



RAPPORT

CONSEIL DE PROMOTION DU TOURISME

20 SUR 20 EN 2020

40 MESURES POUR RELEVER LE DÉFI

LE 11 JUIN 2015

Laurent Fabius, Ministre des Affaires étrangères,
Président du Conseil de promotion du tourisme

Philippe Faure, Ambassadeur de France,
Président délégué du Conseil de promotion du tourisme, coordinateur des travaux

Julie Andrieu, présentatrice et chroniqueuse ;
Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor ;
Antoine Cachin, président de l'institut français du tourisme ;
Luc Carvounas, sénateur-maire d'Alfortville ;
Gérard Collomb, sénateur-maire de Lyon ;
Anne-Marie Descôtes, directrice générale de la mondialisation et des partenariats au
ministère des affaires étrangères et du développement international ;
Pascal Faure, directeur général des entreprises au ministère de l'économie ;
Isabelle Giordano, animatrice de télévision et radio, DG d'Unifrance films ;
Pascale Got, députée de la Gironde ;
Roland Héguy, président de l'UMIH ;
Didier Chenet, co-président du groupement national des indépendants (GNI) ;
Anne Hidalgo, maire de Paris ;
Caroline Le Branchu, PDG des conserveries La Belle-Îloise ;
Christian Mantei, DG d'Atout France ;
Dominique Marcel, PDG de la Compagnie des Alpes ;
Nicolas Mayer-Rossignol, président de la région Haute-Normandie ;
Christophe Navarre, président de la Fédération des vins et spiritueux ;
Catherine Pégard, présidente du Château de Versailles ;
Frédéric Pierret, directeur d'Alliance 46.2 ;
Didier Quentin, député-maire de Royan ;
Augustin de Romanet, président d'ADP ;
Marie-Christine Saragosse, présidente de France Médias Monde ;
Guy Savoy, restaurateur ;
Serge Trigano, PDG de Mama Shelter.

Les Ministres et Secrétaires d'État concernés par le tourisme sont membres de droit.

Rapporteurs

Antoine Cachin, Alain Ducasse, Mireille Faugère, Roland Héguy, Thierry Hesse,
Christian Mantei, Dominique Marcel, Bruno de Monte, Jean-Pierre Nadir, Christophe
Navarre, Laurent Plantier, Jean-François Rial, Joël Robuchon (avec Guy Job), Marie-
Christine Saragosse, Guy Savoy, Serge Trigano et Dominique Wolton

Secrétaire général

Pascal Confavreux

*Les membres du Conseil tiennent à remercier vivement les administrations pour leur
précieux concours tout au long des travaux (pôle tourisme du ministère des affaires
étrangères et du développement international, sous-direction tourisme à la direction
générale des entreprises, services d'Atout France).*

Sommaire

Sommaire	5
Avant-propos	7
1. Faire de l'accueil une priorité nationale	9
2. Gastronomie et œnologie	19
3. Hôtellerie, investissement, tourisme d'affaires et de shopping	27
4. Faire profiter notre industrie touristique de la révolution numérique	36
5. Marques, destinations et communication	47
6. Pour une formation attractive et adaptée aux besoins du marché	57
Personnalités auditionnées	66

Avant-propos

Lointain héritier du « Grand Tour » qu'accomplissaient rituellement les jeunes aristocrates du XVIIIème sur les traces de Goethe ou de Lord Byron, le tourisme n'a de nos jours plus rien d'un passe-temps de luxe. Sa part dans l'économie – en France, 7 % du PIB et 2 millions d'emplois non délocalisables – ne cesse d'augmenter, et les États de rivaliser pour en capter les bienfaits.

Dans ce nouveau « steeple-chase des nations », la France part avec plusieurs longueurs d'avance. La formidable variété d'expériences qu'elle offre à ses visiteurs, alliant nature et culture, art de vivre et pittoresque, en fait une destination à part – la première, en nombre de visiteurs. Cette position n'est toutefois pas un acquis qui nous serait dû par l'histoire. À regarder le revenu global généré par cette activité, nous rétrogradons à la quatrième place. Et la concurrence se renforce.

Aux origines de cette situation paradoxale se trouve sans doute la croyance, répandue en France, et à tort, que ce secteur n'a pas besoin d'appui tant il appartient à notre patrimoine. Il existe pourtant des marques fortes, susceptibles d'attirer, auxquelles ne correspond aucune offre touristique suffisante (Cognac, Champagne). L'investissement est resté faible quand nos concurrents finançaient massivement de nouvelles infrastructures. Il y a aussi probablement un manque d'organisation des professions et un défaut de gouvernance globale. La structure administrative pilote a été ballotée d'un ministère à l'autre (transports, industrie, économie etc.) pour finir en sous-direction au sein de la vaste direction générale des entreprises dans la sphère de Bercy. L'agence Atout France dispose d'une précieuse expertise mais manque de moyens et de poids dans le dispositif qui comprend les agences communales, départementales et régionales de développement touristique.

Ce faible engagement tient aussi, et c'est là le plus important, au fait que le secteur n'a pas été considéré comme un trésor national derrière lequel rassembler la nation – à l'instar des grands programmes industriels que furent, toutes proportions gardées, le TGV, le Concorde ou le nucléaire. Pourtant, nulle destination ne saurait réussir durablement sans que la population locale ne s'investisse – ce que ne favorise guère la circonspection traditionnelle des Français devant les métiers d'exécution et de service, vers lesquels le système éducatif oriente plus par défaut que par choix.

Les touristes ne s'y trompent pas et nos voisins en profitent. Ici et là s'installe l'idée que la culture, la qualité et l'hospitalité françaises « ne sont plus tout à fait ce qu'elles étaient », que le très haut de gamme et la création artistique peuvent, après tout, aussi être produits ailleurs et que le rapport qualité-prix hexagonal laisse à désirer.

À cet égard, le Conseil de promotion du tourisme est un signal mobilisateur donné à la profession et aux Français. S'occupent désormais du tourisme des non-spécialistes, des figures politiques et, dans leur sillage, les économistes et les chercheurs, les industriels et les Chambres de commerce, les grands corps de l'État et les diplomates, avec pour mission d'envisager une politique

publique qui a fait défaut. Le Conseil a permis d'aller au-delà d'un fonctionnement en silo. Dans notre économie, la valeur se crée aux interfaces, aux rencontres : celles du petit commerce et des organisateurs de salons, celles des gastronomes et des informaticiens, celles de l'audiovisuel extérieur et des professionnels du tourisme.

Le présent rapport est sous-tendu par une méthode originale : des rapporteurs nommés pour chacun des six chapitres, auditionnant une quarantaine de personnalités pour élaborer un chapitre particulier examiné chaque mois par les membres du Conseil et les Ministres.

Le Conseil s'est placé dans une attitude d'écoute. Tout le monde a son idée sur « le tourisme », pour avoir été client dans un bistrot, un hôtel, ou en transit dans un hall de gare. Mais c'est un domaine de spécialistes, capables d'éclairer des questions très techniques aux enjeux considérables. Avec l'audition de plus de 250 personnalités, le Conseil a ainsi mené son « Grand Tour » du secteur. Les solutions se sont naturellement faites jour en mettant en contact des professions encore trop peu habituées à interagir entre elles.

L'horizon des propositions qui suivent, 2020, offre un minimum de prospective tout en permettant de s'y préparer dès maintenant. L'objectif n'est pas seulement d'augmenter le nombre de touristes mais aussi d'accroître les revenus, en amenant les visiteurs hors des zones les plus plébiscitées et en les faisant rester plus longtemps. Nous ne prôtons aucune mesure unique mais un ensemble de décisions et une dynamique collective organisée autour de **quelques grands axes** :

1°) Premièrement, l'urgence de l'accueil. Celui-ci doit devenir une vraie priorité nationale, partagée tant par les citoyens que les professionnels. Cela implique d'améliorer considérablement les conditions matérielles : visas, logements étudiants, offres d'hébergement, transports touristiques, qualité de l'espace public.

2°) Ne pas négliger la diversité des territoires et de l'offre, que ne devrait pas gommer une promotion touristique efficace mais simpliste. L'offre doit être mieux organisée, jamais uniformisée.

3°) Valoriser ces métiers, qui ont en partage une rare richesse humaine, une empathie du client, une intelligence du geste, des histoires familiales – et une vraie noblesse. Toutes les propositions visent à les valoriser et à les faire connaître.

4°) Adopter un éventail de mesures pour débloquer l'investissement privé, comme public, dans l'offre d'hébergements à vocation touristique.

5°) Renforcer considérablement Atout France dans le dispositif global, fantastique creuset des savoir-faire aux moyens financiers encore artisanaux, pour animer le réseau des professionnels et créer les synergies nécessaires.

1. Faire de l'accueil une priorité nationale

Rapporteurs : Christian Mantei, Marie-Christine Saragosse, Dominique Wolton.

Les études¹ montrent que notre performance en matière d'accueil reste en demi-teinte. Le pays est vu comme une destination « incontournable », porteuse d'une très haute exigence, en tête des intentions de voyage². Mais l'indice de satisfaction enregistre un écart de 30 % par rapport à la moyenne européenne en matière de rapport qualité/prix. Nous apparaissions comme une destination chère au regard de l'accueil offert quand l'Europe du Nord ou la Suisse nous surpassent en matière de qualité globale et que l'Europe centrale fait mieux en termes de rapport qualité/prix. À Paris, il s'agit davantage d'un déficit d'accueil quand nos régions pâtissent plutôt d'un souci d'offre et d'image. Dans l'évaluation de nos hébergements, c'est l'accueil par le personnel qui s'avère le plus en retrait. Si la relation humaine dans la restauration s'améliore et semble avoir progressé dans les sondages, elle reste en deçà de la moyenne européenne. Les cas ne sont pas rares où, au lieu d'accueillir le visiteur à bras ouverts, on lui oppose une impossibilité de le faire asseoir : des tables déjà dressées, un cuisinier qui vient d'éteindre ses feux, un établissement qui ne sert pas de plat végétarien...

Les forces de notre image sont connues³. Ce sont les idées d'esthétique, de gastronomie, de démocratie, de culture et au total de créativité qui se dégagent. Les Asiatiques sont passionnés par notre histoire comme nos marques. Notre rapport à l'économie, au travail et aux autres est en revanche mis en question. On trouve au mieux étrange, au pire dommage, que les Français n'invitent que très peu chez eux le visiteur de passage – ou le collègue étranger. La vieille maxime qui faisait de l'hospitalité un devoir moral paraît bien éloignée. Des deux synonymes antiques désignant l'« étranger », *hostis* (qui donna l'ennemi et l'hostilité) semble avoir pris le pas sur *hospes* (à l'origine de l'hôte).

Mis bout à bout, ces résultats présentent un risque. On en vient au paradoxe que la France, dont le monde garde une image de trésor patrimonial et de référence en matière d'art de vivre, ne traduit pas dans son offre quotidienne les impératifs premiers de l'hospitalité touristique. Derrière cette question, c'est la difficile relation des Français au service qui est interrogée et

¹ La sous-direction du tourisme au sein de la Direction Générale des Entreprises (Ex-DGCIS) à Bercy commande tous les deux ans une enquête de satisfaction des clientèles touristiques en France. Celles de 2011 et 2013 ont été effectuées par TCI Research. Les principaux résultats synthétiques sont reproduits en annexe.

² Le taux de recommandation de l'enquête TCI Research est de 76% en hausse de 4 points (2013/2011). Il est supplanté uniquement par celui de l'Italie qui est de 78% en hausse de 5 points mais est loin devant l'Espagne qui est de 65 % avec une chute de 13 points et devant les Etats-Unis (68%). En termes de marchés à risques quant à la satisfaction, les Sud-Américains et les Russes sont nos « ambassadeurs », les Nord-Américains et les Asiatiques sont neutres, les Allemands, Anglais et Français sont les plus à risques.

³ Etude Havas, présentée par Mercedes Erra, présidente exécutive d'Havas Worldwide.

incidemment celle de notre relation à l'autre. L'amélioration de l'accueil concerne en effet tant les professionnels que les particuliers.

Bien sûr, plus l'attente est forte, plus le risque de désillusions est élevé. Mais, de tous, l'accueil est probablement le levier le plus puissant pour notre attractivité. Un client satisfait est le meilleur vecteur de promotion. La recommandation de l'entourage est en tête des facteurs de choix d'une destination (37 % des visiteurs étrangers affirment que c'est le principal). Améliorer l'expérience, c'est fidéliser et recruter de nouveaux visiteurs.

Accueil. Service. Culture. *L'accueil, ce n'est pas la servilité, c'est l'ouverture à l'altérité. Bien accueillir, cela commence par le consulat, en cessant de croire qu'un bon visa est un visa refusé. Le transport doit refléter ensuite l'élégance française et sa créativité. Sur place, les services publics doivent s'adapter davantage à la demande internationale – à commencer par les habitudes de nos voisins européens⁴ (80 % des visiteurs étrangers). Il faut être en mesure de proposer des logements aux jeunes de passage, ouvrir les bibliothèques au-delà des horaires actuels, favoriser les lieux de brassage que sont les cafés, bistrots et halls d'hôtels. Le premier des services publics, c'est l'espace public. L'expérience touristique s'y déroule en majorité. La propreté, la sécurité, les bancs, les toilettes publiques, les zones de verdure, une signalisation didactique sont aussi cruciaux pour l'étranger loin de chez lui qu'un logement décent pour le résident.*

Et si, enfin, on veut changer les choses au fond, si l'on souhaite diffuser une culture de service, si l'on veut valoriser le secteur du tourisme, il faut que l'on forme et que l'on sache que l'on forme bien. Pour professionnaliser les services. Pour créer de nouveaux métiers. Cela passe notamment par la promotion de la langue française, vecteur de notre art de vivre⁵, et par l'apprentissage des langues étrangères, outil de communication interculturelle. Le tourisme est un levier de créativité, d'innovation et de lien humain. Prouvons-le.

Des initiatives prometteuses ont été lancées. *Les conclusions des assises du tourisme se sont particulièrement penchées sur l'amélioration physique - nécessaire - des grandes infrastructures de transit : aéroports, gares, ports, autoroutes A1 et A3... La marque Qualité Tourisme, acquise par près de 6 000 professionnels, a été relancée⁶. Cette dynamique peut être complétée : voir fleurir les sourires sur les visages de nos professionnels ; faire que nos concitoyens sachent se rendre disponibles pour orienter, conseiller, rassurer ; communiquer à l'étranger autour des progrès de notre hospitalité. Nous n'y parviendrons pas sans une continuité d'approche. C'est la présentation retenue pour les propositions qui suivent.*

⁴ Union européenne et Suisse.

⁵ Apprendre la langue française en France, est un élément important de notre attractivité et de notre offre touristique. Ce secteur en pleine expansion génère 1 million de nuitées et plus de 115 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. L'offre de séjours en France est très diversifiée : séjours linguistiques et sportifs ; parcours gastronomiques, œnologiques et linguistiques ; campus d'été... Autour d'un hébergement de qualité, le plus souvent en immersion, l'enjeu aujourd'hui est de développer un accueil personnalisé et une action promotionnelle forte. Le label Qualité Français Langue Etrangère, atteste de la professionnalisation des centres de langue. Les structures d'accueil pour les publics scolaires bénéficient de labels reconnus Jeunesse et sports. Il est temps de fédérer cette offre et d'en assurer une meilleure promotion auprès des visiteurs. Le Conseil salue ainsi l'initiative du ministère des affaires étrangères de confier à Campus France la réalisation d'une application mobile IMMERSION FRANCE.

⁶ Avec une simplification des procédures et un colloque, annoncé lors des assises, qui a eu lieu en décembre 2014.

AVANT LE VOYAGE : DE LA CRÉATION DU DÉSIR À LA DÉCISION DE PARTIR.

Proposition 1. Faciliter les procédures de délivrance de visas.

Les efforts du Ministère des affaires étrangères pour faciliter l'obtention des visas ont été salués. Il serait bénéfique d'étendre la délivrance en 48 heures, adoptée pour la Chine, la Russie, l'Afrique du Sud, l'Inde et les pays du Golfe, à d'autres nationalités pour lesquelles cette mesure serait pertinente (Asie du sud-est par exemple).

Au-delà, on pourrait proposer au niveau européen de nouvelles exemptions de visas Schengen, à l'instar de ce qui a été fait pour les Emiratis. La poursuite du travail d'allègement des pièces justificatives à travers la révision du code Schengen (en supprimant, par exemple, l'obligation de présenter une réservation d'hôtel lors d'une demande de visa court séjour) serait bienvenue.

Les professionnels restent vigilants quant à l'accompagnement de la généralisation des visas biométriques. De nouvelles lignes aériennes pourraient relier la France à des villes secondaires importantes, notamment asiatiques, dépourvues de centres de visa où faire enregistrer les empreintes. Quatre des dix nationalités les plus « dépensières » doivent encore requérir un visa pour voyager en France (Chine, Russie, Thaïlande et Hong Kong). Il serait précieux de ne pas les décourager au moment de leur choix. Il faut pour cela bien s'assurer de l'ouverture, dans ces villes, de centres externalisés de demandes de visas.

Il est par ailleurs crucial, pour notre attractivité, de créer d'excellentes conditions d'accueil des étudiants étrangers. Une offre réellement attractive permettrait d'accroître substantiellement la capacité des établissements de formation à recruter des internationaux. La totalité des dispositifs de communication de l'offre de formation française dans le tourisme (Campus France, ONISEP, sites des écoles etc.) devrait intégrer une information pratique sur les « *facilities* » : logement, petits jobs, mobilité, etc. permettant aux étudiants d'organiser leur séjour en amont de leur voyage.

À L'ARRIVÉE : PENSER NOS SERVICES EN FONCTION DES TOURISTES

C'est probablement une des séquences où la qualité de notre accueil est la plus faible. C'est pourtant l'une des plus importantes, celle de la première impression. L'idée est que nos installations, conçues en premier lieu pour les transports des nationaux ou pour la sécurité du pays, prennent mieux en considération les intérêts des touristes. Des mesures ont déjà été engagées suite aux assises. Ces propositions les complètent.

Proposition 2. Généraliser l'élégance française lors du passage des frontières et des premiers trajets.

Nous pourrions encourager les transporteurs (trains et avions des compagnies françaises) à systématiser un mot d'accueil en français et en anglais « Bienvenue en France ». À l'instar de ce qui est fait par certaines compagnies golfiotes, une **vidéo d'accueil de quelques secondes** pourrait être passée dans les systèmes vidéo des avions au moment de l'atterrissage

(une fois que l'avion est au roulage). Elle présenterait quelques images de la France, de l'aéroport et de l'organisation des transports au sol. Dans les transports non équipés, pourraient être **diffusés largement des prospectus pratiques dédiés⁷ et des « QR code » dans les magazines de bord** (ferry, avion et train) renvoyant vers les informations utiles. Les personnels de bord pourraient enfin être davantage formés en la matière.

Une action avec la direction générale des douanes et la police aux frontières doit être engagée. Leurs effectifs, soumis à de constantes réductions, pourraient faire l'objet d'une campagne simple sur le modèle du « bonjour, merci, au revoir », qu'il serait obligatoire de prononcer à chaque examen de documents officiels. Certains pays, comme les États-Unis, ont introduit un retour d'expérience direct avec les boutons 😊 ou 😞 qui a, semble-t-il, eu des effets positifs et mériterait d'être testé.

Le dispositif de passage automatisé rapide aux frontières extérieures (PARAFE) doit être renforcé. Déployé en 2012 à Paris et Marseille, il pourrait être étendu à d'autres aéroports tout en augmentant le nombre de files dédiées là où il est en service⁸. Toutefois, la nécessité de s'inscrire au préalable pour les citoyens de l'UE (le système n'est pas ouvert aux ressortissants des pays tiers), à des horaires précis et dans des centres qui ne sont pas à proximité immédiate du passage des frontières, sont autant de contraintes qui limitent le bon déploiement du dispositif. Réservé aux majeurs, ce système ne s'adresse pas aux familles.

Dans les aéroports et gares, il est proposé de renforcer l'accueil tant humain qu'à travers des bornes d'information (quinzaine de langues à Paris, cinq langues dans les aéroports régionaux comme Nice, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Nantes, Bâle-Mulhouse). Leurs contenus seraient définis avec les offices de tourisme. L'existence de ces bornes ferait l'objet d'une annonce à bord des avions ou des trains.

Il serait bénéfique d'augmenter la visibilité des trains directs entre Roissy et Paris, concentrés d'ailleurs sur les heures creuses. Les agents pourraient orienter les touristes vers ces trains en mettant en avant l'heure d'arrivée plutôt que la seule heure de départ. Le City Pass dématérialisé, proposé dans le chapitre numérique, sera un atout certain, réduisant d'autant les files d'attente à l'arrivée. Un espace de médiation autour du projet « CDG Express » pourrait être installé à Roissy et à la gare du Nord.

Un plan d'amélioration des stations de métro les plus fréquentées par les touristes serait primordial, en facilitant l'accès aux quais pour les voyageurs munis de bagages, souvent circonspects face aux tourniquets antifraudes.

⁷ Ces prospectus papiers comprendraient toutes les informations pratiques utiles : transport, hébergement, où trouver les informations sur les activités ou les lieux culturels.

⁸ Le système est gratuit et utilisable sans inscription préalable pour tous les titulaires d'un passeport biométrique français. Il est ouvert aux ressortissants de l'UE après une inscription préalable. Cette inscription est gratuite, dure quelques minutes et reste valide durant cinq ans. Au moment de l'inscription, il est procédé à l'enregistrement des empreintes digitales.

À bord des TGV, la SNCF pourrait systématiquement introduire des annonces en anglais⁹. La mesure rappellerait incidemment à nos concitoyens le fait que la rame transporte de nombreux étrangers.

S'agissant des taxis, une voie dédiée sur les autoroutes franciliennes a ouvert le 29 avril 2015 et un forfait-taxi pour les trajets entre Paris et ses aéroports devrait être mis en place en 2015. Il est proposé d'accompagner ces mesures par une publicité renforcée en faveur des applications ecab et wecab qui favorisent la commande et le partage de taxis pendant le séjour avec une signalétique et des flyers à l'arrivée (sur le modèle de ce qui est fait à New York). Il devrait être envisagé d'améliorer l'organisation des files d'attente pour favoriser l'embarquement simultané de plusieurs clients, le système actuel étant engorgé aux heures d'affluence. Des informations multilingues devraient être mises à disposition des voyageurs durant leur trajet sous format papier ou sur tablettes.

PENDANT LE SÉJOUR : INCARNER L'HOSPITALITÉ FRANÇAISE.

Proposition 3. Prendre une série de mesures pour l'hospitalité des professionnels.

Ce point est la clé du dispositif. Il touche en particulier l'hébergement et la restauration. Chaque client doit être traité par l'établissement comme un hôte de la France.

- **L'exemple.** Médiatiser les meilleures pratiques d'accueil. France Télévisions a organisé un « concours de l'accueil » dans le cadre de l'émission Midi en France (sourire de France®), programmée tout au long de l'année dans l'ensemble des régions françaises. Les lauréats (environ 200) se voient décerner un trophée de l'accueil. Ils pourraient être invités à l'occasion des événements des professionnels et être tous réunis.

- **Le label.** Le dispositif géré par l'État à travers la marque Qualité TourismeTM gagnerait à bénéficier d'une visibilité et d'un développement accrus. Cette marque fédère sous un même symbole les démarches qualité engagées dans les étapes du parcours du touriste que sont l'hébergement (hôtels, résidences de tourisme, campings etc.), la restauration, les offices de tourisme, les lieux de visite et les activités de pleine nature. Une récente étude¹⁰ a mis en évidence un impact positif : le niveau de satisfaction est 50 % plus élevé que la moyenne et l'intention de revisite augmente de 12 %. L'accès à la marque a été simplifié fin 2014 et l'accompagnement peut désormais être organisé par les CCI ou le réseau des comités départementaux du tourisme¹¹ Cette marque doit maintenant s'imposer comme la référence en incitant de nouvelles filières et entreprises à y adhérer.

⁹ C'est un des objectifs de la direction de la SNCF qui fait en sorte, par la formation continue, que tous les contrôleurs sachent parler anglais.

¹⁰ TCI Research, mars 2013. La marque Qualité Tourisme est le seul label d'Etat attribué aux professionnels du tourisme pour la qualité de leur accueil. Il existe trois voies d'accès à la marque Qualité Tourisme : les réseaux nationaux d'opérateurs, les dispositifs qualité territoriaux (DQT), la « 3ème voie » via des partenariats formalisés par des conventions entre la DGE et ses partenaires.

¹¹ Une campagne de communication, financée par la Direction générale des entreprises, a été lancée au printemps 2014 pour améliorer la notoriété de la marque auprès des professionnels et du grand public. Un site internet dédié ouvre en juin 2015. Atout France en assure la promotion.

- **La formation.** Il est nécessaire d'intégrer les compétences d'accueil à toutes les étapes de la formation initiale et continue, par l'insertion de modules dédiés dans les formations existantes (cf. chapitre 6). Atout France créera un MOOC « objectif hospitalité France » (*massive online open course*) bénéficiant à l'ensemble de la communauté touristique. Il pourrait servir à la reconnaissance du titre professionnel « accueil » en cours de montage par Office de Tourisme de France.
- **Les langues.** La pratique des langues étrangères pourrait être encore encouragée par une bonification des points du classement hôtelier pour les établissements dont le personnel est formé. Une seconde langue serait exigée dans les hôtels quatre étoiles et une troisième pour les cinq étoiles.
- **L'événementiel.** Les auditions ont montré qu'il serait intéressant d'organiser une opération autour de l'hospitalité associant la valorisation de la marque Qualité Tourisme, l'initiative des CCI dénommée High Hospitality, amenée à être généralisée en 2015¹², et le rassemblement des lauréats de l'accueil. Les CCI, Atout France et la DGE sont demandeurs. Un premier événement, qui pourrait être reconduit, a eu lieu le 21 avril 2015 en présence du Secrétaire d'État Matthias Fekl, avec le lancement officiel de High Hospitality.
- **La mobilisation.** Afin de mobiliser le tissu des territoires, la création d'académies de destination pourrait constituer une déclinaison des contrats de destination dans le domaine de l'accueil. En effet, la communauté des entreprises concernées par la relation avec les touristes est bien plus large que les professionnels retenus par l'INSEE (hébergements marchands, restauration, activités de loisir...). Portée par le chef de file du contrat de destination, l'académie de destination permettrait, par la mise en réseau, une meilleure connaissance par chacun des équipements, produits sur une zone pertinente¹³. Elle diffuserait de fait la culture d'accueil à la population locale.

Proposition 4. Favoriser l'hospitalité des Français par une grande campagne.

Derrière la faible estime que les Français portent aux métiers de service se joue la question de la relation à l'autre – thème autrement plus vaste que le présent chapitre. Les Français ne mesurent pas toujours ce que les touristes internationaux représentent : de l'emploi (2 millions de salariés dans le tourisme) et la preuve que les visiteurs adorent notre pays.

Une grande campagne nationale de communication doit favoriser cette prise de conscience. Toutes les discussions menées au sein du Conseil sont parvenues à cette conclusion. Pour réussir, cette campagne devrait jouer sur l'humour et avoir probablement un côté décalé¹⁴ en passant par des moyens innovants loin de vouloir donner des leçons aux Français qui ne goûteraient guère l'exercice. Elle pourrait présenter divers métiers de l'accueil méconnus du grand public : des métiers qui permettent des parcours exceptionnels, qui reposent sur des savoir-faire manuels, et qui sont un vrai vivier d'emplois. À l'instar de ce qui a pu être fait sur la nutrition, la campagne pourrait être portée

¹² A l'instigation de la DGE dès 2013, CCI France a testé à Bordeaux en 2014 le programme « High Hospitality Academy » qui repose sur une offre de formations fondée sur la culture de service et les langues étrangères et sur un kit de fiches et guides pratiques. Au regard de l'accueil très positif des professionnels, ce dispositif sera déployé en 2015.

¹³ La zone pertinente s'entendant au-delà des frontières administratives. Ainsi un hôtelier ou le propriétaire d'une chambre d'hôtes doit pouvoir renseigner sur les locations de vélos, un golf, un parcours de pêche, un musée, un événement...

¹⁴ La campagne du *Parisien* a été par exemple signalée (« Le Parisien, mieux vaut l'avoir en journal »).

par l'État et les branches professionnelles. Elle passerait aussi par l'école en demandant aux plus jeunes de partager leur culture (« on a tant à partager »). Ainsi définie et liée à la campagne de promotion institutionnelle du pays Creative France, cette initiative serait susceptible d'être bien accueillie par les Français.

Cette campagne pourrait s'accompagner d'autres initiatives. Le réseau de France Bleu représente un levier de mobilisation sans équivalent à l'échelon du territoire. Très suivi, il pourrait être un vecteur idéal de l'image des acteurs du tourisme. La création d'une émission consacrée au tourisme peut construire un autre regard sur ces métiers mais aussi sur le rôle que chacun peut jouer dans l'accueil des visiteurs. France Bleu dispose d'un fichier de résidents volontaires pour assurer l'accueil de touristes et automobilistes confrontés aux intempéries. Il propose de valoriser ces engagements citoyens.

La France pourrait s'inscrire plus fermement dans les mouvements internationaux qui valorisent le partage. C'est le cas des réseaux de Greeters, résidents disponibles pour donner quelques heures de leur temps et faire visiter leur quartier ou région¹⁵. La création d'un système de kiosques tenus par des jeunes pour fournir aux visiteurs des informations qui les étonnent pourrait être envisagée – dans le cadre par exemple du service civique appuyé par le gouvernement.

Proposition 5. Continuer à améliorer la sécurité des touristes.

D'importants progrès ont été enregistrés suite au plan annoncé au printemps 2013 par la préfecture de police pour la sécurité des touristes à Paris¹⁶. Les dispositifs de sécurité ont été renforcés dès 2014 sur les principaux sites touristiques, avec une augmentation de 20 % de l'effectif policier et la création de brigades dans les endroits les plus fréquentés. Les touristes chinois reçoivent depuis le début de l'année 2015 un SMS d'accueil leur donnant un lien vers les informations utiles pendant leur séjour. Nous gagnerions probablement à communiquer davantage sur les résultats de ces actions, afin de ne plus rester sur la défensive vis-à-vis du retentissement de chaque événement.

Quelques mesures complémentaires peuvent être mises en avant comme la sécurisation systématique des centres de congrès et parcs d'exposition en plus de la tour Eiffel, des abords des centres culturels ou des grands magasins, auxquels l'accès des cars de touristes devrait être encore facilité.

Il pourrait être étudié par le ministère de l'intérieur **la mise en place d'un numéro d'urgence spécifique aux étrangers**, avec des interlocuteurs parlant les principales langues, afin de les orienter ou de déclencher les secours. La préfecture pourrait inciter les hôteliers de la petite couronne à informer en amont les services de police de la venue de groupes asiatiques dans leur établissement. Parallèlement, une adaptation de la réponse pénale pourrait être considérée avec la nomination d'un procureur spécialisé à Paris.

¹⁵ Les greeters seront spécialement mobilisés dans le cadre de l'Euro 2016 dans les villes hôtes.

¹⁶ Ce plan d'action spécifique contient une série de 26 mesures axées sur l'occupation du terrain, la prévention, la communication, le partenariat. Les patrouilles de police sur les secteurs touristiques ont été multipliées par trois. Une brigade spécialisée de terrain (BST) de 24 fonctionnaires a été créée en juin 2014 sur les Champs-Élysées. Sur les neuf premiers mois de 2014, les vols avec violence au préjudice de touristes étrangers ont diminué de 8%.

Enfin, Paris pourrait s'engager vers une certification du type « *Welcome Chinese* » mise en place par le ministère chinois du tourisme. Quelques établissements se sont déjà engagés dans cette voie¹⁷ mais aucune agglomération n'a encore été certifiée globalement.

AU DÉPART ET APRÈS LE VOYAGE : CONSTRUIRE UNE COMMUNICATION VALORISANT À L'ÉTRANGER NOTRE HOSPITALITÉ

Proposition 6. Généraliser le concept du « à bientôt ».

Chaque point de sortie du territoire pourrait être doté d'une affiche « Merci, à bientôt ». Un concours pourrait être organisé en s'appuyant sur le ministère de l'Éducation nationale. Il aiderait les professeurs à aborder cette thématique de l'accueil avec les plus jeunes. **De même, l'insertion systématique de quelques mots de remerciements dans l'annonce à bord des avions et trains** de compagnies françaises serait une mesure simple et peu coûteuse.

Ces mesures n'ont de force que si elles changent nos comportements et le regard des étrangers. Les annonces devraient ainsi être régulièrement égrainées pendant plusieurs années si l'on veut marquer les esprits et restaurer l'image d'une France accueillante et moderne¹⁸. Une cellule dédiée pourrait être aisément créée au sein d'Atout France à travers sa stratégie d'e-réputation et avec le réseau diplomatique.

¹⁷ Aéroports de Paris s'est lancé une démarche de certification « *Welcome Chinese* » avec un organisme agréé par le ministère du tourisme chinois. Leurs boutiques ont été certifiées cet été et le processus de certification de Roissy est en cours de finalisation, ce qui fera de l'aéroport le premier grand hub mondial certifié.

¹⁸ France 24 diffuse dans tous les aéroports d'ADP. Un sondage a montré un taux de satisfaction du service offert par France 24 dans les halls d'ADP de plus de 90% (plus de 2000 personnes interrogées). Cette chaîne française ouverte sur le monde fait ainsi le lien, pour le voyageur, entre l'aéroport parisien et son aéroport de destination.

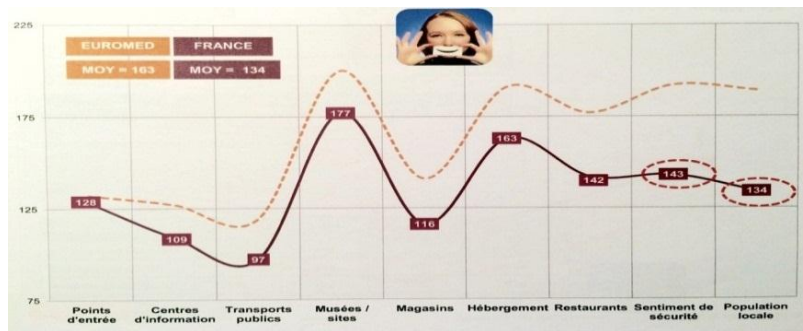
ANNEXES

1. Analyse des résultats de l'enquête de satisfaction des clientèles touristiques en France (TCI Research).

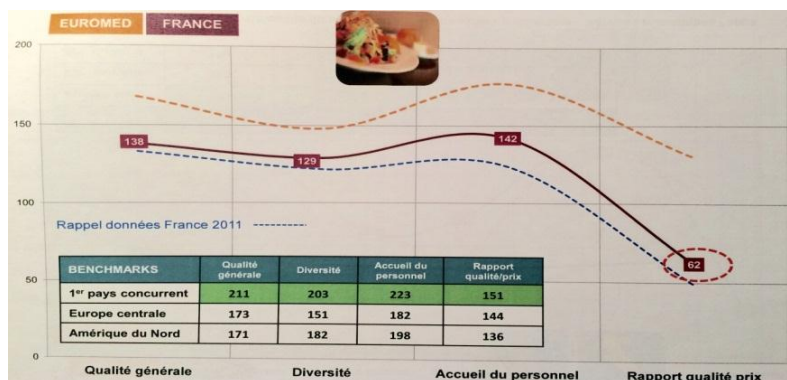
Un décalage compétitif marqué concernant le rapport qualité/prix.

	Indice satisfaction globale	Indice rapport qualité-prix	Intention de recommandation	Intention de revisite
FRANCE	170	108	76%	59%
EUROMED	187	161	71%	49%
Europe du Nord	223	144	74%	45%
Europe centrale	204	199	74%	54%
Amérique du Nord	186	183	68%	69%

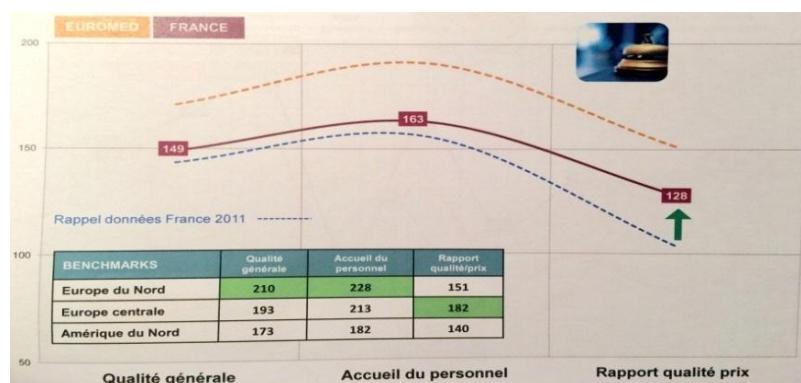
Un décalage qui concerne toutes les dimensions mais qui s'explique en particulier par un déficit sur l'accueil humain.



Une restauration loin de tenir ses promesses en termes d'accueil.



Une amélioration du rapport qualité-prix en matière d'hébergement.



Une position concurrentielle solide concernant l'expérience culturelle et de loisirs.



2. Un point d'attention sur l'accueil des camping caristes ?

Si l'on pense de façon évidente aux touristes utilisant les transports en commun, on oublie souvent les camping-caristes. Même si leur nombre est difficile à évaluer, 1,6 million de camping-cars circuleraient en Europe, avec des utilisateurs (souvent des couples), qui y passeraient en moyenne 72 nuits par an. La France a un potentiel important en la matière grâce à la diversité de ses territoires, au maillage important de zones de stationnement (accueillant un point d'eau et une zone d'évacuation des eaux usées) et à la faveur bien sûr d'un climat plutôt favorable.

L'association des professionnels du secteur, UNIVDL, a demandé à être auditionnée par les rapporteurs du chapitre. Selon eux, l'accueil proposé aux camping-caristes pourrait être considérablement renforcé : les terrains de camping sont de plus en plus convertis en hébergement, certaines communes installent de barres de hauteur à l'entrée des parkings, souvent illégales, l'accueil de ces touristes n'est que trop rarement appréhendé. L'association mettait en avant les mesures suivantes :

- lancer une étude nationale pour connaître les pratiques des camping-caristes étrangers en France, avec des zooms portant sur les flux de véhicules. Depuis le pré-rapport du Conseil abordant ce sujet, une première étude a été lancée par la Direction générale des entreprises.
- adopter dans un second temps, une signalétique spécifique.

2. Gastronomie et œnologie

Rapporteurs : Alain Ducasse, Joël Robuchon (avec Guy Job) et Guy Savoy.

Notre cuisine est sans doute l'une des plus diverses, riches et vivantes au monde. Elle a marqué l'évolution culinaire des dernières décennies. L'UNESCO a reconnu en 2010 le rituel du repas gastronomique des Français comme un élément structurel de notre culture et un vecteur puissant de communication. D'autres cuisines émergent et s'affirment – il faut s'en réjouir. Une part croissante de la population mondiale se passionne pour la gastronomie – il faut s'en féliciter. Mais dans ce panorama évolutif, notre influence n'est plus la même. Il nous faut réagir. Comment la cuisine et les vins français peuvent-ils ré-enchanter le monde ? Au fil des travaux, on voit bien que la situation est double entre, d'un côté, la « haute-couture » des grands chefs, qui sont au rendez-vous, et, de l'autre, une situation moins favorable pour le « prêt-à-porter » des bistrots de moyenne gamme.

Une bonne situation pour notre gastronomie haut de gamme.

Les grands chefs sont des marques qui s'exportent. Trois d'entre eux ont intégré le comité Colbert, qui œuvre au développement international de l'art de vivre français. Ils participent à la transmission de notre patrimoine culinaire et à notre attractivité. Beaucoup de cuisiniers étrangers sont passés par la France à un moment ou à un autre de leur formation.

Mais la notoriété de notre gastronomie est interrogée par de nouveaux modes de notation et de réservation comme Tripadvisor¹⁹ ou le classement des « World's 50 best restaurants ». S'il confirme que la planète s'intéresse à la cuisine, ce dernier, clairement influencé par les industriels qui le subventionnent, laisse à notre pays une place qui n'est pas la sienne (cinq restaurateurs français seulement dans le palmarès 2014). Il est cependant mondialement connu et les utilisateurs veulent des classements car ils ont le mérite d'être simples, clairs. Ils veulent des jugements par leurs pairs car l'économie collaborative inspire confiance. L'enjeu est donc pour nos grands chefs d'influencer, de communiquer, de faire rayonner.

Un déficit de qualité pour nos bistrots et brasseries.

Nos conversations ont été franches mais, d'une manière générale, s'est installée l'idée que la cuisine intermédiaire s'est progressivement détériorée, à Paris comme en province. Il y a certes encore de bonnes adresses. Mais tous s'accordent à dire qu'il faut être renseigné, qu'il est rare de tomber sur une bonne surprise sauf quand on va chez l'habitant ou dans des chambres d'hôtes. Le menu y est faussement varié avec des cartes si complexes qu'elles ne peuvent que traduire de la cuisine industrielle. Rarement frais et

¹⁹ 100 millions de visiteurs par mois sur Tripadvisor pour réserver une table, contre 110 millions de visiteurs par an sur les sites Michelin Restaurants.

locaux, les plats sont peu savoureux. Le service est parfois lent, peu accueillant et au final relativement cher pour ce qui est offert.

Les touristes ne s'y trompent pas et le répètent alors que 30 % d'entre eux placent la gastronomie en tête des critères qui les ont fait choisir notre pays. À leur arrivée, leur première impression est souvent désagréable, du plateau des avions jusqu'aux brasseries problématiques, surtout dans nos destinations emblématiques – les commentaires portant sur le Mont-Saint-Michel sont consternants. Cela se sait par les réseaux sociaux. Le sentiment s'installe que les Français, amateurs de bonne chère, ne parviennent pas à garder dans leur patrimoine une restauration de qualité alors qu'en retour certains bons bistrots restent méconnus car trop éloignés des sentiers touristiques.

Il faut donc tout faire pour améliorer notre offre. C'est le travail des restaurateurs avec l'aide et l'incitation des pouvoirs publics. Il faut diffuser la qualité française jusqu'à la dernière baraque à frites et intégrer l'innovation dans ce prêt-à-porter culinaire qui autrefois nous était si envié. Au demeurant, renforcer la qualité de nos bistrots ne pourra que soutenir hors de nos frontières l'image de notre cuisine – qui ne peut nous rester durablement favorable sans un marché national de qualité.

Une évolution de la demande que nous devons intégrer.

Les modes de consommation poussent à une certaine standardisation des goûts et d'une cuisine qui doit désormais aller vite. Pour le quotidien, on veut passer moins de temps à table même si on se restaure plus souvent hors domicile. Parallèlement, il ne s'agit plus seulement de se nourrir : on cherche un moment d'échanges pour compenser la solitude de l'écran au bureau ou chez soi. Pour les touristes, on cherche une expérience intéressante sans être nécessairement chère. On veut mettre l'accent sur la convivialité, l'authenticité, le terroir. L'attrait du vin est essentiel. On sait bien ce que l'on veut et on recherche sur Internet l'expérience que l'on voudra tenter avant de laisser ensuite sa propre opinion sur les sites dédiés.

QUATRE AXES D'ACTION

Donner à rêver. Nous devons faire parler de nous, faire connaître nos restaurateurs, montrer nos régions, nos produits. Nous devons organiser des événements de portée symbolique. Nous devons massivement investir et faire investir par les restaurateurs les réseaux sociaux et la promotion en ligne. Nous devons définir un discours sur notre gastronomie qui soit audible en France comme à l'étranger, celui de la diversité, que les touristes permettent au demeurant de conforter.

Nous améliorer. Avec nos atouts, on peut aisément répondre au souhait de produits sains, traçables, savoureux, en cette période de scandales alimentaires. Ce marché de la qualité, nous le croyons, est rentable. Nous devons valoriser les établissements qui en sont les garants. Et nous pouvons y répondre si un message fort est passé dans le sens d'une carte moins remplie mais composée d'aliments frais, locaux, de saison. Cette cuisine aura un effet d'entraînement considérable pour nos produits, permettant à de petits producteurs de vivre de leur labeur, en profitant des niches de l'artisanat agricole.

Avoir un temps d'avance. Il nous faut surprendre, être leader dans le monde des bistrots et des restaurants. Cela devra passer par des formes de restauration moins intimidantes, plus accessibles et facilitant les échanges. C'est le succès des chambres d'hôtes, des bistronomes, des « ateliers », des restaurants à spécialités, *gourmet food trucks* ou bars à vins, qu'il faut diffuser.

Mettre en avant la diversité et la qualité de nos produits. Nous jouissons d'atouts formidables. Le premier est la diversité. Tous les débats y sont revenus. Qu'on aille un matin à Rungis et elle saute aux yeux. Sur nos routes, tous les 50 kilomètres, nos paysages changent et avec eux les terroirs et leurs produits. Nous disposons de matières premières uniques : volailles de Bresse, agneaux des Pyrénées, légumes extraordinaires, grands crus, etc. Très peu sinon aucun de nos concurrents ne peuvent offrir une telle diversité. Il faut la faire connaître.

Mais, avant tout cela, il nous faut avoir confiance en nous. Un grand nombre des personnalités interrogées ont dit regretter que le sentiment qui l'emporte chez nos concitoyens soit celui du doute sur notre culture et notre gastronomie, souvent qualifiées de « ringardes », comme si nous n'y croyions pas vraiment nous-mêmes. C'est donc par là qu'il faut commencer.

Ce discours devra être relayé et appuyé par les pouvoirs publics. Les pays qui viennent nous concurrencer (Espagne, États-Unis, Scandinavie, Italie, Suisse, Australie, Pérou...) ont une véritable politique publique volontariste de soutien à la gastronomie et à leurs produits²⁰. Ils engagent des sommes bien supérieures aux nôtres (de l'ordre de 1 à 10, relativement à leur PIB) avec un retour sur investissement largement payant.

Il n'y a pas de recettes magiques. Mais un ensemble de mesures et un effort de tous pour fédérer les énergies et avoir de l'impact (chefs, fédérations professionnelles, grands groupes, administrations).

DONNER À RÉVER

Proposition 7. Pérenniser les grands événements autour de la cuisine française et des guides, dont l'opération « Good France » fut une première étape.

Il est important d'animer un événementiel international dense autour de la cuisine française. L'opération Good France, initiée dans le cadre du Conseil dès ses premiers travaux, va dans ce sens. En rassemblant 1 300 chefs et 100 000 personnes le même soir du 19 mars, veille du printemps, autour d'un repas « à la française », elle a permis de fêter partout dans le monde l'inscription du repas gastronomique des Français au patrimoine immatériel de l'UNESCO. Nous ne pouvons qu'encourager sa pérennisation.

²⁰ 7 millions d'euros ont été accordés au Basque Culinary Center Fundazioa par décret royal n° 1640/2009 du 31 octobre 2009, qui a pour objectif de devenir une « référence internationale pour la formation, la recherche, l'innovation et la transmission des connaissances et technologies dans les différentes matières des sciences gastronomiques ».

Proposition 8. Introduire plus de transparence dans les classements gastronomiques internationaux en lançant un classement synthétique.

Au cours des discussions, le classement « *World's 50 best* » a fait l'objet de controverses. Il est apparu peu pertinent, pour les uns et, pour les autres, biaisé. Pour tous, il s'agit d'une opération de relations publiques. Mais c'est un marketing efficace car une proportion croissante du public s'y réfère, qu'on le veuille ou non.

Il semble temps d'apporter plus de transparence, d'objectivité et de sérieux dans ces *reviews*. Un « classement des classements » qui serait, toutes proportions gardées, à la gastronomie ce que le classement ATP est au tennis aurait toute légitimité. Il gagnerait à être lancé dès l'automne 2015.

Proposition 9. Soutenir les guides gastronomiques nationaux.

Les guides gastronomiques sont vecteurs d'un art de vivre et d'une vision du monde. Force est de constater que nos guides, qui peuvent être déjà très internationalisés, ne sont pourtant pas « mondiaux ». Aucun acteur français par ailleurs, à part Lafourchette sous bannière américaine, n'a vraiment percé dans le numérique. Leurs concurrents disposent d'une puissante capacité d'investissements qui leur permet d'aborder simultanément plusieurs marchés quand nos guides ne peuvent que s'y attaquer séquentiellement.

Il est proposé d'organiser plusieurs événements autour de la sortie des guides culinaires. La demande existe. Les grandes marques sont désireuses de s'associer à ce type d'événements auxquels gagneraient à être invités non seulement les restaurateurs et les nouveaux primés mais aussi des célébrités. Nous pourrions lancer une opération commune autour de la sortie des guides français, avec un prix pour les nouvelles étoiles, les meilleurs jeunes, pâtisseries ou sommeliers etc. à l'image du festival de Cannes ou des Césars. Il pourrait être aussi possible de fêter l'annonce des meilleurs bistrots pour récompenser les tables abordables qui sont le vivier de la future cuisine française.

À l'instigation du Conseil, c'est au Quai d'Orsay que, le 2 février 2015, Michelin a révélé la nouvelle édition de son guide France. Ce fut une grande première réussie. Des événements avec d'autres guides devraient suivre. Ces futures opérations devront être articulées avec celles qui existent déjà (Fête de la gastronomie, Tous au restaurant, La grande tablée ; etc.) pour un retentissement maximal.

Nous pourrions encourager la publication d'un guide mondial des étoilés afin de renforcer le sentiment d'une couverture planétaire. Partout, les autorités proposent en effet à Michelin de couvrir leur pays... Et tous n'auraient qu'à gagner d'une couverture géographique plus large.

Enfin, il devrait être proposé d'accompagner l'édition de guides touristiques dans la langue des pays stratégiques pour notre destination (Chine, ASEAN, Inde)²¹ en identifiant les plus populaires et en étudiant les

²¹ On estime que les Asiatiques, et les Chinois en particulier, recourent dans des proportions identiques aux sites internet (50%) et aux guides de voyages (50%) pour s'informer sur les destinations touristiques.

collaborations possibles²². La maîtrise de leur qualité doit être une priorité car il sera difficile de faire évoluer des contenus existants qui ne correspondraient pas à la réalité du positionnement de nos marques.

NOUS AMÉLIORER

Proposition 10. Une campagne de sensibilisation à destination des professionnels de la restauration devrait être lancée sur les thèmes de la simplicité, de la qualité et de la modernité.

Face au désarroi des touristes déplorant que la « promesse » culinaire ne soit pas tenue, aucune solution n'est simple. On peut avancer plusieurs pistes. Les restaurants, bistrot, bars pourraient être encouragés à ne servir que trois entrées et trois plats à base de produits locaux et frais. La simplicité et la qualité seraient les maîtres mots face aux plats industriels. Soutenus par les autorités publiques, les grands chefs français pourraient appuyer le message par une communication coordonnée. Ils y sont tout disposés. Dans un premier temps, les médias publics pourraient être sollicités.

Il faudrait par ailleurs mieux donner à voir cette qualité. Le label « fait maison », qui a vu le jour en juillet 2014 et a été modifié en mai 2015 après plusieurs péripéties, devrait théoriquement jouer ce rôle à condition que les professionnels se retrouvent mieux dans la définition retenue. Il constitue la première étape d'une démarche qualité dans la restauration, complétée par le titre de maître-restaurateur, qui vient de franchir la barre des 3 000 labellisés.

Enfin, nous devrions prendre acte de la prégnance des nouvelles formes de notation et de classements. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Tripadvisor est l'outil le plus utilisé dans le monde pour aller au restaurant. Nous devons en prendre notre parti et réfléchir aux moyens d'améliorer les résultats de ces évaluations. Le message devrait être de prendre davantage en compte les avis des clients et de passer plus de temps à la présentation des établissements sur Internet. On pourrait envisager une visibilité spécifique des chefs et de la gastronomie sur ces sites.

Proposition 11. Adopter une politique résolue en faveur du « vinotourisme ».

L'œnotourisme est un puissant vecteur pour attirer les visiteurs en dehors des sentiers battus. Il viabilise des affaires – souvent familiales – en sécurisant un revenu tout au long de l'année, indépendamment des aléas climatiques.

Les auditions ont montré que de plus en plus de projets se créaient et que l'œnotourisme sortait de sa phase d'émergence. Mais le concept se développe essentiellement par le haut de gamme. Et l'offre actuelle est structurée de telle sorte qu'elle n'est pas tout à fait prête à accueillir des groupes nombreux. L'infrastructure hôtelière manque parfois alors même que des marques fortes préexistent et seraient susceptibles d'attirer de nombreux touristes (insuffisance des chambres en Champagne et encore plus dans la région de Cognac).

²² Vente par exemple de contenus de guides français comme le Guide Michelin, le Petit Futé, le Routard. Les concurrents sur ces marchés sont essentiellement anglo-saxons: DK, Insights Guide, Lonely Planet, Fodor's. On y trouve également le japonais Big Diamond.

Côté demande, le concept est mal connu. On pourrait préférer au mot « œnotourisme », mal traduit à l'international, ceux de vinotourisme et de brassitourisme pour la bière. Nous devrions systématiser l'utilisation du concept de « cave », insuffisamment travaillé, au bénéfice d'un marketing qui parle aux consommateurs, habitués aux « *wineries* » californiennes et aux « *bodegas* » espagnoles.

Côté offre, l'avenir de l'œnotourisme est probablement de rapprocher la santé, le vin et le patrimoine. Nous en avons clairement les atouts, encore sous-exploités²³. Certains exemples, « de la vigne à l'assiette », sont probablement ceux qu'il faut suivre : hôtels dans les vignes au sein de maisons historiques, couplés avec un centre d'information et des lieux de dégustations. Il faut pour cela un investisseur hôtelier intéressé, le monde viticole n'étant probablement pas prêt à s'y lancer seul. Cela pourrait correspondre à un positionnement de chaînes françaises ou internationales.

Quoi qu'il en soit, il est nécessaire que l'interprétation de la loi Evin ne soit pas plus rigoureuse que le texte. Le risque s'accroît de ne pas être en capacité de valoriser nos vins et vignobles. Incontestablement, l'interprétation de la loi Evin se durcit, profitant des silences de la réglementation. Georges Dubœuf a renommé son « hameau du vin » en « hameau du Beaujolais ». Des sites Internet de vigneron sont attaqués devant les juges pour publicité détournée. Le journal « Le Parisien » a été attaqué devant les tribunaux pour avoir publié un reportage sur la confection des Champagne. On en arrive au paradoxe que les marques françaises assurent leur promotion en anglais et hébergent leurs sites Internet à l'étranger.

Ces pistes devront être creusées par les travaux du fédérateur du pôle d'excellence « œnotourisme » portant sur les questions de structuration et de promotion²⁴, en incluant également les questions techniques (fiscalité applicable, réglementation en matière de publicité sur l'alcool).

Proposition 12. Intégrer dans les journées du patrimoine une dimension immatérielle et gastronomique pour en faire les journées des patrimoines.

Les Français ont une image dégradée des métiers du service et de la table. Dès l'école, il faut faire prendre conscience qu'il n'y a pas de sot métier en mettant en avant les points positifs de la restauration et de l'hôtellerie : indépendance, contacts humains, en permanence dans le concret, avec des CV lisibles sur toute la planète. Une première piste est de donner à voir et connaître sur site ces métiers qui font la réputation de la France : sommelier, chef, concierge, maître d'hôtel.

Il pourrait être ainsi proposé de rapprocher les deux événements, qui se tiennent à une semaine d'intervalle en septembre de chaque année, la fête de la gastronomie et les journées européennes du patrimoine, pour en faire les journées DES patrimoines.

²³ Saint-Emilion est classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. L'université européenne des saveurs et des senteurs dans le couvent des Cordeliers de Forcalquier (Alpes de Haute-Provence) ou l'université du vin à Suze-la-Rousse (Drôme) sont des exemples – trop rares – de passerelles réussies entre nature et culture.

²⁴ Techniquement, l'œnotourisme doit développer simultanément trois dimensions : l'œnotourisme de la vente, celui de la promotion des territoires et celui de la valorisation des identités culturelles. L'Etat a initié la marque Vignobles&Découvertes qui facilite un partenariat actif entre les différents acteurs du tourisme, du vin et de la culture et participe à la constitution de l'identité d'une destination œnotouristique.

AVOIR UN TEMPS D'AVANCE, FAIRE RAYONNER NOS TALENTS & PRODUITS

Le Conseil se félicite que la mesure qu'il a préconisée dans ses premiers travaux ait déjà été prise en faveur d'une délivrance facilitée des visas pour les stagiaires étrangers de longue durée venant se former chez les chefs français. Il s'agit d'une mesure majeure en faveur de notre attractivité. Une fois repartis, ces étudiants deviendront des ambassadeurs naturels de notre gastronomie.

Proposition 13. Faire connaître les nouveaux modes de restauration (bistronomes, *street food*, comptoir).

Il nous faut pousser l'innovation dans les restaurants et les chambres d'hôtes et ouvrir une réflexion sur le bistrot de demain. De nouveaux formats moins rigides – comptoirs, ateliers, bars à vin et à tapas – introduisent une nouveauté bienvenue dans l'organisation des restaurants, favorisant l'interaction entre la salle, la cuisine ouverte et les clients et diminuant les contraintes du service. Certains restaurateurs ou présentateurs sont tout disposés à imaginer des émissions les popularisant.

Proposition 14. Prendre des mesures pour la promotion de nos produits.

Nous devrions encourager la profession à simplifier l'étiquetage de ses vins à l'international. Notre système de marques est difficile pour des étrangers, qui se perdent dans nos appellations et châteaux. Nous sommes moins efficaces que des marques fortes comme Marques de Riscal ou les vins de cépage qui s'écoulent sans difficultés. Nous manquons de marques facilitant le ralliement pour nos vins milieu de gamme, en dehors du Beaujolais qui connaît un succès temporel. La marque Bordeaux est trop large pour appeler la consommation à l'étranger. Une possibilité serait de favoriser la communication autour des étiquettes « concours général », de plus en plus connues comme donnant un signal positif de bon rapport qualité-prix.

Les grands événements doivent être des occasions systématiques de promotion. L'exposition universelle de Milan 2015 qui a pour thème « nourrir la planète, énergie pour la vie » doit être davantage utilisée comme tremplin. Le réflexe n'est pas systématique alors que son impact serait fort.

Il ne peut qu'être profitable que les déplacements officiels à l'étranger se fassent en partenariat avec des représentants de la gastronomie et de l'œnologie. La réception de la communauté française pourrait avoir comme fournisseur un chef, un sommelier ou un vigneron présent au sein de la délégation. Une autre piste est de conclure au niveau de l'administration centrale des accords d'achat groupé avec les grandes maisons de vins et spiritueux pour la fourniture des ambassades, plutôt que laisser nos postes diplomatiques s'approvisionner séparément.

Les ambassades pourraient par ailleurs être mobilisées pour inviter des chefs et sommeliers étrangers à venir découvrir la France à travers un programme géré par Atout France avec le collège culinaire et les interprofessions du vin. Une contribution de l'industrie agroalimentaire pourrait être sollicitée avec le soutien des autorités politiques pour s'engager dans cette voie.

Une dernière piste consiste enfin à recourir beaucoup plus systématiquement aux fonds européens. Les interprofessions étrangères du vin savent très bien capter les fonds européens pour faire de la promotion collective dans les pays tiers. Des centres œnotouristiques étrangers (comme « Loïsium » dans la Wachau autrichienne) ont su profiter des fonds structurels européens (FEDER et FSE) car leur concept a été d'emblée pensé en amont avec les critères retenus par ces programmes. Les régions pourraient être les premières à porter ces projets, en tant qu'autorités de gestion des fonds européens.

3. Hôtellerie, investissement, tourisme d'affaires et de shopping

Rapporteurs : Thierry Hesse (rapporteur général), Roland Héguy, Laurent Plantier, Serge Trigano.

Rien ne sert de vouloir attirer plus de touristes si on ne peut les loger et leur permettre de consommer aisément. L'hébergement est l'un des principaux déterminants dans le choix d'une destination... et c'est l'un des principaux postes de dépenses (577,7 millions de nuitées par les touristes internationaux en France en 2013). Ce levier pourrait accroître fermement les revenus tirés du tourisme²⁵ alors que la durée moyenne de séjour reste encore relativement courte, que le nombre de nuitées a chuté depuis 2012 et que 115 millions de personnes transitent chaque année par la France sans y passer une nuit.

L'offre d'hébergements ne répond que partiellement à la demande. *Ce constat s'illustre aisément : usagers réguliers de l'hôtellerie nationale, les organisateurs du Tour de France peinent chaque année davantage à loger l'ensemble de la caravane et voient la qualité des hébergements diminuer. Les chiffres nous rappellent que les investissements n'ont cessé de fondre ces dernières années²⁶ (12,5 Mds d'euros en 2013). Depuis dix ans, le nombre de chambres d'hôtel est resté stable quand il augmentait de 100 000 en Espagne. On estime à 40 000 le nombre de logements à rénover en régions pour simplement maintenir la capacité actuelle d'accueil²⁷. Il faudrait prévoir entre 20 000 et 30 000 chambres supplémentaires en Ile-de-France à l'horizon 2025 selon la CCI, le taux de remplissage moyen annuel d'environ 80 % dans la capitale reflétant une sous-capacité d'accueil. Un certain nombre d'équipements réalisés au cours des Trente Glorieuses nécessitent des rénovations lourdes (stations alpines et balnéaires notamment).*

Les causes sont multiples. *Peu d'hôtels neufs sont construits ; le coût de la mise aux normes est élevé pour les établissements indépendants ; la transmission peut être rétrograde ; conséquence, le marché, en dehors du*

²⁵ La France est que la troisième destination mondiale en termes de revenus globaux, derrière les Etats-Unis et l'Espagne. Avec toutes les réserves d'usage sur ce type de mesure (mise sur le même plan de marché touristiques très différents, les Maldives, la France, la Chine...), la France se classe à la 47ème place sur 50 grandes destinations en matière de dépense unitaire.

²⁶ Le complet « tableau de bord des investissements touristiques » compilé par AF en dresse un portrait précis.

²⁷ Estimations de la CCI Paris, rapport « rester le leader mondial du tourisme », p.48.

haut de gamme et de Paris, attire peu les investisseurs étrangers. La clientèle française s'est parfois contentée de l'offre existante mais ce ne sera peut-être pas durablement le cas des touristes étrangers. Cela explique pour partie le développement de l'hébergement chez l'habitant, qui répond également à des évolutions plus structurelles. 30 000 Parisiens louent leur appartement via des sites comme Airbnb. Ces nouvelles offres, dont il faut s'assurer qu'elles respectent un minimum d'équité vis-à-vis de l'hôtellerie traditionnelle, répondent à une partie de la demande mais n'absorberont sûrement pas toute l'augmentation des flux. Cela impose de renforcer les investissements et de recourir à de nouvelles sources de financement. La gamme d'hébergement pourrait alors être utilement étendue à des offres innovantes, telles le Mama Shelter ou l'hôtellerie barcelonaise (hostals, hôtels de design, etc.). Plusieurs leviers sont du ressort de l'État : fiscalité, financement, règles techniques²⁸.

INVESTIR & SIMPLIFIER

La question de l'investissement est essentielle. Pour rénover et accroître la capacité d'accueil de la France, tous les instruments disponibles doivent être mobilisés. Faute de dispositif convaincant pour rénover l'ancien, la construction neuve est devenue une solution privilégiée... guère satisfaisante vu le manque de foncier disponible (montagne, bords de mer, grandes villes). Un cercle vertueux peut toutefois se mettre en place : inciter les particuliers à rénover, attirer des sources privées d'investissement, créer des fonds d'investissements privés et publics sous l'égide d'investisseurs institutionnels, faire que la fiscalité et la réglementation technique favorisent au lieu de bloquer. Atout France élabore un tableau de bord précis des investissements touristiques et pourrait élaborer une carte de France identifiant les zones les plus déficitaires afin d'aider à la décision.

Proposition 15. Orienter l'épargne et les fonds publics vers l'économie du tourisme.

Les investisseurs institutionnels ont plutôt délaissé le tourisme en raison du modèle économique saisonnier et d'un certain désintérêt de principe. En parallèle, une faible part de la collecte d'épargne individuelle se dirige vers l'hébergement touristique car il manque probablement des véhicules adaptés aux particularités du secteur. Par le passé pourtant, l'investissement des particuliers a contribué au développement de certaines catégories d'hébergements comme les résidences de tourisme, sous le régime du Loueur en Meublé Non Professionnel (LMNP). Le parc des résidences de tourisme (760 000 lits, 25 % du parc commercial en « dur ») a ainsi été financé à 85 % par des particuliers. Mais ce mode reste contraint par le montant minimum à décaisser (effet de seuil pour acheter un appartement entier), l'impossibilité de l'appliquer à d'autres catégories comme les hôtels et la quasi-obligation technique de passer par une ingénierie juridique et fiscale spécifique, dont les particuliers mesurent mal les risques et les conséquences à long terme.

²⁸ Les nouvelles normes de sécurité incendie imposent des dispositifs de nature diverse mais coûteuse (cloisonnement des escaliers, portes coupe-feu, trappes de désenfumage...). La mise en place de la nouvelle classification hôtelière complique également les choses. Le renforcement des normes d'accessibilité aux personnes handicapées au 1er janvier 2015 impose de prendre en compte tous les types de handicaps. Les travaux portent en priorité sur les aménagements nécessaires aux personnes en fauteuil roulant.

L'idée serait de favoriser la création de véhicules collectifs (organismes de placement collectif immobilier ouverts à des investisseurs non professionnels type « pierre-papier ») canalisant l'épargne des particuliers vers la rénovation des résidences de tourisme et de l'hôtellerie. Le marché pourrait être intéressé à condition que les particuliers investisseurs dans ces fonds bénéficient du régime de la LMNP. De ce fait, l'investissement serait ouvert à un plus grand nombre d'épargnants (pas besoin d'acheter un appartement mais seulement des parts), les risques seraient mutualisés et une capacité large d'investissements privés, particulièrement utiles pour la rénovation, serait ainsi instaurée²⁹.

S'agissant des investisseurs institutionnels, les taux d'intérêt bas ainsi qu'une relative abondance de liquidités offrent une fenêtre d'opportunité. En effet, les acteurs de l'assurance vie, de l'assurance, de l'épargne retraite, de l'épargne salariale et du monde mutualiste cherchent à placer des capitaux dans des « tickets » significatifs pour des opérations d'envergure, pluriannuelles, garantissant un rendement régulier. Traditionnellement, l'investissement immobilier touristique répond rarement à ces critères : il porte sur des opérations de petite taille, fragmentées, très locales. Il manque donc un véhicule spécifique qui assurerait le regroupement des opérations pour le compte des investisseurs institutionnels avec une analyse des risques unitaires et une intermédiation avec les opérateurs de l'immobilier sur les territoires. La Caisse des dépôts, acteur du développement des territoires, en lien avec BPI France, pourrait mobiliser et rassembler des investisseurs institutionnels dans le financement du développement du secteur, en priorité pour la rénovation et la construction d'hébergements (résidences et hôtellerie) dans les stations touristiques de montagne et du littoral³⁰.

Cette mobilisation des investisseurs institutionnels publics et privés dans un fonds d'investissement pour la modernisation de l'immobilier des stations touristiques pourrait avoir un fort effet levier. Les caractéristiques et le calibrage des fonds restent à déterminer mais la Caisse des dépôts pourrait rapidement effectuer une étude de faisabilité.

Proposition 16. Utiliser le levier fiscal pour encourager les rénovations.

Dans une concurrence européenne accrue, le parc immobilier touristique français vieillit et ne répond plus que partiellement à la demande. Il est estimé que la rénovation de 40 000 logements est nécessaire ne serait-ce que pour maintenir la capacité globale.

Pour les hôtels, il est proposé d'adapter les règles de transmission de telle sorte qu'elles soutiennent la qualité de l'offre et les investissements dans l'économie réelle. Aujourd'hui, les dispositifs fiscaux sont tels que les hôteliers ont intérêt à dévaloriser leur patrimoine avant de le céder à leurs héritiers. La logique économique doit être privilégiée et pourrait être

²⁹ Dans le cadre de l'adoption du projet de loi pour la croissance, dite loi Macron, l'introduction d'une nouvelle disposition pourrait, sous réserve de confirmation par l'analyse juridique, répondre à cette proposition en autorisant les organismes communs de placement (OPCI) à acquérir « directement ou indirectement, en vue de leur location, des meubles meublants, des biens d'équipement ou tous biens meubles affectés aux immeubles détenus et nécessaires à leur fonctionnement, à leur usage ou leur exploitation par un tiers. »

³⁰ Une dynamique de même nature a su être créée pour accompagner la mutation qualitative du parc d'hébergement des opérateurs du champ tourisme et social via la mobilisation d'un fonds d'investissement thématique TSI piloté par la CDC, associé à un dispositif d'appui conseil piloté par Atout France.

améliorée³¹ en instaurant une exonération des frais de succession liés à la transmission d'un établissement hôtelier dans un cadre familial à due concurrence des investissements, notamment de mise aux normes, réalisés par les héritiers dans un délai court sous condition du maintien de l'activité et du personnel pendant une certaine durée.

A tout le moins, on pourrait faciliter l'accès aux enveloppes des prêts pour la rénovation hôtelière³² à travers une augmentation des plafonds et de la durée de financements ainsi que par la mobilisation de l'ensemble des acteurs (réseau de la BPI, des banques privées et des fédérations professionnelles).

S'agissant des résidences et des meublés de tourisme, des dispositifs incitatifs existent mais leur complexité a rendu leur généralisation difficile. La question de la réorientation des avantages fiscaux liés à l'acquisition de produits neufs au profit d'une incitation à la rénovation des hébergements gagnerait à être examinée. Le dispositif « Demessine³³ » permettait aux propriétaires rénovant un hébergement touristique dans certaines zones (dont zones de revitalisation rurale) de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu pour les travaux engagés avant fin 2012 dans des logements achevés depuis 15 ans. Sa reconduction pour des opérations de rénovation d'hébergements achevés depuis plus de 9 ans et destinés à la location pourrait traiter l'important stock d'appartements individuels à rénover. D'autres mesures sont envisageables telles que des exonérations ou abattements de taxe foncière lorsque le bien meublé à vocation touristique est loué pendant plus de 10 semaines – une mesure qui pourrait avoir un effet incitatif sur la mise en location de « lits froids »³⁴.

FAVORISER LES PETITS ÉTABLISSEMENTS, GARANTS DU LIEN SOCIAL

Dans les campagnes, dans les petites villes, les petits établissements hôteliers sont les garants du lien social. Ils sont primordiaux pour introduire de l'humain là où les services publics et les commerces de proximité se retirent. Depuis 1960, le nombre de licences IV est passé de 200 000 à 30 000. 8 000 chambres disparaissent chaque année, selon l'UMIH. Il est nécessaire de proposer de nouveaux modèles économiques plaçant en leur cœur les bistrots et les petits établissements hôteliers. Certains pourraient, par exemple, devenir des centres multi-services, ou « fait-tout », relais pour la poste, les journaux, le pain. Alors qu'ils créent de l'emploi et sont des lieux de socialisation, leur situation actuelle, faute de soutien durable, est précaire. Un label fort pourrait déjà être porté par les autorités et la profession, l'« auberge française », afin de leur donner la visibilité nécessaire.

³¹ En Allemagne, la transmission des actifs commerciaux est actuellement exonérée à 100% pour les entreprises de moins de 20 salariés du moment que les héritiers conservent l'entreprise pendant au moins 7 ans et maintiennent l'emploi et les salaires. Entré en vigueur le 1er janvier 2009, la Gesetz zur Reform des Erbschaftsteuer und Bewertungsrecht crée une niche fiscale pour la transmission des PME de moins de 20 salariés. Elle est actuellement discutée devant la Cour de Karlsruhe, le gouvernement fédéral ayant jusqu'au printemps 2016 pour proposer des amendements.

³² Notamment les prêts participatifs pour la rénovation hôtelière (PPRH) de Bpifrance.

³³ Article 199 decies F du code général des impôts.

³⁴ Afin d'éviter des solutions « clef en main » inadaptées à leurs besoins spécifiques, de nombreux élus ont souhaité disposer d'outils facultatifs mobilisables en fonction des situations observées. Un groupe de travail dédié associant, depuis 2014, élus, professionnels et administrations envisage de mettre en ligne dès 2015, un guide de la rénovation des hébergements de loisir exposant les bonnes pratiques et détaillant les modalités d'utilisation des outils existants (dispositifs issus de la loi ALUR, foncières de la CDC dédiées à la réhabilitation etc.). Ce groupe s'attache à expertiser les modalités de relance des ORIL qui n'a pas eu les effets attendus.

Proposition 17. Proportionner davantage la réglementation à la taille des établissements.

Les petits établissements hôteliers font face à une réglementation plus contraignante que des établissements de taille semblable classés en meublés touristiques ou en gîtes et chambres d'hôtes. On considère généralement qu'un hôtel devient une « industrie » à compter d'une cinquantaine de chambres. En deçà, il relève davantage de l'artisanat. L'ordonnance du 26 septembre 2014 relative à la mise en accessibilité ainsi que ses textes d'application sont allés dans le sens d'une plus grande proportionnalité. L'ordonnance du 26 mars 2015 portant diverses mesures de simplification et d'adaptation en matière de tourisme introduit notamment la possibilité de programmer des mises aux normes (à l'exception de celles relatives à la sécurité, l'accessibilité et la santé publique) dans un calendrier compatible avec une démarche entrepreneuriale. Ces évolutions gagneraient à être poursuivies par de nouvelles mesures dans le sens indiqué ci-dessous.

Il est proposé de créer une sixième catégorie d'hôtels pour des établissements inférieurs à 12 chambres³⁵ et dont les réglementations techniques (sécurité, hygiène, assurance, accessibilité) seraient adaptées pour correspondre davantage aux degrés de contraintes auxquels font face les maisons d'hôtes ou les gîtes. Il aurait pu être envisagé une augmentation des seuils des gîtes ou des maisons d'hôtes. Simple, la mesure favoriserait sans doute la mise sur le marché de nouvelles chambres³⁶. Elle serait néanmoins en concurrence avec la précédente et les rapporteurs considèrent que le soutien à l'hôtellerie doit être prioritaire car son impact en termes d'emplois est supérieur.

En matière de réglementation « handicap », il est proposé de raisonner au sein d'une « place » ou zone touristique pour imposer un équipement suffisant au niveau d'un groupe d'hôtels plutôt qu'établissement par établissement. À cette fin, on pourrait s'inspirer du modèle développé pour l'emploi des personnes handicapées afin d'ouvrir des moyens distincts permettant de satisfaire à l'obligation d'accessibilité : mise aux normes ou versement d'une taxe. Le processus supposerait 1) de définir les zones touristiques pour les parties prenantes, 2) d'appréhender les besoins en hébergement accessibles au sein du périmètre et 3) de raisonner sur ce zonage en engageant les professionnels vers une mise aux normes ou vers le paiement d'une taxe, afin d'assurer un certain nombre de chambres adaptées. Le produit de la taxe reversé à un organisme financerait les travaux de façon à atteindre les objectifs par zone.

Par ailleurs, le seuil en dessous duquel aucune chambre adaptée n'est exigée pourrait être relevé afin d'éviter à des hôteliers indépendants de financer la mise aux normes, en passant de 10 à 15 (1 651 établissements concernés, 21 620 chambres) voire 20 (3 300 établissements, 51 402 chambres, au 15 janvier 2015). Les exigences en termes de mise aux

³⁵ Avec l'arrêté du 3 octobre 2013 modifiant l'article D 311-5 du code du tourisme, le classement des hôtels de tourisme est possible à tout hôtel quelle que soit sa capacité. Le nombre minimal de 6 chambres requis pour le classement a été supprimé.

³⁶ S'agissant des chambres d'hôtes, la limitation est fixée à cinq chambres pour une capacité maximale de quinze personnes. Au-delà, la structure ne peut relever que de la réglementation relative aux hôtels ou de celle relative aux meublés de tourisme. Les gîtes, quant à eux, ne peuvent accueillir que 11 personnes. Augmenter la jauge (de 15 à 17 pour les maisons d'hôtes et de 11 à 13 ou 15 pour les gîtes) en permettant une chambre supplémentaire, inciterait l'investissement dans les 45 000 gîtes affiliés au réseau des gîtes de France.

normes dépendent en effet de la taille de l'établissement, avec d'importants effets de seuils³⁷. Les établissements recevant du public, dont les hôtels, doivent en effet être rendus accessibles aux handicapés le 1^{er} janvier 2018³⁸.

TOURISME D'AFFAIRES : ADOPTER UNE STRATÉGIE COORDONNÉE

Le tourisme lié aux rencontres d'affaires représente environ 30 % de la fréquentation et du revenu généré par le tourisme en France, avec des congressistes étrangers dont on estime qu'ils dépensent trois à quatre fois plus que les touristes nationaux. Les retombées s'élèvent à 7,4 milliards d'euros et jusqu'à 30 milliards si l'on inclut les retombées indirectes³⁹. On compte 1 100 foires et salons organisés chaque année sur notre sol, générant 120 000 emplois selon UNIMEV. La position française est enviable : Paris est la première place au monde devant Madrid, Vienne et Barcelone alors que la France se classe au cinquième rang derrière les États-Unis, l'Allemagne et l'Espagne et le Royaume-Uni au classement ICCA⁴⁰. Notre attractivité sera renforcée avec l'ouverture le dimanche et en soirée pour des achats pré- ou post-congrès. Mais les positions dans ce domaine ne sont jamais acquises. Quelques pays parviennent à capter des salons en offrant des tarifs moins élevés grâce à des politiques publiques agressives (Espagne, Singapour⁴¹). L'offre d'hébergement francilienne est rapidement saturée et la desserte aérienne est trop centrée sur Paris.

Proposition 18. Promouvoir la France comme pays d'accueil des salons.

Ces actions de diplomatie économique se déclineront en trois volets :

- **un volet « intelligence économique »** visant à connaître les mécanismes de financement mis en œuvre à l'étranger (notamment en Allemagne) afin de continuer à faire des propositions. Le rôle d'animation serait confié aux administrations centrales en liaison étroite avec le cluster dédié au tourisme d'affaires de Atout France ;
- **un volet « influence » envers les Français** qui font autorité dans leur communauté ou au sein de « sociétés savantes » (hommes de sciences ou de lettres), dans les organisations internationales ou des entreprises et qui pourraient être des porteurs de projet pour organiser en France de grandes

³⁷ Pour les hôtels dont la capacité est inférieure à 10 chambres et dont aucune chambre n'est située au rez-de-chaussée ou en étage desservi par ascenseur, aucune chambre adaptée n'est exigée ; si l'établissement ne compte pas plus de 20 chambres, une chambre adaptée est exigée ; si l'établissement n'en compte pas plus de 50, deux chambres adaptées sont exigées ; au-delà de 50 chambres, une chambre adaptée devra être prévue par tranche de 50 chambres supplémentaires. Les chambres adaptées doivent être réparties entre les différents niveaux desservis par un ascenseur.

³⁸ Initialement fixée au 1^{er} janvier 2015, la date butoir a été prolongée de trois ans (loi n°2014-789 habilitant le gouvernement à adopter des mesures législatives pour la mise en accessibilité des établissements recevant du public). L'arrêté du 8 décembre 2014 pris par la Secrétaire d'Etat chargée des personnes handicapées, Ségolène Neuville, a par ailleurs simplifié plusieurs obligations, relatives à l'obligation d'installer un ascenseur pour les hôtels de 1 à 3 étoiles.

³⁹ Source : Atout France.

⁴⁰ Classement 2013, qui fait référence en la matière, de l'International Congress and Convention Association. L'association a enregistré 11685 événements dans un marché en augmentation constante malgré la crise.

⁴¹ Le salon GSMA de Barcelone a été gagné par l'Espagne après un fort volontarisme des autorités locales. Singapour va jusqu'à financer directement les congressistes.

rencontres⁴². Il s'agirait de les recenser et de soutenir leurs initiatives, une part croissante des congrès ne faisant pas l'objet d'un appel d'offres formalisé⁴³;

- **élargir la mission du Délégué interministériel aux grands événements sportifs** (DIGES – actuellement hébergé au ministère de la ville, de la jeunesse et des sports) aux « grands événements ». Son rôle serait de coordonner les activités des administrations et établissements concourant à l'accueil des grands événements et d'améliorer l'attractivité de la destination France envers les organisateurs en mobilisant les autorités en amont.

La question de la desserte aérienne régionale se pose de manière aiguë en matière de congrès (cf. chapitre 5), tant en termes de lignes que des capacités, vite saturées⁴⁴.

Une table ronde sur le calendrier des grands événements, forme de rendez-vous annuel des grands acteurs du secteur, pourrait être organisée à chaque conférence des ambassadeurs du Quai d'Orsay.

Une clause de rendez-vous serait fixée avec les ministres concernés autour d'un comité de pilotage dédié.

Proposition 19. Renforcer la coopération entre professionnels et faciliter la vie des congressistes.

Le dialogue entre les organisateurs d'événements et les professionnels du tourisme gagnerait à être renforcé au bénéfice des congressistes. Pouvoir acheter un billet pour une rencontre sportive à l'occasion d'un grand salon devrait par exemple être naturel. Les synergies avec les commerces sont de bon sens et les organisateurs d'événements sont prêts à aller dans cette direction. Les offices du tourisme pourraient leur fournir plus systématiquement les informations et services à proposer aux visiteurs. On pourrait généraliser des points d'information franchisés renseignant les touristes sur le patrimoine et les commerces, à l'exemple de ce qu'a fait la ville de Lille en embauchant des « stewards » mobiles.

Les espaces événementiels (parcs d'expositions, stades, centres de congrès) ne sont pas toujours bien connectés. Dans les années à venir, ce critère sera pourtant crucial pour remporter les appels d'offres. Là où c'est pertinent, il est nécessaire de se rapprocher de la mission très haut débit (cf. chapitre 4), des autorités européennes (plan Juncker) et du commissariat général à l'investissement (CGI) pour s'assurer que le déploiement couvre ces zones. UNIMEV pourrait identifier les priorités.

Par ailleurs, à l'occasion des grands événements, il pourrait être proposé de mettre en place des guichets spécifiques dans les aéroports à destination des participants à l'arrivée comme au départ (contrôle des passeports, bagages, portiques de sécurité) afin de leur réserver un accueil *premium* qui constituerait un avantage significatif. ADP a fait des propositions en ce sens avec une offre de « conciergerie » pour des groupes dès la sortie

⁴² L'organisation concrète pourrait consister à élaborer, via les ambassades et les Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF), une liste de diffusion des informations pertinentes.

⁴³ L'ICCA estime que 25 à 30% des événements ne font pas l'objet d'un appel d'offre mais d'une décision d'un organisme central (association, communauté scientifique...) sur des critères précis et en fonction des projets présentés par les personnes qui y sont les plus influentes.

⁴⁴ A ce titre, la décision du groupe Air France de passer d'une desserte par Air France à une desserte par Hop! a de réelles conséquences. Les avions de cette dernière compagnie sont plus petits et sont très vite saturés en cas d'organisation d'un événement important.

de l'appareil jusqu'au départ de l'aéroport avant de s'associer à un « pack accueil » redéfini avec le comité régional de tourisme d'Île de France et Viparis pour assurer un lien « sans couture » de l'aéroport jusqu'à l'événement (signalétique, guidage jusqu'aux navettes).

Une page Internet centralisant les événements organisés sur le sol français mériterait d'être créée⁴⁵. Elle permettrait aux touristes présents en France à des dates données de voir de manière synthétique tous les événements qui s'y déroulent lors de leur passage. Cette page pourrait être hébergée sur le site d'Atout France avec une indexation permettant une recherche par thème, date et lieu. Elle serait financée par un tour de table organisé par le GIE et incluant la profession comme la presse spécialisée⁴⁶.

NOUS POSITIONNER SUR LA CARTE MONDIALE DU SHOPPING

L'émergence de grandes nations mondiales (BRICS, Corée, etc.) fait naître un phénomène structurel de « tourisme de shopping » dont le choix de la destination est influencé par l'offre locale en termes d'achats. Certaines destinations (Singapour, Dubaï) ont structuré cette offre combinant diverses activités au sein de malls gigantesques (*retailtainment*). À ce jour, Paris n'est qu'une destination parmi d'autres. Ce segment est pourtant en forte croissance et nous disposons d'atouts considérables. On estime que les marques détenues par des intérêts français représentent 60 % des ventes duty free dans le monde. Plusieurs avenues parisiennes, certaines promenades balnéaires, quelques stations alpines sont célèbres. Nos grands magasins se sont largement adaptés (détaxe, vendeurs formés à la culture asiatique, ouvertures de représentations dans les pays « sources »). Si la réforme du travail le dimanche et en soirée était définitivement adoptée, elle constituerait une amélioration majeure et une vraie opportunité de communication. Les pouvoirs publics doivent prendre le relais. Des efforts ont été engagés, en particulier en matière de sécurité⁴⁷, mais ils doivent être poursuivis.

Proposition 20. Simplifier la détaxe et promouvoir la France comme pays de shopping.

La croissance est soutenue : plus de 4 millions de bordereaux de détaxe ont été enregistrés en 2014 contre 2,6 millions en 2010. Toutefois, les touristes se plaignent de l'attente à l'aéroport et des procédures qui nécessitent de passer d'abord aux douanes puis chez l'opérateur de remboursement. Les Galeries Lafayette estiment que 15 % de leurs clients ne poinçonnent pas les bordereaux de détaxe faute de temps.

L'exemple de nos voisins montre que d'autres systèmes sont possibles. À Londres, une licence a été attribuée à l'opérateur Travelex afin qu'il traite la totalité des opérations de détaxe. Les services de douane continuent de tamponner les bordereaux mais *a posteriori* et non devant le client. En outre,

⁴⁵ Dubaï a par exemple une page internet extrêmement bien fournie et détaillée.

⁴⁶ Le moniteur du commerce international (MOCI) fait une publication annuelle recensant les salons en France : « Foires et salons France-monde 2015 » recensant 3700 rendez-vous d'affaires dans le monde et 277 événements en France. Il est centré sur le commerce extérieur.

⁴⁷ Le site de la préfecture de police est disponible en anglais et chinois. Depuis que la police a l'autorisation d'intervenir dans les lieux touristiques, les agressions au Louvre ont diminué de 80% et le nombre de touristes chinois victimes de vols avec violence à Paris a diminué de 27%.

de nombreux pays offrent la possibilité de se faire rembourser en liquide... ce qui favorise les nouveaux achats immédiats. Si cette possibilité est ouverte en France, elle reste encore peu courante en pratique.

Concrètement, il serait souhaitable de déployer largement le système de visa dématérialisé des bordereaux *via* les bornes PABLO des douanes⁴⁸.

On ne verrait que des avantages à généraliser le remboursement de la détaxe en liquide pour les touristes en faisant la demande⁴⁹. Il pourrait être pertinent de réfléchir à instaurer un système équivalent à celui qui existe à Londres afin d'éviter de faire deux queues⁵⁰.

Une communication autour de ces mesures simples pourrait être ensuite engagée. Une bonne piste consiste à suivre l'exemple de certaines municipalités. L'opération « Strasbourg, capitale de Noël » a été exportée à Tokyo en 2009 et 2010 puis à Moscou en 2012. Les autorités de la ville considèrent qu'elle a conduit à une augmentation des flux touristiques (+ 58% de Japonais et + 36% de Russes les années suivantes).

⁴⁸ Ce visa électronique est opéré par les voyageurs eux-mêmes, au moment de leur départ effectif du territoire douanier de l'UE. Dans le cadre de la 1ère édition des Palmes du tourisme numérique, un prix a été décerné à ce système, doublé d'une nomination aux trophées de l'innovation. Il s'agit donc bien plutôt davantage d'un déploiement limité du système que de la procédure elle-même.

⁴⁹ Cette possibilité est conditionnée par l'existence/ouverture d'un guichet d'un opérateur autorisé.

⁵⁰ En l'espèce, le système Pablo permet d'obtenir le visa douanier de manière immédiate et dématérialisée. Dès l'obtention de celui-ci, le visiteur peut être remboursé auprès d'un guichet de change avant le départ si le terminal en est doté ou par virement bancaire selon le choix effectué chez le commerçant au départ. Il y a donc bien encore deux files d'attente.

4. Faire profiter notre industrie touristique de la révolution numérique

Rapporteurs : Mireille Faugère, Jean-Pierre Nadir.

Dans toute expérience touristique, une dimension numérique.

En une minute sur Internet, Google reçoit 2 millions de visites, 600 sites sont créés, 100 heures de vidéos sont chargées sur YouTube, 200 millions d'e-mails sont envoyés. En une heure, le 1,4 milliard d'utilisateurs de Facebook partagent 10 millions de photos. En un jour, Twitter enregistre 500 millions de messages. Sur un an, 350 millions de tablettes numériques sont vendues. Aujourd'hui, on compte plus de 2,9 milliards d'internautes et plus de 80 % des enfants de 4 ans ont déjà « utilisé » un ordinateur.

En 2020, la moitié des touristes seront des enfants d'Internet. En 2025, 80 % de la population mondiale devrait être connectée⁵¹. 90 % des voyageurs choisissent déjà leur destination de vacances en consultant internet et 84 % décident de leurs hôtels en ligne⁵². Le taux de pénétration des réservations online en France a dépassé 45 % en 2013 pour atteindre 20 milliards d'euros, répartis entre les fournisseurs en direct (57 %) et les agences de voyages en ligne (OTA, 43 %)⁵³. Chaque mois, TripAdvisor reçoit 270 millions de requêtes (dont 100 millions pour les seuls restaurants) et réserve 1 million de couverts dans 10 000 restaurants. 84 % des passagers atterrissant à Paris ont un smartphone⁵⁴.

L'expérience touristique est désormais fondée sur une hyper-connectivité, partie intégrante du voyage. En déplacement, le touriste veut accéder au Wifi ou à la 3/4G pour s'informer, confirmer ou annuler ses choix, partager ses avis, bons plans ou agacements. Le numérique est devenu le principal facteur de développement d'une destination.

Une industrie touristique nationale pourtant encore sur la défensive.

Des débats, deux constats émergent. Le premier, attendu, est celui d'une domination du numérique en général, et du e-tourisme en particulier, par des

⁵¹ Selon le cabinet Olivier Wyman, dont l'étude a été rappelée par Le Monde daté du 6 décembre 2014.

⁵² Mars 2014, cabinet StrategyOne (étude commandée par TripAdvisor).

⁵³ Etude de PhoCusWright rappelée par les Echos Touristiques le 20 décembre 2013.

⁵⁴ Association internationale du transport aérien (IATA) à partir d'une étude de The Atmosphere Research Group.

géants étrangers, aujourd'hui américains, probablement demain asiatiques. Cela dépasse bien sûr le strict cadre touristique (80 % des groupes mondiaux de l'internet sont aux États-Unis quand 81 % des utilisateurs sont non-américains⁵⁵) mais les conséquences dans ce domaine sont particulièrement lourdes. Être leader est crucial et nous manquons de champions⁵⁶. Certains, comme Voyages-SNCF, Vente-privée, Blablacar ou Criteo, par la force de leur marque ou leur caractère innovant, se sont certes développés. Mais on ne peut que se rendre à l'évidence du poids des acteurs globaux. En peu d'années, quelques-uns se sont imposés comme Booking, Expedia, Airbnb, Uber ou Google, devenu un acteur touristique à part entière⁵⁷. Leurs moyens colossaux comme leur capacité à s'affranchir des réglementations locales font de ces derniers les premiers collecteurs de données touristiques, cruciales pour prévoir les habitudes de consommation.

Le second constat, moins connu, vient d'une insuffisante professionnalisation de notre industrie en matière numérique. L'éparpillement de la promotion online empêche de concentrer les moyens pour percer sur internet. L'absence de généralisation des outils de CRM⁵⁸ est frappante à l'heure où le numérique impose la personnalisation de l'expérience⁵⁹ et où l'acteur qui capte la valeur est celui qui maîtrise la relation aux clients.

À cela, plusieurs raisons, en premier lieu financières. Des start-ups aux modèles pourtant vertueux, comme Bedycasa (concurrent d'Airbnb), peinent à trouver des investisseurs, le second tour de table s'avérant fatidique et les forçant à abandonner ou vendre. Des pépites françaises comme Voyagermoinscher ou Lafourchette ont été rachetées par des Japonais et des Américains. Nos investisseurs sont perçus comme frileux et nous pourrions être davantage intégrés dans les réseaux de business angels internationaux. Les aides (BPI, CIR etc.) sont longues à obtenir et non spécifiques au tourisme. Les appels à projets font référence à des innovations technologiques avec des critères (investissements matériels, emplois créés) qui appréhendent mal les spécificités du secteur. Les auditions ont fait ressortir que ceux qui avaient réussi n'avaient le plus souvent pas élargé aux dispositifs publics mais s'étaient concentrés sur la recherche de partenaires privés et leur développement. Le cadre fiscal est pointé du doigt. Des entrepreneurs ont très simplement expliqué que plusieurs investisseurs leur avaient demandé de se délocaliser pour contourner les contraintes d'une transition future ou anticiper leur internationalisation. Les ponts entre acteurs français ou européens sont insuffisamment développés, ce qui complique l'accès à la taille voulue pour réaliser des investissements lourds en marketing.

Tout se passe comme si chacun parlait du numérique à travers son expérience personnelle sans qu'une stratégie d'ensemble ne soit systématiquement appliquée – en dehors de programmes propres aux grands

⁵⁵ Le « GAFA » (Google, Apple, Facebook, Amazon) a un chiffre d'affaires cumulé de 316 Mds d'euros en 2013.

⁵⁶ Dans leur secteur respectif, Youtube a 60% du marché, Google 70%, Facebook un peu moins de 75% et iTunes un peu plus de 75% des parts de marché, toujours selon l'étude du cabinet Wyman.

⁵⁷ L'industrie du tourisme est de facto parmi les premières productrices de données sur internet. Le tourisme est la première source de revenu sur l'achat de mots clés pour Google, dont le premier client est Booking avec 1,8 Mds\$ d'achats annuels selon le bilan financier de l'entreprise consultable en ligne.

⁵⁸ Voir définition en annexe.

⁵⁹ A titre d'exemple, 75% des vidéos vues sur Netflix correspondent à des suggestions liées au profil utilisateur.

groupes⁶⁰. Cette situation présente un risque, celui de perdre l'avantage dont nous disposons par notre faiblesse à maîtriser les outils.

Pour une stratégie numérique du tourisme fondée sur l'expérience client.

Bien maîtrisé, le numérique est un atout. Pour les destinations, il accroît l'aire de chalandise. Dans l'hôtellerie, il augmente le taux d'occupation. Chez le voyageur, il facilite l'accès à l'information. Pour le pays, c'est un vecteur d'attractivité.

Nous sommes convaincus qu'il faut se placer du côté du touriste pour définir une stratégie intelligente. En matière numérique, c'est en effet l'expérience utilisateur qui fait foi : de la décision à la réservation⁶¹, de l'expérience vécue à l'avis posté. Cela veut dire qu'il faut non seulement répondre aux attentes des voyageurs (promotion claire, présence sur les réseaux sociaux, personnalisation du service...) mais aussi anticiper les étapes futures tant techniques (applications mobiles, communautés, big data.) qu'économiques pour les acteurs privés et institutionnels (CRT, CDT, OT, Atout France).

STRUCTURER L'OFFRE

Proposition 21. Récupérer l'URL France.com et en faire le portail de promotion touristique avec un modèle économique viable, une centralisation des achats de mots-clés et le pilotage de l'e-réputation touristique du pays.

Il est impératif de pouvoir profiter du nom de domaine www.france.com pour assurer notre promotion touristique. Sous l'impulsion du Conseil, de nouvelles démarches ont été entreprises pour aboutir à la récupération de cette URL, actuellement propriété d'une société établie en Floride. S'ouvrent deux options, celle de la négociation et celle, plus offensive, de l'action contentieuse. Sans mandat clair, la première voie n'a pas donné de résultats probants ces dernières années.

Nous devons ensuite disposer d'une porte d'entrée unique avec une stratégie forte pour reprendre la main sur la promotion de la France dans le numérique. Le site actuel (www.rendezvousenfrance.com) reste difficile à identifier et devrait être remplacé par France.com ou France.fr⁶².

Quatre objectifs lui seraient fixés.

1. Le premier sera de **garantir la qualité des contenus et des traductions** (environ 15 langues, du moins pour les destinations prioritaires et les pays cibles – le site s'appuiera à son lancement sur le contenu déjà existant de rendezvousenfrance.fr).
2. Le portail devra **aider les acteurs à se coordonner** en imposant à court terme une norme simple d'échange de flux (XML⁶³ et création d'API⁶⁴ pour les marques stratégiques).

⁶⁰ Certains grands acteurs investissent désormais ou font des acquisitions et il n'y a pas de fatalité. Accor a annoncé 225 M€ sur 4 ans, Pierre & Vacances investit également. Il s'agit autant d'adaptation que d'innovation.

⁶¹ Selon Expedia, la France est la première destination recherchée sur internet par les Chinois. C'est toutefois seulement la 6^{ème} destination finalement choisie en termes de réservation, montrant un fort taux de perte.

⁶² Il faudra définir l'architecture entre .fr et .com, en tenant compte que l'url www.france.fr est actuellement utilisée par l'Etat pour la communication institutionnelle et l'attractivité de la France.

⁶³ Voir définition en annexe.

⁶⁴ Voir définition en annexe.

3. Il **centralisera les achats de mots-clés** pour le référencement de nos destinations sur les moteurs de recherche en évitant que ne perdure la situation actuelle où les offices de tourisme font monter les enchères entre eux.

4. Il assurera le **pilotage de l'e-réputation touristique de la France**. Les discussions, notamment avec des collectifs de blogueurs, ont montré que la France était mal présente sur les réseaux sociaux à l'inverse de pays comme l'Allemagne ou l'Afrique du Sud. Les échanges publics de la communauté twitter font état du peu d'attrait du hashtag officiel #RdvEnFrance. Cela n'incite pas ces influenceurs à l'utiliser contrairement à #iloveParis, plus populaire. Un pilotage centralisé⁶⁵ serait sûrement bénéfique mais nécessitera quelques investissements car une stratégie en la matière est tout sauf définitive⁶⁶.

Les objectifs ambitieux du portail France.com ne peuvent être atteints que si un modèle économique en permet l'autofinancement. À cette fin, il pourrait être envisagé un modèle média avec de la publicité de produits et un complément de revenu provenant de la redirection vers les sites marchands agréés (payés au clic). Ce financement pourrait s'appuyer sur des partenariats⁶⁷ (Accor, Orange, Air France, Voyages-SNCF, Michelin, Amadeus, Odigeo, Hôteliers, OTA etc.) à travers un nouveau type de rapport davantage tourné vers l'efficacité que vers le sponsoring.

Doté d'une vraie ambition, le portail devra répondre à des critères de performance clairement définis. On pourrait se fixer un objectif d'un million de visiteurs uniques par mois dès la fin de la première année suivant son lancement⁶⁸.

En termes de gouvernance, l'information gagnerait à être centralisée par Atout France, avec une équipe dédiée renforcée et un budget spécifique, les partenaires institutionnels étant garants de la qualité des contenus. Des partenariats forts devraient être recherchés pour créer audience et visibilité

Proposition 22. Interconnecter les acteurs pour simplifier la vie du voyageur avec des moteurs multimodaux et, à Paris, la création d'un « Citypass » digne de ce nom.

Le numérique est un moyen fantastique pour décroiser l'offre touristique en proposant du multimodal physique comme tarifaire. Les offres peuvent provenir de jeunes entreprises innovantes (CapitaineTrain, GoEuro, Blablacar, Uber, etc.). Il est clair que ces applications aideront les touristes à se rendre

⁶⁵ Il faudra sans doute rassembler les compétences RH (dispersées dans le privé) puis nouer un partenariat avec des entreprises présentes sur ce marché et travaillant déjà avec les poids lourds du secteur (comme Synthésio, spécialisé dans l'analyse des conversations sur internet et les médias sociaux).

⁶⁶ Des entreprises comme les Galeries Lafayette suivent précisément ce qui se dit sur elles mais s'interdisent de contrer les avis négatifs quand la Compagnie des Alpes, par exemple, y répond.

⁶⁷ Des partenariats spécifiques peuvent être mis en place avec Atout France. Par exemple, Expedia, qui compte déjà 4 millions de touristes étrangers sur la France, propose un partenariat et un co-financement de campagnes pour accompagner la promotion des contrats de destinations et le déploiement de campagnes sur des marchés tests, comme la Chine et la Grande Bretagne. Expedia a lancé Visit Britain, une stratégie online et offline sur des marchés cibles en collaboration avec les distributeurs et les producteurs. Odigeo, leader mondial de la vente de billets d'avion envoie 2,1 millions d'étrangers vers la France. Il a signé des conventions avec 60 pays pour la promotion de leurs destinations. L'Irlande et l'Espagne investissent plusieurs millions par an avec lui.

⁶⁸ A titre de comparaison, Easyvoyage reçoit 5 millions de visiteurs mensuels et 470 000 pour les seuls Etats-Unis. L'ambition est raisonnable pour le portail de la première destination touristique mondiale, qui n'est pas un site commercial, notamment au regard des sites concurrents comme Visitbritain.com. La fréquentation actuelle du site rendezvousenfrance.fr est d'environ 1 million de visiteurs uniques par mois (13 millions de visiteurs cumulés depuis le 1^{er} janvier 2014).

sur l'ensemble du territoire (tâche aujourd'hui plus difficile qu'il n'y paraît⁶⁹). **Pour y parvenir, il est important de favoriser l'utilisation des données touristiques ou connexes en permettant d'ouvrir des API aux bases de données des grands transporteurs – pas nécessairement gratuitement⁷⁰.**

À Paris, la création d'un véritable Citypass toutes zones sur support dématérialisé devient urgente. Les touristes doivent pouvoir réserver sur Internet une solution de transport (incluant le RER jusqu'aux aéroports et le château de Versailles). Il serait livré sur un support magnétique ou QR Code en intégrant une large offre culturelle. Cette solution faciliterait les flux et la satisfaction client. Actuellement, le Citypass n'inclut que les zones 1-3 (les touristes ignorant les subtilités du zonage francilien se trouvent bloqués aux portiques des aéroports). Cette situation, connue, ne semble pas prioritaire alors que 10 % des passagers transportés par la RATP sont des touristes (source : STIF).

RÉTABLIR LES CONDITIONS D'UNE CONCURRENCE ÉQUITABLE

Proposition 23. Assurer l'équité entre les différents types d'hébergements.

L'hébergement chez l'habitant est une réalité incontournable. Sans grands événements capables d'attirer la clientèle, une chaîne comme Accor estime qu'il n'est financièrement pas viable de s'installer en dehors des zones d'affluence, le risque de faillite étant trop élevé. La mise sur le marché de chambres chez l'habitant avec un faible investissement initial pour un revenu complémentaire, est une vraie solution.

Les abus constatés doivent toutefois être corrigés⁷¹, certains hôtels se transformant en appartement pour éviter la taxation. Ceci s'explique par un calcul simple : à prestation semblable pour le client, une chambre rapporte beaucoup plus au propriétaire particulier qu'au professionnel de l'hôtellerie⁷². L'inégalité s'étend aux contraintes réglementaires (hygiène, sécurité, accessibilité, assurance), auxquelles ne sont pas soumis les particuliers. Nos voisins ont pris des mesures de nature diverse (taxe de séjour, licence, autorisation préalable, interdiction pour certaines durées – cf. annexe 2) qui vont dans le sens du renforcement des obligations pour les particuliers – les pouvoirs publics mettant du temps à intégrer l'innovation. Depuis novembre 2014, les entreprises proposant en France des hébergements à la location sur internet sont incitées à prélever une taxe de séjour auprès de leurs clients⁷³.

Une régularisation s'impose afin d'assurer davantage d'équité entre les modes d'hébergements. Les sites prélevant une commission pour le service d'intermédiation qu'ils proposent aux particuliers louant des meublés avec une

⁶⁹ Une destination aussi connue que le château de Chambord n'est ainsi pas aisément desservie. Le voyageur seul doit emprunter soit un taxi, soit un bus après un trajet en train ou bien doit passer par les services d'une agence de voyage qui lui vend un « package ».

⁷⁰ Une consultation sur les données touristiques a donc été lancée le 20 mai 2015 par le ministère de l'économie.

⁷¹ Un rapport du procureur général de New York indiquait que 75% des chambres louées dans sa ville l'étaient illégalement.

⁷² Selon l'UMIH, pour une chambre à 100€, la marge brute se situe entre 45€ et 55€ et la marge nette entre 5€ et 10€. En l'état, le particulier louant son hébergement sur Airbnb touche plus de 90 euros en marge brute (seule la commission du site est prélevée) avant une inclusion dans l'assiette de l'impôt sur le revenu.

⁷³ Auparavant, les propriétaires étaient tenus de le faire sans que cela soit suivi d'effets... Désormais, les communes doivent se rapprocher du site pour fournir les informations fiscales.

vocation touristique devraient être astreints, sur le modèle nord-américain, à la collecte d'une taxe nationale spécifique proportionnelle au prix du séjour. Son taux serait calculé de telle sorte que le poids fiscal soit équivalent à celui auquel sont soumis les hôtels. Techniquement, cette taxe pourrait être prélevée à la source par tout site assurant une intermédiation financière – ce qui faciliterait et augmenterait la déclaration de ces revenus⁷⁴ par les particuliers. Ce mode de consommation chez l'habitant étant amené à se populariser en matière de restauration, il est suggéré qu'une telle mesure prévienne d'emblée d'y être appliquée.

Proposition 24. Engager un panel de mesures pour faire cesser les abus de position dominante des moteurs de recherche en matière de référencement et pour imposer une distinction claire entre sites marchands et comparateurs.

Par son côté disruptif, le numérique vient, périodiquement, créer des déséquilibres majeurs entre les acteurs. Le rôle de l'État est de rétablir une certaine équité. Au fil des débats, le « cas Google » est sans cesse revenu. L'actualité du printemps 2015 a montré que les positions pouvaient évoluer.

1. Il s'agit d'abord d'une problématique de référencement. Une motion du Parlement européen votée le 27 novembre 2014 à une large majorité (384 voix pour, 174 contre) a saisi la Commission pour réclamer la scission de l'activité de Google entre, d'un côté, son activité commerciale (vente de publicité en ligne, offre de réservation d'hôtels, agence de comparaison de prix - « *web services* ») et, de l'autre, son moteur de recherche. Pour perdurer, cette solution doit être accompagnée par le Conseil de l'UE. À court terme, une démarche franco-allemande peut être envisagée, nos partenaires outre-Rhin partageant le même constat.

La Commission européenne a lancé en 2010 une procédure au sujet des pratiques anticoncurrentielles de Google. Le moteur de recherche avait fait trois propositions. Trop limitées et centrées sur le shopping, toutes avaient été refusées par l'ancien commissaire à la concurrence, Joaquín Almunia. La nouvelle Commission a décidé d'engager une procédure formelle d'examen le 15 avril 2015 contre Google « afin d'examiner en profondeur si le comportement de l'entreprise concernant son système d'exploitation pour appareils mobiles Android ainsi que ses applications enfreint les règles de l'UE en matière de concurrence. » Cette enquête est distincte de la procédure pour abus de position dominante sur les moteurs de recherche.

Au fond, l'enjeu est de négocier la limitation des différents web services (non seulement Google shopping déjà bien cerné mais aussi et surtout Google Flight et Hotel Finder) en concluant avec Google un accord semblable à la proposition faite par le moteur de recherche dans le shopping : lorsque la box de Google shopping apparaît, cette dernière ne pourra occuper, au maximum, que 50 % du contenu, le solde étant réparti auprès des comparateurs

⁷⁴ Parfois significatifs par leur montant, ces revenus ne sont pas toujours déclarés par les particuliers et il est difficile pour l'administration fiscale de connaître ces flux. Si ces revenus étaient soumis à un prélèvement à la source, ils seraient automatiquement soumis à l'impôt sur le revenu. Le taux devrait être fixé par le législateur, à charge pour le site de collecter l'impôt dû et de le reverser à l'administration fiscale. L'importance progressive prise par ce marché justifie la mise en place de ce prélèvement à la source.

concurrents sur la première page des résultats de recherche (concrètement, sur 6 visites, 3 seront attribuées à Google et 3 aux autres comparateurs)⁷⁵.

2. Il y a ensuite une problématique de marques, que les moteurs de recherche ne respectent pas toujours. En l'état du droit, la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) considère que Google ne fait pas usage d'une marque quand il autorise sa réservation comme mot-clé dans le cadre du service Adwords⁷⁶. En d'autres termes, Google ne commet pas de contrefaçon de marque quand il vend aux enchères des mots qui se trouvent être des marques. Le responsable est l'éditeur du site à l'origine de la réservation. La CJUE juge que la pratique ne peut être sanctionnée que dans l'hypothèse où « ladite publicité ne permet pas ou permet seulement difficilement à l'internaute moyen de savoir si les produits ou les services visés par l'annonce proviennent du titulaire de la marque ou au contraire d'un tiers ». La juridiction nationale doit apprécier au cas par cas.

Il est peu probable que la Cour revienne sur ces principes. Le seul point d'inflexion concerne le degré nécessaire de confusion dans l'esprit du public pour aboutir à une condamnation. Les directives européennes, au titre du droit des marques comme de la publicité trompeuse, ne quantifient pas le pourcentage pertinent pour que la pratique soit sanctionnée. Tout au plus, la CJUE considère qu'une confusion sur une partie résiduelle du public ne peut donner lieu à sanction. Il pourrait être sollicité de la CJUE, dans le cadre d'une procédure engagée en France, de préciser ce pourcentage.

Au niveau national, il pourrait être demandé de veiller particulièrement à l'application des dispositions pertinentes du Code du travail⁷⁷ et de la circulaire DILTI. Puisqu'il est acquis que le lien AdWords affiché sur les pages des résultats de recherche constitue une publicité, il est légitime de demander qu'en application du Code du Travail et du Code du Commerce l'annonce contienne le nom commercial ou la dénomination sociale de l'annonceur, son numéro de SIRET et son adresse (circulaire DILTI n° 99-1 du 1^{er} mars 1999). La DGCCRF78 pourrait effectuer des contrôles.

La défense des marques passe également par la défense des terminaisons de noms de domaine comme .vin, .hotel. L'actualité montre que le combat est loin d'être gagné et nous savons que ce sujet est suivi de près par les autorités. Mais ces nouvelles extensions achetées à prix d'or par des sociétés privées seront ensuite déclinées sous des milliers de noms de domaines... et l'on ne peut que constater que nos institutions et entreprises sont à la traîne.

3. Il est, enfin, proposé de différencier sites marchands et comparateurs car les premiers, en position « dominante », revendent, parfois de façon abusive, d'exercer une activité de comparaison. La question se pose de l'objectivité des données proposées au regard d'une exigence d'information

⁷⁵ Voir capture d'écran en annexe. Sur les résultats de la première page de recherche pour un vol Paris-New-York, n'apparaissent que des contenus Google ou payants.

⁷⁶ Voir définition en annexe.

⁷⁷ Article L. 8221-7 et R.8221-3, dispositions souvent méconnues.

⁷⁸ Sur le lien Adwords, les mentions légales doivent figurer sur la page de destination mais aussi et surtout les mentions de la circulaire DILTI et du Code du travail. L'immense majorité des sites web ne respectent pas totalement les règles qui leurs sont applicables. S'agissant d'une publicité, la DGCCRF pourrait s'assurer des mentions légales à faire figurer et vérifier que la page contient bien des produits et services rattachables à la marque réservée à titre de mot-clé et si la pratique pourrait être considérée comme trompeuse.

« loyale, claire et transparente »⁷⁹. Le voyageur doit pouvoir identifier les comparateurs non marchands qui ne réalisent ni transaction, ni encaissement. Nous proposons de définir dans la loi la notion de « sites comparateurs » avec des mentions spécifiques propres au secteur du tourisme. Le Conseil National de la Consommation (CNC) pourrait formuler des recommandations. Deux identités devraient être maintenues pour les acteurs qui souhaiteraient faire les deux métiers.

Proposition 25. Créer un contrat de mandataire entre producteurs et OTA.

Afin de créer les conditions d'un rapport de forces équilibré avec l'oligopole Booking et Expedia (35-40 % des réservations d'hôtels en ligne), il peut être imaginé d'instituer un contrat de mandataire (définissant la nature du commerce en place) avec des clauses sur l'objet et le prix : la plateforme de réservation hôtelière en ligne qui met à disposition des consommateurs les chambres d'un établissement hôtelier agit en tant qu'intermédiaire dans le cadre d'un contrat écrit de mandat. Cela donnerait juridiquement la certitude d'un prix de vente toujours fixé par l'hôtelier et figerait l'interdiction de vendre ou d'annoncer la vente d'un prix moins cher que celui fixé par l'hôtelier⁸⁰.

Le Ministère de l'Économie a pris des positions en ce sens, en souhaitant que « l'Autorité de la concurrence expertise la demande des acteurs hôteliers, visant à imposer aux centrales de recourir exclusivement à un contrat de mandat, ce qui leur interdirait d'agir sur les prix de vente au public et contribuerait à la transparence en matière tarifaire. Cette demande sera examinée à la lumière des pratiques autorisées par le droit de l'Union européenne ».

ANTICIPER ET SE DONNER LES MOYENS

Proposition 26. Favoriser l'innovation et le numérique dans le tourisme.

Le financement et le déploiement d'applications pour smartphone peuvent avoir des répercussions immédiates si l'on tient compte du fait que 80 % des réservations par terminal mobile se font le jour même⁸¹. C'est une opportunité pour transformer les 115 millions d'excursionnistes en acheteurs de courts séjours en les incitant à réserver un hébergement ou une table.

Soutenir les nouvelles technologies doit passer par un accès simplifié aux financements publics existants. À cette fin, il est possible de profiter d'acteurs tels que le Welcome City Lab. Cet incubateur parisien dédié à l'innovation dans le tourisme⁸² est habitué à sélectionner des start-ups du secteur. En ouvrant son champ d'action, il pourrait devenir un instrument de

⁷⁹ Article L.111-5 « [...] toute personne dont l'activité consiste en la fourniture d'informations en ligne permettant la comparaison des prix et des caractéristiques de biens et services proposés par des professionnels est tenue d'apporter une information loyale, claire et transparente, y compris sur ce qui relève de la publicité au sens de l'article 20 de la même loi, dont les modalités et le contenu sont fixés par décret. »

⁸⁰ Dans le secteur du tourisme, l'aérien et le ferroviaire disposent contractuellement de cet outil de mandataire alors que l'hôtellerie, par sa nature atomisée, ne l'a pas incluse dans ses contrats de distribution en ligne.

⁸¹ Etude, « le futur de l'industrie du voyage », Expedia, 2013.

⁸² Il compte au rang de ses fondateurs : Mairie de Paris, BPI France, Aéroports de Paris, Amadeus, Galeries Lafayette, Skyboard, Sodexo prestige.

labellisation et de détection d'entreprises auxquelles serait ouvert un droit d'accès simplifié aux aides publiques. L'émergence d'autres incubateurs et accélérateurs dédiés au tourisme, ainsi que leur mise en réseau, devrait être poursuivie.

Pour faciliter les petits développements toujours nécessaires, des chèques emplois services numériques devraient être créés pour la rémunération des développeurs, rédacteurs et traducteurs, avec une fiscalité bonifiée pour couvrir les pics de développement et de saisie inhérents au numérique. La France manque de ces développeurs et codeurs indispensables au déploiement des nouvelles technologies.

Plus largement, Atout France pourrait se faire le porteur de projets pour faciliter les financements (French Tech, PIA, etc.) et créer des solutions communes. À cette fin, il devrait mobiliser les grands « parrains » (Fimalac, Free) comme certains acteurs (BPI, CDC, Orange, Voyages SNCF, Amadeus).

Proposition 27. Couvrir les zones touristiques par le très haut débit.

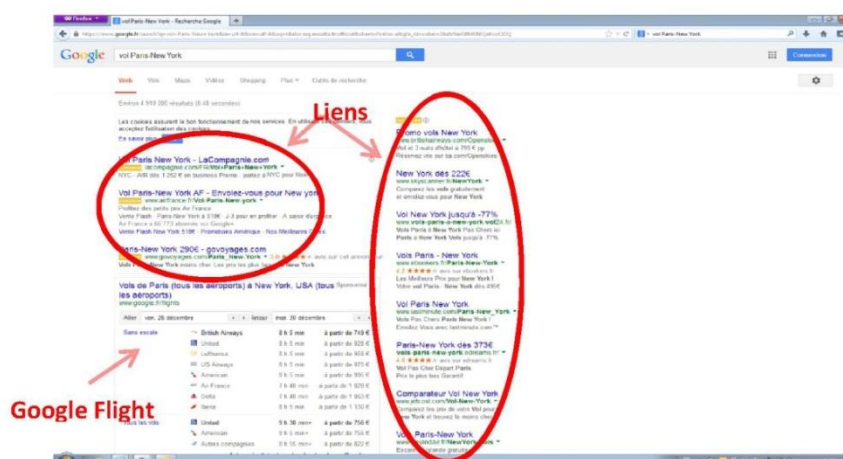
Les touristes étrangers ne séjournent pas sur des lieux non connectés. Pour 80 % d'entre eux, le wifi gratuit dans les chambres et les espaces publics est un critère important lors de la réservation. En France certaines zones touristiques sont encore mal couvertes alors que nos concurrents ont massivement investi (les îles grecques bénéficient d'une couverture maximale, gratuite). Certaines applications créées pour faciliter le voyage (géolocalisation, transports etc.) ne peuvent être utilisées par manque de couverture. On estime qu'environ 80 % des informations sur nos destinations proviennent des avis clients : l'absence de connexion crée un sentiment d'insécurité et empêche le voyageur de poster ses avis en direct alors que l'on estime en général que la proportion d'avis positifs est en moyenne 30 % supérieure quand les avis sont écrits sur place qu'au retour.

Une logique d'investissement a été initiée avec le plan très haut débit mais il est proposé de se rapprocher de la mission dédiée pour s'assurer que son déploiement couvre bien les zones à forte fréquentation touristique, dans un délai raisonnable.

ANNEXES

1. Capture d'écran d'une première page de résultats Google sur des billets d'avion.

La totalité du contenu vient de Google (bannières, Google Flight) – 10/12/2014, 21h02.



2. Quelques comparaisons des encadrements réglementaires d'Airbnb dans le monde.

Pays Bas. À Amsterdam, la loi permet de louer sa maison à quatre personnes à la fois jusqu'à deux mois à condition de payer des impôts et des taxes de séjour.

Espagne. À Madrid la location touristique pour une durée inférieure à cinq jours est désormais interdite. À Barcelone, les propriétaires qui souhaitent louer des appartements moins de trois mois doivent solliciter une licence.

États-Unis. À New York, une loi interdit depuis 2011 de louer son logement pour moins de 29 jours. Airbnb a dû remettre à la justice la liste des hôtes ayant loué leur appartement. Des villes comme Austin ou Chicago imposent des taxes pour les propriétaires (285 dollars par an et 500 dollars pour deux ans). À San Francisco, les propriétaires souhaitant proposer un logement entier à la location via Airbnb doivent se faire inscrire au registre municipal, moyennant la somme de 50 dollars. Ils doivent habiter eux-mêmes le logement au moins 275 jours dans l'année. Ils doivent se doter d'une assurance qui couvre au moins 500 000 dollars de dommages et s'acquitter de la taxe d'occupation de 14 %, au même titre que les hôtels. La taxe est collectée par Airbnb.

Royaume-Uni. À Londres, 5 des 32 quartiers ont choisi d'imposer une autorisation : aucune location meublée d'une durée de moins de 90 jours n'est possible sans autorisation.

3. Abréviations utilisées

AdWords. Google AdWords est la régie publicitaire de Google créée en 2000. Elle affiche des annonces publicitaires ciblées en fonction des mots-clés que tape l'internaute ou en fonction de son comportement de navigation. Les

annonceurs paient lorsque l'internaute clique sur la publicité selon un système d'enchère et de qualité : plus l'annonce sera pertinente pour l'utilisateur, plus le prix au clic sera bas et l'annonce en évidence.

XML. L'Extensible Markup Language (XML) est un langage informatique de balisage générique qui permet de définir différents langages avec chacun leur vocabulaire et leur grammaire. Son objectif est de faciliter l'échange automatisé de contenus entre systèmes.

API. Une API (Application Programming Interface) est une interface de programmation par laquelle un logiciel offre des services à d'autres logiciels.

CRM. Customer Relationship Management (gestion de la relation client - GRC) correspond à l'ensemble des outils destinés à capter et analyser les informations relatives aux clients dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

5. Marques, destinations et communication

Rapporteurs : Christian Mantei (rapporteur général), Jean-François Rial, Dominique Marcel, Christophe Navarre.

La France n'est probablement pas une destination touristique tout à fait comme les autres. Des pays du sud de l'Europe, c'est le plus nordique. Des pays du nord, c'est le plus méridional. Elle forme un trait d'union entre deux mers au cœur d'une Europe métissée dont elle est un lieu de passage quasi obligé. Les visiteurs voient évoluer, au fil des kilomètres, paysages, architectures, savoir-faire, vins, accents, couleurs. La mythologie républicaine a cimenté un creuset national uni. Il n'a jamais été uniforme.

Grâce à sa diversité, la France peut ne pas être UNE destination mais une collection de destinations, formées de composantes physiques (villes, plages, collines etc.) ou immatérielles (marques). Certains pays, à l'offre moins riche, capitalisent sur une marque nationale forte mais unidimensionnelle, comme Maurice ou la Suisse. Si on ne doit pas choisir la France comme on choisit Maurice, rien n'empêche de choisir les Alpes plutôt que la Suisse. La France doit s'appuyer sur son portefeuille de destinations, qui peuvent s'additionner pour définir une stratégie offensive que peu de pays sont capables d'initier.

Au sein de cette abondance, nous devons nous concentrer sur des destinations phares, capables de « tirer » les autres. Il faut choisir nos combats. Cette règle devrait être d'or car elle est de bon sens. Les opérateurs doivent disposer de suffisamment de liquidités pour financer les investissements nécessaires : le simple coût d'une présence significative sur Internet crée de telles barrières à l'entrée que, trop souvent, l'argent est dépensé comme l'eau coule dans le sable, sans pouvoir installer la destination sur ses nouveaux marchés. Il ne suffit pas, d'ailleurs, d'avoir une marque. Il faut encore qu'un avion ou un train y conduisent et qu'il y ait des chambres d'hôtels. Il en est ainsi de la région du Val de Loire ou de la Champagne où trop de touristes font l'aller-retour dans la journée, attirés par des noms qu'ils connaissent, sans pouvoir y rester faute d'offre suffisante. Promouvoir la France ne signifie pas donner rendez-vous n'importe où, n'importe quand, pour n'importe qui et n'importe quoi. Seule une vraie hiérarchisation collective permettra de réussir : faire venir plus de touristes vers de grandes destinations connues avant de les emmener, par une offre bien construite, découvrir les villes alentours ou les arrière-pays.

Ces destinations phares sont des marques de grande valeur. Il faut savoir les protéger et les piloter. Les protéger parce qu'en tant qu'actif

immatériel, elles peuvent être copiées et leur valeur manipulée. Quant au pilotage, les débats furent vifs sur la question du portage par le haut de gamme. L'idée qui s'est imposée est que, si la gamme est sous-jacente à la marque, alors il faut la structurer par le haut de gamme. Les offres se chargeront de la rendre accessible à tous. On n'a jamais vu les compagnies aériennes traditionnelles positionner leur qualité de service avec la classe économique. Elles communiquent toujours sur ce qui fait rêver, avec la première classe, avant de décliner des produits à des prix inférieurs. Pour les destinations, ces liens sont à construire : Bordeaux est la porte de l'Aquitaine, la Provence est unique par la Sainte-Victoire quand la Normandie profite du Mont St Michel.

Dans cette collection de destinations, il faut intégrer les marques détenues par des entreprises. Elles aussi créent le désir de France. Acheter un sac Vuitton à Pékin, c'est déjà adopter un élément de l'art de vivre à la française. Ce principe vaut dans l'univers des voyages (Air France, le Club Méditerranée etc.), du luxe (Hermès, Dior, etc.) ou encore de la distribution (les Galeries Lafayette, le Printemps etc.). Nos destinations peuvent s'appuyer sur ces marques de produits, les événements qu'elles organisent, les personnalités qui les incarnent. Exemple ultime, le Tour de France met admirablement en valeur nos destinations françaises. Les coureurs deviennent des ambassadeurs et les images font rêver les téléspectateurs de près de 190 pays.

Ces remarques ont des implications en termes de gouvernance : il faut fédérer les énergies et créer un processus qui permette de faire ensemble des choix pour ne pas saupoudrer les moyens de la promotion internationale. Il faut savoir tirer tous les bénéfices d'une marque forte, à commencer par sa capacité à fédérer les énergies. Dans une entreprise, la marque est un ciment puissant pour les salariés, les fournisseurs ou les clients. La communication des marques s'adresse aussi à ceux qui la font. Pour le tourisme, ce sont les régions qui sont chargées du développement économique alors que bien souvent les marques les plus fortes sont soit celles de métropoles soit celles de sociétés. Le travail mené depuis deux ans par les régions Centre et Pays de la Loire montre que les initiatives communes faisant fi des frontières administratives sont possibles : les deux collectivités développent la marque Val de Loire.

PILOTER & PROTÉGER UNE VINGTAINE DE MARQUES MONDIALES

En communiquant sur trop de marques, nous diluons notre message. Le choix sera difficile, peut-être impopulaire. Mais comment faire en sorte qu'il soit le plus légitime ? Le Conseil s'est heurté à l'absence de recherches sur le sujet. Des cabinets ont certes mené des études mais elles ne traitent que des marques pays ou des grandes marques de produits.

Dans un délai restreint, Atout France a d'abord mené un travail empirique, mobilisant son réseau sur le référencement des marques sur Google. Les premiers résultats ont montré qu'il existait différents niveaux de marques : mondiales (uniques, exceptionnelles, connues partout), internationales (très connues mais présentes sur certains marchés seulement) et régionales⁸³.

⁸³ Voir les définitions en annexe. Leur notoriété peut bien sûr différer d'un marché à l'autre. En Corée, sur les douze derniers mois, Provence est plus recherché que Paris. France est plus souvent demandée dans les pays émergents dynamiques (Argentine, Mexique, Pologne, Afrique du Sud, Colombie...) que dans les marchés matures « poids lourds » (Allemagne / Italie/ Belgique / Pays-Bas / Royaume-Uni).

Voici une liste non exhaustive et sans hiérarchie de quelques-unes : Tour de France, Paris (Tour Eiffel, PSG, Roland Garros, Galeries Lafayette, Printemps, Versailles, Vuitton, Hermès, Louvre, Moulin Rouge), Normandie (Mont St-Michel, Deauville, Impressionnisme, Calvados...), Bordeaux (appellation comme destination), Biarritz, Bretagne, Lourdes, Côte d'Azur (Nice, Cannes), St-Tropez, Val de Loire, Alsace, Bourgogne, Lyon, etc.

Après l'examen du pré-rapport à l'automne, Atout France a ensuite lancé un collège des marques, rassemblant experts, chercheurs, professionnels de la communication. Il a permis de faire une première sélection de marques. Fruit de travaux engagés depuis décembre 2015, sa première liste est soumise en annexe et tient compte des « contrats de destination » résultant des appels à projets (octobre 2014 et janvier 2015) lancés par le Gouvernement pour mobiliser les acteurs des territoires autour de destinations présentant une marque connue et visible.

Proposition 28. Organiser un pilotage national des marques par Atout France, qui s'appuierait sur les comités régionaux du tourisme (CRT).

Au cours des débats, les personnalités auditionnées, et notamment les comités régionaux de tourisme (CRT), ont fait part de leur souhait de voir émerger une politique nationale de promotion des marques. Ils ont précisé que cela ne serait possible que si Atout France était représenté dans les régions. Il paraît évident qu'à terme il faille resserrer la relation entre les CRT et Atout France, l'idéal semblant être de faire des premiers les représentants locaux du second pour la partie promotion. Le Conseil anticipe que certains acteurs nécessiteront un accompagnement. Des sessions de formation ; par exemple à la gestion de marques, pourraient être organisées régionalement.

Des acteurs privés devraient être associés. Par exemple, la marque Orange bénéficie d'une notoriété internationale et sort en tête de toutes les études de notoriété. Alors que l'internet mobile gagne du terrain, que les applications et usages en mobilité deviennent des enjeux stratégiques, que les plateformes technologiques construisent de nouvelles potentialités d'intermédiation, le développement des marques françaises ne peut plus se faire sans partenariats marketing et technologique. Il est proposé qu'une convention soit signée entre Orange et le Ministère des Affaires étrangères et du développement international pour renforcer la diffusion des marques et de leurs contenus. Cela passerait par le développement d'applications utiles pendant le séjour, par un outil efficace d'observation de la fréquentation des clientèles touristiques grâce à l'usage des données fournies par la téléphonie mobile et, en amont, par la promotion de la France dans les pays où Orange dispose d'une implantation.

Proposition 29. Prévoir une protection mondiale des marques françaises de destination.

Dans un monde ouvert et numérisé, la marque étant l'actif le plus concurrentiel et différenciant, sa protection est impérative. Grâce au système d'enchères sur les moteurs de recherche, n'importe quel acteur a la possibilité d'acheter l'usage d'une marque et de dériver à son profit son potentiel de rayonnement. Les internautes se voient ainsi proposer des offres de distributeurs voire de marques concurrentes. Ce détournement diminue considérablement la valeur des marques de destinations. Une action coordonnée (Ministère des Affaires étrangères, Ministère de l'Économie, de

l'industrie et du numérique et Service d'information du gouvernement) devrait redonner aux marques la sécurité nécessaire dans les usages numériques.

RENDRE ACCESSIBLES NOS DESTINATIONS DOTÉES D'UNE MARQUE FORTE

Proposition 30. Ouvrir davantage les aéroports régionaux.

L'accessibilité est un facteur clé de l'internationalisation d'une destination. La clientèle étrangère souhaite des vols directs ou passer, en complément de Roissy-Charles de Gaulle, par des aéroports dont elle a l'habitude (Istanbul ou Dubaï pour les Asiatiques). Les voyageurs d'affaires (30 à 40 % du tourisme mondial) privilégient les vols directs et non le prix. Le hub parisien est probablement à compléter, notamment vers les villes chinoises de deuxième niveau comme Chengdu qui nous échappent au profit de Francfort ou d'Amsterdam. Davantage pensé pour les Français sortant du territoire que pour les étrangers visitant nos régions, il doit plus fortement s'organiser pour l'accueil des voyageurs internationaux à destination de nos régions. Avec seulement quelques fréquences long-courrier et une capacité *low cost* minimale, la desserte restreinte des aéroports de Nice, Lyon, Toulouse, Marseille ou Toulouse limite les opportunités. Cette situation nous désavantage au profit de destinations en Allemagne, en Espagne ou en Italie qui ont davantage ouvert leurs aéroports régionaux. L'Espagne est ainsi devenue la première destination « *low cost* » mondiale. Il est admis qu'une partie non négligeable de la croissance du tourisme en Espagne (plus de 5 % en 2014) est la conséquence de cette stratégie aérienne.

Proposition 31. Adopter une signalétique autour des marques de destination.

En France, la fréquentation touristique internationale passe majoritairement par la route et la signalétique routière est souvent le seul élément structurant d'information à l'approche des zones touristiques. Cette information doit se prolonger jusqu'aux lieux de séjours et être cohérente avec celle qui est diffusée par les canaux numériques. Jusqu'à présent, la signalisation n'est élaborée ni dans une perspective de marque, ni dans une perspective de contenus, notamment en anglais ou autres langues étrangères. Une partie importante de cette visibilité est permise par la signalisation routière sans que la coordination soit assurée autrement que par les contraintes imposées par la sécurité. Les textes datant de 1983 sont aujourd'hui obsolètes et la révision élaborée en 2011 a durci les contraintes.

Un plan coordonné de signalisation routière, non consommateur de crédits, gagnerait à être mis en place en privilégiant, au moins sur autoroute, les destinations internationales avec une déclinaison numérique. Un premier objectif serait de structurer les destinations liées à l'œnotourisme en lien avec les appellations.

AMÉLIORER LA PROMOTION DE NOS DESTINATIONS

Proposition 32. Enrichir en contenu touristique les médias diffusant à l'étranger.

Les sociétés de l'audiovisuel français à l'international (France 24, RFI, Monte Carlo Doualiya et TV5 Monde) diffusent ou créent des contenus qui valorisent l'image de nos destinations et favorisent la curiosité des visiteurs. Nous devons capitaliser sur ce dispositif en créant un lien entre l'émotion suscitée par l'émission et l'information touristique (hébergements, activités, moyens de transport...) pour déclencher la concrétisation du voyage.

Dans leur ensemble, nos médias internationaux couvrent significativement les principaux pays émetteurs de touristes (Russie, Japon, Canada, États-Unis...). L'État pourrait toutefois appuyer une plus large présence de nos chaînes en Chine⁸⁴ comme en Inde. Notre pénétration en Amérique latine dépendra d'un éventuel lancement de France 24 en espagnol, qui pourrait être inscrit à la future convention d'objectifs débutant en 2016.

Les contenus des sociétés de l'audiovisuel extérieur de la France devraient être enrichis en contenus touristiques par une plus large mise à disposition des productions de France Télévisions, véritable vaisseau amiral, envers les chaînes internationales.

Il faut rapprocher les entreprises françaises du tourisme des chaînes de l'audiovisuel extérieur. Ce réflexe n'est pas encore pris alors que ce sont des dizaines de millions de personnes qui sont touchées chaque année⁸⁵. TV5 Monde a lancé en mars 2015 une chaîne thématique sur l'art de vivre à la française, diffusée en Asie, et aura besoin de partenaires. Des réunions pourraient être organisées entre France Media Monde et les principales entreprises du secteur. On pourrait imaginer la création d'une aide spécifique gérée par le CNC, via ses fonds, dédiée à l'aide aux contenus valorisant l'attractivité touristique.

France Télévisions produit chaque année plus de 2000 heures de programmes dont certains « montrent » la France dans ses recoins et saveurs (*Thalassa, les escapades de Petitrenaud, les carnets de Julie, Des racines et des Ailes, Échappée belle...*). Certaines émissions sont libres de droits. D'autres nécessitent l'accord préalable des producteurs ou leur rémunération. Tous les contenus sont déjà décrits dans les conducteurs et répertoires. Il est proposé de mettre en place une plateforme numérique de ces contenus disposant d'un accès par destinations, points d'intérêts, activités, savoir-faire... enrichis par des liens vers les informations touristiques pour déclencher le voyage, y compris pour le tourisme domestique. Disponible fin 2015, et baptisée, par exemple, « j'aime la France », cette plateforme serait copilotée par France Télévisions et Atout France, qui travaillent à l'élaboration de son schéma. Elle pourrait être accessible dans les hôtels, offices de tourisme, lieux d'attentes... afin que les touristes découvrent sous un autre jour les destinations où ils se rendent.

⁸⁴ Des projets de co-production sont actuellement en cours entre France 24 et une chaîne de Shanghai notamment sur l'art de vivre.

⁸⁵ Le groupe France Médias Monde réunit France 24 (41,7 millions de téléspectateurs chaque semaine), RFI (34,5 millions d'auditeurs) et la radio Monte Carlo Doualiya (6,7 millions d'auditeurs). Les chaînes du groupe émettent à destination des 5 continents, en 14 langues.

Plus largement, Atout France devrait nouer des liens plus étroits avec les sociétés audiovisuelles, y compris France Télévisions, pour faire en sorte que des renvois vers des informations pratiques sur les destinations abordées dans l'émission, soient inclus dans le générique ou à travers des bandeaux.

Enfin, il est proposé la création d'un partenariat avec les chaînes qui ont passé avec A.S.O. un accord pour la diffusion du Tour de France. Cet événement est peut-être l'événement sportif le plus extraordinairement relayé dans le monde. Des millions de spectateurs et des dizaines de millions de téléspectateurs s'y plongent chaque été au-delà du seul intérêt cycliste. La mise en images, préparée un an à l'avance, n'y est pas étrangère. Innovante, elle bénéficie récemment de l'apport des drones. Des équipes internationales de tournage se déplacent même pour en comprendre l'organisation. Atout France approchera les chaînes rediffusant le Tour pour leur permettre de renvoyer internautes et téléspectateurs vers les sites touristiques dans la langue du pays de diffusion, par des bandeaux sur le direct, des informations dans le générique et de liens sur les sites internet. Un premier partenariat pourrait être mis en place dès 2015 avec le groupe public japonais NHK.

Proposition 33. Faire de l'art un atout supplémentaire.

L'art et le cinéma ont un rôle à jouer pour transmettre les valeurs des marques et en accroître la notoriété. Le territoire qui arrive à établir un lien avec un univers connu peut en tirer une aura imaginaire, parfois puissante. C'est ce qu'a réussi la Nouvelle-Zélande maintenant associée à la « Terre du Milieu », lieu imaginaire des films *Le Seigneur des Anneaux* et *Le Hobbit*. Le château d'If n'a jamais été la prison décrite par Alexandre Dumas, ce qui ne l'empêche pas d'y attirer à foison des visiteurs... La Provence est l'une des destinations de vacances préférées des Chinois depuis le succès de la série *Rêves derrière un rideau de cristal* qui s'y déroule en partie.

La vitalité cinématographique de la France contribue naturellement à son attractivité touristique. Il serait bénéfique de communiquer davantage, y compris au niveau politique, sur les décisions récentes en faveur de l'accueil de tournages :

- la mise en place d'une dérogation simplifiant les procédures d'obtention de visas pour les productions venant de Chine, d'Inde et de six autres pays⁸⁶.
- la revalorisation du crédit d'impôt international en faveur de la production de films étrangers tournés en France (C2I) qui nous replace au même niveau que nos concurrents. Introduite par amendement dans la loi de finances rectificative de décembre 2014, la mesure prévoit une augmentation du crédit d'impôt de 20 à 30 % avec un plafond des dépenses éligibles rehaussé de 20 à 30 millions d'euros. Elle entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2016⁸⁷.

Le rapprochement entre les bureaux d'accueil de tournage et les structures de promotion des destinations touristiques ne présenterait que des avantages. À titre d'exemples, il pourrait être installé une plateforme sur le modèle d'Arte Cinéma City s'appuyant sur la base nationale de décors de Film France⁸⁸. À partir de cela, il serait possible de développer les parcours

⁸⁶ Depuis 2013, certaines productions étrangères venant tourner en France n'ont plus à fournir au consulat d'Autorisation Provisoire de Travail fournie par la DIRRECTE. La Chine, l'Inde, la Russie, le Vietnam, le Liban, la Turquie, la Thaïlande et l'Indonésie sont concernés.

⁸⁷ Via le stand des cinémas du monde géré par les autorités publiques.

⁸⁸ Film France, soutenu par le CNC, réunit le réseau des 41 bureaux d'accueils des tournages afin de conseiller les sociétés de production françaises et étrangères à la recherche de lieux de tournage.

touristiques liés aux lieux de tournage ou bien de les mettre à disposition des hôteliers et offices du tourisme pour des usages comparables à ceux de la future plateforme Atout France/France Télévisions avec laquelle elle pourrait être rapprochée (il peut être stimulant de voir en vrai les paysages aperçus dans les films ou les séries – ce sont les effets *Amélie Poulain*, *Da Vinci Code* ou *Game of Thrones*). Les initiatives comme celles de rhonealpes.tv qui intègre des extraits de films tournés dans la région rhône-alpine pourraient être promues auprès des autres régions. Les productions étrangères pourraient être incitées à mettre davantage en valeur les lieux de tournage dans les génériques de séries et de films tournés en France.

Enfin, nous pourrions inviter davantage de créateurs à évoquer ou provoquer nos marques, pour revisiter notre patrimoine sous l'angle de la modernité. Cela repositionnerait leur image pour qu'à travers la beauté du produit on crée le désir de la destination. Giuseppe Penone l'a fait avec Versailles. On pourrait se rapprocher des collectifs de Street Art. Ce même mouvement peut être recherché en littérature en faisant appel à de jeunes écrivains. Atout France a lancé « Galeries F », galerie d'art itinérante qui valorise les produits français comme leurs lieux de production. Ayant déjà mobilisé une cinquantaine d'entreprises, elle pourrait être étendue aux Meilleurs Ouvriers de France et cibler de nouveaux pays dès 2015.

ANNEXES

1. Résultats des travaux du collège des marques

Les sociétés qui portent le projet sont les pilotes des Marques de destination mondiales, le Collège des Marques et Atout France. Ce travail a eu pour but, autour d'une stratégie de marques fortes, de créer une véritable collection de destinations de la France, de développer la compétitivité de chaque marque face à une concurrence accrue, d'organiser une communication cohérente et de créer un engagement partagé de tous les acteurs, dans le développement du tourisme à l'international par le Collège des Marques. Le résultat obtenu est le suivant :

- Paris
- Provence
- Bordeaux
- Champagne
- Normandie
- Bretagne
- Bourgogne
- Alpes-Mont Blanc
- Côte d'Azur
- Corse
- Val de Loire
- Alsace
- Lyon
- Biarritz Pays Basques
- Toulouse- Pyrénées
- Languedoc-Méditerranée

Nota Bene : Cette liste devra être complétée des marques des destinations issues des travaux du Conseil sur les Outre-Mer (rapport spécifique). Par ailleurs, les marques issues de la deuxième vague des contrats de destination et qui ne sont pas dans cette liste seront soumises au Collège des Marques afin d'établir si elles doivent être ajoutées.



Parmi les marques ainsi retenues, chaque marque mondiale devra désigner une structure chargée de la gérer. Les Contrats de Destinations devront prévoir cette attribution. Sa mission sera d'identifier les valeurs de la marque, de définir l'irrigation de la destination à partir de cette marque, en lien avec Atout France, de gérer sa réputation au quotidien et d'organiser sa promotion.

Une méthodologie commune sera développée par le Collège des Marques avec l'appui de Atout France, en charge d'en assurer la diffusion. Un référentiel sera également mis à la disposition des marques mondiales.

Un suivi annuel au niveau national est proposé en re-validant chaque année en janvier la liste des marques françaises de destination à partir de trois catégories de critères pondérés :

- intérêt touristique (40 %) ;
- capacité à irriguer les territoires avoisinants (30 %) ;
- notoriété (30 %).

L'analyse sera soumise au Collège des Marques géré par Atout France pour établir la nouvelle liste. Cette liste pourra exclure certaines marques mondiales existantes ou en inclure de nouvelles. La liste sera ensuite soumise au Ministre des affaires étrangères et du développement international pour décision finale et annonce.

Les coûts de mise en œuvre sont estimés à 200 000 € : 50 000 € pour les études financées par du sponsoring puis 10 000 € marque pour l'accompagnement. Le montant inclut un tableau de bord de suivi, l'animation, le conseil et la rédaction d'un référentiel « cahier des marques ».

2. Terminologie

La marque mondiale est une marque qui comprend un éventail d'attributs dont l'un au moins est exceptionnel, unique et inégalable et qui dispose déjà d'une notoriété dans le monde entier. C'est une marque qui rayonne et a la capacité d'entraîner d'autres marques, offres et produits qui la composent.

La marque internationale est une marque à moindre notoriété car limitée dans la plupart des cas à un nombre restreint de pays. De plus, soit elle ne dispose pas d'attributs uniques et inégalables, soit ils ne sont pas encore révélés, donc l'effet de rayonnement est trop limité pour avoir une pleine capacité d'entraînement.

L'offre est un ensemble de composantes et de produits rassemblés dans un même lieu géographique ou sous une même thématique. Elle est la porte d'accès à des gammes de produits qui s'adressent à l'ensemble des cibles marketing visée. Elle peut constituer un lieu de séjour par exemple Avignon, Bandol, une appellation « Côte de Provence », une pratique sportive « Ski, nautisme », un groupe patrimonial emblématique « Les Alpilles », un circuit « La route Napoléon »...

Le produit est un bien ou un service offert sur le marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin ou une envie. Les produits sont les lieux d'hébergement, les points d'intérêt patrimoniaux ou naturels, les musées, parcs de loisirs, les transports locaux notamment de loisirs, les produits de consommation par exemple « l'huile d'Olive », « la Lavande », « le tissu provençal » pour la Provence, la visite de villages « les bastides », les caves et châteaux...

Les destinations les plus visibles sont souvent les métropoles. Les noms donnés aux aéroports sont à cet égard éloquentes : Nice-Côte d'Azur, Marseille-Provence, Pau-Pyrénées, Nantes-Atlantique, Montpellier-Méditerranée, Annecy-Mont Blanc...



La matrice suivante permet de distinguer la présence des marques internationales suivant les principaux marchés

<u>Marchés matures à haute contribution</u> Espagne ; Canada ; États-Unis ; Japon Danemark ; Norvège ; Suède ; Suisse	<u>Marchés émergents en cours de stabilisation</u> Chine ; Russie ; Brésil ; Inde
<u>Marchés poids lourds</u> Allemagne ; Italie ; Belgique ; Pays-Bas Royaume-Uni	<u>Marchés dynamiques</u> Argentine ; Mexique ; Pologne ; Afrique du Sud ; Colombie ; Indonésie.

Marques Mondiale

6. Pour une formation attractive et adaptée aux besoins du marché

Rapporteurs : Antoine Cachin, Bruno de Monte.

Depuis la publication de rapports réalisés par Jean-Jacques Descamps⁸⁹, François Nogué⁹⁰ et l'institut Montaigne en collaboration avec la CCI Paris Île-de-France⁹¹, les enjeux de formation aux métiers du tourisme sont désormais mieux documentés. Le secteur est marqué par sa fragmentation avec la prédominance de très petites entreprises (200 000 employeurs dont 90 % emploient moins de 10 salariés). Il se caractérise par une part importante de saisonnalité (700 000 personnes) souvent associée à une certaine précarité, à l'absence apparente de perspectives durables d'emploi et à des évolutions de carrière sans doute trop mal connues. Mais il est riche d'un vrai potentiel d'insertion dès les premiers niveaux de qualification (80 % des emplois à pourvoir).

Ces caractéristiques ont joué sur notre offre de formation : souvent de qualité mais dispersée. Différents organismes en ont dressé l'inventaire⁹². Il reste difficile d'opérer un choix parmi cette profusion, d'en connaître la valeur et les débouchés, pour l'étudiant comme pour l'employeur. La dispersion des initiatives mais aussi des financements a nui à la cohérence d'ensemble, du CAP au Master. Plusieurs branches professionnelles sont concernées (entre 12 et 30 suivant le périmètre retenu, qui est une problématique en soi – cf. annexe). Elles ne se sont que faiblement coordonnées : peu de branches ont co-développé des diplômes entre elles quand chacune créait ses propres titres ou certificats professionnels dont les corpus se recoupent à 80 %⁹³. Des établissements privés ont lancé des formations supérieures notamment pour les métiers du voyage ou de l'animation des territoires quand plusieurs universités ont créé des cursus menant au master voire au doctorat avec une

⁸⁹ La création d'un pôle d'excellence autour de la formation, la recherche et l'innovation dans le tourisme, Jean-Jacques Descamps, février 2008.

⁹⁰ Le tourisme, filière d'avenir, développer l'emploi dans le tourisme, François Nogué, 2013

⁹¹ Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France, juin 2014, Jean-Yves Durance, Nicolas Petrovic. Rapport conjoint de l'institut Montaigne et de la CCI Ile de France.

⁹² Fédération française des techniciens et scientifiques du tourisme, guide du routard réalisé à l'initiative de l'Institut Français du Tourisme (IFT) recensant 365 formations.

⁹³ C'est le cas, par exemple, des certificats de qualification professionnelle en accueil-réception.

offre étiquetée « tourisme » souvent connexe à des diplômes plus généralistes (économie, gestion, géographie, communication...).

Dès lors, notre offre est peu lisible pour l'étranger et peu attractive pour les nationaux. Cela vient bien sûr d'un profond déficit d'image chez les « prescripteurs » (parents, professeurs des écoles) : des conditions de travail difficiles (saisonnalité, horaires, rémunérations), une image simpliste des métiers du service⁹⁴ et une filière professionnelle moins valorisée que la voie générale. Mais le manque de cohérence n'arrange rien à l'affaire. Si la France dispose de nombreux établissements de renom mêlant lycées, universités, écoles consulaires et privées, il est difficile de communiquer et de valoriser cette offre riche et de qualité.

Plus profondément, certains besoins, qui vont crescendo, sont mal couverts : maîtrise des langues étrangères, sens du service, savoir-faire numérique, culture générale. Le fort turn-over (30 %) explique en partie le nombre récurrent d'emplois non pourvus (estimés à 30 000 dans la restauration). Mais il faut répondre aux exigences croissantes des touristes comme à une concurrence nouvelle. L'évolution rapide du secteur (usages numériques mais pas seulement) nécessite des remises à niveau tout au long de la vie. Elle exige l'acquisition de savoir-faire techniques (marketing digital, distribution commerciale, ingénierie touristique, montage de projets, etc.) mais aussi de compétences en matière d'accueil, notamment interculturel, motif fréquent d'insatisfactions. L'analyse montre que la proportion de cadres est faible (8 %) par rapport à celle des niveaux d'exécution et d'animation. L'essentiel des besoins se situe donc à des niveaux bac+2 et infra avec, dans les grandes entreprises, une forte culture de promotion interne. De ce fait, la formation continue est un enjeu capital pour la montée en compétence globale, y compris pour la formation des formateurs, quand la formation initiale bac et pré-bac est principalement tournée vers la restauration et pas assez vers l'hôtellerie ou les métiers du service.

Le lien n'est pas encore fait entre le dispositif français de formation aux métiers du tourisme et l'excellence française comme pays touristique. Notre ambition est de faire comprendre que le tourisme est une filière d'avenir en préservant notre ADN : la diversité culturelle, sociale, géographique, professionnelle. Quelques initiatives choisies peuvent structurer nos formations et en développer l'attractivité.

Trois niveaux d'intervention doivent être envisagés. L'organisation de la formation tout d'abord, pour en renforcer la cohérence et la visibilité. L'adaptation aux besoins du marché ensuite, pour améliorer la compétitivité globale des professionnels. La valorisation de la filière enfin, pour drainer plus d'étudiants et de meilleurs niveaux en formant davantage, en informant mieux et en engageant les partenaires sociaux à travailler sur les conditions de travail et de salaire.

⁹⁴ Sauf pour certaines branches, notamment les métiers d'animation et les voyagistes.

STRUCTURER L'OFFRE DE FORMATION, ACCROÎTRE SA VISIBILITÉ

Proposition 34. Créer une « Conférence des écoles d'excellence de tourisme et d'hôtellerie » (CEEHT).

La variété de l'offre de formation aux métiers du tourisme⁹⁵ représente une force indéniable. Les formations dispensées couvrent l'ensemble des domaines d'activités constitutifs du tourisme et tous les niveaux de qualifications, du CAP au Master. Mais le manque d'organisation de la filière empêche que cette offre soit connue à sa juste valeur ni en volume, ni en qualité. Certes, la France ne dispose pas d'une école de l'« *hospitality management* » telle que Lausanne, Cornell ou Glion mais elle est dotée d'une gamme complète de formations sur l'ensemble de son territoire, avec des écoles reconnues en France et à l'étranger : Lycée hôtelier de Thonon, Ferrandi Paris, Institut Paul Bocuse, IMIH de l'ESSEC Business school...

Parmi les diverses hypothèses possibles, une solution est de créer un regroupement des établissements et formations d'excellence française, pour tous les niveaux, au sein d'une structure de type « Conférence des grandes écoles » qui permettrait de rendre visible l'excellence française dans sa diversité aussi bien en France qu'à l'international. Cette Conférence labelliserait des écoles d'excellence spécialisées dans les métiers du tourisme qui en deviendraient membres et accréditerait des formations dans ces métiers pouvant être développées par des écoles généralistes. La France se replacerait au centre de la scène internationale dans la définition de l'excellence en matière de formation à la gastronomie, à l'hôtellerie et au tourisme. Ce label pourrait être relayé par Campus France auprès des cibles internationales. Cette mesure (détaillée en annexe) présente trois avantages :

- donner une visibilité institutionnelle à l'excellence française sans avoir besoin de créer une « école de plus » ;
- créer l'émulation au sein des établissements de formation pour monter en qualité à partir des critères d'excellence définis par la Conférence ;
- démultiplier la visibilité nationale et internationale de l'offre à travers les moyens de communication et de lobbying de cette structure.

Proposition 35. Créer un portail d'information avec Campus France et l'Onisep et accélérer l'enseignement en ligne.

Il est proposé de créer une plateforme numérique dédiée à la formation aux métiers du tourisme en s'appuyant sur deux structures reconnues en matière d'orientation et de promotion : l'Onisep et Campus France. Cette dernière pourrait poursuivre la déclinaison de son action « Campus France Art » en « Campus France Tourisme ». S'adressant à un public national et international, ce portail permettrait d'obtenir les informations sur les formations existantes, les écoles, les métiers, les débouchés et les perspectives de carrière. Il rendrait visibles toutes les mesures proposées dans ce rapport en apportant une forte visibilité et une meilleure compréhension de l'offre de formation auprès des étudiants mais aussi des entreprises, en particulier les TPE. Afin de lui donner toute sa dynamique, il faudra veiller à concevoir un

⁹⁵ De nombreuses formations existent. Celles-ci ont été recensées par l'Institut français du tourisme et diffusées via le Guide du routard. Atout France a complété ce travail par l'élaboration d'un référentiel d'activités tourisme et hôtellerie.

site attractif facilitant la navigation et la lisibilité de l'offre de formation par une ergonomie et une présentation adaptées à des publics non-initiés.

Parallèlement, les formations à distance dans le tourisme devraient être renforcées. Elles offrent une alternative intéressante aux formations présentielles compte tenu des caractéristiques du secteur, composé essentiellement de très petites entreprises, et des contraintes horaires des salariés ou dirigeants de ces structures.

Des MOOCs⁹⁶ et tutoriels seraient particulièrement pertinents pour la formation continue des personnels « saisonniers » ou « de passage ». Pour leur mise en œuvre, le MAEDI, en lien avec les ministères en charge l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, pourrait lancer des appels à projets auprès des établissements de formation en proposant de contribuer au financement et au déploiement (fonds social européen).

Proposition 36. Créer un comité stratégique de filière dédié au tourisme pour décloisonner les branches professionnelles.

Le nombre de branches professionnelles représentant le tourisme oscille entre 12 et 30 en fonction du périmètre retenu. Il en résulte des difficultés à appréhender le secteur. Les statistiques produites par différents organismes ne reposent pas sur les mêmes bases, constituant ainsi un handicap pour l'analyse fine du marché et la définition d'une stratégie.

Annoncé lors des conclusions des assises de juin 2014, un comité de filière permettra de disposer d'un lieu d'analyse partagée sur les besoins des entreprises et de déterminer les formations qui en découlent. Ce schéma renforcerait les relations partenariales entre les branches et favoriserait la création de certifications interbranches alors qu'on observe ces dernières années la multiplication dans chaque branche de titres ou certificats professionnels dont le corpus pédagogique est quasi-identique. Une structure de financement commune de type OPCA gagnerait à être adossée au comité.

Sur le sujet plus particulier de la restauration, que le comité devrait s'attacher à aborder en priorité, la réglementation fiscale et sociale est souvent citée comme un des facteurs de la baisse de la qualité. Le secteur est composé de TPE-PME dont les salariés sont soumis à des contraintes particulières (saisonnalité, important volume d'heures travaillées quotidiennement). L'augmentation de la TVA a réduit les marges, les restaurateurs ne pouvant la répercuter intégralement dans le prix à cause d'effets cliquets (difficile de faire passer un menu de 19 à 21euros). Le modèle « traditionnel » (couple travaillant de concert dans un établissement familial) correspond de moins en moins aux ambitions de notre société.

Proposition 37. Attirer davantage d'apprenants vers les fonctions d'exécution.

Le tourisme se caractérise par une faible proportion d'encadrement et de grands besoins en fonctions d'exécution. Les niveaux supérieurs (I et II) sont suffisamment pourvus. Les tensions se situent sur les formations avant Bac (niveau V : CAP et IV : Bac Pro) notamment pour les métiers de l'hébergement comme les femmes de chambres.

⁹⁶ Atout France a déjà développé un programme de *e-learning* pour les professionnels de la montagne qui pourrait être valorisé.

Certains établissements pourraient utilement se spécialiser sur ces niveaux (à l'instar du projet du CFA Médéric) en privilégiant l'excellence à la française sur ces métiers d'exécution. L'INFA, par son maillage sur l'ensemble du territoire et la majorité de ses enseignements situés sur les niveaux V à III, pourrait être un levier intéressant à activer.

Sur ces niveaux de diplômes, certaines formations (secteur de l'hébergement par exemple) souffrent d'un problème d'attractivité. **Les partenariats entre centres de formation et Pôle emploi pour des publics acceptant de se reconverter doivent être systématisés.**

ADAPTER L'OFFRE DE FORMATION.

Proposition 38. Créer un socle de compétences clefs modulables et transversales pour l'accueil, les langues étrangères et le numérique.

L'insertion professionnelle des apprenants procède, en grande partie, de leur capacité à acquérir les compétences rendues indispensables par l'évolution du marché. Elle implique de revisiter les contenus techniques et pédagogiques. Dans cette perspective, les référentiels de diplômes doivent être actualisés à un rythme plus soutenu qu'il ne l'est actuellement (une moyenne de cinq ans pour l'éducation nationale). Ce travail peut prendre appui sur le référentiel des activités du tourisme et de l'hôtellerie réalisé par Atout France et la DGE réactualisé fin 2014.

Pour pallier des insuffisances, dont tous les professionnels reconnaissent le caractère crucial, il est proposé de créer trois blocs de compétences modulables :

- la pratique des langues étrangères ;
- le sens de l'accueil ;
- les compétences numériques.

Ces modules doivent être construits en fonction du niveau de qualification et de la population visée (formation initiale/formation continue). Ils gagneraient à être intégrés dans toutes les formations consacrées aux métiers du tourisme, quel que soit leur niveau.

L'insuffisance de la maîtrise des langues étrangères à usage professionnel, à tous les niveaux, est une faiblesse mise en avant de façon récurrente par les professionnels ainsi que par les touristes étrangers. Quatre mesures sont proposées :

- une augmentation sensible du nombre d'heures d'enseignement des langues dans les référentiels de diplômes dédiés au tourisme ;
- l'introduction de l'enseignement de certaines matières techniques ou fondamentales en anglais ;
- une systématisation de trimestre ou semestre à l'étranger pour les étudiants des diplômes de l'enseignement supérieur ;
- la promotion des dispositifs existants de mobilité internationale pour les apprentis : « Erasmus + » (stages pour les apprentis en Europe).

La relation humaine est au cœur des métiers du tourisme qui exigent un sens aigu de l'accueil (« *hospitality* ») et du « savoir être », c'est-à-dire des aptitudes relationnelles, une certaine ouverture d'esprit, une culture

générale de base et une idée plus positive du service. Ce module aurait pour objectif de renforcer la gestion de l'interculturel, la relation client, la culture générale, la connaissance du patrimoine local... Il serait dispensé dans l'ensemble des formations initiales tout en se déclinant dans la formation continue. Il pourrait utilement être intégré dans les formations aux métiers périphériques au tourisme : douaniers, taxis, gardiens de musées, etc.

Dans cette même veine, Atout France envisage de créer un MOOC « objectif hospitalité France » servant à la reconnaissance du titre professionnel « accueil ». Les partenaires (CCI, Air France, ADP, SNCF) pourraient rassembler leurs formations sur ce support, organisé par Atout France⁹⁷.

Enfin, l'introduction d'enseignements liés à la révolution numérique est indispensable dans les formations. Les professionnels, en particulier pour les hôteliers indépendants, doivent faire plus pour investir les réseaux et outils numériques, analyser les avis de clients, ajuster leurs prix, gérer leurs stocks et choisir les meilleurs canaux de distribution. Leur retard en la matière crée une incompréhension voire un rejet contreproductif. La maîtrise des applications informatiques, progiciels, CRM⁹⁸, ainsi que les techniques de marketing et de communication du digital doivent être appropriées à l'instar du « *yield management* » dans l'enseignement supérieur. Une approche par projets permettrait de développer ce socle de compétences sans augmenter le nombre d'heures des référentiels, notamment pour les diplômes de l'Éducation nationale. Quant à sa mise en œuvre, le « ruban pédagogique » des formations du Ministère de l'Agriculture pourrait servir de modèle.

La définition et l'animation de ces blocs de compétences pourraient être pilotées par le ministère de l'éducation nationale avec le Comité stratégique de filière dont la création est appelée de ses vœux dans ce rapport.

Proposition 39. Fusionner les contrats de professionnalisation et d'apprentissage en un contrat d'alternance unique.

L'alternance est le mode pédagogique privilégié pour les métiers du tourisme, en particulier dans l'hôtellerie et la restauration. Il permet de développer l'opérationnalité des apprenants, de transférer des savoir-faire, de donner confiance et de confirmer son orientation. Il faut soutenir le développement de ce modèle prisé des entreprises et des apprenants. Cela passe par le renforcement de la fonction des tuteurs. La proposition du rapport Nogué d'étendre le « permis de former » permettrait déjà de s'assurer de la qualité de la formation dispensée, de l'appétence à la transmission de savoirs et de la valorisation de la fonction de tuteur.

Sans ignorer les difficultés de mise en œuvre, il est proposé de fusionner les contrats d'apprentissage et de professionnalisation en garantissant le système de prime à l'alternance permettant d'alléger le coût pour l'entreprise. Cette

⁹⁷ Atout France peut présenter un projet dans un délai d'un mois d'ici la remise finale du rapport du Conseil. Le modèle économique serait fondé sur une participation de l'opérateur à hauteur de 20 à 30000 euros en fonds propres susceptibles de "lever" 200 000 euros de partenariat (SNCF, Air France, Accor etc. qui seraient les premiers utilisateurs une fois la base assise), ce qui correspond au modèle du GIE. Cela permettrait d'externaliser la réalisation d'une quinzaine de modules correspondant à la connaissance des clientèles et des prestations d'accueil à développer pour elles. Atout France doit être rapidement mandatée pour étudier la faisabilité.

⁹⁸ Outil de relation client : *Custom relationship management*.

simplification faciliterait grandement, pour les petites entreprises, le recours à ce type de contrats⁹⁹.

L'alternance constituant un des outils de sécurisation des parcours des saisonniers et de développement de leur employabilité, l'initiative de la FNHPA¹⁰⁰ autour du CDI Emploi-formation mériterait d'être promue. Né d'un accord de branche, ce CDI permet d'alterner des périodes travaillées et des périodes de formation, durant l'intersaison, tout en offrant un contrat unique.

Ce type de CDI pourrait développer la « bi-qualification ». Vu que les entreprises du tourisme ont des besoins propres à chaque saison, obtenir une qualification dans deux métiers distincts permettrait aux saisonniers de travailler tout au long de l'année.

VALORISER LA FORMATION ET LES MÉTIERS DU TOURISME

Proposition 40. Créer une chaire de recherche « tourisme ».

De la même façon qu'il existe une chaire de recherche Jean Monnet sur l'Europe, il est indispensable de créer une chaire transversale à plusieurs établissements (universités, écoles d'excellence, Grandes écoles de management) qui contribuerait à donner ses lettres de noblesse à un secteur qui en a besoin, à susciter de l'innovation dans un monde qui change et à fédérer des acteurs académiques et professionnels de haut niveau. Un programme de recherche sur plusieurs thèmes pourrait être financé par des entreprises et des fonds européens (FSE). Cette chaire « phare » pourrait agréger des chaires thématiques portées par un ou plusieurs établissements et guider ainsi l'innovation française en la matière.

À cet égard, une importante recherche appliquée s'est développée dans certains pays comme le Canada¹⁰¹ ou la Suisse¹⁰². L'école hôtelière de Lausanne dispose d'un centre de recherche en « *hospitality* ». En France¹⁰³, cette recherche est éclatée et ne parvient à se structurer ni en réseaux avec des universités étrangères, ni avec des acteurs privés à des fins de recherche appliquée. La future CEETH pourrait coordonner et animer la recherche. Des thématiques essentielles comme « la définition de la notion d'accueil de culture française » ou « l'inventaire des nouveaux métiers à venir dans le tourisme » pourraient y être étudiées. Cette recherche irriguerait alors les établissements de formation de façon naturelle et directe.

⁹⁹ Il est à noter qu'il y aura une distinction à surmonter. Les conseils régionaux ont une compétence exclusive en matière d'apprentissage (financement et offre de formation) alors que ce sont les partenaires sociaux qui financent et encadrent l'exercice du contrat de professionnalisation. Cette proposition est fréquemment avancée. Le soutien de l'Etat pour rapprocher les parties prenantes serait une aide utile.

¹⁰⁰ Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air.

¹⁰¹ La chaire de tourisme Transat au sein de l'université du Québec mène des projets de recherche divers : évolution des habitudes de divertissement des canadiens pour la société des casinos du Québec ; Mise en place d'un baromètre touristique pour Tourisme Québec...

¹⁰² Chaire F&B a par exemple analysé le comportement de la Génération Y sur les réseaux sociaux lorsqu'il s'agit de restaurant. L'école hôtelière de Lausanne dispose d'un centre de recherche « *Lausanne hospitality research center* »

¹⁰³ Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France, CCI Paris Ile-de-France/Institut Montaigne, juin 2014

ANNEXES

1. Contours d'une conférence des écoles d'excellence de tourisme et d'hôtellerie

Objectifs

- Donner une visibilité institutionnelle à l'excellence française ;
- Créer l'émulation au sein des établissements de formation pour monter en qualité à partir des critères d'excellence définis par la Conférence ;
- Démultiplier la visibilité nationale et internationale de l'offre au travers des moyens de communication et de lobbying de cette structure ;
- Positionner la France comme maître d'œuvre dans la définition de l'excellence en matière de formation à la gastronomie, à l'hôtellerie et au tourisme, dans toutes ses composantes.

Missions

- Labelliser des écoles françaises spécialisées dans les métiers de l'hébergement, de la restauration, du tourisme au sens le plus large ;
- Définir et porter un système d'accréditation non seulement national mais aussi international des programmes de formation d'écoles françaises ou étrangères ;
- Susciter et coordonner des travaux sur l'enseignement, la pédagogie, la définition de parcours des formations au tourisme ;
- Susciter et promouvoir, en associant les spécialités des écoles membres, des chaires transversales en recherche appliquée.

Gouvernance

Les instances devront représenter :

- les écoles et les universités admises à la Conférence ;
- les entreprises ou les représentations professionnelles ;
- les collectivités locales et/ou administrations d'État.

La conférence serait animée par :

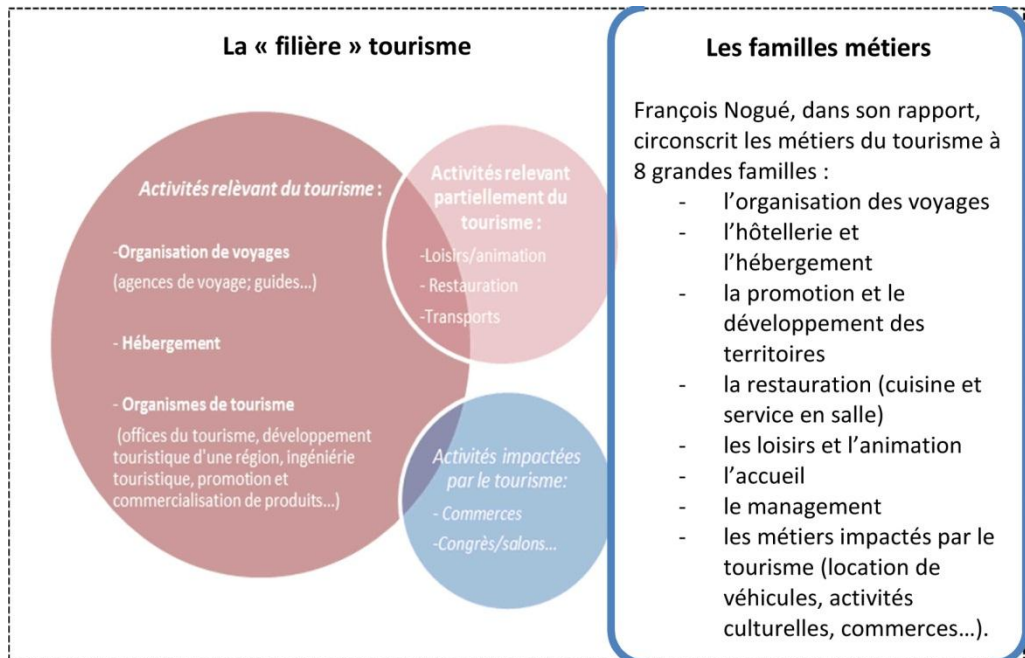
- un conseil d'administration et un bureau, dont l'une des fonctions serait d'admettre de nouvelles écoles et de définir les objectifs stratégiques des commissions décrites ci-dessous ;
- un conseil scientifique pour définir d'une part, des critères d'admission des écoles à la Conférence et, d'autre part, les conditions d'accréditation de programme/formation d'excellence ;
- des commissions et groupes de travail pour faire évoluer la formation initiale et la formation continue, pour contribuer à la valorisation des formations et métiers du tourisme, animer la recherche, promouvoir la conférence et les écoles membres, etc.

Une structure juridique telle qu'une association loi 1901 assurerait la souplesse nécessaire.

Le financement serait assuré par :

- les cotisations des établissements membres après un financement d'amorçage par le biais d'une subvention ;
- les audits d'admissions à la conférence ;
- les audits d'accréditations, puis les cotisations ;
- et toute autre subvention nationale ou internationale.

2. Périmètre de la « filière » tourisme du point de vue de la formation



Personnalités auditionnées

Accueil	Personnalités invitées
Audition n° 1	- Antoine Berbain directeur délégué port du Havre ; - David Dajczman, port du Havre ; - Rémi Dourthe, directeur Office du tourisme de Dax ; - Anne Zimmermann, directrice Attractivité des Territoires CCI France ; - Guy Nordmann, président commission tourisme CCI Normandie en charge du tourisme ; - Sandrine Fanget, directrice de la stratégie et du financement de l'Économie à la région Basse-Normandie ; - Florent Dargnies, président de quatre roues sous un parapluie ; - Thierry Amirault, président Logis de France ; - Daniel Lelièvre, président TO à Alès, Grotte de la Salamandre ; - Magali Ferrand, en charge du tourisme à la région Languedoc-Roussillon ; - Angélika Sauermost, responsable du label Sud France ; - Pascal Brun, président les frères blanc ; - Yann Brillat-Savarin, délégué de l'Union des taxis ; - Bertrand de Lacombe, directeur des affaires publiques d'ADP ; - Jean Berthin, président, Offices de Tourisme de France.
Audition n° 2	- Mercedes Erra, présidente de Havas ; - Denis Massegia, Président du CNOSF ; - Frédéric Schlesinger, directeur délégué, Radio France ; - Cécile Mégie, directrice de RFI ; - Yves Bigot, directeur général de TV5 Monde ; - Françoise Champet-Houston, directrice adjointe de France 24 ; - Olivier Henry-Biabaud, président de TCI Research.
Audition n° 3	- François Feuillet, directeur général du groupe Trigano, fédération des constructeurs de véhicules de loisirs européens ; - Isabelle Giordano, directrice général d'Unifrance Films ; - Valérie Lépine-Karnik, déléguée générale, Film France ; - Nicolas Traube, président, Film France ; - Caroline Julliard-Mourgues, Film France ; - Souad El Tayeb, directrice Monte Carlo Doualiya.
Audition n° 4	- Claude Esclatine, directeur du réseau France Bleu, ancien DGA de France Télévisions ; - Rémy Pfmilin, Président de France Télévisions.

Gastronomie	Personnalités invitées
Audition n° 1 Classements Événementiel Notoriété à l'international	- Alexis Milcent, Michelin ; - Enzo Vizzari, guide gastronomique « L'Expresso » ; - Nicolas Chatenier, consultant en gastronomie ; - Laurent Seminel, Gastronomie Magazine ; - Michel Bernardaud, président du comité Colbert ; - Bertrand Jelensperger cofondateur et PDG de LaFourchette.
Nouveaux concepts, tendances	- Akrame Benallal, restaurateur ; - Arnaud de Baynast, DG de Digital Value.
Audition n° 2. L'œnologie, oenotourisme	- Ariane Khaida, Duclot - Olivier Leflaive ; - Jean-Luc Thunevin ; - Gérard Margeon (chef sommelier exécutif, ADE).
Valorisation touristique des terroirs et de l'agriculture	- Stéphane Layani (PDG Semmaris, Rungis) ; - Antoine Boucomon (Le Delas, Rungis) ; - Florence & Daniel Cathiard (conseil supérieur de l'oenotourisme).
Audition n° 3. Qualité de la restauration française, formation et valorisation des métiers liés à la gastronomie	- Alain Dutournier, restaurateur ; - Claude Fischler, sociologue (EHESS) ; - David Kimelfeld, Premier Vice-Président du Grand Lyon, en charge de l'Économie, Maire du 4ème arrdt ; - Sébastien Delestra, Responsable du Service Implantation et immobilier d'Entreprises au Grand Lyon ; - Eléonore Vial, Directrice formation et développement académique de l'Institut Paul Bocuse ; - Thierry Marx, restaurateur ; - Bruno De Monte, Ferrandi ; - Dominique Guidetti, Président des "Clefs d'Or" France ; - Franck Ramage, responsable départements vins, Le Cordon Bleu, Paris.
Audition n° 4.	- Claire Dorland-Clauzel, Michelin ; - Jean-Marc Gallot, Président de Veuve Clicquot ; - Philippe Guettat, DG de Pernod Ricard ; - Jean-Robert Pitte, repas gastronomique des Français ; - François Mauss, grand jury européen ; - Patrice de Laurens, chef de service, ministère de l'agriculture.

Hôtellerie, investissements, tourisme d'affaires et de shopping	Personnalités invitées
Audition n° 1 Hôtellerie et investissements	- Christophe Alaux, DG d'Accor France ; - Laurent Duc, Président d'UMIH Hôtels ; - Didier Le Calvez Président du Bristol Paris, Président de l'UMIH prestige ; - Gérard Bremond, Président de Pierre et Vacances ; - Philippe Verger, Directeur de l'office du tourisme de Toulouse ; - Jean-Marc Galabert, Gérant de l'A-7 management ; - Olivier Goy Vice-Président de 123 Venture ; - Norbert Crozier, Chef de Projet du Louvre- Lens ; - Christophe Alaux, DG France (ACCOR)
Audition n° 2 Tourisme d'affaires	- Audrey Epeche, chef de cabinet, représentant M. Jean-François Martins, adjoint à la maire de Paris en charge du tourisme. - Philippe Fournier, Président Directeur Général de Corporate et Associations de MCI - Jean Yves Durance, Président CA de Viparis - Pierre Louis Roucaries, Président de Provence Côte d'Azur Events - Anne-Claire Reix, Présidente de l'office de tourisme de Cannes (SEMEC) - François Gailliard, Président de Lafayette Travel - Philippe Choukroun, Président de l'Agence d'Attractivité de l'Alsace (AAA) - Valérie Ducaud, Directrice Bureau des Congrès Convention Bureau Lyon - François Gailliard, Directeur Général de Lyon Tourisme et Congrès - Jean Michel Daclin, Président de Lyon Tourisme et Congrès - Michel Filzi, Président de Reed Expo - Olivier Lepine, Directeur Général de Biarritz Tourisme - Elisabeth Le Masson, Délégué tourisme pour ADP
Audition n° 3 Shopping	- Claude Boule, président exécutif, Union du Grand Commerce de Centre-ville - Mathieu Daubert, directeur des commerces, ADP - Patrice Geny, directeur de l'Office du tourisme de Strasbourg et Jean-Jacques Gsell, adjoint au maire et président de l'Office de tourisme de Strasbourg - Danièle Gerbi, co-fondatrice de Gérard Darel - Gaël Gibelot, directeur Asie chez Velours international - Bruno Goval, directeur de l'Office du tourisme et des congrès de Lille - Alexandre Liot, directeur du BHV - Didier Quentin, député-maire de Royan - Maxime Tissot, directeur général de l'Office du tourisme et des congrès de Marseille - Agnès Vigneron, directrice des Galeries Lafayette Paris-Hausmann
Audition n° 4 Sécurité	- Bernard Boucaut, préfet de police.

Numérique	Personnalités invitées
Audition n° 1 Intermédiaires	- Laure Wagner, Head Corporate Com, co-founder de Blablacar - Bertrand Jelensperger, PDG & Co-founder de LaFourchette - Pierre Bonelli, CEO & fondateur, Liligo - Jerome Cohen-Scali's, Co-founder, Jetcost - Pierre Brisset CEO & Co-founder, Voyagermoinscher - M. Jacques, Michelin Travel
Audition n° 2 Distributeurs	- Olivier Bisserier, directeur financier, Booking. - Frederic Burtz, Voyages SNCF - Guillaume Victor-Thomas Président-Fondateur, Ecotour - Jean Philippe Monod, Directeur Gouvernemental Affairs, Expedia - Olivier Abergel, Travelfactory, Directeur Général
Audition n° 3 Offre & production	- Vivek Badrinath, DG adjoint, Accor Hôtels - Laurent Plantier, Directeur Général, Chateaux & Hotels Collection - Philippe Gombert, Président Relais & Châteaux Entreprise - Bernard Sauvaire, Président Yelloh ! Village - Patrick Levy, Directeur, CDT Morbihan - Nicolas Lefebvre, Directeur Office de Tourisme et des Congrès de Paris - Marc Bechet, Directeur Général Rhône-Alpes Tourisme

Marques & destinations	Personnalités invitées
Audition n° 1 Comment construire une marque ?	- Stephan Delaux, Adjoint au Maire de la mairie de Bordeaux - Nicolas Martin, Directeur de l'Office de Tourisme de Bordeaux - Agnès Vigneron, Directrice Galeries Lafayette Haussman
Audition n° 2 Quelles marques pour la Destination France ?	- Marc Bechet, Directeur du CRT Rhône Alpes - Vincent Garnier, Directeur du CRT Centre - Jean-philippe Gold, Directeur CRT Picardie - Bruno James, Directeur du CRT PACA - Jean-Louis Laville, Directeur du CRT Normandie - Cecile Lusseau-Rossi, Directrice marketing et promotion de l'Agence Pays de la Loire - François Navarro, Directeur CRT Paris Ile de France - Jean-Paul Planchou, Vice-Président du Conseil régional d'Île-de-France
Audition n° 3 Comment orchestrer ces marques ?	- Anne-Sarah Panhard, Directrice Générale Hermès France - Catherine Pégard, Présidente de l'Etablissement Public du Château de Versailles - Christian Prudhomme, Directeur du Tour de France

Formation	Personnalités invitées
Audition n° 1	- Gérard Navarro, ex directeur général de l'INFA ; - Evelyne Chabrot, DRH Accor ; - Didier Chenet, Président du Synhorcat ; - Jean-Jacques Descamps, ancien Secrétaire d'État au tourisme ; - Franka Holtmann, Directrice générale du Meurice ; - Bénédicte Mainbourg, Directrice de la formation aux métiers du tourisme, Atout France.
Audition n° 2	- Jean-Luc Michaud, Président de l'INFA ; - Eric Serra, responsable formation Amadeus ; - Sylvie Brisson, DRH du Club Med ; - Elisabeth Browaëys, directrice générale du FAFIH ; - Bernard Saint-Girons, directeur du cluster tourisme Marne la vallée.
Audition n° 3	- Sylvie le Roux, directrice du développement, La Rochelle business school of tourism ; - Didier le Calvez, PDG, le Bristol ; - Sophie Béjean, Campus France.
Audition n° 4	- Michel Luigné, inspecteur général de l'éducation nationale, filière hôtellerie restauration ; - Christophe Laure, directeur général de L'interContinental Paris le Grand Hôtel ; - Sophie Huberson, délégué général du SNELAC, Syndicat national des espaces de loisirs, d'attractions et culturels ; - Franck Ressay, directeur, Le Cordon Bleu ; - Nicolas Graf, Professeur Associé, Département Management, Essec ; - Maria Gravari-Barbas, Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur (ASTRES) - Olivier Chiche-Portiche, Directeur du département de la Promotion et de la Valorisation de l'Enseignement Supérieur, Campus France ; - Guy Bodescot, Directeur Général Société de Distribution Aéroportuaire (SDA) Filiale Aéroports de Paris et Lagardère Services.
Audition n° 5	- Alain Assouline, Président fondateur de l'agence de communication interactive Les Argonautes ; - Barbara Dalibard, directrice générale voyageurs et la présidence de voyages-sncf.com ; - Victor Gervasoni, directeur Bachelor Toulouse Business School.
Audition n° 6	- Georges Asseraf, directeur général de l'ONISEP – Président de la CNCP.
Audition n° 7	- Pascale Got, député

