations et qui sont dès lors déclassés dans la catégorie inférieure ; et ceux qui les ont améliorées et qui se retrouvent ainsi confirmés dans leur classe antérieure (*benchmark*)⁶⁴.

Nous supposons que les TO ne commercialisent qu'un seul type de produit. Ils se répartissent alors en deux types :

- **type 1** : TO qui décident de commercialiser le nouveau produit et qui le vendent à l'étranger en relayant les efforts accomplis (en ne dépréciant pas la qualité de cette catégorie) ;
- **type 2** : TO qui décident de continuer à commercialiser le produit antérieur. L'information qu'ils donnent sur la qualité de ces hôtels reste inchangée.

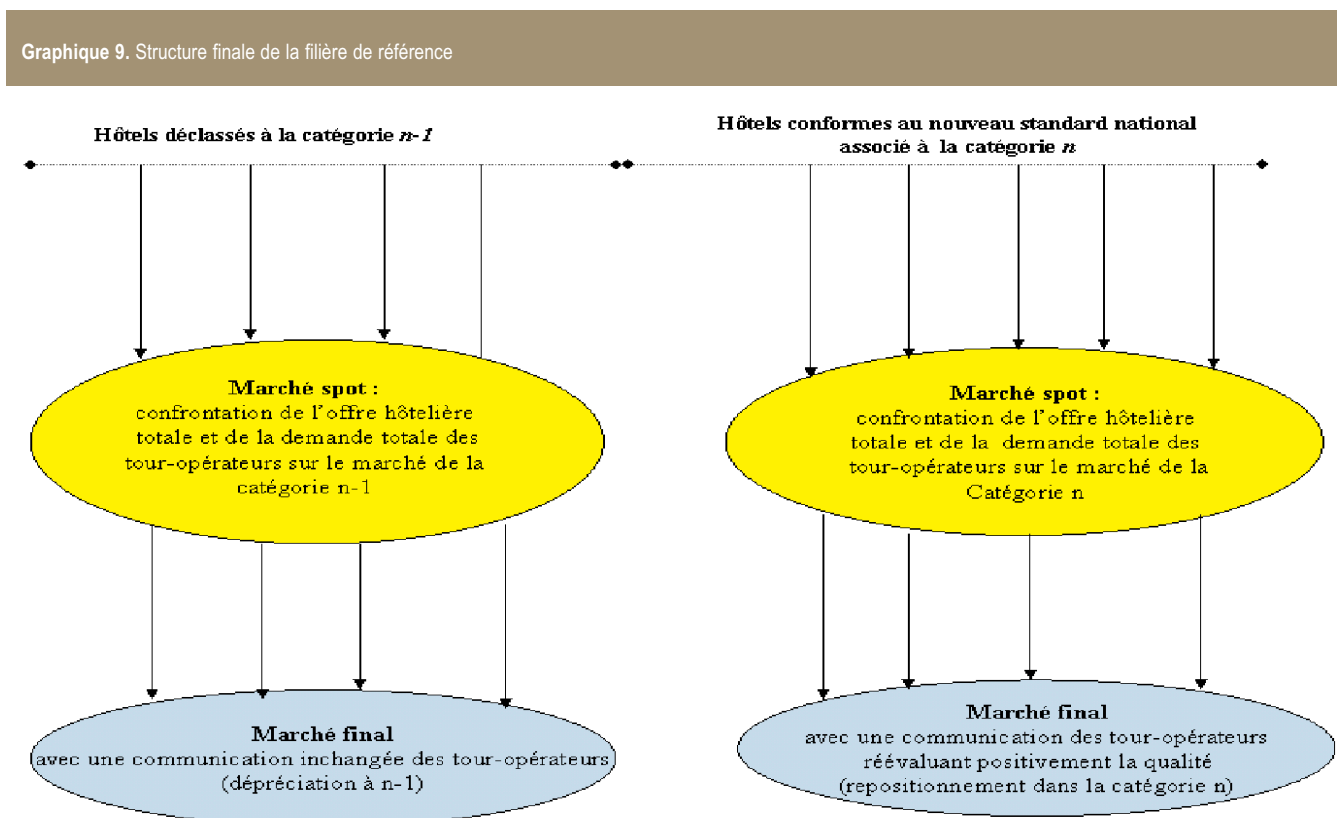
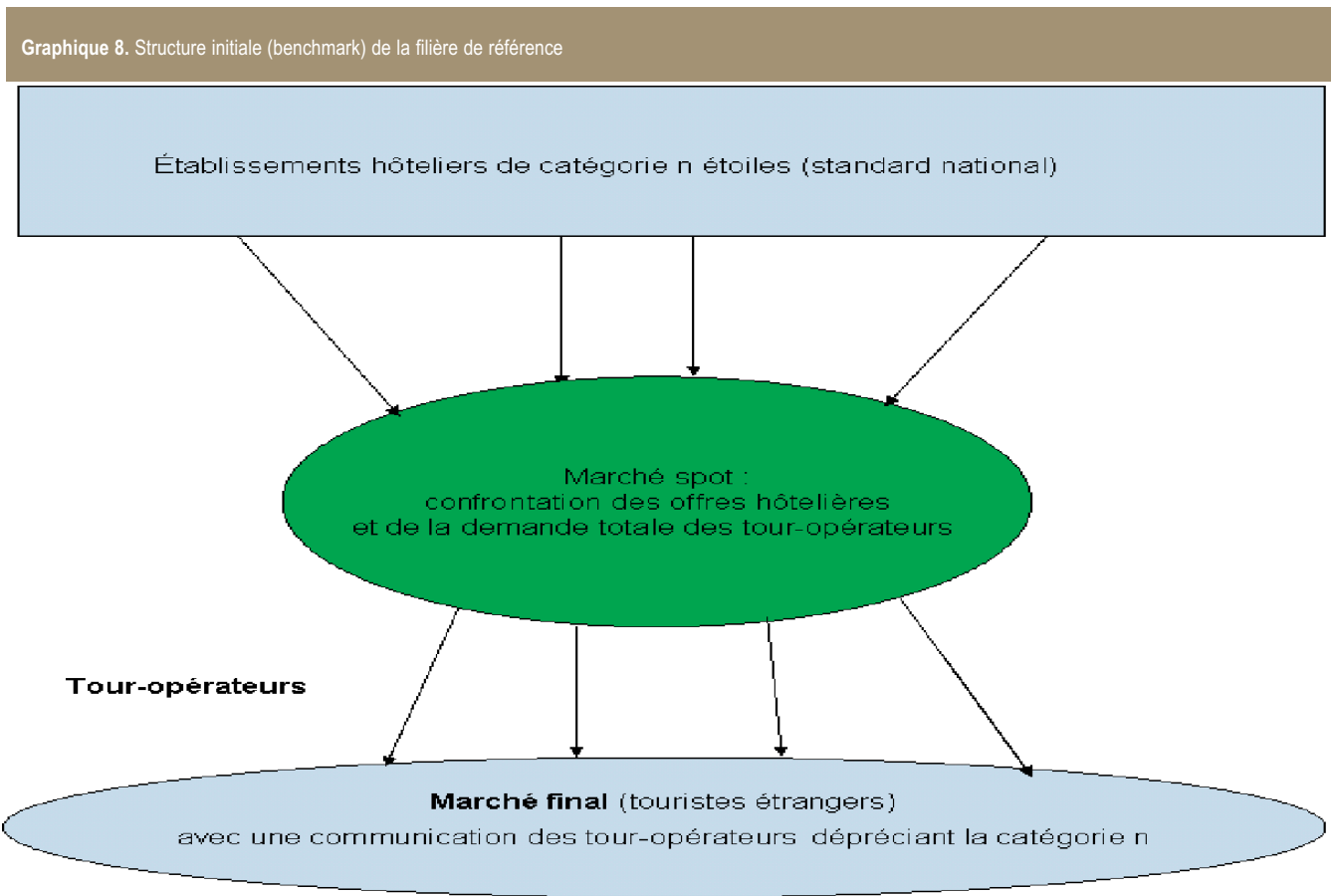
Il est possible que les deux marchés ne parviennent pas à coexister dans la structure finale, soit pour des raisons amont (les hôtels ont tous pris la même décision – rénover ou ne pas rénover), soit pour des raisons aval (les TO ont tous pris la même décision – commercialiser ou non le nouveau produit).

Une régulation publique efficace conduit à une répartition *collectivement satisfaisante* des TO et des hôtels sur les deux marchés, au regard des critères de compétitivité internationale de la filière et des revenus des acteurs locaux.

2.3.2 Résultats

Le niveau moyen du prix intermédiaire (que l'on pourrait – abusivement – assimiler à la « cotation » d'une nuitée) est un indicateur du fonctionnement économique du marché. Il transmet un message aux hôteliers sur leur futurs revenus (tendance à la hausse si ω_0 est élevée ; tendance à la baisse dans le cas contraire). Il a également un effet direct sur la stratégie des TO en matière d'approvisionnement et de comportement commercial sur le marché final (quantités demandées et prix final affiché pour le consommateur étranger). Le prix final payé par le touriste

⁶⁴ Notre modèle permet également d'inclure le cas où l'élévation des produits vient d'un canal autre que le renforcement qualitatif des prestations hôtelières (par exemple, incorporation dans un pack de nouvelles activités, passerelles avec un autre type de produit comme le culturel, etc.).



est mécaniquement relié au prix intermédiaire payé par les TO aux fournisseurs amont. Un prix intermédiaire élevé diminue les quantités commandées par le TO, raréfie l'offre finale de packs et provoque de fait une augmentation du prix de celui-ci sur le marché aval.

Les hôteliers n'investissent en équipement que s'ils ont l'espoir de bénéficier en retour d'une meilleure rémunération sur le marché intermédiaire (dans le graphique 8, le prix ω_n serait alors supérieur au prix ω_{n-1}). Si la rémunération ω_n attendue n'est pas suffisante, les hôteliers gardent leurs équipements précédents et restent sur le marché de la catégorie inférieure.

La rémunération ω_n est en partie le résultat du ratio « nombre d'hôteliers de catégorie n amont/nombre de TO dans la catégorie n » que l'on appellera désormais « ratio amont/aval de la catégorie n ». Ce ratio détermine à quel niveau s'égalisent la commande totale des TO et la capacité offerte en catégorie n .

Pour s'assurer de l'adhésion d'un nombre suffisamment élevé d'hôtels, il faut que ce ratio ne soit pas trop grand. Autrement dit, il est nécessaire qu'un nombre suffisamment grand de TO (par rapport au nombre d'hôtels) décident de commercialiser ce nouveau produit dans le segment de marché approprié.

Un renforcement important des conditions d'éligibilité des hôteliers dans cette catégorie implique un grand effort d'adaptation des hôtels et donc un surcoût élevé. La rentabilité des hôtels ne peut alors être assurée qu'avec un prix intermédiaire relativement fort. Celui-ci ne peut

émerger que si le « pouvoir » de marché sur le marché intermédiaire du nouveau produit est en faveur des hôtels (existence d'un excédent de demande relativement important, c'est-à-dire un ratio amont/aval de la catégorie n relativement faible). Un rationnement de la capacité disponible dans cette catégorie (reflété par le ratio amont/aval) apparaît en effet comme une condition nécessaire de rentabilité.

Le modèle montre que sous des conditions assez générales, la filière initiale va évoluer vers une structure stable au sens où les choix des hôteliers et des TO (décisions d'adhésion à l'un ou l'autre des deux marchés) vont s'ajuster et se réajuster jusqu'à converger vers une structure finale où les tailles des deux marchés seront définitivement robustes à tout changement de décision unilatérale des acteurs. En d'autres termes, dans cette structure finale, aucun TO ni aucun hôtel n'a intérêt à changer *unilatéralement* de stratégie d'adhésion. Un TO (ou un hôtel) n'aura donc pas avantage à changer de marché (c'est-à-dire quitter celui où il se trouve) *quand les autres (TO et hôtels) restent sur le marché où ils sont eux-mêmes positionnés*. La particularité d'un tel concept de stabilité de filière⁶⁵ est qu'à l'équilibre (graphique 9), les hôtels peuvent se retrouver dans une situation dégradée par rapport au *benchmark* sans possibilité de revenir à la situation antérieure. En effet, le choix d'adaptation est irréversible (travaux de rénovation et installation des équipements) et le retour à la situation de *benchmark* implique une « coordination » de tous les hôtels ayant vu leur situation se dégrader.

Encadré 10 : le concept de stabilité

Le concept de stabilité, qui n'est pas toujours facile à appréhender, oppose intérêt collectif à s'engager dans une action et intérêt individuel à rejoindre un groupe déjà constitué (rationalité collective versus rationalité individuelle). Un acteur peut ainsi avoir intérêt à rejoindre unilatéralement le groupe (il compare alors son profit quand il le rejoint et son profit quand il observe le groupe de l'extérieur) même s'il préfère que ce groupe ne soit pas du tout constitué (il compare dans ce cas son profit quand il est dans le groupe et son profit quand aucun groupe n'est constitué). Au départ, certains hôtels (les premiers) peuvent voir l'intérêt de s'adapter au nouveau standard et de bénéficier ainsi d'une situation meilleure que le *benchmark* (à cause d'un ratio amont/aval favorable). Ce groupe ayant décidé de s'adapter, d'autres doivent se prononcer. Ces derniers peuvent, un à un, décider de rejoindre le premier groupe (ils arbitrent entre s'adapter ou ne pas

⁶⁵ Cette notion de stabilité provient d'une branche récente de la théorie des jeux, la théorie de formation endogène de coalitions. D'Aspremont *et al.* (1983) ont adapté ce concept à la problématique des cartels en économie industrielle (voir aussi Giraud-Héraud et Hammoudi [1999] pour différentes extensions et Hammoudi *et al.* [2006] pour les détails des calculs concernant la présente étude).

s'adapter sachant qu'ils n'ont plus la possibilité de revenir au *benchmark*, sauf à « convaincre » tous les hôtels d'y revenir collectivement, ce qui est irréaliste). À mesure que de nouveaux hôtels s'adaptent au standard, le ratio amont/aval devient de plus en plus défavorable aux hôteliers et le prix intermédiaire baisse progressivement jusqu'à se situer au-dessous même du prix intermédiaire du *benchmark*. Ainsi, à cause des irréversibilités dues aux décisions individuelles d'adaptation et au caractère contraignant de cet engagement, la politique de normalisation peut provoquer une détérioration du revenu par rapport au *benchmark*.

S'il n'y a pas de soutien financier de l'État aux hôteliers, le nouveau standard peut, sous certaines conditions (faiblesse relative de la disposition à payer des touristes étrangers), générer une baisse de profit par rapport au *benchmark* soit des hôtels de la catégorie supérieure, soit des hôtels de la catégorie inférieure. En revanche, pourvu que la disposition à payer des touristes ne soit pas trop faible, les TO peuvent profiter de cette situation, leur profit augmentant par rapport au *benchmark*.

Ce résultat met en évidence le conflit d'intérêt entre les acteurs amont et aval de la filière. Une politique de soutien financier à la mise à niveau des hôtels peut sous certaines conditions (disposition à payer des touristes relativement élevée) réduire l'intensité de ce conflit. Le profit de ces deux types d'intervenants peut augmenter simultanément. En effet, la mise en œuvre d'un soutien incite un nombre plus important d'hôteliers à se conformer à la nouvelle norme. L'augmentation du niveau de ce soutien en accroît le nombre. À court terme, le ratio amont/aval devient défavorable aux hôtels de cette catégorie. Cependant, à mesure que la capacité hôtelière dans cette catégorie augmente (sous l'effet du soutien à la mise à niveau), le nouveau marché attire de plus en plus de TO qui voudraient profiter d'une marge de bénéfice (écart entre prix final et intermédiaire) favorable. À long terme, quand suffisamment de TO sont entrés, le ratio amont/aval peut redevenir favorable aux hôtels de la catégorie. Par ailleurs, on montre que le niveau auquel s'établit le prix intermédiaire du nouveau produit est plus élevé que le niveau auquel s'établit le prix intermédiaire de la catégorie inférieure. L'accroissement de la subvention augmente encore plus l'écart entre ces deux prix : le prix intermédiaire du nouveau produit augmente alors que le prix intermédiaire de la catégorie inférieure diminue. À l'équilibre, si le soutien est ajusté « convenablement » à la disposition à payer⁶⁶ des touristes étrangers, la nouvelle structure permet la coexistence des deux marchés. Nous montrons que le pays peut améliorer son revenu national

(calculé en agrégeant le revenu des hôtels exerçant dans les deux catégories) par rapport à la situation de *benchmark*.

À l'instar du modèle présenté à la section 2.3.1, les résultats de ce modèle soulignent le rôle important des politiques de communication et du produit local. La promotion a pour effet d'augmenter la disposition à payer des touristes pour le produit national. Une élévation de la disposition à payer des touristes tend à réduire le coût social de mise à niveau des hôteliers, en permettant d'abaisser le niveau de soutien nécessaire pour enclencher la coexistence des deux marchés et l'amélioration du revenu agrégé des acteurs locaux. Une communication efficace entraîne ainsi une économie substantielle en matière de soutien financier.

2.3.3 Enseignements de politique économique

Les résultats du modèle donnent un aperçu de la complexité des relations d'interdépendance entre les acteurs d'une filière et les marchés associés aux différentes classes d'hôtels. Une politique publique de normalisation doit conduire non seulement à la création d'un marché de la catégorie supérieure, proche des standards internationaux, mais également à une amélioration de la qualité de toutes les autres catégories. Une politique publique n'atteint ces objectifs que si elle crée les incitations pour que les distributeurs (TO) commercialisent ces catégories auprès de la clientèle qui est disposée à payer le prix correspondant. Les TO doivent trouver avantage à répercuter, dans le prix du pack, les améliorations qualitatives réalisées dans chaque catégorie. Il s'agit alors de les convaincre et/ou de créer les incitations suffisantes pour que le produit national

⁶⁶ On montre (Hammoudi *et al.*, 2006) que tous les niveaux de soutien ne parviennent pas à ce résultat. Pour être efficace, le niveau de soutien est une fonction mathématique de la disposition à payer des touristes pour le produit national. Il est en général décroissant en fonction de ce paramètre : plus le produit national attire des touristes disposés à payer pour la qualité, moins on devrait dépenser en soutien pour implémenter une telle structure finale.

puisse trouver une nouvelle place dans le portefeuille de produits des TO.

Nous avons montré comment la politique de promotion en aval pouvait avoir des incidences sur les incitations des TO à commercialiser les catégories dans leurs marchés « naturels » (incitation à l'adhésion au marché de la catégorie *n*) et, indirectement, sur les incitations des hôtels à s'adapter au nouveau produit. Nous avons vu que la politique de soutien peut peser sur l'intensité de ces incitations et contribuer à la création d'une capacité hôtelière en catégorie supérieure. Enfin, nous avons constaté que les politiques de soutien pouvaient contribuer indirectement à équilibrer les rapports de force au sein de la filière.

L'objectif d'une combinaison éclairée *politique de normalisation/politique de soutien* est double : atteindre, grâce à une normalisation relativement exigeante, des niveaux de qualité proches des standards internationaux tout en s'assurant, à travers la politique de soutien, une capacité suffisante dans chaque catégorie, notamment supérieure. Quand ces deux objectifs sont atteints, on pourrait plus légitimement compter sur l'adhésion d'un certain nombre de TO. En effet, toute politique de renforcement du standard nécessite, pour être efficace, l'adhésion d'un maximum d'hôteliers mais aussi d'un grand nombre de TO.

Il peut arriver que les actions de soutien en amont ne suffisent pas à enclencher l'adhésion de suffisamment de TO. Hammoudi *et al.* (2006) montrent qu'une action en aval *via* la fiscalité indirecte peut être un levier d'action complémentaire particulièrement efficace. En effet, la

combinaison des trois instruments que sont le standard minimum, le soutien à la mise à niveau des hôteliers et la réduction fiscale au bénéfice des TO loyaux peut enclencher une évolution positive des revenus de tous les acteurs de la filière⁶⁷.

Par ailleurs, la politique de soutien doit être adossée à une bonne politique promotionnelle. Nous avons préconisé la création d'un service de concertation permanente avec les distributeurs du produit national (TO, agences de voyage). Les résultats du modèle plaident également pour un service où se concrétiseraient des politiques promotionnelles financées par l'État dans le cadre d'un partenariat public-privé.

En outre, les politiques de normalisation et de soutien sont plus efficaces quand prévaut en amont une certaine organisation des établissements hôteliers. Ces organisations peuvent faire contrepoids à la domination des distributeurs aval. Les pouvoirs publics doivent favoriser leur avènement, en couplant éventuellement soutien à la mise à niveau et soutien au regroupement. Ces regroupements peuvent être « horizontaux » (entre hôteliers par exemple) ou « verticaux » (entre opérateurs de métiers différents – hôtellerie, agences de voyage, transporteurs...). Au-delà de la recherche d'une taille critique, l'intérêt des regroupements *horizontaux* est d'améliorer progressivement le pouvoir de négociation des hôtels par rapport aux TO. Les autorités en charge du tourisme doivent de la même façon encourager et soutenir les regroupements *verticaux*, qui permettent de faire participer les acteurs locaux à la prise en charge du produit touristique, depuis son élaboration jusqu'à sa commercialisation.

⁶⁷ Ces auteurs montrent également que le soutien aux hôteliers et les mesures fiscales de réduction pour les TO peuvent être soit substituables, soit complémentaires. Cela va dépendre de l'intérêt que suscite le produit à l'étranger. Sachant l'influence que peuvent avoir les politiques promotionnelles sur la disposition à payer des touristes, les résultats montrent comment elles peuvent être mises grandement à profit pour limiter le coût économique des politiques industrielles.

Conclusion

Les pays du sud de la Méditerranée fondent de réels espoirs sur le tourisme en tant que moteur de la croissance et du développement, qui seront exaucés ou déçus, selon le type d'organisation mise au service de ce secteur. La question n'est pas tant de savoir si la spécialisation est légitime mais plutôt, au vu des dotations de ces pays et des lourds investissements déjà consentis dans ce domaine, de s'interroger sur les réorientations de politiques susceptibles de relancer le secteur.

La diversification de l'offre balnéaire et l'encouragement à la montée en gamme constituent incontestablement des enjeux majeurs pour les nouvelles politiques initiées dans la région. Ils figurent parmi les grands objectifs des programmes nationaux de développement récemment élaborés par plusieurs pays (Algérie, Égypte, Maroc et Tunisie notamment). Ces gouvernements se sont en effet engagés comme dans une série d'actions de renforcement de la réglementation en imposant des critères de qualité plus exigeants.

Au-delà de l'évolution de la réglementation, les pouvoirs publics doivent aussi promouvoir une organisation globale de la filière qui :

- (i) assure, *via* des incitations efficaces, l'émergence d'une offre de qualité ;
- (ii) amène stratégiquement les acteurs à consentir les efforts de communication nécessaires pour renouveler la clientèle afin de parvenir à une valorisation plus juste du produit à l'étranger ;
- (iii) débouche sur un partage équitable de la valeur créée et donc des rapports de force équilibrés entre acteurs de filière.

Une telle *organisation de la qualité* dans les filières touristiques implique pour les autorités des arbitrages plus complexes qu'avec des organisations basées sur la stabilisation d'une offre touristique de masse. Cette

politique publique doit résulter d'une combinaison judicieuse de plusieurs leviers d'action :

- *normalisation* : renforcement des systèmes nationaux de notation hôtelière par la définition de standards publics supérieurs d'éligibilité à une catégorie d'hôtels ; et promotion de démarches de labellisation, pour encourager les initiatives visant à aller au-delà du minimum requis ;
- *soutien financier* : soit pour aider des hôtels à se maintenir dans une catégorie donnée (plutôt supérieure), en augmentant ce faisant la capacité en produits haut de gamme ; soit pour aider des acteurs locaux à se conformer au nouveau standard de qualité des catégories inférieures, plus exigeant, pour leur éviter l'éviction du marché ;
- *démarches d'incitation et d'accompagnement* des regroupements, pour favoriser les synergies et l'amélioration du pouvoir de négociation des acteurs locaux face aux TO dominants.

La connaissance du fonctionnement d'une filière est essentielle pour impulser des politiques efficaces de diversification des produits. Les résultats obtenus combinés aux éléments factuels du contexte sud-méditerranéen permettent de mieux structurer la réflexion et de mieux anticiper les effets de certaines politiques économiques.

Pour définir ces politiques, il faut avant tout disposer d'informations statistiques et économiques sectorielles, qu'elles portent sur les caractéristiques de l'offre ou sur les caractéristiques de la demande. Faute d'informations régulièrement actualisées, les décisions publiques ne seront pas à la hauteur des objectifs et des espérances en matière de développement du secteur. En outre, les acteurs privés locaux doivent, avec l'aide des organisations professionnelles et/ou de l'État, se donner

les moyens d'une évaluation régulière de leur offre en fonction des évolutions de la demande des touristes étrangers et des standards internationaux⁶⁸. Des études et enquêtes de consommation doivent être périodiquement menées, supervisées par les associations professionnelles ou les organismes sous tutelle des ministères. Ces travaux devraient aider à constituer une base de données sur la typologie des clients, leur comportement, leurs modes de consommation, leurs dépenses, etc.

À côté d'une *variété* de produit balnéaire plus haut de gamme, les pays sud-méditerranéens doivent par ailleurs faire émerger des offres alternatives à ce tourisme dominant et moins exposées à la sévérité de la concurrence internationale. Les régions méditerranéennes disposent pour ce faire d'un réel potentiel. Les zones rurales et de montagne pourraient constituer des objectifs de développement intéressants, avec l'agro-tourisme et la randonnée. Le tourisme à caractère culturel pourrait être renforcé dans les pays où il est déjà bien implanté (Égypte, Maroc, Turquie) et développé dans les pays à haut potentiel (Jordanie et Syrie mais aussi Algérie et Tunisie).

De par leurs caractéristiques, la plupart des pays méditerranéens peuvent combiner tourisme balnéaire, activités sportives et pratiques culturelles. L'apparition des activités de croisière, de navigation de plaisance et de sports nautiques montre bien que des efforts sont actuellement consentis dans le sens de cette diversification.

L'offre alternative doit néanmoins être en adéquation avec les capacités de la région, à la fois en termes de ressources que de maîtrise technologique des différents métiers de la filière. Une offre destinée à des touristes à revenu élevé peut, dans certains cas et en dépit des recettes plus satisfaisantes ainsi dégagées, entraîner une fuite externe importante, puisque les intrants de haute qualité deviennent coûteux. On voit ainsi comment un tel tourisme – censé capter des recettes plus importantes et détendre les relations amont/aval – peut avoir les inconvénients d'un tourisme à faible revenu.

⁶⁸ Cela vaut pour tous les pays concernés par l'étude et, à un moindre degré, pour la Turquie, la Syrie et l'Égypte.

Bibliographie

- BALAGLU, S. et M. MANGALOGLU (2001), "Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as Perceived by US-based Tour Operators and Travel Agents", *Tourism Management*, Vol. 22.
- BAUM, T. et R MUDABI (1994), "A Ricardian Analysis of the Fully Inclusive Tour Industry", *Service Industries Journal*, Vol. 14, 1.
- BEN JELILI, R. (2008/à paraître), *Enjeux et problèmes du développement du tourisme dans les pays du sud de la Méditerranée*, Document de travail, Agence Française de Développement, Paris.
- BIGLAISER, G. (1993), "Middlemen as Experts", *Rand Journal of Economics*, Vol. 24, 2.
- BIGLAISER, G. et J. FRIEDMAN, J. (1994), "Middlemen as Garantors of Quality", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 12, 4.
- BRIASSOULIS, H. (2002), "Sustainable Tourism and Question of the Commons", *Annals of the Tourism Research*, Vol. 29, 4.
- BUHALIS, D. (2000), "Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region", *International Hospitality, Leisure and Tourism Administration Journal*, Vol. 1, 1.
- BYWATER, M. (1992), "The European Tour Operator Industry", *International Tourism Reports n° 3*, The Economist Intelligence Unit, Londres.
- CACCOMO, J.-L. et B. SOLONANDRASANA (2001), "Tourism Activities and Price Differences: Imperfect Information and Asymmetric Competition", Document de travail 02-F/2003, GEREM, université de Perpignan, Perpignan.
- CALVERAS, A. (2003), "Incentives of International and Local Hotel Chains to Invest in Environmental Quality", *Tourism economics*, Vol. 9, 3.
- CALVERAS, A. (2007), "Expansion of a Hotel Chain and Environmental Quality", *Investigaciones económicas*, Vol. XXXI (2), Department of Business Economics, université des îles Baléares, Palma de Majorque.
- CALVERAS, A. et A.-M. VERA-HERNANDEZ (2005), "Quality Externalities in a Vertical Structure: What is the Impact of Tour Operators?", *Tourism Economics*, 11 (4), pp. 571-593.
- CALVERAS, A. et F. ORFILA (2007), "Intermediaries and Quality Uncertainty: Evidence from the Hotel Industry in the Balearic Islands", *ssrn papers* (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1009647)
- CAVES, R. (1996), "Multinational Enterprise and Economic Analysis", Cambridge University Press, Cambridge.
- CAZES, G. (1989), *Les nouvelles colonies de vacances. Le tourisme international à la conquête du tiers monde*, L'Harmattan, Paris.
- CAZES, G. (1994), « Le tourisme international dans les relations Nord-Sud. Perspectives territoriales et géopolitiques », *Téoros*, Vol. 13, 2.
- CLERIDES S., P. NEARCHOU et P. PASHARDES (2004), "Intermediaries as Quality Assessors in Markets with Asymmetric Information: from UK Package Tourism", *Discussion Papers*, No. 3, Department of Economics, University of Cyprus.
- DAIDJ, N. et A. HAMMOUDI (2007), « Le management stratégique par la théorie des jeux. Une introduction », *Ed. Hermès, Coll. Lavoisier*.
- D'ASPREMONT, C., A. JACQUEMIN, J. JASKOLD-GABSZEWICZ et J. WEYMARK (1983), "On the stability of collusive price leadership", *Canadian Journal of Economics*, Vol. 16.
- DUNNING, J.-H. et M. McQUEEN (1981), "The Eclectic Theory of International Production: a Case Study of the International Hotel

- Industry”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 2, 4.
- DUNNING, J.-H. (1981), “International Production and the Multinational Enterprise”, George Allen and Unwin, Londres.
- DUNNING, J.-H. et M. McQUEEN (1982), “The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry”, in A-M Rugman, *New Theories of the Multinational Enterprise*, London: Croom Helm.
- ENGLISH, E.-P (1986), *The Great Escape? An Examination of North-South Tourism*, North-South Institute, Ottawa.
- EVAN, N. et M. STABLER (1995), “A Future for the Package Tour Operator in the 21st Century?”, *Tourism Economics*, Vol 1, Part 3, pp. 245-263.
- FALZON, J. (2003), “The Competitive Position of Mediterranean Countries in Tourism: Evidence from the Thomson Brochure”, Department of Banking & Finance, université de Malte, Malte.
- FITCHRATINGS (2007), « L'industrie touristique tunisienne : un modèle économique à rénover », http://www.tustex.com/download/tourisme/tourisme_analysefich20071212.pdf
- GIRAUD-HÉRAUD, E. et A. HAMMOUDI (1999), « Concepts de stabilité des cartels : une généralisation à un cadre asymétrique », *Recherche économique de Louvain*, Vol. 65.
- GIRAUD-HÉRAUD, E., A. HAMMOUDI et L-G SOLER (2006), “Food Safety, Liability and Collective Norms”, *Cahiers de l'Ecole polytechnique*, 2006-06.
- GRATTON, C. et R. RICHARDS (1997), “Structural Change in the European Package Tour Industry: UK/German Comparisons”, *Tourist Economics*, Vol. 3, 3.
- HAMMOUDI, A., R. BEN JELILI et H. DJOUFELKIT-COTTENET (2006), “Normative Approach of Upstream-Downstream Relationships in the Tourism Sector: Implication for the Tourism Policy of the South Mediterranean Countries”, *Working Paper*, Economic Research Forum, Le Caire.
- HAROUTUNIAN, S., P. MITSU et P. PASHARDES (2005), “Using Brochure Information for the Hedonic Analysis of Holiday Packages”, *Tourism Economics*, Vol. 11, 1.
- HILLALI, M. (2003), *Le tourisme international vu du Sud. Essai sur la problématique du tourisme dans les pays en développement*, Presses de l'université du Québec, Québec.
- HOERNER, J.-M. (1993), *Introduction au géotourisme*, Études, Presses universitaires de Perpignan, Perpignan.
- JICA (1999), *The Study on Tourism Development Projects in the Arab Republic of Egypt: Main Report*, Egyptian Tourism Development Authority, Le Caire.
- LANFANT, M.-F. (1980), « Le tourisme dans le processus d'internationalisation », *Revue internationale des sciences sociales*, Vol. XXXII, 1.
- LIZZERI, A. (1999), “Information Revelation and Certification Intermediaries”, *Rand Journal of Economics*, Vol. 30, 2.
- MOTTA, M. [1993], “Endogenous Quality Choice: Price vs Quantity Competition”, *The Journal of Industrial Economics*, 41, pp. 113-131.
- MUSSA, M. et S. ROSEN (1978), “Monopoly and Product Quality”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 18.
- PLAN BLEU (2005), *Dossier sur le tourisme et le développement durable en Méditerranée*, PNUE/PAM, Valbonne.
- POLINSKI, A.-M. et W.-P. ROGERSON (1983), “Products Liability, Consumers Misperceptions and Market Power”, *the Bell Journal of Economics*, 14(2) pp. 581-589.
- REY, P. et J. TIROLE (1986), “The logic of vertical restraints”, *American Economic Review*, Vol. 76, 5.
- REY, P. et J. TIROLE (1997), “A primer on foreclosure”, *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3.
- RONNEN, U. (1991), “Minimum quality standards, fixed costs, and competition”, *Rand Journal of Economics*, 22, pp. 490-504.
- SCARPA, C. (1998), “Minimum Quality Standards with More than Two Firms”, *International Journal of Industrial Organization*, 16, pp. 665-676.
- SHAKED, A. et J. SUTTON (1982), “Relaxing Price Competition through Product Differentiation”, *Review of Economic Studies*, Vol. 49, 1.

- SHELDON, P.-J. (1986), "The Tour Operator Industry: an Analysis", *Annals of Tourism Research*, Vol. 13.
- SMAOUI, A. (1992), « Le développement du tourisme en Tunisie et le rôle des organisateurs de voyages étrangers », in MICHAUD, J.-L. (dir. pub.), *Tourismes. Chances pour l'économie, risques pour les sociétés ?* Presses universitaires de France, Paris.
- SOFRONIS, C. et P. PASHARDES (2003), "Market Remedies for Information Problems: Evidence from the Market for Package Tourism", université de Chypre, Nicosie.
- TIROLE, J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge, MA.
- VALLETTI, T. [2000], "Minimum Quality Standards under Cournot Competition", *Journal of Regulatory Economics*, 18, pp. 235-245.

Série Documents de travail / Working Papers Series

- N° 1 *A Poverty Forecasting Tool: A Case-Study of Senegal*
Thierry Latreille, AFD - January 2005.
- N° 2 Les OMD et l'aide de cinquième génération
Jean-David Naudet, AFD - Mai 2005.
- N° 3 Biens publics mondiaux et développement : De nouveaux arbitrages pour l'aide ?
Sarah Marniesse, AFD - Septembre 2005.
- N° 4 Agir en faveur des acteurs et des sociétés fragiles. Pour une vision renouvelée des enjeux de l'aide au développement dans la prévention et la gestion des crises
Beyond the Fragile State: Taking Action to Assist Fragile Actors and Societies
Jean-Marc Châtaigner et François Gaulme, AFD - Septembre 2005.
- N° 5 La filière riz au Mali : compétitivité et perspectives de marché
Pierre Baris, Jean Zaslavsky, Serge Perrin - Septembre 2005.
- N° 6 Turquie : Risque systémique bancaire et vulnérabilités macro-financières
François-Xavier Bellocq et Vincent Caupin, AFD - Octobre 2005.
- N° 7 La Tunisie et le marché euro-méditerranéen du tourisme
Jean-Raphaël Chaponnière, CEPN et AFD et Marc Lautier, CARE, Université de Rouen - Septembre 2005.
- N° 8 Le développement, une question de chance ? A propos du rapport sur le développement dans le monde 2006
« Equité et Développement »
Development, a Question of Opportunity? A Critique of the 2006 World Development Report: Equity and Development
Jean-Pierre Cling, Denis Cogneau, Jacques Loup, Jean-David Naudet, Mireille Razafindrakoto, François Roubaud, DIAL - Septembre 2005.
- N° 9 *Aid Selectivity According to Augmented Criteria*
Jacky Amprou, AFD, Patrick Guillaumont, Sylviane Guillaumont Jeanneney, CERDI - November 2005.
- N° 10 Le Cambodge rural face à la pauvreté : contribution à la réflexion sur les dynamiques agraires et le changement social
Julien Calas, AFD Phnom-Penh - Janvier 2006.
- N° 11 Vietnam : les vulnérabilités macro-financières associées au processus d'émergence.
Vietnam: Macro-Financial Vulnerabilities Associated with the Emergence Process
François-Xavier Bellocq et Jean-Raphaël Chaponnière, AFD - Janvier 2006.
- N° 12 Chine : la croissance et ses déséquilibres
François-Xavier Bellocq et Jean-Raphaël Chaponnière, AFD - Janvier 2006.

- N° 13 Legs colonial et gouvernance contemporaine (Note de synthèse)
Jean-François Bayart, Romain Bertrand, Thornike Gordadze, Béatrice Hibou et Françoise Mengin, FASOPO (Fonds d'analyse des sociétés politiques) - Mars 2006.
- N° 14 Apprendre pour vivre et travailler : contribution du GEFOP au Rapport sur le développement dans le monde 2007 de la Banque mondiale
Learning for Life and Work : GEFOP Contribution to the World Development Report 2007
Réseau GEFOP (Synthèse rédigée par R. Walther) - Mars 2006.
- N° 15 La formation professionnelle en secteur informel (Note de problématique)
Vocational Training in the Informal Sector - Issue Paper
Richard Walther, consultant ITG - Mars 2006.
- N° 16 La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Maroc
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Morocco Field Survey
Richard Walther, consultant ITG - Juin 2006.
- N° 17 La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Cameroun
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Cameroon Field Survey
Richard Walther, consultant ITG, avec le concours d'Ewa Filipiak et de Christine Uhder, AFD - Juillet 2006.
- N° 18 Rapport sur le risque-pays du Maroc
Jérôme Sgard, Cepii et Université de Paris-Dauphine - Juin 2006.
- N° 19 La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Bénin
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Benin Field Survey
Richard Walther, consultant ITG, avec le concours d'Ewa Filipiak et de Christine Uhder - Juillet 2006.
- N° 20 Institutions, développement et pauvreté
Institutions, Development and Poverty
Alice Sindzingre, CNRS, EconomiX, Université Paris X-Nanterre ; School of Oriental and African Studies (SOAS), Université de Londres - Juillet 2006.
- N° 21 La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Senegal Field Survey
Richard Walther, consultant ITG, avec le concours d'Ewa Filipiak et de Christine Uhder - Juillet 2006.
- N° 22 Les fondations philanthropiques américaines, acteurs émergents de la mondialisation et piliers du dialogue trans-atlantique.
American Philanthropic Foundations: Emerging Actors of Globalization and Pillars of the Transatlantic Dialog
Benoît Chervalier, German Marshall Fund of the United States, et Joseph Zimet, AFD - Juillet 2006.
- N° 23 L'AFD et ses partenaires : La dimension culturelle
Philippe d'Iribarne, CEREB - CNRS - Août 2006.
- N° 24 Secteur de l'eau au Sénégal - Un partenariat équilibré entre acteurs publics et privés pour servir les plus démunis ?
Aymeric Blanc, département de la Recherche, AFD, et Cédric Ghesquières, consultant junior, AFD - Août 2006.
- N° 25 Décentralisation et politique de l'eau gratuite en Afrique du Sud: Quelle place pour le secteur privé ?
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Senegal Field Survey
Aymeric Blanc, département de la Recherche, AFD, et Cédric Ghesquières, consultant junior, AFD - Août 2006.

- N° 26 L'intégration des programmes d'aide alimentaire aux politiques de développement du Niger : le cas de la crise alimentaire 2004-2005.
The Integration of Food Aid Programmes in Niger's Development Policies: the 2004-2005 Food Crisis
Dorothee Chen et Nicolas Meisel, département de la Recherche, AFD, en partenariat avec DIAL - Septembre 2006.
- N° 27 Proposition d'organisation des outils de gestion du risque de marché au bénéfice des filières cotonnières africaines
Jean Cordier, Agrocampus Rennes - Septembre 2006.
- N° 28 Les privatisations en zone franc – synthèse des travaux du groupe de travail MINEFI/AFD
Aymeric Blanc, département de la Recherche, AFD - Septembre 2006.
- N° 29 *Out of the financing trap? Financing post-conflict countries and LICUSs*
Marc Raffinot, Université-Dauphine, et Christine Rosellini, DIAL, Paris - October 2006.
- N° 30 La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain en Afrique du Sud
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the South Africa Field Survey
Richard Walther, ITG Consultant, Ewa Filipiak, département de la Recherche, AFD, et Christine Uher, AFD - Octobre 2006.
- N° 31 *The Brain Drain: What Do We Know?*
Frédéric Docquier, FNRS and IRES, Université Catholique de Louvain and World Bank - Khalid Sekkat, DULBEA, Université Libre de Bruxelles - October 2006.
- N° 32 Les délocalisations françaises vers la Turquie
Julien Gourdon, CERDI, Université d'Auvergne - Décembre 2006.
- N° 33 Capital naturel et développement durable en Afrique
Natural Capital and Sustainable Development in Africa
Pierre-Noël Giraud, CERNA, Centre de recherche en économie industrielle, Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, Denis Loyer, AFD - Décembre 2006.
- N° 34 La formation professionnelle en secteur informel Rapport sur l'enquête terrain en Ethiopie
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Ethiopia Field Survey
Richard Walther, Consultant ITG - Novembre 2006.
- N° 35 La formation professionnelle en secteur informel Rapport sur l'enquête terrain en Angola
Vocational Training in the Informal Sector - Report on the Angola Field Survey
Richard Walther, Consultant ITG - Novembre 2006.
- N° 36 Les accords de partenariat économique : des accompagnements nécessaires
Economic Partnerships Agreements: Accompanying Measures Are Needed
Anna Lipchitz, département de la Recherche, AFD - Janvier 2007.
- N° 37 Energie du Mali, ou les paradoxes d'un « échec retentissant »
Béatrice Hibou, CNRS - CERI, Olivier Vallée, Consultant, AFD - Janvier 2007.
- N° 38 *Public Private Partnerships in Water and Electricity in Africa*
Emmanuelle Auriol, ARQADE and IDEI Toulouse Sciences Economiques, Aymeric Blanc, département de la Recherche, AFD - January 2007.
- N° 39 *Economic Partnership Agreements and Regional Trade Flow Dynamics: The ECOWAS Case*
Benoît Faivre Dupaigre, Vanessa Alby-Flores, Borgui Yerima, Ann Vourc'h, Anna Lipchitz, Philippe Chedanne - March 2007.
- N° 40 La Régie des eaux de Phnom Penh : un modèle de gestion publique efficace
Aymeric Blanc et Alain Riès, département de la Recherche, AFD - Mai 2007.

- N° 41 Répartition des gains dans les partenariats public-privé : effets comparés des modalités d'assiette d'une redevance de concession
Olivier Ratheaux, AFD - Juin 2007.
- N° 42 *Potential Financial Frameworks for a Sustainable UNEO*
Helle Husum, COWI, Erik Brander, COWI, Suzanne A.K. Steensen, COWI, et Emmanuelle Lachaussée, AFD - June 2007
- N° 43 La concession des aéroports de Madagascar : une privatisation en trompe-l'œil ?
Aymeric Blanc, département de la Recherche, AFD, et Olivier Gouirand, AFD - Août 2007.
- N° 44 La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire
Aymeric Blanc, département de la Recherche, AFD, et Olivier Gouirand, AFD - Août 2007.
- N° 45 Analyse rétrospective de la crise alimentaire au Niger en 2005
Jean-Pierre Olivier de Sardan, LASDEL, avec la participation de M. Ali Bako, E. Guillermet, O. Hamani, Y. Issa, M. Koné et M. Moha - Septembre 2007.
- N° 46 Une nouvelle base de données institutionnelles : « Profils Institutionnels 2006 »
A new institutional database: "Institutional Profiles 2006"
Nicolas Meisel, département de la Recherche, AFD et Jacques Ould Aoudia, DGTPE - Septembre 2007
- N° 47 *Governance of Renewable Natural Resources: Concepts, Methods and Tools*
Sheila Wertz-Kanounnikoff, Institut du développement durable et des relations internationales (Iddri) et Dominique Rojat, AFD - September 2007.
- N° 48 La crise de la filière coton : conséquences économiques et financières au Burkina Faso
François Xavier Bellocoq et Arthur Silve, Département de la Recherche, AFD - Septembre 2007.
- N° 49 *Youth and labour market in Africa (DIAL)*
Jean-Pierre Cling, Flore Gubert, Christophe J. Nordman, Anne-Sophie, DIAL - October 2007.
- N° 50 *Culture and development: a review of literature. The continuing tension between modern standards and local contexts*
Hèla Yousfi, Researcher at "Gestion et société", CNRS, Paris - November 2007.
- N° 51 Transferts et déséquilibres macroéconomiques des économies ultramarines
Philippe Jean-Pierre, université de la Réunion - Novembre 2007.
- N° 52 Eloignement, insularité et compétitivité dans les petites économies d'outre-mer
Bernard Poirine, maître de conférences d'économie à l'université de la Polynésie française - Novembre 2007.
- N° 53 Pourquoi s'ouvrir ? Contraintes et perspectives pour les économies ultramarines
Jean-Michel Salmon, maître de conférences, CEREGMIA-faculté de droit et d'économie de la Martinique, université des Antilles et de la Guyane et consultant indépendant à STRADEVCO - Novembre 2007.
- N° 54 *Regional Trade Agreements and Developing Countries: The Case of the Independent Pacific Island States*
Robert Scollay - November 2007.
- N° 55 *Corporate Social Responsibility in Turkey: Overview and Perspectives*
Naïg Cozannet, Agence Française de Développement, Helge Rieper, Frankfurt School of Management and Finance Yekbun Gurgoz, Agence Française de Développement - December 2007.
- N° 56 allocation géographique de l'apd française : Comparaison entre la sélectivité de l'APD française totale et celle de l'Agence Française de Développement
Jacky Amprou, AFD, Carl Bernadac, AFD, Pascaline Magnès, ministère des Affaires étrangères - Novembre 2007.

- N° 57 L'aide au commerce dans les pays en développement : des articulations complexes pour une efficacité réelle
Marilyne Huchet-Bourdon, maître de conférences en économie, Agrocampus Rennes, Anna Lipchitz, économiste, département de la Recherche, AFD, Audrey Rousson, consultante, AFD - Janvier 2008.
- N° 58 La « bonne gouvernance » est-elle une bonne stratégie de développement ?
Is "Good Governance" a Good Development Strategy?
Nicolas Meisel, département de la recherche, AFD, Jacques Ould Aoudia, direction générale du Trésor et de la Politique, économique du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi - Janvier 2008.
- N° 59 Prospective et enjeux énergétiques mondiaux - Un nouveau paradigme
World Energy Prospects and Stakes - A New Paradigm
Bernard Laponche, consultant - Janvier 2008.
- N° 60 Cycle du crédit et vulnérabilités financières : évolutions récentes dans certains pays émergents
Matteo Mogliani, Ecole d'économie de Paris - Mars 2008.
- N° 61 L'industrie égyptienne depuis le début des années 1970 : histoire d'un développement contrarié
Egyptian Industry since the Early 1970s: A History of Thwarted Development
Hélène Djoufelkit-Cottenet, département de la Recherche, AFD - Mars 2008.
- N° 62 *Africa and its Demographic Challenges: an Uncertain Future*
Patrice Vimard, Institut de recherche pour le développement (IRD) - April 2008.
- N° 63 *Comparative Fiscal Response Effects of Debt Relief: an Application to African HIPC's*
Danny Cassimon, Bjorn Van Campenhout, Institute of Development Policy and Management (IDPM), University of Antwerp, Belgium - March 2008.
- N° 64 Rente, développement du secteur productif et croissance en Algérie
Hélène Djoufelkit, économiste, Agence Française de Développement - Juin 2008.
- N° 65 Préférences commerciales et règles d'origine : conséquences des APE pour l'Afrique de l'Ouest et centrale
Olivier Cadot, université de Lausanne, CEPR, CERDI et CEPREMAP, Calvin Djiofack, CERDI, Jaime de Melo, université de Genève, CEPR et CERDI - Juin 2008.
- N° 66 *The investment climate in Egypt: Institutions or Relationships as Conditions for Sustainable Reform?*
Hèla Yousfi, Gestion et société, LISE, CNRS, John Humphrey, Institute of Development Studies, Brighton UK - June 2008.
- N° 67 *Privatisation and Regulatory Reform in the Middle East and North Africa (MEDA) Area - Telecom Case Study*
Mihoub Mezouaghi, AFD - June 2008.
- N° 68 Réduire le méthane : l'autre défi du changement climatique
Benjamin Dessus, Bernard Laponche, association Global chance - Juillet 2008.
- N° 69 La présence chinoise en Afrique de l'Ouest : le cas du Mali et du Bénin
Mathilde DUPRE et Weijing SHI, Institut d'études politiques de Paris - Août 2008.
- N° 70 Pour une approche sociétale et politique du développement
Xavier Ricard Lanata, ethnologue, directeur des partenariats internationaux du Comité catholique contre la faim et pour le développement, CCFD - Septembre 2008.