

MAISON DE LA FRANCE

LES EVOLUTIONS SOUHAITABLES DE SES MISSIONS,
DE SES MOYENS ET DE SON ORGANISATION



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère
de l'Équipement
des Transports
du Logement
du Tourisme
et de la Mer

CONSEIL GENERAL DES PONTS ET CHAUSSEES

Rapport n° 2003-0161-01

MAISON DE LA FRANCE

LES EVOLUTIONS SOUHAITABLES DE SES MISSIONS, DE SES MOYENS ET DE SON ORGANISATION

Novembre 2003

François WEILL
Coordonnateur de la Mission d'audit
du Conseil Général des Ponts et Chaussées

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT ET RESUME DES PROPOSITIONS	2
INTRODUCTION.....	4
DIAGNOSTIC.....	5
I LES MISSIONS DE MdF	5
II LE MANAGEMENT ET LA GESTION DE MdF	6
III LA QUESTION DU STATUT DES PERSONNELS DE L'ETAT MIS A DISPOSITION DE MdF.....	9
IV ORGANISATION.....	15
V LES OUTILS DE LA PROMOTION	18
VI LES PARTENAIRES DE MdF	19
VII LA QUESTION DU STATUT DE GIE DE MAISON DE LA FRANCE	21
VIII LES RELATIONS AVEC LA TUTELLE, LE BUDGET.....	23
IX LES COOPERATIONS AVEC L'EXTERIEUR.....	23
X LES ATOUTS DE MdF	24
PROPOSITIONS.....	25
1 LA NECESSAIRE MISE EN ORDRE DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION... 25	25
2 LE PARTENARIAT	26
3 RELATIONS AVEC LES ADMINISTRATIONS	27
4 COOPERATION AVEC LES AUTRES ORGANISMES DE PROMOTION PUBLICS OU PARA PUBLICS	28
5 LA GESTION DE CRISE	28
ANNEXE 1 Verbatim	29
ANNEXE II Synthèse sur le cas de l'Espagne.....	34
ANNEXE III Synthèse sur le cas de la grande Bretagne.....	39
ANNEXE IV Personnalités interviewées	44

SIGNIFICATION DES SIGLES UTILISES

ANCV	Agence nationale pour les chèques vacances
AF	Air France
CA	Conseil d'administration
CDI	contrat à durée indéterminé
CDT	Comité départemental du tourisme
CRT	Comité régional du tourisme
DG	Directeur général
DPSM	direction du personnel, des services et de la modernisation
DT	Direction du tourisme
FNCDT	Fédération nationale des comités départementaux du tourisme
FNCRT	Fédération nationale des comités régionaux du tourisme
GIE	Groupement d'intérêt économique
MAE	ministère des affaires étrangères
MdF/MDLF	Maison de la France
NTIC	nouvelles technologies de l'information et de la communication
OMT	Organisation mondiale du tourisme
OT	Office de tourisme
RH	Ressources humaines
SAS	Société anonyme simplifiée
STFE	Service du tourisme français à l'étranger

AVERTISSEMENT ET RESUME DES PROPOSITIONS

La méthode pour établir ce rapport a reposé sur des entretiens approfondis (d'une durée moyenne de deux heures) effectués par les quatre membres de la mission, en groupe, en binôme ou seul auprès d'un échantillon de personnalités extérieures à Maison de la France, 29 au total dont 9 sous forme d'une table ronde de près d'une journée. Un certain nombre d'interviews ont également été réalisées au sein de Maison de la France (MdF) avec les cadres du siège (10) et des représentants et membres des bureaux à l'étranger (10 dont 4 sous forme d'une table ronde). Ces entretiens ont souvent duré beaucoup plus longtemps voir ont été répartis sur plusieurs séances. La cohérence des interviews a été assurée par la mise au point de questionnaires communs utilisés par les différents membres de la mission.

Ces investigations ont été complétées par la constitution de dossiers documentaires fournis par les différentes unités de MdF qui ont fait l'objet d'études particulières sur les principaux sujets évoqués par la lettre de mission conjointe des ministres, sur les différentes activités de MdF et les principales données de son fonctionnement. Elles se sont également appuyées sur le relevé de constatations provisoires du contrôle des comptes et de la gestion du GIE établi par la Cour des Comptes en août 2003, les rapports du Contrôle d'Etat du GIE pour les années 2001 et 2002, le dossier de l'audit de la société KPMG réalisé en 2000 et le livre blanc de la FNCDT, « tourisme et territoires », édité en juin 2003.

La comparaison avec des organisations étrangères a été réalisée par deux missions de trois jours à Londres (deux membres de la mission y ont participé) et à Madrid (trois membres de la mission) au cours desquelles ont été interviewés en groupe ou isolément 24 personnalités représentantes des organismes concurrents de MdF et de professionnels du tourisme. Pour chacun de ces pays une documentation a été réunie et étudiée pour compléter le contenu des entretiens.

Le présent rapport établit, en première partie, un diagnostic et formule, en deuxième partie, des propositions ; il est accompagné d'une série d'annexes : un verbatim qui reprend des citations significatives tirées des entretiens, une synthèse des informations recueillies au cours des deux missions à l'étranger et la liste des personnalités rencontrées.

Les 15 propositions se résument sous quatre chapitres de la manière suivante :

I Management et gestion

- 1.1 Elaboration d'une stratégie à moyen et long terme et conception d'un plan marketing annuel.
- 1.2 Mise en place d'une comptabilité analytique et élaboration d'outils de gestion.
- 1.3 Recherche de l'équilibre financier.
- 1.4 Mise en place d'une gestion des ressources humaines.

II Partenariat

- 2.1 La promotion du tourisme français à l'étranger comme mission essentielle de MdF.
- 2.2 La diversification du partenariat en direction des grandes entreprises, le rééquilibrage du partenariat actuel.
- 2.3 La clarification des relations entre les collectivités territoriales.
- 2.4 La reconnaissance du rôle *leader* de MdF dans la promotion du tourisme.
- 2.5 Le recentrage de MdF sur ses véritables « clients ».

III Relations avec les administrations

- 3.1 Amélioration des relations réciproques avec la direction du tourisme et l'AFIT.
- 3.2 Accroissement des échanges de personnel avec les autres administrations, amélioration de la délivrance des visas touristiques.

IV Coopération avec les autres organismes de promotion

- 4.1 Par l'échange et la mutualisation de l'information.
- 4.2 Par la fabrication commune de campagnes sur l'image de la France.
- 4.3 Par le partage ou la mutualisation de certains moyens logistiques à l'étranger.

V La gestion de crise

Mise en place d'un dispositif de gestion de crise.

Il est par ailleurs proposé de conserver le statut du GIE comme forme juridique pour Maison de la France (chapitre VII de la première partie), la question de la réforme du statut des personnels mis à disposition par la direction du tourisme fait l'objet du chapitre III de cette même première partie.

INTRODUCTION

« Aujourd'hui, le tourisme occupe le 1^{er} rang de la balance extérieure française avec un solde bénéficiaire de plus de 15 milliards d'euros, loin devant l'automobile (+9milliards) et l'agroalimentaire (+7milliards). L'industrie touristique génère plus d'un million d'emplois directs, soit 4% du nombre total des emplois, le nombre de travailleurs saisonniers du tourisme avoisinant les 400.000 chaque année. Au total, ce sont plus de trois millions d'emplois directs et indirects, soit 12% du total, que représente l'économie touristique en France »¹. Cette citation, reprise dans le livre blanc de la FNCDT paru en juin 2003, illustre bien le constat de la montée en puissance de ce secteur dans l'économie. Pour l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le tourisme est devenu le premier poste d'exportation à l'échelle mondiale et sa croissance va continuer à être forte dans les décades futures.

L'un des aspects remarquables du tourisme tient à l'importance du retour sur investissement² et à la rapidité de l'effet de cet investissement sur le secteur.

La France qui se targue d'être la première destination mondiale (et à la troisième place en part de marché) semble, selon nombre d'experts³, avoir perdu cette prééminence au profit de son principal concurrent, l'Espagne. Barcelone a supplanté, cette année, Paris comme première ville de congrès. Ces signes sont inquiétants et font de l'efficacité accrue de Maison de la France une des conditions du maintien du rôle de la France dans ce domaine.

C'est dans ce contexte que se situe la mission confiée en juillet dernier par le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, le Ministre de l'Equipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer et le secrétaire d'Etat au Tourisme aux chefs de l'inspection générale des Finances, du Tourisme et au vice président du Conseil Général des Ponts et Chaussées. La lettre de mission stipule à propos du GIE Maison de la France :

« Vous examinerez les évolutions souhaitables de ses missions, de ses moyens et de son organisation. Vous vous attacherez notamment à proposer dans le respect de la politique définie par le gouvernement et en tirant toutes les conséquences de la décentralisation et de la réforme de l'Etat :

- L'adaptation du statut du GIE Maison de la France,
- Une amélioration de la gestion des personnels de Maison de la France notamment des agents publics à l'étranger,
- La place financière et institutionnelle de l'Etat et des collectivités territoriales dans ce GIE,
- Une comparaison avec les organismes similaires de nos principaux concurrents européens sera utilement réalisée,
- Un renforcement des relations entre le réseau des Ambassades et Maison de la France,
- Une nouvelle organisation des rapports de Maison de la France avec la direction du tourisme et les organismes rattachés au Secrétariat d'Etat au tourisme,

Vous recueillerez à cette occasion, l'avis des principaux partenaires et clients de Maison de la France. »

La première partie expose les différents éléments du diagnostic, la seconde formule des propositions et répond aux demandes exprimées dans la lettre de mission.

¹ Source : World Travel and Tourism Council (WTTC)

² Le BTA britannique attend un retour de 28£ pour chaque livre investie dans ses actions de promotion.

³ Il convient de noter à ce sujet que le chiffre « symbole » de 76,5 millions de visiteurs étrangers en France n'est fondé que sur des estimations, la France ayant cessé de faire des enquêtes aux frontières depuis 1996.

DIAGNOSTIC

Les principaux chiffres concernant MdF

Effectifs en 2003 : 271 personnes dont 81 au siège et 190 dans les postes à l'étranger. Sur ce total, 82 agents sont mis à disposition par la direction du tourisme (12 au siège, 70 dans les postes).

Compte de résultat en 2002 : 53,19 millions d'euros en recettes et 53,82 millions en dépenses. La subvention du ministère du tourisme s'est élevée à 25,7 millions (cette subvention ne prend pas en compte l'apport en nature des salaires du personnel mis à disposition évalué à 5,8 millions.)

I LES MISSIONS DE MdF

L'objet de MdF est défini dans l'article 3 du contrat constitutif du GIE et précisé dans l'article 1 de son règlement intérieur.

« Le groupement a pour objet **l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des actions d'information et de promotion relatives à l'image, au produit et à l'ingénierie touristique de métropole et d'outre-mer** sur les marchés étrangers ainsi que la **mise en œuvre d'opérations d'informations touristiques à destination du public français.**

Le groupement peut en outre assurer des prestations de service (...) dès lors que la demande émane de tout organisme ou toute entreprise concourant au développement du tourisme français adhérent ou non. »

Ces objectifs se concrétisent très inégalement dans l'activité de MdF :

- La promotion de l'image, du produit, en tant que tel, sont des activités réduites en raison de la part prise par les prestations de service aux adhérents et la faiblesse des moyens qui y sont affectables.
- La mission concernant l'ingénierie touristique n'est pas assurée et de fait « n'est pas une mission satisfaisante pour MdF » selon son directeur.
- La promotion de la France auprès des français existe de façon secondaire mais son utilité est contestée par la plupart des partenaires de MdF. L'opération « Bonjour » est un cas particulier visant la mobilisation des professionnels à l'accueil qui provient d'un transfert récent d'une opération auparavant gérée par la DT. Il s'agit donc d'une action sur l'offre non prévue par l'article 3.
- Les prestations aux adhérents constituent, essentiellement pour des raisons de financement, la part principale des activités de MdF.

La répartition actuelle des moyens de MdF modifie donc l'ordre de priorité de ses missions. Celles-ci semblent par ailleurs trop nombreuses pour pouvoir être assumées de façon concomitante. Le sentiment majoritaire des personnalités rencontrées est qu'il conviendrait de recentrer l'objectif de MdF sur la promotion du tourisme français à l'étranger, l'image de la destination France ; c'est visiblement cette unité d'objectif qui assure le succès des principaux concurrents de la France. C'est visiblement de mauvais grès que le BTA britannique s'est vu chargé d'une mission de promotion sur le marché intérieur depuis cette année.

II LE MANAGEMENT ET LA GESTION DE MdF

Au cours du premier semestre 2000, un audit « organisationnel » a été réalisé par la société KPMG à la demande du président du GIE. Cet audit a mis en évidence, dans le champs limité de la commande qui lui était passé⁴, un certain nombre de dysfonctionnements. C'est ainsi que l'on peut lire notamment dans la synthèse :

« Les projets sont marqués par une forte hétérogénéité et nécessitent plus de transversalité, de structuration, de formalisation (...);

Les équipes en place et les modes de reporting actuels ne sont pas clairement hiérarchisés;

La budgétisation se fait en fonction des moyens disponibles et non en fonction des objectifs définis.(...) »

« La richesse des compétences de MDLF est indéniable et constitue la valeur ajoutée du GIE, mais il n'en est pas de même pour sa capacité à mutualiser ses savoir-faire. En effet, on peut constater à MDLF un nombre significatif de personnes qui véhiculent des compétences à titre personnel uniquement, et qui, de par les carences structurelles d'organisation, ont du mal à partager leur savoir-faire. (...)En matière de communication interne, MDLF souffre d'une incapacité à communiquer sur elle-même(...) »

« (...)Dans la mesure où les études sont un service presté aux adhérents, MDLF se doit de suivre leurs besoins en matière d'études et de mutualiser tous les travaux d'études effectués à ce jour, or ce n'est pas le cas(...) »

« MDLF est une organisation dont le style de gestion nécessite un fort besoin d'outils de gestion formels et structurés. En termes précis, cela veut dire que les attributions de chacun sont à préciser et formaliser. Il existe également un fort besoin de mieux organiser et répartir les charges de travail. De plus, une gestion plus étoffée des ressources humaines est à réaliser.

MDLF souffre d'un manque d'outils de gestion des RH plus développés, de suivi du personnel, de plans de carrière, de définitions d'objectifs, d'évaluations, etc. La procédure d'évaluation utilisée est insuffisante en tant qu'outil de gestion des ressources humaines et ne prend pas en compte les souhaits ou les objectifs des employés. »

« MDLF dispose d'un tableau de bord de nature principalement comptable, que les bureaux à l'étranger trouvent lourds à alimenter et dont l'utilité est perfectible. Maison de la France a donc besoin d'un tableau de bord qui a pour principale vocation d'aider la Direction Générale au siège à utiliser l'ensemble des leviers de commande qu'elle peut actionner et lui donner la visibilité nécessaire pour orienter ses choix/décisions stratégiques et opérationnelles. »

Ces remarques sont toujours valables. Le principal bénéfice tiré de cet audit semble en effet d'avoir suscité et accéléré la mise en place d'une direction informatique performante, d'avoir décentralisé certaines fonctions du siège vers les bureaux à l'étranger, opération dont les effets positifs sont difficiles à apprécier et d'avoir reconfiguré l'organigramme du siège. Nombre des propositions de KPMG concernant le management n'ont pas été suivies d'effets, d'autres ont été simplement ignorées, certaines n'étaient pas pertinentes.

⁴ « Cet audit a un triple objet : Identifier et définir la répartition des tâches entre la direction, les différentes équipes du siège et les représentations à l'étranger(...); définir des procédures de travail types pour les familles de travaux intégrant les missions de MdF (...); constituer un tableau de bord permanent, définir les indicateurs qualitatifs et quantitatifs à recueillir régulièrement à chaque niveau(...). L'intervention de KPMG ne constitue pas un audit financier (...) n'a pas pour objectif de produire une évaluation des personnels(...) »

Cette question des faiblesses du management et de la gestion est une question fondamentale pour l'avenir de MdF. Heureusement les nouveaux membres de la direction qui se met en place depuis mai dernier semblent en prendre la mesure et ont déjà commencé à instaurer des dispositions nouvelles. Les principaux sujets que la mission a diagnostiqués sont :

1. **Plan marketing** : Il est vital pour une organisation telle que MdF de définir une stratégie à court, moyen et long terme. L'outil de base est la conception d'un plan marketing, discuté et approuvé par les partenaires, y compris l'Etat. Celui qui a été conçu pour la période 2002-2004 n'a de plan marketing que le nom. Ce fait n'est pas contesté par les nouveaux membres de la direction les plus concernés. Sans cet outil les différentes unités du siège et des bureaux à l'étranger ne disposent d'aucune priorité, d'aucune hiérarchie des objectifs; elles tendent donc à reproduire d'une année sur l'autre leurs actions même si une part d'actions nouvelles est introduite chaque année. C'est le cas du catalogue des salons par exemple, du programme d'action des clubs de promotion « produits ».
2. **Politique d'études** : Il n'y a pas de politique d'études à proprement parler. On suit les demandes des adhérents, certaines routines. Les moyens qui y sont consacrés sont modestes et la coordination avec les STFE n'existe apparemment pas. Les études sont souvent sous traitées aux stagiaires ce qui n'est ni un gage de continuité ni de qualité. Les données de comparaison avec l'étranger (benchmarking) sont très insuffisantes.
3. **Évaluation** : Pour réorienter ou adapter la stratégie, valider le choix des actions prévues par le plan marketing, encore faut-il pouvoir disposer d'indicateurs de résultats, de mesures des performances, d'évaluations. Il n'en existe pratiquement pas à MdF⁵. Par contre (cf. annexes 2 et 3) ses concurrents y consacrent une part notable de leurs moyens financiers. Certains responsables de MdF pensent que de telles évaluations sont impraticables. Il existe pourtant un document anglais fort bien documentés de cas concrets à la mission « stratégie/prospective » de MdF qui fournit un catalogue méthodologique précis⁶. Il suffit par ailleurs d'aller voir des organismes comme la SOPEXA qui pratique couramment l'évaluation à partir d'une batterie d'instruments adaptés.
4. **Bilans d'activité** : De même ce n'est que depuis cette année que commence à apparaître à MdF la nécessité d'établir des bilans d'activité réguliers et réellement renseignés⁷, sinon encore par individu, du moins pour certaines sous directions, ex : projet de rapport d'activité pour le 1^{er} semestre 2003 de la Zone Europe Atlantique de la sous-direction marketing zones; l'édition annuelle de l'étude des adhérents par la sous-direction Partenariats existait auparavant mais elle souffre de ne fournir qu'une vue partielle sur ce sujet. Une seule unité, la récente direction des nouvelles technologies, a visiblement la

⁵ Internet constitue, à cet égard, une exception notable ; mais c'est l'avantage d'un outil informatique dont l'évaluation permanente est prévue « par construction ».

⁶ Présentation des cas suivants : Grand congrès international ; coût/bénéfice d'un réseau de centres d'informations touristique dans sa région ; campagne de publicité à travers la TV, des brochures, une campagne d'affichage ; événement important attirant les touristes nationaux et étrangers dans une ville ; distribution de brochures pour promouvoir les vacances en caravane ; salon du tourisme ; campagne de publicité sur l'image du pays pour le promouvoir comme destination de vacance.

⁷ C'est à dire utile pour la décision.

culture du reporting et publie régulièrement des rapports d'activité, des évaluations et des indicateurs de résultats⁸. Il ne semble rien exister dans les bureaux à l'étranger.

5. **Gestion des ressources humaines** : Il n'existe pas de gestion des ressources humaines (cf. remarques de KPMG supra) et d'importants problèmes concernant la gestion des personnels de l'Etat mis à disposition nécessitent décision; le chapitre III est consacré à ce sujet. La grille des rémunérations actuelle fait apparaître un décalage important; si l'échelle pour les personnels du siège reste dans une fourchette raisonnable de 1 à 5,8 elle passe de 1 à 10 si l'on inclue les personnels des STFE (en écartant deux cas « hors norme »). Enfin, l'inspection a fait prendre conscience à MdF de l'importance du nombre de stagiaires tant au siège que dans les postes. Une enquête faite, à sa demande, par le secrétariat général a recensé les stages payés. Elle révèle ainsi un effectif équivalent à environ 5 personnes permanentes /an au siège (de 50 à 68 mois de stages sur les trois dernières années) et de 31 personnes /an dans les STFE (de 300 à 370 mois depuis 2001). Mais les chiffres des STFE sont très sous évalués car ils ne comptabilisent que les stages payés. La gestion d'un tel nombre de stagiaires nécessiterait une gestion spécifique (politique de stages, types de tâches, suivi et mémorisation des travaux effectués...). Ils n'ont jamais été comptabilisés dans les effectifs de MdF.

D'autres aspects de la gestion du personnel sont mal assurés à MdF, cela concerne les embauches, le maintien des qualifications ou l'acquisition de compétences nouvelles, la gestion prévisionnelle du remplacement des départs, la formation (en particulier pour l'accompagnement des nouveaux outils informatiques).

6. **Connaissance des coûts** : Sans comptabilité analytique, MdF ne peut évaluer le cout réel de ses prestations ni le faire savoir à ses partenaires. Elle ne peut apprécier l'efficacité de son personnel.
7. **La gestion financière** : La Cour des Comptes ayant largement fait part de ses propres observations sur les différents aspects de cette question, il n'est pas lieu de détailler ce point sauf pour quelques compléments d'actualité. C'est ainsi que nous avons un état des créances de MdF au 26/09/03 qui fait apparaître un total de 4.941.816 euros de retards de paiement répartis sur 850 débiteurs. 18 d'entre eux représentent 50% de la dette (L'ANCV, 11 CRT, 3 CDT et 1 CCI) et 7 ont des dettes supérieures à 100.000 euros (l'ODT de la Guadeloupe pour 584.355 E et l'ANCV pour 304.949). MdF est pénalisée à la fois par l'Etat qui verse, sauf cette année, tardivement ses subventions, les gels budgétaires successifs et les délais de paiement de ses adhérents⁹. Ceci n'exonère pas MdF des nombreuses remises en ordre indiquées par la Cour des Comptes et de la transparence qu'elle doit à ses administrateurs¹⁰.

⁸ C'est la seule unité qui a été en mesure de fournir un véritable dossier de description de ses activités aux inspecteurs lors de l'interview de son directeur.

⁹ La relance des débiteurs est consommatrice de temps et les retards entraînent des agios bancaires. Mais MdF sait-elle se montrer suffisamment « ferme » avec les mauvais payeurs ?

¹⁰ Notamment en valorisant les apports en nature de l'Etat et d'Air France dont bénéficie le GIE et que la Cour évalue à 7,6 millions d'euros pour l'année 2001.

III LA QUESTION DU STATUT DES PERSONNELS DE L'ETAT MIS A DISPOSITION DE MdF.

I-CONSTATS

A/ Description des effectifs concernés:

- Au siège 12 agents mis à disposition : 10A, 1B, 1C (seront ramenés à 8 en 2004)
- Dans les postes 70 agents : 9-1A, 18-2A, 25B, 14-1C, 4-2C en 2003
69 agents : 10-1A, 18-2A, 28B, 13-1C, 0-2C en 2004

B/ Avantages de la situation actuelle :

1. Permet des apports en nature au GIE qui ne pèsent pas dans le budget et échappent au risque de gel budgétaire ; cela protège dans le fonctionnement de MdF l'équivalent de 5,8ME (5 pour les STFE, 0,8 pour le siège).
2. Conserve aux représentants à l'étranger un « statut officiel » auprès des ambassades de France et pour certains postes des avantages diplomatiques et le moyen fréquent d'échapper à la fiscalité locale.
3. Permet des avantages financiers conséquents aux personnels (statut public d'expatrié) qui rendent leur situation attrayante.
4. Ce système « tourne » depuis 16 ans.

C/ Inconvénients de la situation actuelle :

1. Régularité :

- Sur les contrats d'expatriés il n'est pas fait obligation de mobilité d'un poste à l'autre ou de retour en métropole (décrets MAE de 1967 et 69)
- 4 postes seulement ont « droit » à un logement de fonction¹¹ alors que la règle devrait s'appliquer à tous. C'est le GIE qui finance ces loyers sans passer devant la commission interministérielle du patrimoine à l'étranger.
- Les indemnités de déménagement et les frais de voyage pour rejoindre la nouvelle affectation de l'agent et de sa famille dus par l'Etat sont payées par le GIE.
- En matière de logement comme pour les déménagements et les voyages, le GIE, personne morale de droit privé, verse de l'argent à des agents publics.
- La DT n'autorise pas les déplacements de ses agents qui, lorsqu'ils voyagent hors du pays de leur affectation, ne sont pas couverts en cas d'accident¹². Cela résulte de l'absence de mise à disposition formelle de chacun de ces agents par la DT à MdF.
- En ce qui concerne les agents mis à disposition par la DT auprès du siège de MdF, il n'existe pas d'arrêté individuel de mise à disposition de ces agents, par contre la convention annuelle précise la liste des emplois et des agents concernés.

¹¹ 2 à New York, 1 à Tokyo, 1 à Londres.

¹² Par contre le GIE souscrit une assurance personnelle à leur bénéfice (Mondial Assistance) ce qui constitue une irrégularité au même titre que la prise en charge de certains logements, des déménagements...

2. Gestion

- La DT n'a pas les dossiers du personnel, elle signe pour ordre, c'est Mdf qui détient toutes les informations ; « *La DT est aveugle* ».
- La DT n'a pas d'information sur les congés (sauf maladie) ;
- Le nombre total de statuts des personnels existant à Mdf :

Il y en a 7 dont 4 publics (expatrié, recruté local, mis à disposition du siège fonctionnaire ou contractuel) et 3 privés (CDD, CDI, stagiaires). Ces 7 statuts entraînent 13 situations différentes possibles : fonctionnaire mis à disposition du siège, détaché sur un contrat expatrié ; contractuel Etat mis à disposition du siège, expatrié sur contrat à reconduction expresse, expatrié sur contrat par tacite reconduction, contrat public local ; contractuel privé GIE sur CDD, CDI, stagiaire soit à Paris, de droit français, soit à l'étranger, de droit local.

- Les textes qui régissent les 70 agents en poste à l'étranger :
- Le décret 61.421 du 2 mai 1961 portant règlement d'administration publique pour la fixation de certaines dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires de l'Etat et aux magistrats de l'ordre judiciaire détachés hors du territoire de la France pour l'accomplissement d'une tâche de coopération technique et culturelle.
- Le décret 67.290 du 28 mars 1967 fixant les modalités de calcul des émoluments des personnels de l'Etat et des établissements publics de l'Etat à caractère administratif à l'étranger.
- Le décret 69.697 du 18 juin 1969 portant fixation du statut des agents contractuels de l'Etat et des établissements publics de l'Etat à caractère administratif de nationalité française en service à l'étranger¹³.
- La loi 80.419 du 11 juin 1980 relative à l'organisation des services extérieurs du ministère de la jeunesse, des sports et des loisirs, Titre IV, article 8, créant les services du tourisme français à l'étranger.
- La loi 84.16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat (modifiée par loi 87.588).
- Le décret 86.83 du 17 janvier 1986 en application de la loi 84.16.
- La loi 87.588 du 30 juillet 1987 portant diverses mesures d'ordre social et en particulier, dans son titre V, article 76, modification de l'article 4 de la loi de 1984 et du décret 86.83 en instaurant des contrats d'une durée maximale de trois ans qui ne peuvent être renouvelés que par reconduction expresse.

C'est ainsi qu'au 1^{er} octobre 2003, 5 agents sont régis par le décret de 1967, 24 sont régis par le décret de 1969 et 41 sont régis par la loi de 1987¹⁴.

3. Finance

- Coût général par rapport à un système de droit privé (estimation : environ 50% d'économie possible par rapport aux 5ME des emplois de la DT à l'étranger).
- Accroissement (à évaluer) du titre III de la DT pour la prise en charge des logements, déménagements, voyages.

4. Management

- Difficulté à gérer les carrières au siège et dans les postes.
- Difficulté à renouveler et adapter les compétences ou les qualifications des agents.
- Exercice difficile de l'autorité du DG de Mdf et du DT sur les personnels.

¹³ C'est l'article 10 de ce décret qui instaure les contrats à tacite reconduction. Ces contrats comportent une clause prévoyant une possibilité de résiliation sous condition d'un préavis de trois mois avant la date d'échéance.

¹⁴ Cela aboutit à ce que 29 agents soient titulaires de contrats à tacite reconduction et 41 de contrats à reconduction expresse.

- Opacité à l'égard de la tutelle et du conseil d'administration du GIE (ex : non-comptabilisation de cet apport en nature dans les comptes sociaux du GIE).
- Rigidité du système à l'égard de la nécessaire mobilité des personnels (pas d'obligation de retour au siège ni de passage d'un poste à l'autre).
- Absence ou insuffisances de passerelles entre le siège et les postes, entre MdF et le milieu professionnel du tourisme et les autres administrations.

II- TROIS SCENARIOS

Trois scénarios sont esquissés ci-après: celui du statu quo corrigé, celui de la normalisation progressive, celui de la suppression des emplois publics. Chacun de ces scénarios pourra comporter des variantes mais ils résument, en l'état actuel, les principales possibilités pour tenter d'améliorer ou de résoudre cette question. Ils permettent d'infléchir à des degrés divers la transformation des contrats publics en contrats de droit privé et/ou d'aménager progressivement tout ou partie des contrats publics pour éviter les principaux inconvénients constatés aujourd'hui.

III-CONCLUSION EN FORME DE PROPOSITION

Il apparaît évident qu'il convient de mettre fin le plus rapidement possible aux irrégularités constatées, le statu quo stricto sensu n'est donc admissible ni pour la direction du tourisme ni pour MdF.

Le scénario III comporte encore plus d'inconvénients. Outre les traumatismes et les injustices qu'il entraîne à l'égard d'agents qui n'ont pas démérités, son coût est exorbitant tant pour MdF que pour l'administration. MdF serait en effet pénalisée :

- Par la perte du savoir-faire de personnels ayant une longue pratique.
- La suppression des moyens budgétaires correspondant aux emplois rémunérés par la direction du tourisme, la délégation de service public qui pourrait en être le substitut n'étant elle-même pas garantie.
- Les différents coûts mis en évidence : embauche de nouveaux personnels, filialisation des bureaux à l'étranger, fiscalité afférente à cette filialisation.

L'administration, pour sa part aurait à supporter la charge des recours contentieux inévitables, la lourdeur des procédures.

Si l'on estime que le principal objectif pour l'administration du tourisme est de remettre de l'ordre dans la gestion des agents, le statu quo corrigé peut sembler satisfaisant mais la direction de MdF n'y trouvera pas son compte.

En effet, son objectif devrait être d'améliorer progressivement le management de ses bureaux à l'étranger en obtenant plus de mobilité des personnels entre le siège et ces bureaux, entre les bureaux eux-mêmes.

L'objectif est également de faciliter les échanges entre MdF et le milieu professionnel du tourisme, et au-delà d'ouvrir des possibilités à des personnes d'autres administrations ou établissements travaillant à la promotion de la France à l'étranger.

Le scénario II, dit de la « normalisation progressive » semble donc mieux répondre à ces finalités.

1. SCENARIO I "STATU QUO CORRIGE"¹⁵

AVANTAGES

1. Légalement possible sous condition de liquider les irrégularités constatées.
2. Pas de traumatisme pour les personnels.
3. Economie optique de 5,8 millions d'euros et sécurité de cette ressource.
4. Résorbe certaines irrégularités (mais pas toutes).

INCONVENIENTS

1. Difficultés de management, notamment par manque de flexibilité, des 70 agents.¹⁶
2. La multiplicité des statuts est maintenue.
3. Difficulté pour la DT de résorber les coûts de certaines régularisations (logements, déménagements..).
4. Ne règle pas la question de la non-mobilité des expatriés qui est obligatoire dans la plupart des autres administrations ou organismes publics.
5. Ne permet pas de résoudre la question des passerelles souhaitables entre le siège et les postes à l'étranger, entre MdF et le milieu professionnel.
6. Rend difficile l'adaptation des compétences et des qualifications des personnels aux missions de MdF.

CONDITIONS DE REALISATION

1. Retour de la gestion administrative à la DT.
2. Maintien de la gestion fonctionnelle sous la responsabilité du DG de MdF ;
3. Formalisation individuelle des mises à dispositions.
4. Prise en charge par la DT des logements, déménagements et frais de voyage des agents expatriés.

¹⁵ Statu quo corrigé pour régler les principales irrégularités et normaliser la gestion administrative des personnels.

¹⁶ Au moins 13 agents n'ont jamais bougé et la plupart des autres ne changent de poste qu'en raison de la « pénalité » que constitue la règle de diminution de 25% de l'indemnité de résidence après 6 ans de séjour.

2. SCENARIO II « NORMALISATION PROGRESSIVE »

AVANTAGES

1. Socialement « gérable ».
2. Plaira à la direction du budget en raison des économies possibles.
3. Permet d'envisager de régler les 2/3 du problème (contrats à renouvellement express) sur une période relativement courte (expiration du délai de 3 ans des contrats).
4. Permet d'organiser une véritable mobilité dans l'intérêt des missions de MdF.

INCONVENIENTS

1. Il comporte un risque sur le strict maintien de l'équivalent budgétaire versé par la DT pour créer des emplois sur contrats de droit privé.
2. Accroît les délais de solution de ce problème.
3. L'application aux 14 recrutés publics locaux de la directive sur la résorption de l'emploi précaire combinée avec la décision prise récemment par la DPSM du maintien sur l'affectation d'origine pendant 6 ans de ces agents.
4. Ne permet que partiellement de résoudre la question des passerelles souhaitables entre siège et postes, entre MdF et le milieu professionnel
5. Rend plus lente l'adaptation des compétences et des qualifications.

CONDITIONS DE REALISATION

- 1- Etablir un tableau des emplois publics et un tableau démographique (reste à faire)
- 2- En cas de départ à la retraite (concerne 3 à 5 personnes par an) : non-remplacement des départs ou recrutement sur un contrat public « normalisé » (cf. point 6) y compris de fonctionnaires en détachement d'autre origine que le tourisme.
- 3- Distinction de traitement entre :
 - Les 41 contrats à renouvellement express, en théorie plus facile à interrompre ou à modifier à l'issue de leur période d'exécution (3 ans) ; on pourrait imaginer qu'à leur expiration le choix suivant serait offert à l'agent : soit opter pour un contrat de droit privé et rester sur place, soit se faire renouveler le contrat précédent (cf. point 6) en acceptant de rejoindre, le cas échéant, un nouveau poste.
 - Les 29 contrats à tacite reconduction qui ne sont normalement dénonçables que s'il y a suppression du poste. Il faudra vérifier les conditions de résiliation de ces contrats notamment au regard du projet de directive européenne sur leur assimilation à des CDI¹⁷.
- 4- Titularisation « Sapin » des contrats publics locaux (14 personnes) pour rattraper des situations trop anormales. Cette opération a commencé à être mise en œuvre par la DT et la direction du personnel et des services du ministère de l'équipement en 2003 et se poursuivra en 2004.
- 5- redéploiement et réduction des emplois mis à disposition par la DT au siège de MdF (12 personnes en 2003 qui devraient passer à 8 en 2004).
- 6- Création d'une nouvelle forme de contrats publics améliorant les possibilités de mobilité¹⁸

¹⁷ Il s'agit de la directive du Conseil N° 1999/70/CE du 28 juin 1999 relative à l'accord-cadre CES, UNICEF et CEEP sur le travail à durée déterminée (JOCE n° L175 du 10/07/1999). Une étude juridique complémentaire est nécessaire.

¹⁸ Cette nouvelle forme de contrat est à l'étude au ministère des affaires étrangères.

3. SCENARIO III « SUPPRESSION DES EMPLOIS PUBLICS »

(Ce scénario pourrait comporter une variante, « privatisation des contrats à l'exception des emplois de représentants »)

AVANTAGES

1. Management facilité et clarifié.
2. Possibilités de renouveler les personnels.
3. Possibilités d'établir des passerelles entre le siège et les postes, entre les postes, avec les milieux professionnels du tourisme, d'où une meilleure adaptation des compétences aux évolutions du marché.
4. Optimisation de l'effectif.
5. Flexibilité du réseau.
6. Gestion améliorée.

INCONVENIENTS

1. Si l'on recourt à la délégation de service public pour les financements octroyés par la DT à MdF, obligation de concurrence.
2. Risque de « perte » à terme court des 5,8ME.
3. Problème social à gérer (importantes difficultés prévisibles).
4. Risque de recours contentieux¹⁹.
5. Perte de savoir-faire et d'une expertise de qualité.

CONDITIONS DE REALISATION

1. Information et négociation avec les personnels au moins un an à l'avance.
2. Comment « fabriquer » des compensations pour faire aboutir ces négociations ?
3. Nécessité d'une prise de décision au parlement sur la suppression des emplois budgétaires (Loi de finance) ce qui ne rend pas possible ce processus avant 2005.
4. Transfert du titre III en IV des 5,8ME (négociation avec le budget).
5. Vérification juridique de chacun des contrats.
6. Accord et soutien du ministre, de la DT et de la DPSM.
7. Accord du GIE et mandat express du CA au directeur général.
8. Notons qu'il existe, en théorie, un moyen « drastique » de solution, la transformation juridique du GIE en une autre structure, la SAS proposée par M.Carcassonne par exemple. Cette solution permet de maintenir des agents publics (en position de détachement sur contrats privés) dans les postes par exemple. Mais cette solution nécessite le consensus des adhérents, la constitution d'un capital, etc..
9. Transformation des bureaux en filiales ou succursales²⁰

¹⁹ Au moins égal à l'équivalent d'un mois de salaire par année d'ancienneté plus le pécule, par agent.

²⁰ Si on généralise les deux cas étudiés par le secrétariat général de MdF (New York et Copenhague) cela peut être grossièrement évalué à 80.000 euros par poste multiplié par 30, soit 2,4 millions d'euros. Il faut y ajouter une incidence fiscale globale de l'ordre de 1,5 millions par an.

IV ORGANISATION

A LES UNITES DU SIEGE

La mission a examiné les activités de la mission « stratégie-prospective », des quatre sous-directions de la direction du marketing et partenariats²¹, la direction des nouvelles technologies, le secrétariat général et la nouvelle direction financière.

1. **La direction des nouvelles technologies** : Constituée fin 2000, cette nouvelle unité a réussi la performance remarquable de combler en deux ans la plus large partie du retard de MdF dans le domaine informatique avec le souci de faire faire des économies à l'entreprise et « de tenir compte des besoins des utilisateurs ». En matière d'infrastructure, « les matériels du siège sont harmonisés à 100%, 90% pour les STFE ; tout ce qui était sous traité et intégrable a été intégré, la messagerie est internalisée de même que les serveurs du siège, des serveurs locaux ont été installés dans les STFE de plus de 10 personnes ». En matière d'applications, le site Internet « franceguide.com »²² a été entièrement rénové et produit des résultats tels qu'ils en font aujourd'hui un outil essentiel de promotion pour MdF. Afin de mieux gérer la coûteuse chaîne d'édition/stockage/expédition des brochures un catalogue électronique des documents a été créé. Par contre le programme informatique unifié²³ (PIU) lancé avant la création de la direction révèle des faiblesses telles qu'il nécessite son remplacement par un nouveau logiciel, Fenix, qui devrait être en place dans le courant de l'année 2004. Le plus important problème de la DNT réside dans la finalisation du principal outil de gestion comptable de MdF, Adonix²⁴, dont la mise en place est laborieuse et mal vécu par nombre d'utilisateurs de MdF d'autant que les moyens de formation des personnels en poste à l'étranger sont difficiles à organiser.
2. **La sous direction marketing zones** : Cette sous direction a été très impliquée dans les suites données au rapport de KPMG, l'essentiel de son activité ayant été transféré vers les STFE. Son personnel, démotivé et de plus mal dirigé pendant 2 ans a heureusement été repris en main par l'un des meilleurs cadres de MdF. Cette sous direction²⁵ est à présent au cœur de la réforme entreprise par le nouveau DG : nouvelle politique d'interfaces entre les adhérents et les unités de MdF en France et à l'étranger²⁶, coordination des actions des STFE, ouverture du chantier « évaluation des actions »...
3. **La sous direction produits** : Elle s'occupe des 14 clubs produits qui fonctionnent au sein de MdF comme autant « d'associations »²⁷. Chaque club définit les marchés sur lesquels il veut intervenir, ses cibles et ses modes d'actions. Le financement de ces plans annuels est fondé sur le principe du cofinancement 50/50 entre MdF et les membres du club. Ces clubs regroupent près de la moitié des adhérents de MdF (580) et leur nombre varie de 7²⁸ à 160 selon les clubs. L'idée séduisante que « la stratégie produit est un axe stratégique de MdF » se traduit toutefois dans les faits par une part modeste dans le financement global du GIE : En 2001, 6,07% ; en 2002, 7,16% ; le budget prévu en 2003 est de 6,9% du total des actions de promotion.

²¹ En cours de reconfiguration ; elle va être scindée en deux directions comportant chacune deux sous-directions.

²² Traduit à présent en 7 langues.

²³ Base de données sur la clientèle

²⁴ Logiciel de gestion de type ERP (entreprise resource management).

²⁵ Son titulaire vient d'être promu et coiffe désormais en sus de cette sous direction, la sous direction produits.

²⁶ Dont l'organisation des « rendez-vous France », organisation des séminaires internes, des « rencontres partenariales » où se négocient les commandes des adhérents aux STFE..

²⁷ Ils tiennent des assemblées générales, élisent un bureau qui désigne un président.

²⁸ Mais les 7 membres du club « montagne » regroupent eux-même des organisations fédératives importantes tel « ski France ».

4. **La sous direction communication/information :** La responsable actuelle est arrivée depuis un an. Elle a consacré cette période à recenser les outils, à mettre en place les méthodes manquantes dans son service et à remettre de l'ordre dans un domaine compliqué par l'importance de la sous traitance. Elle constate le besoin d'harmonisation des différentes publications, l'absence de stratégie de communication des différents postes à l'étranger. Elle a également réformé la photothèque, gère les relations presse et les mails centers. Elle pense que des économies importantes sont possibles dans la gestion des budgets d'achats d'espace mal maîtrisée par les STFE et qu'il faudrait accroître le budget de communication pour « s'occuper de l'image de la France. »
5. **La sous direction partenariats :** En dehors de la campagne « bonjour » et du lancement en janvier dernier du « club France »²⁹, le principal objet du service est de gérer les adhérents. Cette activité se fait avec un effectif si réduit qu'il ne favorise pas les initiatives (recherche de nouveaux partenariats parmi les industriels dans et hors secteur tourisme par exemple) et reste dominé par l'idée de l'accroissement du nombre d'adhérents même si l'objectif « 2000 adhérents » semble irréaliste aujourd'hui.
6. **La direction financière :** La révélation au conseil d'administration d'avril 2003 d'un déficit qui n'avait pas été anticipé a conduit le nouveau DG à reconstituer cette direction après un audit effectué par son actuel titulaire. Il est en train de mettre en place les outils de gestion nécessaires, « il faut revenir aux fondamentaux de la gestion ».
7. **La question des guides de procédure :** Le « manuel des procédures opérationnelles » n'existe que depuis 2002. Il est prévu de l'actualiser et de le compléter régulièrement ; sa formulation actuelle reste assez sommaire. Il comprend 14 parties : Présentation des marchés ; lettre de veille ; études de marché ; plan marketing ; rencontres partenariales ; séminaires internes des directeurs ; salons, bourses, tournées et séminaires de présentation des marchés ; séminaires d'information des adhérents ; séminaires de zones avec ou sans partenariat ; opérations multi marchés (rendez-vous France, Grand ski.) ; accueils de presse multi marchés ; accueil de journalistes et de voyageurs ; campagne Bonjour ; rapport annuel d'activités. Il convient de noter que la Cour des Comptes a remarqué pour sa part l'absence de guide de procédures en matière budgétaire.

B LES BUREAUX A L'ETRANGER (STFE)

Les bureaux de MdF à l'étranger n'ont été visités que dans le cadre des deux missions de Madrid et de Londres, mais une dizaine de représentants ont été rencontrés ; cela ne permet pas de disposer d'une vue d'ensemble mais autorise quelques appréciations.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-après l'importance relative de chaque implantation (elles peuvent être multiples dans certains pays, MdF étant implanté dans 26 pays avec 31 bureaux) varie beaucoup d'un pays à l'autre. La question de l'optimisation de ces bureaux se pose³⁰ tant en terme d'effectifs (faut-il maintenir des postes à une personne ?) que de localisation. Mais selon quels critères doit-on opérer ces choix ? pour les organisations espagnoles et britanniques une philosophie existe, pas encore à MdF.

En l'absence d'objectifs édictés par le siège, chacun des représentants semble jouir d'une grande autonomie dans tous les domaines, la limite de son action étant fonction de sa capacité à négocier des budgets d'actions avec les adhérents. On a pu noter, lors des rencontres partenariales de Poitiers en septembre dernier, la grande disparité et les différents niveaux de qualité des programmes présentés aux partenaires pour attirer leurs financements. Les « news letters » publiés par les différents postes (quand elles existent) sont très disparates.

²⁹ Deuxième essai pour créer un système de fidélisation de clientèle lancé par MdF au début de l'année.

³⁰ La décision de fermer les bureaux de Miami et Chicago devrait être prise prochainement.

**Budgets prévisionnels des bureaux de MdF en 2003 classés par ordre d'importance
décroissant et calcul de leur variation par rapport à l'année 1999 (en milliers d'euros)**

PAYS	TOTAL CHARGES	PARTENAIRES	MdF	TOTAL PROMOTION	PARTENAIRES	MdF
Gde Bretagne	8371	6546	1915	7410	6456	953
Var 2003/1999	67%	145%	-19%	101%	183%	-32%
USA	5598	2297	3300	3684	2193	1491
Var2003/1999	-13%	-13%	-13%	-20%	-15%	-27%
Allemagne	5190	2960	2230	4384	2960	1424
Var2003/1999	34%	84%	-1,5%	41%	84%	-5%
Italie	2984	1994	990	2290	1824	466
Var2003/1999	26%	37%	9%	22%	25%	9%
Pays Bas	2446	1635	811	2001	1635	366
Var2003/1999	3%	-2%	16%	-0,8%	-2%	6%
Belgique	2373	1498	876	1820	1498	322
Var2003/1999	31%	74%	-8%	44%	74%	-20%
Japon	1810	470	1340	940	452	488
Var2003/1999	-28%	-48%	-17%	-44%	-50%	-36%
Suisse	1736	1027	709	1244	975	269
Var2003/1999	24%	60%	-7%	43%	52%	18%
Espagne	1598	694	904	935	694	241
Var2003/1999	4%	9%	0,4%	6%	9%	-3%
Canada	1126	652	474	863	640	223
Var2003/1999	40%	44%	35%	45%	41%	56%
Chine	935	344	591	595	344	251
Danemark	811	376	435	487	374	113
Var2003/1999	-14%	-17%	-12%	-23%	-17%	-38%
Suède	713	252	461	377	252	125
Var2003/1999	40%	206%	8%	101%	206%	19%
Autriche	588	218	370	311	218	93
Var2003/1999	-7%	53%	-25%	22%	53%	-17%
Russie	495	301	194	397	301	96
Australie	444	218	226	308	218	90
Var2003/1999	132%		18%	252%		3%
Singapour	431	79	351	220	79	141
Var2003/1999	46%	447%	25%	85%	447%	34%
Brésil	296	96	199	192	96	96
Var2003/1999	23%	-15%	56%	29%	-15%	168%
Irlande	249	91	159	140	91	49
Var2003/1999	45%	90%	27%	30%	90%	-18%
Pologne	239	78	161	147	78	69
Var2003/1999	447%	499%	425%	603%	499%	508%
Corée	162	40	122	89	40	49
Mexique	138	-	138	17	-	17
Hongrie	115	43	72	80	43	37
Portugal	89	23	65	32	23	9
Argentine	61	5	55	18	5	12
Afrique sud	42	-	42	13	-	13

Source : direction financière de MdF, octobre 2003.(chiffres arrondis à l'unité supérieure)

La répartition des STFE en 4 grandes zones (Amériques, Asie/moyen orient, Europe continentale, Europe atlantique) pose la question de la logique de ces regroupements, du rôle que sont censés y jouer les coordonnateurs et leurs correspondants au siège (cette question a été soulevée par l'un des coordonnateurs).

Les STFE dont l'installation ancienne à l'étranger constitue un capital précieux pour l'institution semblent, souvent, trop enfermés dans leurs bureaux, « pas assez sur le terrain » selon l'expression de l'un d'eux. Ils n'assument pas assez leur mission d'observation de la concurrence, leur documentation sur ce sujet est globalement insuffisante. Ils ne cultivent pas assez l'esprit de réseau. L'instauration en mars dernier du Conseil Consultatif International est une excellente initiative et va dans le sens de la création d'un réseau d'appui pour les postes. On a pu en constater les aspects positifs lors des missions à Madrid et Londres.

V LES OUTILS DE LA PROMOTION

MdF « a réalisé 183 campagnes de publicité en 2002 (...). Cet effort s'est traduit en particulier par 118 opérations d'annonces presse, réalisées dans des supports grand public et professionnels. Un investissement complété par 4 campagnes télévision et 3 campagnes radio, sans oublier d'autres vecteurs comme l'affichage et les taxis. Parallèlement, le nombre d'actions de communication sur Internet s'est considérablement accru en passant à 32 campagnes on-line (...). Les campagnes de publicité ont été relayées par 43 opérations de promotion et de marketing direct.

70 types de brochures ont été édités ou réédités (...) ce qui représente un total de 2 millions de supports imprimés. MdF a participé à 137 salons, soit 1/3 de plus qu'en 2001 (...). MdF a organisé 574 opérations d'accueil de journalistes ou éducteurs (...). En 2002, plus de 24 millions de pages ont été lues lors d'environ 6,4 millions de visites sur le site Internet franceguide.com. »

Cette énumération tirée du rapport d'activité de MdF démontre qu'elle maîtrise tous les outils de la promotion : campagnes de communication, éditions, opérations de promotion commerciale, relations publiques et relations presse, usage des nouvelles technologies.

Toutefois les effets et l'utilité de ces outils évoluent aussi rapidement que les habitudes de consommation de la clientèle touristique et des débats vigoureux ont eu lieu sur ce thème avec nos différents interlocuteurs : « Il ne faut plus aller dans les salons », « tout l'investissement devrait se concentrer sur Internet », « l'un des moyens à privilégier sont les relations avec la presse », « on devrait supprimer la plupart des brochures »...

Chacun de ces outils peut se décliner en fonction du type de cible (grand public ou tel segment de clientèle, professionnels...). Or les données fournies par le poste de New York montrent par exemple que le nombre d'agences de voyages a décliné de 13,6% sur la dernière année (faillites) alors que les ventes par Internet³¹ augmentaient entre 2000 et 2003 de 13 à 43 milliards de \$, représentant ainsi 20% du marché.

Ceci pose la question d'une réflexion sur le choix et la hiérarchie des investissements que doivent faire MdF et ses partenaires pour les années à venir.

³¹ Turespana a investi cette année 4 millions d'euros sur son site Internet, soit environ deux fois ce que MdF a investi depuis 2001 sur le sien.

VI LES PARTENAIRES DE MdF

Le système de partenariat instauré lors de la création du GIE souffre actuellement de plusieurs difficultés :

1. **Le nombre des adhérents** : Les 1200 adhérents actuels imposent à MdF une gestion à la fois coûteuse et compliquée. Coûteuse car elle est consommatrice du temps de ses personnels pour répondre à leurs multiples demandes³², génère des frais de gestions non rétribuées –cas des brochures stockées puis acheminées à ses frais dans les mails centers- ; compliquée par les relations ou les intérêts souvent contradictoires voire conflictuelles entre certaines catégories de membres entre eux et avec MdF. Le nombre des adhérents accentue l'effet de recherche de leur intérêt immédiat et « égoïste » au dépend de l'objectifs d'intérêt général que doit défendre MdF. C'est ainsi que tel responsable de CRT a pu déclarer « l'argent investi par mon CRT dans les actions de promotion de MdF doit avoir des retombées sur le tourisme de ma région, il n'est pas fait pour la promotion de la France. »
2. **Le poids économique des adhérents** : les intérêts d'une chaîne hôtelière qui regroupe plusieurs milliers d'hôtels et ceux de l'exploitant artisanal qui gère une auberge de campagne ne peuvent être les mêmes, non plus que leurs moyens d'investissement. Les CRT³³ disposent d'un budget annuel en 2003 de 105 millions dont 42,2 pour la promotion à l'étranger, les CDT³⁴ de 174 millions dont 17,4 pour l'international.
3. **La répartition publique/privé** : Le rôle des collectivités territoriales l'emporte largement sur celui des grands industriels pour ce qui est de la part prise aux financements des actions de MdF³⁵. La question se pose d'augmenter l'effort de recherche de partenariats nouveaux avec les grandes entreprises (dans et hors du secteur du tourisme) et de développer la coopération avec ceux qui sont adhérents.
4. **Les qui pro quo réciproques** : L'opacité des modes de gestion et de travail de MdF favorise les interprétations malencontreuses de la part de ses partenaires. Ignorant les coûts réels des opérations, ils supposent parfois que les facturations masquent des recherches de bénéfices de la part de MdF ou leur sont injustement imputées ; Celle-ci, de son côté s'indigne de prendre à sa charge nombre de frais qui devraient être facturés par une entreprise « normale ». De fait, l'État est le seul, parmi les membres du GIE, à supporter les frais de structure. Plusieurs des responsables rencontrés seraient toutefois prêts à envisager d'y participer sous réserve d'une information sur les coûts de production des prestations.
5. **Les volontés hégémoniques** : Une partie des CRT revendique le monopole de la représentation territoriale au sein de MdF estimant que ni les OT, ni les CDT ne devraient pouvoir adhérer directement à MdF ; ils estiment que seuls les CRT doivent assurer les fonctions de promotion à l'internationale.

Il convient de noter que les seules cotisations annuelles des adhérents, dont le montant n'a pas été révisé depuis l'année 2000, représentent 1,6ME en 2001, 1,75ME en 2002 et 1,8 en 2003.

Le tableau présenté ci-après illustre la diversité des catégories d'adhérents.

³² L'analyse de l'agenda de la responsable « presse » du STFE de Londres en fournit une bonne illustration : accueil presse pour les régions Provence, auvergne, Franche comté ; projet sur le shopping à Paris et Cannes ; accueil ski pour les Pyrénées orientales ; préparation de Lille 2004 ; préparation d'un événement sur le théâtre de Compiègne avec le CRT Picardie ; conférence de presse pour le CDT Puy de dôme ; conférence de presse le 11/11 Euro star/Lille 2004 ; conférence de presse sur Renoir pour le CDT de l'Aube ; invitation de journalistes à un dîner avec l'ESF ; préparation du dossier de presse pour le salon WTM.

³³ Source : FNCRT

³⁴ Source : FNCDT

³⁵ Selon le DG de MdF, les grands industriels du tourisme ne représentent que 0,5% de son budget.

Répartition des adhérents par secteurs d'activités (chiffres fournis par la sous direction « partenariat » au 10/09/2003)

Rubrique	Nombre d'adh.
OTSI / Structures communales et Inter communales	209
T.O./Agences / Centrales de réservation / SLA	137
Hôtellerie Individuelle	127
Chaînes et groupements hôteliers	91
CDT, Structures départementales et Inter-départementales	82
Résidences / Gîtes / Locations / Immobilier	63
Fédérations / Syndicats / Associations de professionnels	51
Naturisme	41
Golfs / Nature active	35
Remise en Forme	35
Musées / Loisirs et Centres Culturels	35
Séjours linguistiques / Ecoles spécialisées / Formation	33
Événementiel et Congrès	32
CRT, Structures régionales et Inter-régionales	27
Patrimoine / Châteaux et monuments	24
CCI	20
Restauration / Traiteurs	18
Tourisme Fluvial	18
Transport Routier / Ferroviaire / Maritime / Aérien	17
Parcs Naturels et de Loisirs	17
Commerces et Services	15
Cabarets / Spectacles / Festivals	14
Villages de Vacances	11
Découverte économique	11
Locations de Voitures / Grandes remises	10
Editions	10
Divers (Cabinet conseil / Etablissements financiers, etc)	9
Hôtellerie de Plein Air	9
Autocars / Minibus	9
Organismes Officiels	8
TOTAL	1218

Parmi les 44 principaux contributeurs³⁶ de l'année 2002, c'est à dire ceux qui ont versé plus de 100.000 euros à MdF, on trouve : 23 CRT, 7 entreprises, 5 CDT, 3 OT, 2 CCI. Air France arrive en première position, la région corse en 2^{ème} ... le groupe ACCOR en 52^{ème}.

³⁶ Source : Secrétariat général de MdF, « Classement des 100 plus importants partenariats de MdF en 2002. »

VII LA QUESTION DU STATUT DE GIE DE MAISON DE LA FRANCE³⁷

I. LES ARGUMENTS DU PR CARCASSONNE

1. « La confusion des relations avec l'Etat » : celle-ci ne sera pas réglée par le changement de statut juridique. En matière de statut des personnels, de missions.. La « confusion » tient aux liens financiers de MdF avec l'Etat et les collectivités territoriales, de l'annualité budgétaire. Il s'agit donc d'une critique des adhérents, pas de la formule juridique.
2. La proposition de la « délégation de service public » : pourquoi proposer une telle solution qui a **pour conséquence une mise en concurrence très risquée pour MdF** ? De plus cela conduit à une « qualification de la mission en mission de service public » qui passe par un acte législatif. Cette procédure est trop lourde et de surcroît conduit l'Etat à devenir le délégataire unique ; cette solution retire aux autres partenaires tout pouvoir de participer aux orientations de l'organisme ce qui est en contradiction avec l'esprit de la décentralisation. Il serait aussi simple de revenir à la situation qui prévalait avant la création de MdF, c'est à dire de redonner à la direction du tourisme les attributions de MdF. Or c'est notamment pour ouvrir à des partenariats publics et privés que la solution de GIE avait été choisie.

Sur ce même sujet on reprendra ci-après les arguments avancés par la direction du tourisme dans sa réponse au relevé de constatations provisoires de la Cour des Comptes en septembre dernier :

« La loi portant mesures urgentes de réforme à caractère économique et financier du 11 décembre 2001 a défini la délégation de service public comme un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.

S'agissant du cas de MdF, la notion de « rémunération substantiellement liée aux résultats de l'exploitation » ne pourrait que difficilement s'appliquer, en l'état actuel de ses ressources. Or, cet élément est non seulement un critère substantiel pour envisager un mode de gestion délégué (risque de requalification du contrat), mais également une donnée essentielle pour choisir parmi des modes de gestion délégués juridiquement et économiquement possibles.

Par ailleurs, la signature avec un prestataire d'une convention de DSP suppose dans tous les cas une publicité préalable permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes. Il doit donc exister au préalable un marché concurrentiel susceptible de faire émerger une offre intéressante.

Enfin, il convient de souligner la diversité des statuts en poste à MdF (en France et à l'étranger). Si le choix d'un mode de gestion en DSP répond bien à une exigence de rentabilité, de souplesse et de réduction des coûts de production, il conviendrait d'examiner avec attention les conséquences pour les agents d'un tel changement. »

3. « La transformation en société anonyme » : cela revient à faire de l'Etat le principal apporteur de capital ce qui transformerait de fait MdF en une sorte de SEM d'Etat et cela ne réglerait aucun des problèmes évoqués ; de plus l'expérience démontre que l'Etat est plutôt un mauvais actionnaire. Il convient de noter que la formule de SAS proposée par

³⁷ Ce chapitre a été rédigé avec le concours de Gilles ROUQUES, IGPC, coordonnateur de sous section à la 2^{ème} section (Affaires juridiques et sociales) du Conseil Général des Ponts et Chaussées, consulté à titre d'expert.

M.Carcassonne ne vise qu'à reproduire certaines des souplesses existant dans le GIE. Par ailleurs il souligne lui-même la complexité du montage de cette solution : transformation du GIE en SNC puis « plus tard » en SAS.

II LES VRAIS CHOIX POUR UNE REFORME DES STATUTS DE MDF

1. Les problèmes de statut des agents mis à disposition par la DT : ils ne sont pas liés à la forme juridique de l'organisme, ils peuvent être résolus dans le cadre du GIE.
2. Si on passe en SA, il s'agit d'une forme juridique commerciale qui est censée faire des bénéfices ; or l'objet de MdF dans sa forme de GIE n'est pas de faire des bénéfices pour lui-même. Si son objet n'est pas de faire des bénéfices il ne reste que trois solutions : l'établissement public, l'association loi 1901 ou le GIE.
3. L'établissement public : un établissement public dépend à 100% de sa collectivité de rattachement, en l'occurrence l'Etat ce qui renvoie aux inconvénients décrits au point I-2. Pour modifier cet état de chose il faudrait créer un nouveau type d'établissement public par la loi ce qui est inutilement compliqué ; d'autre part la gestion des établissements publics est lourde et cette forme juridique n'existe pas à l'étranger ce qui complique encore les choses dans le cas particulier de MdF.
4. Le vrai choix réside donc dans le maintien du GIE ou la transformation en association selon la loi de 1901. **Il semble évident que la solution du GIE est préférable** car :
 - Elle est plus adaptée au mode de travail en partenariat de MdF et à ses contraintes de gestion.
 - Cette forme juridique existe au niveau européen.
 - Cela fonctionne depuis 16 ans, pourquoi y toucher au risque de modifier des équilibres subtils dont on ne connaît pas les conséquences.
 - Par contre on pourrait se poser la question de la solidarité des membres du GIE puisque, en dérogation aux règles habituelles qui rendent les membres des GIE également solidaires en cas de pertes, le règlement intérieur de MdF prévoit : « l'Etat assure seul la charge de la solidarité »³⁸.

³⁸ Peut-être pourrait-on, même symboliquement, associer les adhérents aux pertes éventuelles du GIE. En effet cette disposition permettrait de redonner à MdF la forme d'un véritable GIE.

VIII LES RELATIONS AVEC LA TUTELLE, LE BUDGET

« A la convention originelle du 5 mars 1987 a succédé une convention qui a pris effet au 1^{er} février 1991 (...). Elle définit dans ses grandes lignes les missions d'intérêt public confiées au GIE concurremment avec les actions de promotion que MdF conduit au profit de ses adhérents et prévoit qu'une convention signée avant le 31 décembre de chaque année précise les objectifs, le programme et le financement des actions de promotion décidées par le ministre du tourisme, que MdF s'engage à mettre en œuvre l'année suivante ».

Dans la pratique, l'exercice de la tutelle, représentée par la DT et le contrôle d'Etat, est resté largement formel jusqu'à une période récente. En effet ce n'est que depuis le décret du 5 octobre 2000 qu'a été formalisé le contrôle économique et financier de l'Etat³⁹ et depuis 2003 que la DT a marqué plus nettement sa volonté de comptes rendus des activités et de contrôle des personnels mis à disposition en échange d'un versement régulier des subventions. « MdF est un Etat dans l'Etat » commente un haut fonctionnaire.

Du côté de MdF il existe des griefs, justifiés, en raison des retards, très pénalisants sur le plan financier, du versement des subventions. C'est ainsi qu'en 2002, la première partie de la subvention n'a été versée que le 23 mai. Il y a aussi la question des gels budgétaires successifs qui amputent le budget de MdF. Toutefois, 2003 a aussi été marqué par une amélioration sensible du point de vue de MdF puisque la première partie de sa subvention a été allouée dès le mois de janvier.

Les distances prises entre MdF et la DT font partie d'une constante des relations entre les administrations et les établissements qui sont placés sous leur tutelle. Tous les audits révèlent ce même phénomène d'incapacité d'exercice du contrôle et de l'orientation de la part de la maîtrise d'ouvrage et d'auto commande des organismes.

Dans le cas de MdF, cette situation est aggravée par la structure de ses financements. En effet, bien que l'Etat, lorsque l'on intègre ses apports en nature estimés à 5,8 ME, soit apporteur majoritaire des fonds il ne dispose que d'une part minoritaire des moyens de financement des actions de promotion à l'étranger. Selon la direction financière de MdF, cette part est de l'ordre de 30 à 35% sur les années 2002, 2003. Selon l'adage « qui paye commande », les adhérents, financeurs majoritaires des actions, se considèrent comme les donneurs d'ordre principaux. Dans la mesure où MdF dépend de leurs apports pour « produire » on comprend qu'elle suive cette tendance. Ce constat explique pour une large part la « course à l'adhérent » à laquelle se livre MdF.

On se trouve donc devant une situation paradoxale où l'actionnaire majoritaire, parce qu'il assume seul les charges fixes de l'organisme, se retrouve de fait minoritaire dans la conduite de son action.

IX LES COOPERATIONS AVEC L'EXTERIEUR

Le travail en réseau, pourtant indispensable dans ces métiers, la coopération avec les organismes publics ou parapublics français oeuvrant dans le même sens (SOPEXA, UBIFRANCE, AFII, DREE...) reste marginale ou inexistante. Elle existe plus avec l'AFIT : L'action sur la prolongation de la fréquentation touristique sur le littoral entamée en 2000 par l'AFIT a conduit MdF à créer un club produit, de même pour le tourisme vitivinicole ; des contacts et échanges d'information réguliers existent également.

³⁹ Deux rapports du contrôle d'Etat ont été produits : gestion 2001 et gestion 2002

X LES ATOUTS DE MdF

Ce diagnostic ne pourrait être complet s'il ne soulignait les nombreux atouts de MdF.

Sa force réside d'abord dans l'indéniable savoir faire, l'ardeur au travail, l'expérience et le dévouement de son personnel, ce dont l'auteur du rapport peut témoigner compte tenu du temps passé au sein des locaux de MdF. Il faut noter aussi le capital de confiance dont bénéficie le nouveau directeur général. Sa nomination en mai dernier est particulièrement bien acceptée, il reçoit en retour une parfaite loyauté de ses cadres.

Le réseau des STFE constitue un capital précieux ; chacun des postes visités entretient d'excellentes relations avec l'ambassade et profite au mieux de cette bonne entente pour s'appuyer sur elle afin de monter des opérations de prestige, utiles pour la promotion du tourisme.

Les différents outils de la promotion sont, en général, connus et mis en œuvre de façon satisfaisante.

MdF est soutenu par sa tutelle et les récentes décisions du comité interministériel de septembre confortent MdF dans son rôle de leader de la promotion touristique à l'étranger.

L'accroissement du nombre des adhérents et leur fidélité constitue en soi un test de sa crédibilité auprès des acteurs du tourisme, les jugements qu'ils ont émis au cours des entretiens ne remettent jamais en cause l'existence de MdF ni son utilité, y compris parmi ceux qui émettent des critiques.

Les manques constatés dans le management et la gestion ont été en partie perçus par la nouvelle équipe de direction et certaines mesures correctives sont en train de se mettre en place. Les réalisations entreprises après l'audit de KPMG portent leurs fruits, essentiellement par le remarquable rattrapage du retard qui existait en informatique, tant du point de vue des matériels que des outils d'application.

Si les réformes à entreprendre sont engagées, MdF pourra accroître, grâce à ces atouts, fortement et rapidement son efficacité indépendamment de tout moyen financier supplémentaire.

PROPOSITIONS

1 LA NECESSAIRE MISE EN ORDRE DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION

1.1 UNE STRATEGIE ET UN PLAN MARKETING

Ce plan est une urgence car c'est en fonction des objectifs, de leur hiérarchie et des priorités qu'il mettra en évidence que MdF pourra adapter sa structure de travail et assigner des missions claires à ses personnels. Il doit être conçu par MdF et soumis à la concertation et l'approbation de ses partenaires, notamment l'Etat et les collectivités territoriales. Il devra se placer dans une stratégie à moyen et long terme⁴⁰. Les différents instruments de promotion seront adaptés à chacun des marchés et des cibles retenues. Il doit être élaboré chaque année.

Ce plan doit être accompagné par une politique systématique d'évaluation des actions et de mesure de leurs effets, « il faut mesurer l'image de la France dans chaque pays et choisir les formes d'action en fonction des résultats ».

Il doit pouvoir s'appuyer sur une politique d'études et une observation permanente de la concurrence.

1.2 DES OUTILS DE GESTION

Le directeur général doit pouvoir disposer des instruments de prévision et de suivi de la gestion financière, comptable, de la mesure de l'activité du personnel. Pour ce faire, il conviendra de créer une comptabilité analytique recensant les temps passés et les tâches correspondantes de tous les agents de MdF. Il faudra mettre en place des outils de type « tableaux de bord » sous condition qu'ils soient peu nombreux, simples à renseigner et pertinents par rapport à l'objectif recherché.

1.3 LA GESTION FINANCIERE

Il serait souhaitable que l'Etat puisse, pour les années futures, s'engager à respecter un échéancier de versement de sa subvention dans les délais observés en 2003, afin de ne pas pénaliser inutilement la trésorerie de MdF. Il serait encore mieux, compte tenu des particularités de la programmation des actions de promotion dans le tourisme et lorsque seront connus les objectifs à moyen terme de MdF, que la DT obtienne l'accord de la direction du budget pour un engagement budgétaire pluriannuel au profit de MdF.

La remise en ordre des comptes ayant déjà fait l'objet des observations de la Cour des Comptes, on ne reviendra donc pas sur ce sujet.

⁴⁰ Un vrai débat doit s'organiser autour de questions telles : « Il faut se défendre sur les marchés proches et prendre position sur les marchés lointains », « tenir compte des spécificités des marchés sans que cela nuise à la cohérence d'ensemble », « recentraliser les marchés de communication à Paris pour économiser les frais de production », « concentrer le maximum de moyens sur Internet » « redéfinir les zones », comment sélectionner et hiérarchiser les différents outils de la promotion, faut-il continuer à aller dans les salons, si oui lesquels ?... .

1.4 LES RESSOURCES HUMAINES

Pour une société de service, cette fonction recèle une grande importance. L'adéquation des compétences aux missions, la recherche des qualifications en fonction des évolutions et des besoins de l'entreprise, l'évaluation annuelle des personnes en fonction des objectifs qui leur sont assignés et des résultats que l'on attend d'eux, la politique de formation... doivent être confiées à une personne qualifiée qui puisse agir à un niveau hiérarchique suffisamment important. Cette fonction comprend la remise en ordre, conjointement avec la direction du tourisme, des dysfonctionnements constatés dans la gestion des personnels mis à disposition par l'Etat.

2 LE PARTENARIAT

2.1 LA MISSIONS DE MdF

Il serait souhaitable d'affirmer que la vocation essentielle de MdF est la promotion du tourisme français à l'étranger⁴¹ et de modifier l'article 3 du contrat constitutif du GIE en conséquence. Cette proposition n'exclut pas toute possibilité d'action en France, en cas de crise écologique par exemple (cf. proposition §5 ci-après).

2.2 LE REEQUILIBRAGE DES PARTENARIATS

MdF doit diversifier son partenariat en direction des grandes entreprises dans l'ensemble du champ économique⁴². L'expérience de SOPEXA qui a créé une structure ad hoc pour traiter les « grands comptes » et oblige les PME à se regrouper est riche d'enseignements à cet égard. Cette idée va dans le sens de ce qu'un groupe comme ACCOR attend de MdF pour y investir vraiment. Cela va de pair avec l'idée de ne plus traiter tous les adhérents sur le même pied ce qui est en contradiction avec la doctrine⁴³ actuelle de MdF. C'est à cette condition pourtant que MdF retrouvera la compétitivité nécessaire pour affronter ses concurrents dont les partenaires sont peu nombreux (de l'ordre de la cinquantaine voire moins) mais contribuent beaucoup. « MdF doit cesser de chercher de l'argent au coup par coup, pour cela il lui faut trouver des partenaires solides et de taille qui lui permettent d'avoir une politique à long terme ».

2.3 LA CLARIFICATION DES RELATIONS ENTRE LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Sans avoir la prétention de trancher le débat sur une éventuelle hiérarchie de la représentation des collectivités territoriales au sein de MdF, cette question est posée par de nombreux CRT et il faut y répondre. Un premier élément de réponse se trouve dans le livre blanc de la FNCDT qui distingue (proposition 17) les missions aux trois niveaux de compétences territoriales : « Aux OT les contacts avec les clients et les professionnels locaux (...) pour assurer l'animation locale, l'accueil et l'information des clients ; aux CDT d'être à la fois le centre et le cœur du tourisme des territoires (...) pour la mise en œuvre de la politique touristique et l'action locale à travers l'évaluation et l'amélioration de l'offre, ainsi que dans la fédération et l'animation des acteurs autour de projets partagés (...) dans le cadre de la décentralisation, le CRT sera demain le niveau de cohérence et de la stratégie à long terme (...) son champ d'intervention naturel se situera dans l'économique d'une part et à l'international d'autre part (l'Europe en particulier). »

⁴¹ Cette idée est reprise dans la proposition N° 14 du Livre blanc de la FNCDT

⁴² Il y a eu dans le passé un certain nombre d'expériences : Renault, Clarens, American Express.

⁴³ Doctrine généreuse mais qui ne résiste pas vraiment à la réalité quotidienne.

2.4 LA RECONNAISSANCE DE MdF COMME LEADER DE LA PROMOTION DU TOURISME A L'ETRANGER

Le leadership ne se décrète pas, mais dans le cas particulier de MdF, il faudrait trouver le moyen de convaincre (par la voie politique ?) certains adhérents. Il s'agit précisément de certaines collectivités territoriales qui ne comprennent pas qu'il faut investir sur la « destination France » avant de s'occuper de tel ou tel sous-ensemble du territoire national. MdF, contrainte pour des raisons de ressources financières de « vendre » telle région ou ensemble de régions, tel département ou telle ville, ne peut se consacrer suffisamment à ce qui explique en grande partie le succès de nos concurrents, la lisibilité du message « France », la promotion de la destination dans sa globalité.

La proposition n°13 du livre blanc, déjà cité, va dans ce sens en ajoutant une idée innovante, celle de la promotion des territoires coordonnée autour de « projets de destination ». Il ne s'agit pas de « créer un nouveau niveau de compétence, ni une nouvelle structure (...), mais de promouvoir à l'étranger une quinzaine de projets de destinations touristiques cohérents » indépendants des découpages administratifs actuels.

Autrement dit, plutôt que de laisser la logique des opérations dépendre de la commande des adhérents, il faut qu'elle dépende d'une stratégie co-décidée par MdF et ses mandants. C'est le système qui existe en Espagne et en Grande Bretagne.

2.5 LE RECENTRAGE DE MdF SUR LES VÉRITABLES CLIENTS

Nombreux sont ceux, au sein de MdF, qui persistent à croire que les clients sont les adhérents. Il est important de préciser que le véritable client est le consommateur final des produits touristiques, ce qui peut inclure l'ensemble des intermédiaires (médias, opérateurs divers) chargés de vendre ces produits dans les pays étrangers.

3 RELATIONS AVEC LES ADMINISTRATIONS

3.1 AVEC LE MINISTÈRE DU TOURISME

Transformer le formalisme des relations en une meilleure coopération sur les décisions de fonds. Envisager les moyens de stabiliser et d'accroître progressivement la participation de l'Etat, lorsque les propositions du chapitre 1 auront été réalisées, notamment en fournissant un volant de trésorerie raisonnable à MdF. Développer les relations avec l'AFIT pour contribuer à l'adaptation et à l'amélioration de la qualité de l'offre touristique. Cette mission n'est pas dans les attributions de MdF mais elle peut y contribuer grâce à son rôle d'observation des marchés.

Obtenir la remise en ordre de l'appareil statistique d'observation des flux touristiques étrangers en France, données capitales pour établir la stratégie de MdF.

3.2 AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS

Négocier des détachements ou des mises à disposition de fonctionnaires pour faciliter le *turn over* des personnels.

Envisager une action commune avec le ministère des affaires étrangères en direction du ministère de l'intérieur pour faciliter la délivrance des visas touristiques aux ressortissants de certains pays (Russie, Chine notamment).

4 COOPERATION AVEC LES AUTRES ORGANISMES DE PROMOTION PUBLICS OU PARA PUBLICS

Les relations et la coopération devraient être développées avec toutes les institutions qui ont pour vocation de soutenir les exportations françaises, d'attirer les investisseurs étrangers en France ou de contribuer à l'image de la France à l'étranger.

4.1 PAR L'ECHANGE ET LA MUTUALISATION DE L'INFORMATION

4.2 PAR LA FABRICATION COMMUNE DE CAMPAGNES SUR L'IMAGE DE LA FRANCE⁴⁴

4.3 PAR LE PARTAGE OU LA MUTUALISATION DE CERTAINS MOYENS LOGISTIQUES A L'ETRANGER

5 LA GESTION DE CRISE

Le tourisme est particulièrement sensible aux crises qu'elles soient politiques (guerre, terrorisme), de santé publique (épidémie) ou écologiques (nauffrage polluant, événement climatique).

A différentes reprises, MdF, a été amenée, dans l'urgence, à communiquer sur de tels événements. Ce savoir-faire est important et doit être mémorisé. Les compétences ne s'improvisent pas à la dernière minute dans ce domaine. Il serait souhaitable qu'un dispositif soit mis en place pour y faire face à tout moment et dispose des relais partout où cela pourrait s'avérer nécessaire.

⁴⁴ L'étude commanditée conjointement par MdF et le service d'information du gouvernement (SIG) en 2000 a démontré combien il était nécessaire d'améliorer cette image.

ANNEXE 1 VERBATIM

JUGEMENTS SUR MdF

LES APPRECIATIONS POSITIVES

-Il y a des gens super à MdF.

-C'est un outil irremplaçable, on en a besoin et on en aura toujours besoin mais il faut qu'ils soient performants et on ne leur en a jamais donné les moyens.

-Il y a une dynamique qui démarre, cela se sent ; c'était devenu un peu poussiéreux, une certaine routine dans les salons, la com ; on sent la nouvelle génération qui arrive.

-MdF sait faire faire et en particulier elle sait organiser une chose hybride, une communication spécifique qui consiste à faire de la communication collective.

LES APPRECIATIONS NEGATIVES

-Il n'y a aucune gestion des hommes, pas de précision de carrière, pas de règles, pas de directives générales.

-On est à la merci de la qualité du DG et de celle des représentants dans les SFTE.

-Il y a beaucoup de strates « politiques » et de querelles de clocher, ça tire à hue et à dia.

-Ce qui manque beaucoup à MdF : la transparence sur ce qu'ils mettent en œuvre tant en matière de stratégie que de moyens.

-Je ressens MdF plus comme un outil que comme une structure qui a une vision à long terme.

-Les compétences sont trop hétérogènes.

- Il y a une absence de la culture de la critique à MdF, on est un peu dédaigneux à notre égard si nous en faisons.

LES OUTILS DE PROMOTION

-Les budgets de MdF sont ridicules par rapport à la concurrence, on se bat avec des arbalètes ; Tiresparna subventionne des parts entières de catalogues de tours opérateurs allemands depuis des années.

-le salon c'est la tyrannie de l'habitude.

-Il y a trop de superposition de salons. / L'avenir c'est les salons sur les micro marchés ou les salons hyper spécialisés.

-Il y a des TO très proches de MdF et d'autres qui ne le sont plus ou pas.

-Les professionnels (agents de voyage) ne sont pas assez spécialisés, il faut les former sur les régions, les produits.

- La France jeune, la France dynamique n'est pas communiquée.
- L'action Internet de MdF est bonne, c'est là qu'il faut investir aujourd'hui, les brochures, les revues c'est peu efficace.
- Il faut parler de destinations et non plus de régions.
- MdF ne devrait pas rendre les mêmes services dans chaque pays, il faudrait adapter les moyens à la spécificité des marchés.
- On ne peut imposer une image de la France en la divisant en 33, si on veut optimiser la destination France il faut faire comme l'Espagne. La visibilité de la destination France est insuffisante.
- On ne fait pas de communication sur la destination France et actuellement on ne dispose pas des moyens financiers et des compétences pour le faire.
- La priorité N°1 c'est la promotion de la destination France, après on décline en fonction des produits et des zones géographiques.

ORGANISATION DE MDF

- La politique « produit » est un axe stratégique de MdF.
- Les journées partenariales de juin sont trop rapides, septembre est une bonne formule.
- Il n'y a pas de ratios sur les retombées mais on peut dessiner des tendances de part de marché.
- Il faut vaincre le poids des habitudes et des traditions. Le plus gros problème est l'absence d'évaluation ; les gens de MdF sont contents de dépenser TOUT leur budget. Ils ne pensent pas économiser pour réinvestir.
- Il faudrait supprimer l'accueil du public(...). Cela ne sert plus à rien avec Internet.

RELATIONS AVEC LES ADHERENTS

- Il faut que l'Etat se garde une marge de manœuvre et ne se mette pas dans les mains des partenaires.
- Etat + collectivités territoriales ne doivent pas représenter moins de 50% du budget.
- Les membres des clubs sont pour la mesure (au sens évaluation), ils la demandent à MdF, mais ils n'acceptent pas de donner leurs propres informations.
- Il y a eu une dérive car parallèlement à l'objectif d'accroissement du nombre des adhérents on s'est mis à faire tout ce qu'ils nous demandaient, on a perdu de vue le rôle de service public de MdF.
- Il y en a trop pour les satisfaire tous. MdF est prisonnière du principe d'égalité de traitement de ses adhérents.
- Vis à vis des CRT nous sommes devenus des solliciteurs, la situation devrait s'inverser, MdF doit rester maître de ses choix.
- Il faut que nous, CRT, on sache ce que l'on veut.

- MdF devrait pouvoir imposer un minimum d'actions communes.
- Nous sommes (les CRT) sous représentés dans le système de décision de MdF.
- Il faut aussi qu'on fasse le ménage chez nous.

RELATION AVEC LA TUTELLE

- MdF est un E tat dans l'E tat.
- L'E tat ne tient pas ses engagements budgétaires.
- Il faudrait que le Ministre fixe un contrat d'objectif à MdF.

L'OBJECTIF 2000 ADHERENTS

- C'était sorti comme une boutade, et on s'est aperçu qu'après avoir connu le nouvel adhérent il faut le garder ; or plus il y en a plus cela consomme de temps. Par ailleurs cela crée le problème d'une MdF à deux vitesses.
- L'objectif des 2000 adhérents est utopique, il faut plutôt croître qualitativement notamment par des accords avec de grands groupes (y compris hors tourisme cosmétique, communication par exemple) dans le cadre de la promotion de la marque « France ».
- Cet objectif (i.e. 2000 adhérents) est un mot d'ordre qui a permis de mobiliser le personnel à un moment donné, il est irréaliste même si les NTIC le permette en théorie.

STATUT JURIDIQUE de MDF

- Cela permet de faire ce que l'on veut.
- Je ne vois pas le problème, le GIE correspond le mieux à la réalité des choses, il réunit des partenaires qui ont un intérêt commun.
- Il n'y a pas de problème de statut mais il faut repenser et redéfinir les missions.
- c'est une structure molle qui convient bien à son objet.
- C'est peut-être MdF qui préfigure ce que devrait devenir la direction du tourisme dans le cadre de la réforme de l'E tat.

LES MISSIONS DE MDF

- Le rôle de MdF est la promotion et le recueil d'informations économiques.
- MdF ne joue pas ce rôle d'informateur.
- Je crains que l'information soit plus empirique que scientifique. On est passé à la culture orale, donc on devient tributaire du fournisseur d'information.
- MdF doit concentrer son action sur la promotion à l'étranger.

- On pourrait imposer une stratégie si l'Etat en avait une ce qui n'est pas le cas.
- Il est temps de faire des changements. Il faut redéfinir un projet.
- Faire de la campagne d'image sur le tourisme « France » à l'étranger ce serait du génie.
- Dans la logique de compétition internationale actuelle il faut abandonner l'idée de la promotion en France et se concentrer sur l'image et la promotion à l'étranger.
- Il faut mettre au cœur de l'objectif le client.
- Mdf est plus courtier de communication et de pub que producteur, son apport professionnel est donc faible en tant qu'opérateur. Si on supprime Mdf il ne se passera rien, les CRT s'allieront entre eux à un moment donné sur une courte période.

LA GESTION ET LE MANAGEMENT

- Le compte de résultat est en déficit depuis deux ans, l'exploitation est très déficitaire depuis 2000, il n'y a pas assez de limitation des dépenses en fonction des recettes ; il n'y a pas de système prévisionnel de gestion et quand les recettes n'arrivent pas, on ne sait pas bloquer les dépenses ; il n'y a pas d'équilibre financier.
 - Mdf promet très peu la France mais court après les régions pour trouver des financements.
 - Je ne comprends rien à qui fait quoi. Mdf c'est trop compliqué, on a affaire à des fonctionnaires.
 - Il faudrait qu'ils soient plus pratique, Mdf n'aime pas le commerce, il y a des problèmes de délais, de réactivité, il faut pousser des coups de gueule de temps en temps, parfois je refuse de continuer à travailler avec tel interlocuteur.
 - La communication interne est mal structurée à Mdf.
 - j'ai quitté Mdf il y a 6 ans et tous les gens que je connaissais sont toujours là, les équipes ne peuvent pas se motiver dans ces conditions, il y a trop de stabilité des personnels et trop d'acceptation de situations non viables.
 - Ils ne sont pas dans une logique de privé mais font comme si.
 - La règle du jeu n'est pas connue.
 - La majorité des opérations sont à risques.
 - On ne sait pas vraiment ce que l'on paye.
 - Il faut revenir aux fondamentaux de la gestion.
 - les différentes sous directions de Mdf sollicitent les bureaux dans le désordre et souvent de façon simultanée. Il n'y a pas de hiérarchie des actions. Il faut organiser.
- A propos de l'idée d'introduire la comptabilité analytique à Mdf :
- Ce n'est que bénéfice car on va pouvoir expliquer les coûts aux adhérents et c'est une façon de gérer au mieux le personnel.
 - Pour progresser dans la gestion il est essentiel de mesurer le temps passé sur les opérations.

-L'objectif est de se recrédibiliser vis à vis du conseil d'administration.

PROSPECTIVE

-Il faudrait un plan général d'action sur 10 ans qui permette de corriger l'image (trop ringarde) et inclue du chemin d'accès aux produits en travaillant avec les prescripteurs sur les marchés lointains. Cela représenterait un supplément de financement annuel de 20 à 30 millions d'euros. Il faudrait rajouter 15 millions pour la promotion.

-Il faut à la fois se battre sur la promotion et les standards d'accueil.

-Il faudrait rattacher MdF au Premier Ministre. / -La promotion du tourisme pourrait être une priorité nationale du Président de la République au même titre que la sécurité routière.

-Il faudrait redéployer les moyens de certains services de la France à l'étranger, ceux des missions économiques par exemple, au profit de MdF. / -Il faut regrouper l'effort de promotion de la France à l'étranger. / -Il faut regrouper l'action de tous les organismes de promotion de la France à l'étranger.

-La promotion de la France nécessiterait une approche horizontale, on gagnerait à mieux intégrer les actions de promotion de l'image de la France, il faudrait une réflexion globale en se méfiant des réformes de structures. Ce n'est pas une loi qui résoudra les choses mais la bonne volonté de chaque organisme.

-Il faut mettre l'accent sur l'événementiel et ne faire des campagnes sur l'image de la France que dans les pays lointains.

-Il faut un système de mesure et d'évaluation avec MdF comme maître d'ouvrage : ils doivent organiser le retour sur la satisfaction de la clientèle.

-Il faut identifier les 15 principaux marchés émetteurs vers la France et cibler les projets en fonction de cela en faisant de la prospective sur les comportements de la clientèle.

-Il faut accroître les budgets de promotion de MdF (la France est au 11^{ème} rang des budgets de promotion à l'échelle mondiale).

-Il faut parler de destination et non plus calquer les actions de promotion en fonction du découpage administratif (département, région) ; c'est à dire avoir des projets sur des territoires touristiques « identitaires » dont la taille permet de disposer d'une offre conséquente.

-Pour faire de la promotion il faut avoir quelque chose à vendre, or il n'y a pas assez de produits structurés sur le marché. Ce travail, personne ne le fait, ce devrait être le rôle des CDT car les CRT sont trop loin du territoire pour s'occuper de l'offre ; il faut remettre du monde à l'atelier de fabrication.

LE TOURISME

-Le tourisme est une activité économique très importante pour la France avec un problème sociologique des acteurs du tourisme : pas d'unité, très chapelle, très parcellisé d'où l'absence de lobbying à l'égard de pouvoirs publics qui n'ont pas conscience de l'importance du secteur.

-Il n'y a pas d'objectif général de la France en matière de tourisme.

-Dans les échanges internationaux, c'est le premier poste d'exportation.

ANNEXE II

SYNTHESE SUR LE CAS DE L'ESPAGNE

Mission à Madrid du 1 au 3 octobre 2003

I. LES CHIFFRES CLEFS

- Budget de Turespana en 2003 : 91,9 millions d'euros de l'Etat dont 45,2 millions sont consacrés à la promotion (publicité et appui à la commercialisation de produits et destinations)⁴⁵. En 2004, ce budget va augmenter globalement de + 13,2% pour atteindre 104 millions d'euros **mais la part consacrée à la promotion va augmenter de + 20%, soit 54,3 millions**⁴⁶.
- Budget des communautés autonomes pour 2003 : 556,81 millions d'euros (483,3 en 2002)⁴⁷
- En 2002, 78,9 millions de visiteurs étrangers sont venus en Espagne, soit +4,3% par rapport à 2001. Parmi eux, 51,7 millions de personnes ont séjourné en Espagne en tant que touristes (au moins une nuitée), les 27 millions restant étant des excursionnistes (ne passant aucune nuit sur place)⁴⁸.
- Dépenses de l'institut d'études touristiques (IET) du secrétariat général du tourisme pour les enquêtes statistiques annuelles pour 2001 : 3,274 millions d'euros ; pour 2002 : 3,829 millions d'euros⁴⁹.
- L'emploi du secteur touristique⁴⁵ : 1.534.000 personnes, soit 10% de l'emploi total.
- La part du tourisme a été estimée en 2002 par le compte satellite du tourisme à 12,1% du PIB⁵⁰.
- Les principaux marchés clients de l'Espagne étaient en 2002⁴⁵ : le Royaume-Uni avec plus de 14,5 millions de touristes, l'Allemagne avec plus de 10 millions et la France avec plus de 8 millions.

II TURESPANA et les principaux organismes associés

Turespana est un organisme dépendant directement du secrétariat général du tourisme à l'intérieur du ministère de l'économie. Il a pour rôle exclusif de promouvoir le tourisme espagnol à l'étranger. Son statut est public, son président est le secrétaire d'Etat au commerce et au tourisme et tout le personnel du siège est composé de fonctionnaires. L'effectif est de 417 personnes se répartissant en 200 pour le siège et 217 à l'étranger.

L'Espagne étant devenue un état quasi fédéral, la plus grande partie des pouvoirs appartient aux 19 « communautés autonomes » (régions), « *l'Etat n'impose pas, il invite les régions à participer* ». Cela transparait dans la conception même de la stratégie, définie dans un plan marketing annuel conçu par Turespana mais soumis pour discussion et approbation aux Communautés autonomes et aux principaux acteurs économiques du secteur. Cette collaboration se formalise dans une organisation, la « conférence sectorielle du tourisme » qui se réunit régulièrement pour développer une stratégie et un plan d'actions communs. Il existe également une autre structure de concertation, le « Consejo Promotor »⁵¹ où les régions et Turespana décident ensemble des actions de promotion tous les trois mois ; il existe aussi des réunions restreintes, y compris en bilatérale. Les régions gardent la possibilité de monter leurs propres actions, voire d'ouvrir des bureaux

⁴⁵ Source : direction de Turespana.

⁴⁶ Source : Hosteltur du 31/10/03 retransmise par le bureau de MdF à Madrid.

⁴⁷ Source : MdF Espagne in « Espagne.com », N°14 de mai 2003.

⁴⁸ Source : enquêtes statistiques de l'IET, de l'institut national de statistiques et de la Banque d'Espagne.

⁴⁹ source : IET, bilan d'activité 2002.

⁵⁰ Mission économique française à Madrid in « le tourisme en Espagne », mars 2003

⁵¹ Conseil de la Promotion

autonomes à l'étranger⁵² mais en principe elles participent aux actions de Turespana sur la base d'une participation aux actions 50/50. Le directeur de Turespana estime que MdF est « un cheval de course freiné par deux handicaps, l'esclavage d'avoir à demander des fonds pour financer ses actions, le découpage en clubs qui freine pour monter une action sur l'image de la France ».

Les postes de Turespana à l'étranger

Turespana est présent dans 22 pays mais dispose au total de 30 bureaux. Les responsables sont tous des fonctionnaires ainsi que leurs adjoints dans les cinq villes principales, le reste du personnel est recruté localement. Ils préparent une norme sur la rotation des personnels entre le siège et les représentations à l'étranger sur la base de séjours de 2 à 5 ans. Les postes comportent un effectif moyen de 5 à 6 personnes mais ils sont plus nombreux dans les pays importants (12 à Francfort, 8 à Berlin par exemple). Ils insistent beaucoup sur la qualité de l'équipe chargée des relations avec la presse. Ils vont homogénéiser les actions de promotion des bureaux à partir de 2004 et en faire le contrôle depuis le siège afin de mieux satisfaire les opérateurs privés concernés.

L'évaluation des actions

Elle fait partie de la culture de Turespana. Chaque bureau, après chaque action, doit faire une enquête sur la satisfaction des participants. Toutes les campagnes de publicité de Turespana sont évaluées (ils ont consacré 96.000 E à l'évaluation de leur récente campagne de 40 millions d'euros « Espana Marca »), de même pour leurs campagnes d'information et de relations avec la presse. Ils sont en train de modifier leur système d'évaluation.

La coopération avec le secteur privé

Les entreprises ne financent pas Turespana à l'exception de la chambre de commerce de Madrid (1 million d'euros) mais elles constituent un lobby puissant regroupé dans Exceltour qui maintient la pression sur le pouvoir politique.

Le plan marketing

Ce plan (celui de l'année 2003 qui nous a été communiqué) fixe 5 objectifs⁵³ déclinés en 5 axes stratégiques⁵⁴ et 4 types de marchés⁵⁵ puis il hiérarchise les instruments de la promotion : campagne de publicité, actions d'appui à la commercialisation (foires et salons), actions de relations avec les médias internationaux (1500 journalistes sont invités), actions de formation pour les professionnels, marketing « on line » et programme éditorial. Le reste du plan établit le programme d'actions pays par pays en faisant pour chacun d'entre eux un bref diagnostic de la position de l'Espagne par rapport à ce marché.

Les statistiques du tourisme⁵⁶

L'IET est un organisme dépendant directement du secrétaire général du tourisme au sein du ministère de l'économie il est chargé de réaliser une série d'enquêtes :

1. Enquête aux frontières (FRONTUR), mensuelle, existe depuis 1996, elle a coûté 1,757 millions d'euros en 2002.

⁵² Les exemples des Baléares (à Berlin), de Valence (à Moscou puis à Varsovie) se sont soldés par des échecs.

⁵³ Consolider la position de leader de l'Espagne au niveau mondial dans le segment « vacances », positionner l'Espagne comme destination touristique culturelle, développer le tourisme d'affaires, le tourisme sportif et nature, renforcer l'image de marque de l'Espagne, dominer la promotion touristique à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

⁵⁴ La qualité touristique, le développement du tourisme culturel et linguistique, la diversification de l'offre, le renforcement de la communication, les NTIC appliquées à la promotion du tourisme.

⁵⁵ Les marchés européens murs qui représentent 87% de la clientèle, les marchés européens émergents (Europe de l'Est), les marchés transcontinentaux murs (USA, Canada, Amérique latine, Japon), les marchés transcontinentaux émergents (Asie pacifique, proche orient, Afrique du sud).

⁵⁶ Source : Memoria de actividades 2002 de l'instituto de estudios turísticos (IET).

2. Enquête sur les vacances des espagnols (FAMILITUR) annuelle depuis 1996, elle porte sur un échantillon de 32.400 familles ; les résultats sont fournis aux régions. Son coût a été de 1,482 millions d'euros en 2002.
3. Enquête sur les dépenses touristiques (EGATUR) reliée à Frontur elle porte sur un échantillon annuel de 86.000 personnes (61000 non résidents et 25000 résidents). Son coût est inclus dans celui de Frontur.

IET gère une banque de données statistiques sur le tourisme (DATATUR) dans laquelle sont récupérées une série d'autres enquêtes conduites par l'institut national de statistiques : Enquête d'occupation hôtelière, enquête de fréquentation des campings, enquête d'occupation des appartements touristiques et enquête sur le tourisme rural. Il élabore le compte satellite du tourisme pour la comptabilité nationale.

Le plan intégral de qualité du tourisme espagnol (PICTE)⁵⁷

Constitué en 2000, l'institut pour la qualité touristique espagnole (ICTE) est un organisme privé, indépendant, sans but lucratif, de certification de qualité créée pour les entreprises touristiques. Il a été créé à l'initiative du Secrétariat au commerce et au tourisme et des entreprises du secteur. Le PICTE a été établi pour la période 2000/2006 après une série de plans d'encadrements de compétitivité du tourisme (1992/95 et 96/99) et vise tous les secteurs impliqués dans le tourisme : Hôtellerie, agences de voyages, restaurants, campings, tourisme rural, stations de ski, compagnies aériennes, bureaux d'information touristique, palais des congrès..Il développe des instruments (normes, manuels d'auto évaluation..) et prévoit un certain nombre d'étapes (schéma général de gestion et certification, marque de qualité touristique espagnole..)

Turespana dispose ainsi de deux moyens puissants pour l'assister dans sa mission, un appareil de mesure statistique performant et riche de données essentielles pour sa politique marketing, une politique de certification des entreprises du tourisme qui va lui permettre d'adapter l'offre. Toutefois ses dirigeants ne nous ont pas caché qu'ils sont conscients des faiblesses d'un système qui repose depuis longtemps sur un produit quasi unique, « Sol y playa » aujourd'hui concurrencé par nombre de pays (Turquie, Grèce, Tunisie, Croatie..). Leur objectif est donc de diversifier l'offre touristique espagnole vers le tourisme culturel, de nature, d'affaires, la gastronomie..

Cela nous a été confirmé par le secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) qui estime qu'ils ont atteint un plafond. La force des espagnols a consisté à élargir la saison touristique dans le temps et à attirer différents types de clientèle toute l'année. « Ils ont aujourd'hui largement distancé la France, le quart des touristes qui arrivent en France sont en fait en transit vers l'Espagne, l'Italie ou le Maroc ». Désormais, pour l'OMT, la première destination mondiale est l'Espagne, les USA gardant la première place en terme de recettes touristiques.

Il estime que l'Espagne a mieux résisté à la crise des deux dernières années que la France.

La France est plus diversifiée et moins liée que l'Espagne aux grands tours opérateurs ; l'effort financier considérable de l'Etat et des régions en Espagne entraîne un certain gaspillage mais compense un outil touristique de moins bonne qualité que celui de la France ;

III TURMADRID

C'est l'organisation en charge des questions du tourisme pour la « communauté de Madrid » qui réunit la capitale et 179 communes ; elle a un statut de SA mais dépend de la direction générale du tourisme de la région et du ministère régional de l'économie par le canal de l'institut madrilène de développement économique (IMADE). Turmadrid dispose d'un budget annuel de 12 millions dont 4 pour les actions de promotion. Son personnel est mis à disposition par l'IMADE, son

⁵⁷ Source : secrétariat général du tourisme espagnol.

budget vient pour l'essentiel de la direction du tourisme mais les actions de promotion sont également financées par l'association des hôtels, le palais des congrès, l'association des communes, celle des restaurants, la chambre de commerce, l'association régionale du patronat... Il y a un plan du tourisme pour trois ans, approuvé par le niveau politique, le plan général intégral qui inclue l'offre, la formation, la qualité, la promotion..

Turmadrid a compétence sur tous les domaines du tourisme : si le constructeur d'un hôtel doit demander le permis de construire à la commune, c'est Turmadrid qui lui délivre le permis d'ouverture.

Les actions à l'étranger se font le plus généralement avec Turespana (et ses bureaux à l'étranger) avec qui « la collaboration est étroite » sur la base d'un financement 50/50. Ils participent à son plan marketing annuel. « Turespana doit vendre toute l'Espagne » ; le rôle de Turespana est de créer de la valeur ajoutée à l'offre touristique. Sur les marchés lointains le rôle de Turespana est essentiel dans la promotion de l'image de l'Espagne. Le site Internet de Turmadrid est relié au portail de Turespana et alimente son site.

Les produits : Le culturel est le premier, le tourisme d'affaires (ferias y negocios) est le second. Madrid a beaucoup développé sa zone d'accueil pour les foires et congrès et on constate une forte croissance de cette activité : FITOUR, deuxième salon mondial du tourisme, salons de la mode mais aussi mini salons spécialisés. Le gestionnaire du parc d'exposition, FEMA, collabore étroitement avec Turmadrid.

Il peut y avoir des coopérations inter régionales sur les marchés lointains (avec Castille et Léon, Cantabrica vers les USA en 2001 par exemple) mais ils sont toujours en solo sur les marchés européens. « on pourrait imaginer des coopérations sur certains produits, la route des musées par exemple ».

En matière de données statistiques, Turmadrid dispose des résultats des enquêtes hôtelières de l'institut national de statistique et des statistiques de Turespana ; elle évalue son action par l'analyse de la durée des séjours, l'origine des clients et le degré d'occupation des hôtels.

IV SYNTHÈSE DES AUTRES ENTRETIENS⁵⁸

La promotion espagnole :

les régions font plus de promotion que Turespana, ce sont les TO allemands et anglais qui font aussi le succès de la vente de l'Espagne car ils intègrent des chaînes d'hôtels en Espagne.

L'image de la France :

« l'image de la France a disparu de la presse espagnole ». Les campagnes de MdF sont axées sur une destination déterminée (ex : « escapadas »), pas assez sur l'image globale, la France de la culture, de l'avant garde, de la qualité.. « Si on pense France on pense Paris mais que se passe-t-il à Marseille, Lyon.. ? L'image de la France sur le marché espagnol « sera toujours en rivalité avec l'Italie et la Grande Bretagne ».

« Il n'y a plus de décalage de prix entre la France et l'Espagne, c'est le moment d'attaquer ».

⁵⁸ Ces entretiens ont permis de rencontrer un choix de membres du conseil consultatif de MdF, de journalistes spécialisés, de tours opérateurs et d'agents de voyage travaillant avec la France. (cf.annexe IV)

Les produits :

Il faut insister sur l'offre haut de gamme (ex les relais et châteaux), il faut plus valoriser le tourisme rural dans toute la France. Il faut plus promouvoir les destinations vers les DOM/TOM.

Les moyens d'action de MdF :

« MdF sollicite trop les journalistes pour des objets qui se perdent dans la concurrence, c'est un effet direct de sa relation avec les CRT » ; Disney land est la première destination des espagnols en France (1 million/an) et personne ne vend des compléments pour attirer ces touristes ailleurs. L'information des concurrents est meilleure que celle de la France.

Que faire pour attirer la clientèle espagnole en France ? Accentuer l'attractivité de Paris sur les thèmes de la gastronomie, de la culture et de la mode (sous condition de mieux se battre contre Londres et Milan).

MdF devrait mieux organiser la communication sur les grands évènements (grandes expositions par exemple).

Pour les TO il faut plus d'informations et dans de bons délais, « il n'y a pas de guide de tous les hôtels de France alors que cela existe en Italie, en Espagne, en Allemagne. »

Les atouts de MdF en Espagne :

« C'est l'office de tourisme qui a la meilleure réputation parmi les offices étrangers en Espagne⁵⁹ ; c'est une grande organisation où on peut trouver à peu près toute l'information. Encore faut-il que cette information soit traduite en espagnol ce qui n'est pas toujours le cas chez certains adhérents de MdF ».

« On se sent soutenu, épaulé par MdF ».

Les touristes d'Amérique latine en France :

Un TO spécialisé sur les voyages de 15 à 28 jours en Europe via Madrid : « La France on y passe 5 ou 6 nuits, Paris puis la Côte d'Azur ; Nice est très concurrencée par Barcelone ».

La concurrence :

« Chaque pays a ses atouts, ceux qui bougent le plus sont les Allemands grâce à l'accroissement de leurs workshops, de leur fun trips (éductours) ; MdF devrait faire ses éductours en France plutôt qu'en Espagne, les Allemands le font à chaque fois dans une ville différente, couplé avec un circuit régional de 3 jours ».

⁵⁹ MdF Madrid remporte régulièrement depuis plusieurs années le premier prix du meilleur office de tourisme en Espagne »

ANNEXE III

SYNTHESE SUR LE CAS DE LA GRANDE BRETAGNE

Mission à Londres du 13 au 15 octobre

I LES CHIFFRES CLEFS⁶⁰

-Budget de VisitBritain en 2003 : 50,5 millions de £ dont 35,5 de l'Etat⁶¹.

Nombre de touristes étrangers en 2002 : 23,9 millions dont 11,6 à Londres. En 2001, ces chiffres étaient respectivement de 22,8 millions⁶² et de 11,5 millions.

Chiffre d'affaires réalisées en 2002 : 11,7 milliards de £ dont 5,9 (50%) réalisés à Londres. En 2001 ces chiffres étaient respectivement de 11,3 milliards et de 5,8 milliards.

-La part du tourisme dans le PIB est de 4,5%, « c'est l'une des plus importantes industries nationales avec un chiffre d'affaires généré de plus de 75,9 milliards de £ ».

-Le secteur représente 1,8 millions d'emplois (6,1% de l'emploi total).

-Les principaux marchés clients : Europe (65%), Les pays transcontinentaux de l'ouest (20%), Les pays transcontinentaux de l'est (15%).

II VISITBRITAIN (ex British Tourist Authority, BTA)

Le BTA a été fondé par le "tourism act" voté par le parlement en 1969. c'est un « non departmental public body » (NDPB) ; il dépend du ministère de la culture, de l'information et du sport qui assure 70% de son financement. Depuis le 1/04/2003 son nom a changé pour devenir « Visitbritain » car on a ajouté à l'objectif de promotion de la Grande Bretagne du BTA, le nouvel objectif de promouvoir l'Angleterre sur le marché intérieur. Le BTA a donc été fusionné avec « English tourism council ». L'effectif actuel total est de 480 personnes, 230 au siège⁶³ et 250 outre mer dans 27 pays⁶⁴.

Les postes de BTA à l'étranger

Il y a actuellement 29 bureaux dans 27 pays ; ils sont placés sous la responsabilité de 8 coordonnateurs de zone⁶⁵ à New-York, Tokyo, Sydney, Dubaï, Francfort, Stockholm, Paris et Dublin. En ce qui concerne leur autonomie, M.Johnson estime qu'il faut un équilibre entre leur liberté et les directives du siège. « Le marketing doit s'adapter aux spécificités de chaque pays mais il ne peut y avoir 27 politiques ; donc, depuis le siège il faut donner un support, les meilleures pratiques ». M.Johnson donne à chacun des responsables de zone des objectifs en fonction de ce qu'ils peuvent faire, ils ont tous des « business plans » pour trois ans et ils sont évalués chaque année ; leurs budgets sont calculés en fonction de ce plan. Au-dessous de 40.000£, les dépenses sont approuvées par son adjoint, au-dessous de 100.000£ c'est lui qui décide, au-delà c'est le conseil d'administration.

⁶⁰ Sources : Priorities and Plans for 2003/04, Visitbritain, et: Foreword and Annual Report 2002, BTA.

⁶¹ A ce budget s'ajoute un budget spécifique pour la promotion de l'Angleterre en direction des citoyens britanniques de 14,1 millions de £. Ceux-ci ont dépensé en 2002 20,8 milliards de £ sur le marché intérieur.

⁶² Mais ce chiffre était de 25,4 millions de visiteurs en 2000, la Grande Bretagne ayant été particulièrement touchée par les crises successives de la « vache folle », du 11 septembre...

⁶³ Ce nombre a été jugé trop élevé par notre interlocuteur « Mdf a de la chance de ne pas avoir un tel personnel au siège ».

⁶⁴ 4 nouveaux postes vont être ouverts en 2003/04 : Pologne, Russie, Chine et Corée du sud.

⁶⁵ Amériques(USA, Argentine, Brésil, Canada); Asie (Hong Kong, Inde, Japon, Singapour, +*Chine et Corée*); Australasie (Australie, Nouvelle Zélande) ; Moyen Orient/Afrique (Arabie saoudite, UAF, Afrique du Sud) ; Europe centrale (Autriche, Allemagne, Suisse, +*Russie et Pologne*) ; Europe du Nord (Danemark, Finlande, Norvège, Suède) ; Europe du Sud (France, Italie, Portugal, Espagne) ; Europe de l'Ouest (Belgique, Irlande, Pays Bas).

Il estime qu'il faut un minimum de 4 personnes par bureau mais il y en a 52 aux USA répartis sur 3 implantations (New York, Los Angeles, Chicago).

Ils sont 8 à Dubaï pour gérer les pays de la région, 10 au Japon.

Lorsqu'un nouveau bureau est créé (en Chine par ex), le responsable a trois ans pour faire ses preuves.

Les objectifs

Faire en sorte de rééquilibrer le poids excessif de la destination « Londres » en essayant de promouvoir le tourisme dans les autres régions du pays, développer le tourisme toute l'année, améliorer la qualité de l'information, développer le partenariat avec l'industrie touristique. Ils cherchent également à lancer une nouvelle stratégie en « travaillant avec les nouvelles technologies » pour cibler plus finement leur action sur la clientèle, celle utilisant Internet en particulier ; pour ce faire ils développent une importante base de données sur les clients⁶⁶ avec l'objectif de passer des 1,65 millions d'enregistrements actuels à 6,3 millions dans les 3 ans. Leur idée est de développer les produits en fonction de chaque marché (en raison de l'importance de leurs spécificités), du type de tourisme pratiqué (affaires, famille, avec des amis...) et de l'occasion du voyage. La segmentation actuelle de leur base est trop simple, ils veulent améliorer le profilage et sophistication la segmentation (produits pour les grandes vacances, pour le week-end, pour les séjours linguistiques des jeunes...).

Ils s'inspirent aussi de ce qui fonctionne bien ailleurs, le marché de la « remise en forme » qui est un succès en France par exemple.

Sur les marchés proches M.Johnson pense qu'il faut accroître la publicité et la communication sur les événements importants.

Bien que convaincu de la nécessité d'avoir une stratégie à long terme en agissant sur l'image de la Grande Bretagne, BTA se limite à des actions de court terme par manque de moyens financiers mais les inscrit dans « une philosophie sur le long terme » (cf. § ci-après).

A ces objectifs, s'ajoutent un certain nombre de cibles quantitatives : financière, celle du retour sur investissement calculé selon la règle, chaque livre investie par BTA doit en rapporter 28 au minimum ; géographique, 45% de ce montant doit se dépenser en dehors de Londres ; temporelle, les dépenses des touristes doivent se répartir sur toute l'année selon une clef de répartition saisonnière (15% entre janvier et mars, 16% entre octobre et décembre, le reste pendant la saison proprement dite).

L'image souhaitable

L'objectif serait de développer une image de marque (branding image) fondée sur le fait que la Grande Bretagne est une destination « forte » formée par son histoire, sa place dans le monde, sa puissance passée en développant deux sortes de thématiques :

1. Faire passer le motif du voyage du « je dois y aller », motif typique du voyage aux USA, au « j'adorerais y aller⁶⁷ », qui exprime un sentiment de désir beaucoup plus efficace. « le problème de la Grande Bretagne c'est de passer de l'un à l'autre ».
2. Comment convaincre de la modernité du pays et compléter l'image traditionnelle par tous les aspects contemporains et novateurs ? « il n'y a pas de résultats acquis sur la modernisation de l'image, il faut y travailler sans arrêt et mélanger le traditionnel et le moderne, présenter le traditionnel sous une forme moderne ».

L'évaluation des actions

Ils essaient d'évaluer tout ce qu'ils font : par des enquêtes lors des événements auxquels ils sont associés ou qu'ils provoquent, six mois après pour savoir l'effet sur les décisions de la clientèle et apprécier plus finement les effets de leurs actions ; Ils y consacrent 500.000£ par an. Pour les

⁶⁶ Customer Database, « to provide a more targeted service to focus about clients »

⁶⁷ Typique selon M.Johnson de l'image de la France et de l'Italie.

relations avec la presse, l'évaluation est faite en fonction de l'objectif poursuivi et non par l'équivalent de publicité que cela représente⁶⁸

La coordination entre les organismes de promotion

Il existe un « public diplomacy committee » qui réunit BTA, Invest in Britain, le British council, les ambassades... à Londres mais aussi dans chaque ambassade ; il cherche à suivre la perception des différentes actions de ces organismes dans les différents pays et d'en mesurer les progrès.

Dans chaque pays étranger, le groupe des intérêts britanniques (british interest group) réunit tous ceux qui ont un intérêt à vendre la Grande Bretagne pour étudier les coopérations réciproques possibles.

Les statistiques du tourisme

Recueil permanent de données aux entrées (ports et aéroports) mais les données ne sont pas jugées satisfaisantes ; les informations des hôtels (fiches remplies par les clients) ne sont pas collectées. BTA n'est pas satisfait par le système.

Relation avec les partenaires

Depuis la loi de « dévolution », les relations de BTA avec l'Ecosse et le Pays de Galles se sont compliquées ; BTA est responsable devant les parlements de ces deux régions qui ont d'autre part acquises de nouveaux pouvoirs dans le domaine du tourisme. VisitScotland et le Wales tourist board peuvent monter leurs propres actions de promotion à l'étranger, ils sont membres du CA du BTA. Leur part dans le financement de BTA a baissé mais, sur les marchés lointains, le leadership de BTA n'est pas contesté.

BTA doit aussi composer avec le London Tourist board et le Northern Ireland Tourist board qui sont invités à son conseil d'administration comme observateurs.

Par ailleurs, en Angleterre, les 10 bureaux régionaux de tourisme se sont transformés en 9 agences de développement régionales dont les fonctions englobent désormais tous les secteurs économiques y compris le tourisme.

Une série d'institutions régulent la coopération entre BTA et ses principaux partenaires, le « tourist marketing board », le « British tourism development committee » où se retrouvent tous les acteurs du tourisme.

BTA a signé des accords avec des organismes tels que le service de l'immigration afin de faciliter l'accueil des étrangers, le British council (équivalent de l'Alliance française), l'association des tours opérateurs (British incoming tour operators association, BITOA).

Les relations avec les entreprises sont marginales (il y a eu des expériences avec Rover, Mark&Spencer) mais BTA souhaite les développer dès 2004, c'est une de ses cibles.

La crise des trois dernières années

Le gouvernement leur a donné des fonds supplémentaires⁶⁹ pour affronter les crises de la vache folle et du 11 septembre sous condition que le secteur privé abonde ces aides, mais la guerre de l'Irak et le SRAS n'ont pas donné lieu à une telle aide. Toutefois, cette série de crise a provoqué une prise de conscience sur le rôle économique du tourisme ; BTA a lancé une réflexion concertée sur les effets de la crise et une « alliance » s'est constituée pendant deux ans avec les grands opérateurs pour faire du lobbying sur le gouvernement.

III LONDON TOURIST BOARD (LTB)⁷⁰

⁶⁸ Méthode pourtant généralement adoptée dans la profession.

⁶⁹ Ces fonds ont été utilisés pour des campagnes de publicité vers les USA et l'Europe.

⁷⁰ Outre les données fournies au cours de l'entretien avec M.Campbell, la principale source provient du rapport et des comptes pour 2001/2002 du LTB.

L'actuel maire de Londres a fait du tourisme l'une de ses principales priorités⁷¹, même si le LTB dépend formellement de l'agence de développement de Londres (London Development Agency), le directeur de LTB « a un fil direct avec le maire ».

La mission principale du LTB est de faire de Londres la première destination citadine du monde⁷². A cette fin ses objectifs sont d'identifier les nouvelles opportunités d'affaires dans le secteur touristique, d'organiser le marketing de Londres avec les partenaires du secteur sur les marchés intérieurs et internationaux, de développer le tourisme tant du point de vue de la qualité que du volume pour en maximiser les effets.

Son statut est celui d'une « private company limited by guarantee » ; Il est financé par le ministère de la culture, de l'information et du sport, l'Agence de développement de Londres (85%) et des membres (57 actuellement, 70 à l'avenir), pour un total en 2003 de 15⁷³ millions de £ dont 12⁷⁴ vont au marketing et à la promotion. Le conseil d'administration de 20 membres⁷⁵ se réunit 4 fois par an, « nous travaillons comme une entreprise commerciale privée ». Ils disposent d'une antenne à New-York mais s'appuient sur le BTA pour la promotion à l'étranger.

LTB considère l'action sur l'image de Londres comme un facteur important et cherche systématiquement à associer l'image traditionnelle de la ville à des éléments de modernité en mettant en valeur les réalisations nouvelles⁷⁶.

LTB travaille en collaboration avec le BTA mais souhaite accroître ses liens, de même il monte des actions de promotion communes avec la région sud-est de Londres.

Les 29 millions de touristes qui ont visité Londres sur la saison 2001/2002 ont généré 9 milliards de £ ce qui représente 8% de son PIB⁷⁷ et 275.000 emplois.

Le tourisme d'affaires est handicapé par l'insuffisance de grandes infrastructures (centre de conférence⁷⁸ pour 5 à 6000 personnes, centres d'exposition en nombre suffisant), les infrastructures pour les « incentives » et les rencontres de petites dimensions sont par contre jugées satisfaisantes.

LTB juge que l'appareil statistique dont il dispose n'est pas fiable et qu'il lui est très difficile de comparer les informations. En matière d'évaluation ils sont « obligés d'évaluer le retour sur investissement » par différents moyens : nombre de chambres occupées, enquêtes sur les événements, comptages...ils y consacrent 2,5 à 3% du coût de chaque campagne.

IV SYNTHÈSE DES AUTRES ENTRETIENS⁷⁹

Les attentes à l'égard de Mdf : « Mdf devrait plus représenter la France dans son entier, ne pas représenter une région par-ci par-là ». « L'Etat devrait plus s'engager ». Certaines campagnes sont mal adaptées au public britannique (ex de la campagne pour combattre les effets du naufrage de l'Erika). Il manque des informations pratiques (« day to day informations ») pour les touristes (ex : le système de stationnement à Paris) ; Mdf ne fait pas assez de communication sur les événements. Il y a un gros besoin d'expertise locale en marketing, il faudrait employer un anglais qui comprenne les règles locales (il faudrait recruter des experts locaux au moins pour moitié de l'effectif) mais un bon directeur du marketing « ce qui est un poste essentiel pour Mdf sur le

⁷¹ « L'industrie touristique est vitale pour l'économie, particulièrement en tant qu'employeur clef... Nous devons tous travailler ensemble pour rappeler aux visiteurs que c'est la meilleure ville du monde », Ken Livingstone, Maire de Londres.

⁷² « The most exciting city destination in the world »

⁷³ Ce budget a considérablement augmenté par rapport aux années 2001 (6 millions) et 2002 (5,6 millions).

⁷⁴ 0,5 millions de £ est apporté par BTA.

⁷⁵ Syndicats, grandes agences, hôtellerie-restauration, musées... Son président, M.Egan, est le président d'une grande agence de publicité.

⁷⁶ Y compris sur les cartes de visite des membres du LTB.

⁷⁷ M.Campbel estime que ces chiffres seront en très nette augmentation pour 2003.

⁷⁸ Un projet est en cours d'étude.

⁷⁹ Voir liste en annexe IV

marché anglais, coûte 5000£ par mois ». « On manque de statistiques sur la fréquentation de la France par les Britanniques, il faut investir sur ce sujet ». « chaque fois qu'on change de représentant tout est à recommencer ».

L'image de la France : « La France passe de difficiles années, la relation amour/haine est croissante en raison du rôle très négatif de la presse⁸⁰ ». Toutefois « les Anglais aiment critiquer la France mais ils aiment y passer leurs vacances ».

« La France n'est pas un marché pour le tourisme de masse mais un marché de produits spécialisés ». La France est le pays le plus accessible mais c'est l'Espagne qui est la première destination grâce à son action de promotion. « le message de la France est faible, il faut la revitaliser ». « Il faut communiquer sur la modernité de la France ».

Compte tenu de l'énorme quantité de communication quotidienne dans les médias sur le thème du tourisme, le problème de MdF « est de rester visible ».

« fondamentalement, l'image de la France est bonne malgré les Français et la presse anglaise ! »⁸¹.

« L'image de la France est puissante au point que les concurrents tels la Turquie, Chypre, la Grèce veulent vendre les mêmes atouts que la France. »

Les TO anglais spécialisés sur la France⁸² : « 70% des gens se demandent fin février où ils vont passer leurs vacances d'été, mais les Français lancent les campagnes en avril, c'est trop tard, il faut modifier ce système et investir en janvier/février sur le marché anglais ».

Les évolutions du comportement de la clientèle : le tourisme indépendant s'est beaucoup développé encouragé par l'apparition des compagnies aériennes « low cost » et l'usage d'Internet. Les nombreux anglais qui ont acheté des résidences secondaires en France n'utilisent plus les agences de voyage. Les vacances courtes (short break) augmentent et la durée des grandes vacances se réduit, les Britanniques répartissant leur temps en réduisant par exemple les vacances de 2 semaines à 7/10 jours, le reste du temps étant dédié à 2 shorts breaks. Sur ces créneaux – voyage indépendant, short break- la France est bien placée.

La position de la France : « La France domine le marché, le produit est bon, bien positionné sur les créneaux d'avenir mais on perd en notoriété car on ne fait pas assez de communication sur la France ; la France ne se défend pas, il faut créer des outils de défense comme le font toutes les entreprises en position de leadership ; il faut une communication « France » ; MdF ne doit pas communiquer sur les régions car ce n'est pas son rôle mais celui des opérateurs, des régions elles-mêmes. Il faut vendre la marque France ».

« La notoriété dépend de la mode et celle-ci évolue vite, il faut donc réagir vite sinon on risque d'avoir une « image d'hier ».

« les vins français sont battus par leurs concurrents parce que ceux-ci font une meilleure publicité, une manière de vendre l'image de la France, c'est de vendre son vin. »

« Il y a environ 600.000 anglais qui ont une résidence secondaire en France, il faut en faire des ambassadeurs du tourisme en France et les motiver à le faire. »

« La France n'attirera pas les jeunes, sauf pour les shorts breaks, mais elle a toujours eu deux bons marchés qui vont durer : le couple seul ou avec enfants ; les 40/65 ans, pas très dynamiques, aimant la culture et la gastronomie ».

⁸⁰ « France is an easy target for them ».

⁸¹ Une enquête du journal le Telegraph donne l'information suivante : 52% des personnes interrogées avaient visité la France depuis un an mais la France vient en 6^{ème} position dans les préférences.

⁸² « Nous avons envoyé 2,5 millions d'anglais en France qui y ont dépensés 500 millions de £ et avons dépensé des millions de £ en publicité pour cela ». Leur principal problème tient au fait que MdF ne s'adapte pas, dans la programmation de ses campagnes de promotion, aux périodes de prise de décision des touristes britanniques.

ANNEXE IV PERSONNALITES INTERVIEWEES

DIRECTION DU TOURISME

B.FARENIAUX directeur du tourisme
R.DAVIES chargé de la sous direction de l'administration générale et de l'évaluation interne

COUR DES COMPTES

Mr.MATHIEU conseiller maître à la Cour

CONTROLE FINANCIER

J.GANIAGE Contrôleur d'Etat

MAISON DE LA FRANCE

Mme F.AKAR chef de la mission stratégie/prospective
T.BAUDIER directeur général
P.BENHAMOU représentant en Australie*
JF.BOUCHÉ secrétaire général
Mme AMCHAIX bureau de Varsovie*
JP.COURTEAU représentant en Allemagne
R.GODINO président d'honneur, membre du CA
Mme L.HARLE sous directeur communication/information
C.LEPAGE représentant en Grande Bretagne
Mme B.MAINBOURG sous directeur partenariats
G.MARTY sous directeur produits
Mme E.PARRAGH PATAKI représentante à Budapest*
Mme M.PERRIN-MONTENEGRO représentante en Argentine et Chili*
M.PEYRE représentant aux Pays Bas
L.ROUMANI directeur des nouvelles technologies
P.SAINT-PERE représentant en Espagne
J.SILVESTRE représentant au Japon
P.TERNOIS directeur financier
P.VISINTAINER sous directeur marketing zones

AFIT

AJ.GUERIN directeur général

FNCRT et CRT

Y.BONNOT vice-président de la FNCRT, président de la commission marketing de Mdf
D.CHARPENTIER directeur du CRT Riviera*
R.GARCIA directeur du CRT Provence alpes cote d'azur*

* Personnes rencontrées dans le cadre d'une table ronde

JP.GARNIER directeur du CRT Franche-Comté**
 T.HOSPITAL directeur adjoint du CRT Poitou-Charente*
 JL.LAVILLE directeur du CRT Bourgogne*
 P.IRISSON directeur du CRT Champagne-Ardenne*
 JL.MARGOT-DUCLOT directeur général du CRT Paris île de France**
 JB.MICHEL directeur de la FNCRT *
 Mme P.PILAET directeur du CRT Auvergne*

FNCDT

Mme V.BRIZON directeur
 JP.SERRA président

OFFICES DE TOURISME

L.SALAGNAD directeur de l'office de tourisme d'Aubusson
 JM.JANAILLAC président de l'OT de Paris

ENTREPRISES

Mme BAUDOUIN directrice du marketing opérationnel France des hôtels Mercure, Novotel et Sofitel
 D.BOITEL directeur de Logis de France
 Mme F.DELRIEU directrice des ventes internationales du groupe « Pierre et Vacances »
 C.JEANNIST directeur général des ventes du groupe Accor
 Mme J.TERRONI, responsable du marketing opérationnel d'Air France
 M.COLSY, mis à disposition auprès de MdF par Air France

ORGANISMES PUBLICS OU PARA PUBLICS DE PROMOTION

G.DABEZIES directeur général de SOPEXA
 Mme A.ROUSSET directrice de la promotion sectorielle d'UBIFRANCE
 B.YVETOT directeur de l'agence française pour les investissements internationaux (AFII)
 P.LEFEU chef de service (AFII)

* Personnes rencontrées dans le cadre d'une table ronde

MISSION A MADRID
DANS L'ORDRE CHRONOLOGIQUE DES RENCONTRES

MINISTERE DE L'ECONOMIE
INSTITUTO DE TURISMO DE ESPANA (TURESPAN)

G.PORRAS Secrétaire Général du tourisme (brève entrevue protocolaire)
J.PINANES LEAL directeur
A de la MORENA sous directeur des moyens de promotion touristique
JM de JUAN GONZALES sous directeur général adjoint de la commercialisation extérieure
P.PLASENCIA FERNANDEZ sous directeur adjoint des moyens de promotion touristique

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT)

F.FRANGIALLI Secrétaire Général

MAISON DE LA FRANCE

P.SAINT-PERE représentant général
Mme AMFABRE adjointe du représentant
Et rapides contacts avec l'ensemble des personnels présents.

JOURNALISTES

JM.ALONSO IBAROLLA journaliste spécialisé indépendant et membre du conseil consultatif
M.LOPEZ directeur de la revue VIAJAR

MEMBRES DU CONSEIL CONSULTATIF INTERNATIONAL

R.MORENO directeur à la chaîne « PARADORES »
F.HUSS administrateur délégué de la SOFRES

TOURS OPERATEURS

F.GARCIA ARAUS directeur général de TOURALP TRAVEL
G.VAUTHERIN directeur produits à PETRABAX

COMMUNAUTE DE MADRID
BUREAU REGIONAL DE PROMOTION TOURISTIQUE (TURMADRID)

Mme O.VINAS directrice gérante
Mme F.BUTSCHER directrice des projets et du développement

AMBASSADE DE FRANCE

JM.RIVES ministre conseiller

MISSION A LONDRES
DANS L'ORDRE CHRONOLOGIQUE DES RENCONTRES

MAISON DE LA FRANCE

C.LEPAGE Représentant général

Mmes A.ANGRAND, A.LAFITTE, C.FINLEY, A.NOON, R.SOBEL, MT SMITH et MM S.HOCINI, M.HUMPHRIES membres de la représentation.

BRITISH TOURISM AUTHORITY/VISIT BRITAIN

R.JOHNSON directeur des opérations à l'étranger

AMBASSADE DE FRANCE

G.ERRERA Ambassadeur de France

Association of British Tour Operators To France (ABTO)

R.BRIERLY directeur, membre du conseil consultative de MdF

LONDON TOURIST BOARD

D.CAMPBELL chief executive

Association of British Travel Agencies (ABTA)

I.REYNOLDS chief executive

INVEST IN FRANCE

G.STUTZ directeur

SEA France

R.WILKINS directeur, membre du conseil consultatif de MdF

JOURNALISTE

Y.HERBERT journaliste free lance spécialisé sur le tourisme

EURO RSCG

P.UHART vice chairman, membre du conseil consultatif de MdF

ERNA LOW

Mme J.YELLOW-LEES directeur, membre du conseil consultatif de MdF

Secrétariat général
Bureau
Rapports
et Documentation
TOUR PASCAL B
92055 LA DÉFENSE CÉDEX
Tél. : 01 40 81 68 12/ 45