



DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA MODERNISATION

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous-direction de la Formation et des Concours

Bureau des Concours et Examens professionnels
RH4B

**CONCOURS EXTERNE ET INTERNE POUR L'ACCÈS A
L'EMPLOI DE SECRÉTAIRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
(CADRE GÉNÉRAL) AU TITRE DE L'ANNÉE 2017**

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

Du 19 au 23 septembre 2016

ECONOMIE

Série de huit à dix questions à réponse courte portant sur les enjeux économiques et de développement internationaux

Durée totale de l'épreuve : 4 heures
Coefficient : 4

Ce dossier comporte 9 pages (page de garde non comprise)

SUJET :

Au verso

QUESTIONS

Les candidats sont invités à formuler leurs réponses de manière courte et synthétique, sur la base de leurs connaissances des théories économiques, de l'actualité internationale, ainsi que du corpus documentaire fourni ci-après. Toute réponse se limitant à une paraphrase des documents fera l'objet d'une pénalité.

1. Délocaliser : avantages et inconvénients (2,5 points)
2. Quel est l'impact de la baisse des prix du pétrole sur les pays émergents ? (2,5 points)
3. Le yuan (renminbi) est-il une monnaie internationale ? (2,5 points)
4. La politique de concurrence est-elle toujours efficace ? (2,5 points)
5. La faiblesse de l'investissement en Europe : quelles causes, quels remèdes ? (2,5 points)
6. L'action des banques centrales est-elle encore efficace ? (2,5 points)
7. Quelles sont les caractéristiques du marché mondial de la croisière (acteurs et niveaux de concurrence, principaux segments de marché, structure de coût, chaîne de valeur) ? (3 points)
8. Quelles sont les stratégies de différenciation et de croissance possibles sur le marché de la croisière ? (2 points)

DOCUMENTS

Doc. 1 : Relocaliser, une opportunité pour les entreprises ?, Valérie Talmon, *Les Echos*, mai 2015

Doc. 2 : Graphiques sur le marché du pétrole (FMI, Banque mondiale, The Economist)

Doc. 3 : « Le Conseil d'administration du FMI achève la révision du panier du DTS et y inclut le renminbi », *Fonds monétaire international*, Communiqué de presse n°15/540, novembre 2015.

Doc. 4 : Indicateurs OCDE de la réglementation du marché des produits pour les années 1993, 1998, 2003 et 2008.

Doc. 5 : « Pour une relance de l'investissement en Europe », Olivier Marty, *Question d'Europe* n°325, septembre 2014 (extrait)

Doc. 6 : « La maladie derrière les taux d'intérêt trop bas », Jean-Marc Vittori, *Les Echos*, 9 juin 2016

Doc. 7 : « L'interminable chute des taux sur les marchés européens », Pierrick Fay, *Les Echos*, 8 juin 2016

Doc. 8 : Chiffres-clés du marché mondial de la croisière, extrait des comptes annuels de MSC

Doc. 9 : Perspectives et tendances du marché de la croisière

Document 1 : Relocaliser, une opportunité pour les entreprises ?, Valérie Talmon, *Les Echos*, mai 2015

Après le Made in France, la relocalisation et le sourcing hexagonal retrouvent des couleurs. Relocaliser, une opportunité pour les entreprises ?

De Solex à Rossignol, des entreprises françaises, certes encore peu nombreuses, font le choix de relocaliser tout ou partie de leur activité en France. Un mouvement qualifié de « prometteur » par la Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services. Pour preuve, la Direction générale des entreprises (DGE) a publié deux guides sur le "Fabriqué en France". Ils apportent aux consommateurs et aux producteurs un éclairage sur les différents types de mentions, marquages et labels garantissant l'origine des produits. Ces deux guides, désormais accessibles en ligne, détaillent les caractéristiques des principaux labels.

Le sourcing local

Si l'heure n'est pas au retour en masse des entreprises qui ont délocalisé, « la réindustrialisation de la France passe plutôt, aujourd'hui, par une politique d'achat en France et en Europe, par la volonté de trouver des fournisseurs

locaux », souligne Damien Forterre, enseignant-chercheur en stratégie d'entreprise et responsable du Bachelor de Novancia. Les secteurs concernés ? « *Le textile pourrait l'être car c'est non seulement un secteur fortement délocalisé, mais qui aujourd'hui voit émerger un véritable intérêt des consommateurs pour l'équitable, le local, etc.* », estime Damien Forterre. De même, ces préoccupations se retrouvent dans le secteur de l'agroalimentaire, voir même dans la grande distribution, de plus en plus engagée dans le sourcing local.

Des atouts stratégiques

Car relocaliser représente avant tout un atout en terme d'image, de notoriété. Mais la dimension purement économique n'est heureusement pas non plus à négliger : « *D'un point de vue logistique, relocaliser est un plus*, souligne Damien Forterre. *Réduire ses coûts logistiques, les contraintes liées aux délais de livraison, est un vrai avantage. De même, travailler localement est plus simple d'un point de vue culturel, législatif. Quand on sait que produire en Chine implique de nouer des partenariats avec les autorités, de partager les investissements, etc... relocaliser est sous ces aspects plus simple. Enfin, produire dans des pays émergents peut avoir des conséquences non négligeables en terme de coûts liés au taux de change. Au Brésil, le Real a varié de 33 % entre 2012 et 2014 !* »

Des freins encore nombreux

Au regard de ces avantages, produire en France aurait donc de sérieux atouts pour les entreprises qui se rapprochent ainsi de leurs fournisseurs, de leurs partenaires, de leurs clients. Oui, mais... Les freins sont encore nombreux. Le premier d'entre eux reste bien évidemment le coût du travail. « *De même, il ne faut pas oublier que de nombreuses entreprises ont choisi de se délocaliser afin de trouver des relais de croissance à l'étranger*, lance Damien Forterre. *Produire en Inde, par exemple, permet de pénétrer ce marché colossal et d'acquérir une première notoriété.* » Le retour en France, dans ces conditions, est donc loin des objectifs stratégiques de certaines entreprises.

Le resourcing

Face à ces freins encore très forts, la véritable tendance serait plutôt le resourcing, c'est-à-dire la recherche de fournisseurs proches de sa zone d'activité originelle (ultra-local, France ou même Europe selon l'activité). « *Ce resourcing présente l'avantage de rapprocher les donneurs d'ordre et les sous-traitants dans des relations pérennes et de confiance*, met en avant Damien Forterre. *On l'a vu dans le secteur de l'aéronautique ou dans l'automobile, où de nombreux constructeurs ont montré une volonté de se repositionner avec un panel de fournisseurs de proximité. Chez PSA, 50 % des fournisseurs sont français, et 90 % sont basés en Europe. Le resourcing présente les mêmes avantages que la relocalisation, mais permet aussi de répondre à des besoins plus ponctuels. Très positifs pour la gestion du stockage, par exemple. Enfin, cette stratégie de resourcing permet une mise en conformité plus rapide et plus simple.* » Un point important à l'heure où le respect de normes est capital pour vendre !

Un casse-tête pour certains entrepreneurs

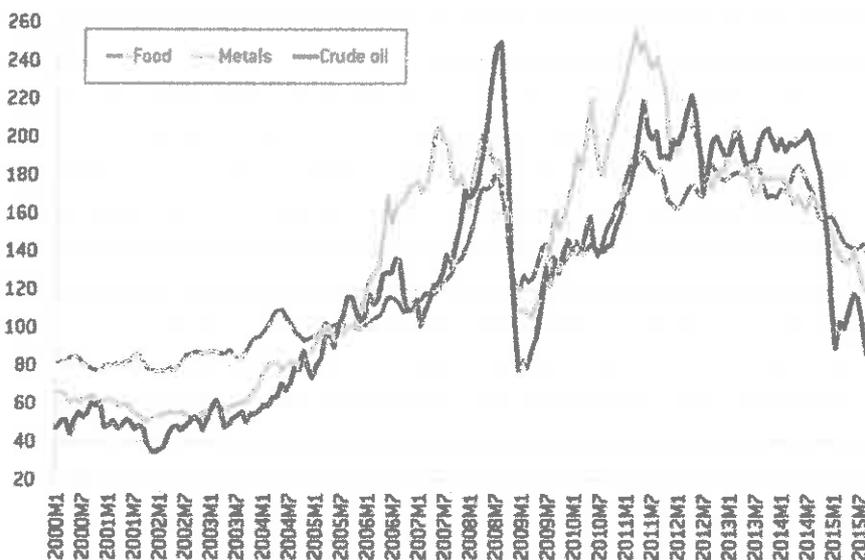
Le problème ? Suite à la vague de délocalisation, et de désindustrialisation, une des conséquences a souvent été une perte de savoir-faire ou même tout simplement de capacité de production. Ainsi, la jeune créatrice de Lapiglove, un gant démaquillant innovant, s'est trouvée confrontée à un véritable casse-tête à l'heure de trouver des partenaires. La microfibre utilisée pour les produits de la jeune entreprise lui est fournie par son atelier de confection (situé dans les Vosges). Mais elle est tissée en Italie. « *Il faut savoir que - malheureusement - plus aucun tissage n'est fait en France, même les éponges utilisées pour la confection du linge de toilette sont faites à l'étranger*, déplore Karen Giguël. Nos produits restent néanmoins 100% français car ils répondent aux critères légaux » : la microfibre ne représente qu'un faible pourcentage du prix de revient des produits (moins de 20%) et la totalité des opérations de transformation (confection) et d'emballage est faite en France, à moins de 50 kilomètres du siège. Les autres matières premières proviennent toutes de France (étiquettes, biais, fils).

Stratégie partenariale

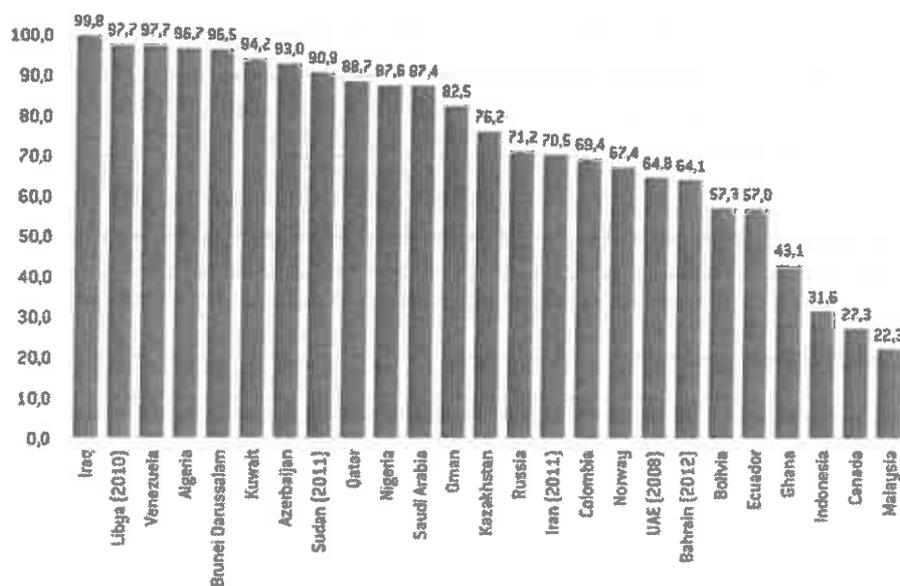
Côté TPE et PME restées sur le territoire, cette tendance au resourcing pourrait bien représenter des réelles opportunités. Toutefois, mieux vaut être vigilant pour décrocher ce nouveaux marchés : « *De plus en plus d'appels d'offre passent par des plates-formes d'achat dématérialisées. Or, de nombreuses petites entreprises ne sont pas présentes dans ces nouveaux systèmes d'information* », prévient Damien Forterre. Autre précaution pour convaincre les donneurs d'ordre : capitaliser sur la qualité, la pérennité de la relation permise par cette production française. « *Mis à mal dans les années 90, le savoir-faire français doit être remis en avant, via notamment des partenariats de productivité afin d'être compétitif*, lance Damien Forterre. *En clair, passer d'une politique de chasse au coût menée depuis 25 ans à un véritable stratégie partenariale* ». Un vrai changement de paradigme !

Document 2 : Graphiques sur le marché du pétrole (Sources : FMI, Banque mondiale, The Economist)

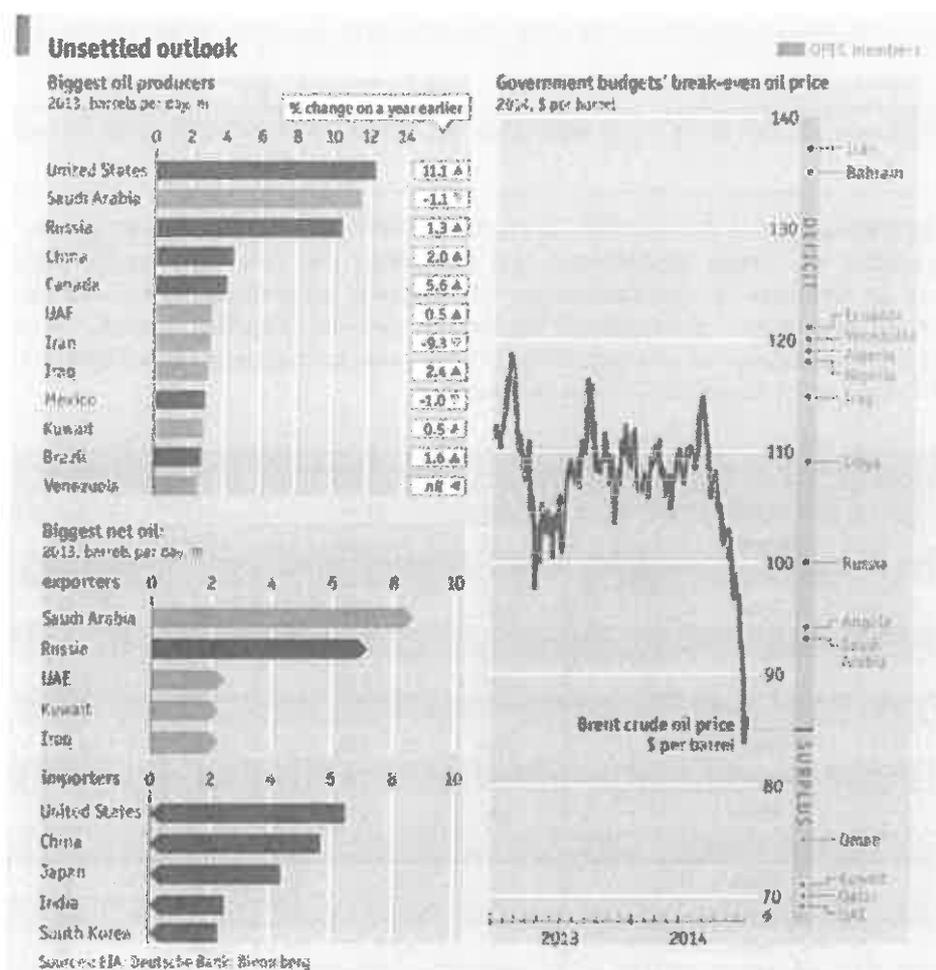
(i) *Commodity price indices (2000-2015 / 2015 = 100) Source : IMF Primary Commodity Price System*



(ii) *Fuel exports as percentage of merchandise exports (2013) / Source : World Bank*



(iii) Chiffres sur le marché du pétrole / Source : The Economist



Document 3 : Le Conseil d'administration du FMI achève la révision du panier du DTS et y inclut le renminbi, Fonds monétaire international, Communiqué de presse n°15/540, novembre 2015.

Le Conseil d'administration du Fonds monétaire international (FMI) a achevé aujourd'hui la révision quinquennale régulière du panier des monnaies qui composent le droit de tirage spécial (DTS). Cette révision avait en particulier pour objet de déterminer si la monnaie chinoise, le renminbi (RMB), remplissait les critères en vigueur d'inclusion dans le panier. Le Conseil d'administration a décidé aujourd'hui que le RMB remplissait tous les critères en vigueur; en conséquence, avec effet au 1^{er} octobre 2016, le RMB ayant été déclaré monnaie librement utilisable, il sera inclus dans le panier du DTS, dont il devient la cinquième monnaie, aux côtés du dollar des États-Unis, de l'euro, du yen et de la livre sterling. Le délai d'entrée en vigueur du nouveau panier du DTS, le 1^{er} octobre 2016, laissera suffisamment de temps au FMI, à ses pays membres et aux autres utilisateurs de DTS pour s'adapter à ces changements.

À l'issue de la réunion du Conseil, Madame Christine Lagarde, Directrice générale du FMI, a fait la déclaration suivante :

«La décision du Conseil d'administration d'inclure le RMB dans le panier du DTS est une étape importante de l'intégration de l'économie chinoise dans le système financier mondial. C'est aussi une reconnaissance des progrès accomplis ces dernières années par les autorités chinoises dans la réforme des systèmes monétaire et financier du pays. La poursuite et l'approfondissement de ces efforts rendront le système monétaire et financier international plus robuste, ce qui à son tour favorisera la croissance et la stabilité de la Chine et de l'économie mondiale».

La valeur du DTS sera déterminée sur la base d'une moyenne pondérée des valeurs des monnaies qui composent le panier, à savoir le dollar des États-Unis, l'euro, le renminbi, le yen et la livre sterling. L'inclusion du RMB rendra le DTS plus attrayant en diversifiant le panier et en le rendant plus représentatif des principales monnaies mondiales. Le

taux d'intérêt du DTS continuera d'être une moyenne pondérée des taux d'intérêt des instruments financiers à court terme sur les marchés des monnaies composant le panier du DTS. Il est attendu des autorités émettant les monnaies représentées dans le panier du DTS, qui comprennent maintenant les autorités chinoises, qu'elles maintiennent un cadre de politique économique facilitant les opérations du FMI, de ses pays membres et des autres utilisateurs de DTS dans leurs monnaies. Le document présenté au Conseil d'administration sera rendu public prochainement.

Document 4 : Indicateurs OCDE de la réglementation du marché des produits pour les années 1993, 1998, 2003 et 2008.

« Les indicateurs de réglementation des marchés de produits (RMP) de l'OCDE constituent une batterie complète d'indicateurs comparables au niveau international, qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les politiques publiques favorisent ou entravent la concurrence sur les marchés de produits où celle-ci est viable [...]. Ces indicateurs couvrent les dispositions réglementaires applicables dans les domaines suivants : le contrôle exercé par l'État sur les entreprises industrielles ou commerciales ; les obstacles juridiques et administratifs à l'entrepreneuriat ; les obstacles aux échanges et à l'investissement internationaux. »

| | 1993 | 2003 | 2008 | 2013 |
|--------------------|------|------|------|------|
| France | 2,38 | 1,77 | 1,52 | 1,47 |
| Germany | 2,23 | 1,80 | 1,41 | 1,29 |
| Greece | 2,75 | 2,51 | 2,21 | 1,74 |
| Italy | 2,36 | 1,80 | 1,49 | 1,26 |
| Japan | 2,11 | 1,37 | 1,43 | 1,41 |
| Korea | 2,56 | 1,95 | 1,94 | 1,88 |
| Luxembourg | | 1,60 | 1,44 | 1,46 |
| Mexico | 2,76 | 2,50 | 2,05 | 1,91 |
| Netherlands | 1,82 | 1,49 | 0,96 | 0,92 |
| Spain | 2,39 | 1,79 | 1,59 | 1,44 |
| United States | 1,50 | 1,30 | 1,11 | |
| Brazil | | | 2,54 | 2,54 |
| China ² | | | 3,17 | 2,86 |
| India | | | 3,40 | 3,10 |
| Indonesia | | | 2,42 | |

Note : Plus le score est élevé plus les réglementations sont fortes.

Document 5 : « Pour une relance de l'investissement en Europe », Olivier Marty, *Question d'Europe* n°325, septembre 2014 (extrait)

L'investissement européen a beaucoup chuté et peine à rebondir

Comme l'a récemment indiqué Philippe Maystadt, l'investissement européen est sur une tendance préoccupante. La chute de l'investissement en capital fixe dans l'Union européenne depuis le début de la crise est telle que sa moyenne est encore 17% plus bas qu'en 2007. Il n'y a pas de perspective haussière à ce niveau général, et la baisse est plus forte dans les pays périphériques, qui ont décroché de la tendance moyenne en 2009 et affichent, début 2013, un niveau 42% plus bas que celui de 2007.

La chute de l'investissement en Europe depuis 2008 est deux fois plus prononcée qu'aux Etats-Unis et qu'au Japon. Elle a aussi été plus rapide que la chute du PIB entre 2008 et 2009, affaiblissant ainsi le lien normal entre l'activité et l'investissement. De plus, ce décrochage semble durable, car la moyenne annuelle du niveau d'investissement en termes de PIB depuis le début de la crise est légèrement inférieure à celle des quinze ans précédents.

Ces tendances sont particulièrement inquiétantes dans la zone euro, tant au niveau de l'investissement privé que public. Comme l'indique Natacha Valla, si la chute de l'investissement privé a été moins prononcée dans la zone euro qu'aux États-Unis entre la fin 2007 et le début de 2009, le rebond y est beaucoup plus faible. Le niveau de l'investissement privé dans la zone euro est, début 2014, de 15 points d'indice inférieur à celui de 2007 et il ne représente plus que 19% du PIB de la zone euro contre 25% aux États-Unis.

Le volume de l'investissement public dans la zone euro est, en 2013, deux fois inférieur à celui des États-Unis (2% de PIB contre 4% de PIB). Sa baisse date, comme celle d'autres pays industrialisés, depuis plus longtemps : en 35 ans, il a été divisé par deux. Le dernier épisode baissier est lié à la crise de 2008 lorsque certains pays, particulièrement en périphérie, ont dû effectuer des consolidations budgétaires rapides et, *in fine*, disproportionnées.

Document 6 : « La maladie derrière les taux d'intérêt trop bas », Jean-Marc Vittori, *Les Echos*, 9 juin 2016

Le phare de l'Europe va rentrer sous l'eau... Tel est l'étrange message des marchés financiers européens. Le phare, c'est le taux d'intérêt à dix ans sur les obligations émises par l'Etat allemand. La référence absolue sur le Vieux Continent. Certains experts expliquent volontiers que le prix de tous les actifs financiers se définit par un écart avec ce taux d'intérêt, un « spread » comme disent les Anglo-Saxons. Et sa rentrée sous l'eau, c'est tout simplement le fait qu'il va sans doute devenir négatif. Il est déjà descendu à 0,04 %, son plus bas historique.

Bien sûr, un taux zéro, ce n'est pas le zéro degré Kelvin, un niveau au-dessous duquel il est impossible de descendre et où la vie a disparu depuis longtemps. Malgré des taux à dix ans déjà inférieurs à zéro en Suisse ou au Japon, la terre continue de tourner. Mais c'est clairement le signal que la finance, elle, tourne à l'envers. Les créanciers paient pour placer leur argent, les débiteurs sont payés pour emprunter. C'est le résultat d'une formidable demande des investisseurs pour des actifs dits « sûrs » comme sont censés l'être les emprunts d'Etat, et donc le signe d'une terrible aversion au risque. C'est aussi le fruit d'une politique monétaire de la banque centrale européenne toujours plus aventureuse pour tenter de ramener la hausse des prix vers les 2 %. Une politique qui renforce encore les achats de « Bund » allemand.

Mais il n'y a pas seulement une anomalie profonde du côté de la demande. Le déséquilibre vient aussi d'un problème d'offre. Il n'y a pas assez d'obligations allemandes. Globalement, Etat, Länder et collectivités locales équilibrent leur budget. Berlin n'emprunte plus que pour refinancer son stock de dettes. Le pays déborde d'épargne, ce que reflète l'excédent de ses comptes courants proche de 9 %, bien-delà du plafond de 6 % considéré comme raisonnable par les accords européens. Cela peut paraître sage dans un pays vieillissant. C'est dramatique pour le pays, pour la zone euro et pour l'Union européenne dans son ensemble. La première puissance économique du continent investit trop peu, alors que l'emprunt est gratuit. Elle oublie de préparer son avenir, alors qu'elle en aurait les moyens. En ne cessant de répéter que « les pays ayant des marges de manoeuvre budgétaire devraient faire davantage pour soutenir la demande, par exemple en accroissant l'investissement public », le FMI vise évidemment d'abord et surtout l'Allemagne. Mais la question de l'investissement ne touche pas seulement ce pays. Elle se pose à l'Europe toute entière. Les langueurs du plan Juncker montrent qu'elle manque pour l'instant de réponses. Ce qui renvoie à d'autres questions encore plus vitales : quel avenir voulons-nous ? Et comment le construire ?

Document 7 : « L'interminable chute des taux sur les marchés européens », Pierrick Fay, *Les Echos*, 8 juin 2016

Le taux allemand à 10 ans est tombé à 0%. La BCE a commencé à acheter des dettes d'entreprises.

0%, voire moins ! Le Bund allemand y est presque. Le rendement des emprunts d'Etat germanique a touché mercredi un nouveau plus bas historique à 0,038 %, contre près de 0,6 % en début d'année. Le précédent record datait d'avril 2015, à 0,049 %. quelques semaines après le début du plan de rachats d'actifs (QE) de la BCE.

Pour Commerzbank, «les marchés sont en train de tester ce seuil et le rendement du Bund pourrait tomber en dessous de 0% dès cette semaine». Tous les taux allemands sont déjà en territoire négatif jusqu'à une maturité de 9 ans, le taux à 5 ans étant même passé en-dessous du taux directeur de la BCE (-0,4%), ce qui ne permet plus à cette dernière d'en acheter... Conséquence, en moyenne, toute maturité confondue, il faut payer Berlin pour lui prêter de l'argent...

La Suisse, championne d'Europe

Les autres pays de la région ne sont pas épargnés par le phénomène. Le taux à 10 ans français offrait mercredi matin un rendement de 0,0397 %, proche de son plus bas historique d'avril 2015 (à 0,330 %). La France emprunte à des taux négatifs jusqu'à 7 ans. Quant à la Suisse, ce sont maintenant ses taux à 20 ans qui sont passés en dessous de zéro !

Pour Anton Brender et Florence Pisani chez Candriam, la baisse des taux est d'abord le reflet d'un monde qui souffre d'un « excès d'épargne », notamment dans la zone euro. Une épargne qui ne sait plus trop où s'investir, alors que la politique agressive de la BCE amplifie encore le déséquilibre entre l'offre et la demande de dettes. « Elle exerce une

pression forte sur la baisse des taux car elle va acheter beaucoup plus que ce qui est émis ». Elle assèche donc le marché, « avec une demande qui est insatisfaite alors que les émissions nettes des gouvernements dans la zone euro ont fortement diminuées ».

Or, dans un contexte de montée de l'aversion pour le risque, liée notamment au Brexit , les investisseurs se ruent en priorité sur la dette jugée la plus sûre et acceptent même de payer pour prêter, car ils misent, pour certain, sur une poursuite de la baisse des taux. «En Europe, le principal attrait des marchés obligataires malgré la faiblesse des rendements résulte de la perspective de taux d'intérêt encore plus négatifs qui pourraient être implémentés à grande échelle par la BCE courant 2016», juge Guy Wagner, économiste à la Banque de Luxembourg.

L'ère de « l'argent gratuit » pourrait perdurer

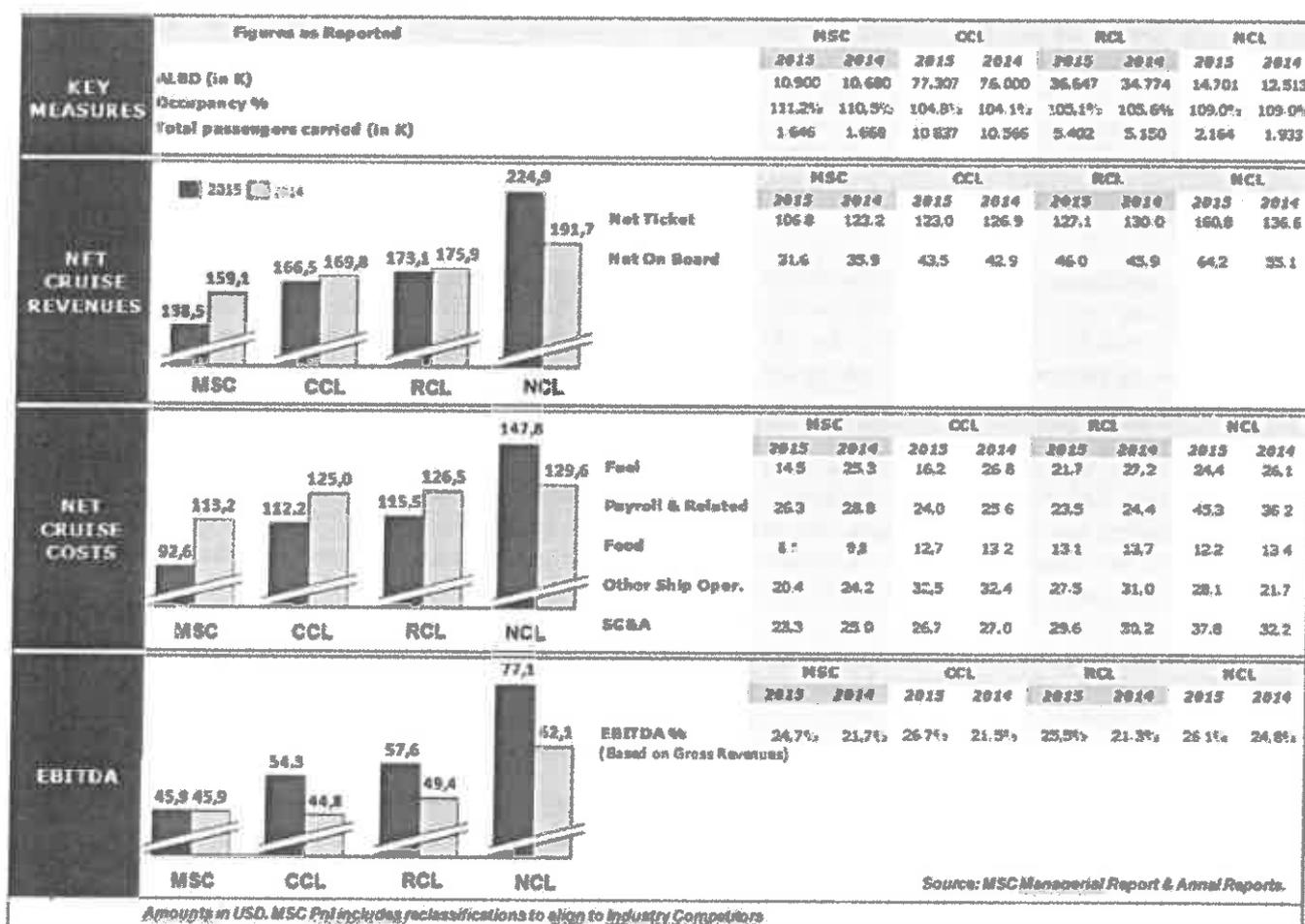
Le recul actuel des taux souverains intervient aussi au moment où la BCE vient de lancer son plan de rachat d'obligations d'entreprise . Les taux « corporate » ont déjà bien baissé par anticipation ces dernières semaines. Selon un indice de Bank of America ML, le taux moyen de la dette « Investment Grade » des entreprises (la plus sûre) est tombé en dessous de 1% dans la zone euro. La BCE n'a pas fait durer le suspense et a entamé dès mercredi ses emplettes sur le marché obligataire. Selon Bloomberg, les six banques centrales de la zone retenues par la BCE auraient déjà acheté des obligations d'AB InBev, de Renault, d'Engie, de RWE, de Telefonica, de Siemens et de Generali.

L'ère de «l'argent gratuit», pour les Etats, comme pour les agents économiques pourrait donc perdurer. La Banque centrale européenne a prévenu à plusieurs reprises que ses taux directeurs allaient rester très bas pendant une longue période, y compris après la fin de son programme de rachat d'actifs (fixé pour l'instant à mars 2017). Malgré tout, selon Anton Brender, les taux sur les marchés obligataires n'ont pas vocation à rester aussi bas : «Si l'on pense que la croissance économique va se poursuivre en Europe et que la BCE n'aura pas besoin de mettre en place de nouvelles mesures dans son QE, les taux devraient remonter d'ici à la fin de l'année». En attendant, le 10 ans allemand pourrait très vite rejoindre la Suisse et le Japon dans la zone des taux long négatifs

Document 8 : Chiffres sur le marché mondial de la croisière, d'après les comptes annuels de la société MSC

| Opérateur | Passagers transportés (millions) | Part de marché (%) | Revenus (Milliards USD) | Part de marché (%) | Nombre de navires |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|
| CARNIVAL (CCL) | 10,8 | 48,1 | 16,6 | 42,2 | 106 |
| ROYAL CARIBBEAN (RCCL) | 5,4 | 23,1 | 8,7 | 22,1 | 46 |
| NORWEGIAN CRUISE LINE (NCL) | 2,1 | 10,4 | 4,9 | 12,5 | 22 |
| MSC Croisiers SA (MSC) | 1,6 | 7,4 | 2,2 | 5,7 | 12 |
| Autres | 2,4 | 1,1 | 7,1 | 17,5 | 112 |

- Récapitulatif des capacités, revenus, coûts et EBITDA des 4 opérateurs



Note : L'ALBD (« Available Lower Berth Day ») correspond à : 2 personnes x nb de cabines x nb de jours de croisière. C'est le nombre théorique de passagers pour une période donnée pour un croisiériste. Cette donnée peut être comparée au nombre réel de passagers transportés et on peut ainsi obtenir le taux d'occupation.

Document 9 : Perspectives et tendances du marché de la croisière (d'après Coface)

Avec une croissance moyenne de 8,5 % sur les 20 dernières années et une croissance d'environ 4 % sur 2015, la croisière maritime est toujours l'un des segments les plus dynamiques de l'ensemble des activités touristiques. Le taux de pénétration est de 3,5 % sur le marché américain (personnes ayant fait l'expérience d'une croisière océanique), mais demeure encore bien inférieur en Europe (sur une année, 1,24 % de la population totale réalise une croisière) et en Asie (0,8 %). Ceci témoigne d'un potentiel de croissance encore très important en Europe et en Asie.

Le marché nord-américain est le premier marché (54% des passagers étaient nord-américains en 2015, selon les chiffres du dernier rapport annuel de RCCL). La croissance sur cette clientèle a été de 2% entre 2011 et 2015. Le marché européen représente quant à lui 28% de la clientèle mondiale en 2015. La croissance sur cette clientèle a été de 1% par an entre 2011 et 2015. La clientèle asiatique représente 14% du marché mondial (contre 8,5% en 2014). C'est sur cette clientèle que la croissance est la plus forte, soit 24% entre 2011 et 2015. Les marchés européen et asiatique se sont développés plus tard mais leur croissance est plus rapide que celle du marché nord-américain. Le marché asiatique a connu une croissance annuelle très rapide de 34% par an entre 2012 et 2014, passant ainsi de 775 000 à presque 1,4 millions de passagers. En 2015, presque 2,2 millions de passagers ont réalisé une croisière en Asie et en 2017, ce chiffre devrait atteindre 3 millions.

En perpétuelle évolution pour répondre aux besoins du marché et susciter la demande, les compagnies de croisière continuent d'innover et d'adapter leurs produits. Les grands paquebots, qui sont dotés d'une offre d'équipements et de divertissements toujours plus vaste, visent un public familial et sont conçus pour accroître le nombre d'enfants et d'adolescents à bord, tout en rajeunissant l'âge moyen des passagers adultes. Cette stratégie est rendue possible par la baisse des prix liée à la mise en flotte de gros navires plus performants et rentables grâce à une capacité d'accueil très importante qui permet de mieux amortir les investissements. Alors que les opérateurs tentent de séduire, puis de fidéliser les vacanciers qui n'ont jamais fait de croisière ou réalisent leur première traversée, on constate que les voyages thématiques (croisières musicales par exemple) perdurent et que les offres vers les groupes se démultiplient. A bord, le panel de services continue donc de se renforcer avec de nouvelles activités, une gamme plus large de restauration ou encore la mise en place de services Internet plus performants, qui permettent de réduire les coûts des communications. Dans le même temps, les offres packagées se développent, notamment les croisières « tout inclus » et des produits comprenant les « pré » et « post-acheminements » avec éventuellement des nuitées dans les ports d'embarquement.

Les taux de satisfaction sont relativement élevés : 62% des passagers ont déjà effectué une croisière et 69% notent mieux les séjours en croisière que les séjours organisés à terre. Le taux de pénétration du marché mondial est toujours faible pour la croisière comparée à celui des offres de vacances à terre. Entre 2015 et 2020, le nombre de passagers devrait croître en moyenne de 4% par an, ce qui correspond à la même évolution que l'augmentation de la capacité disponible.

Côté destinations, également, le catalogue d'itinéraires ne cesse de croître. Alors que l'offre s'est développée ces dernières années vers l'Asie, l'Amérique latine, l'Océanie et l'Afrique, les croisières d'expédition, par exemple vers les zones polaires, ont le vent en poupe. De même, les tours du monde reviennent à la mode. Quant aux régions traditionnelles, les Caraïbes conservent la première place et l'Europe poursuit sa croissance, avec des périple toujours plus nombreux et un certain nombre de nouveautés.

En termes de déploiement de navires, la principale destination de croisières reste les Caraïbes, qui représentent 33,7 % des itinéraires mondiaux, suivis par la Méditerranée (18,7 %), l'Europe du Nord (11,7 %), l'Asie (9,2%), l'Australie et la Nouvelle-Zélande (6,1 %), l'Alaska (4,1 %) et l'Amérique du Sud (2,7 %). Par rapport à l'année précédente, on constate une diminution des croisières aux Caraïbes au profit des zones Asie et Australie et Nouvelle-Zélande.

Enfin, on notera un regain d'activité sur le segment haut de gamme, notamment les compagnies de luxe, qui mettent de nouveau en service des unités neuves. Avec là aussi une évolution du produit vers des bateaux un peu plus gros afin d'offrir un maximum de services. Les bateaux « spécifiques », comme par exemple les paquebots très luxueux ou ceux offrant des croisières d'expéditions, connaissent une forte croissance.