



**2 0 0 3 - 0 1 6 1 - 0 2**

**MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT,  
DES TRANSPORTS, DU LOGEMENT,  
DU TOURISME ET DE LA MER**

**Conseil Général des Ponts  
et Chaussées**

**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ALIMENTATION, DE LA  
PÊCHE ET DES AFFAIRES  
RURALES**

**Inspection Générale  
de l'Agriculture**

**SECRETARIAT D'ÉTAT  
AU TOURISME**

**Inspection Générale  
du Tourisme**

**R A P P O R T**

**D'ÉVALUATION SUR LE POSITIONNEMENT**

**DE L'AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE**

**Présenté par**

Jean-Noël CHAPULUT  
Ingénieur général  
des Ponts et Chaussées

René ZAKINE  
Inspecteur général  
de l'Agriculture

Jean-René CASCARANO  
Chargé de mission  
à l'Inspection générale  
de l'Agriculture

Gérard RUIZ  
Inspecteur général  
du Tourisme

Bernard ROUSSEAU  
Chargé de mission  
d'Inspection générale  
du Tourisme

**- Novembre 2003 -**

## Rapport de mission sur l'AFIT

<b>NOTE DE SYNTHÈSE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
1 - LETTRE DE MISSION .....	5
2 - COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DU TOURISME DU 9 SEPTEMBRE 2003 .....	5
3 - LA DÉMARCHE SUIVIE PAR LA MISSION .....	6
4 - LES PERSONNES RENCONTRÉES.....	6
<b>I - L'AFIT ET LE CONTEXTE DU TOURISME FRANÇAIS.....</b>	<b>7</b>
I -1 -LE CONTEXTE TOURISTIQUE ET LES ENJEUX .....	7
I-2 LA NOUVELLE DONNE RÉSULTANT DE LA DÉCENTRALISATION .....	8
I-3 LE SECTEUR PUBLIC DU TOURISME FACE À CE CONTEXTE .....	8
I-3.1 <i>Les services de l'Etat et ses organismes satellites</i> .....	9
I-3.2 <i>L'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT)</i> .....	11
A - <i>La structure et ses missions</i> .....	11
B - <i>Les moyens</i> .....	12
<b>II - LE DIAGNOSTIC SUR LA SITUATION DE L'AFIT .....</b>	<b>13</b>
II – 1 LES FAIBLESSES DE L'AFIT .....	13
II-2 LES POINTS FORTS DE L'AFIT .....	14
II-3 LES ATTENTES DES PARTENAIRES DE L'AFIT .....	15
II-3.1 <i>Les collectivités territoriales</i> .....	15
II – 3.2 <i>Les partenaires privés</i> .....	16
<b>III - LES PROPOSITIONS.....</b>	<b>17</b>
III-1 DES MISSIONS PLUS CLAIRES ET PRÉCISES.....	17
III-1.1 <i>L'AFIT n'est pas une agence d'ingénierie</i> .....	17
III-1.2 <i>Un centre de ressources national du tourisme est une nécessité</i> .....	17
III – 1.3 <i>Trois axes structurants pour l'activité de l'AFIT</i> .....	18
III – 1.4 <i>Quel positionnement international pour l'AFIT ?</i> .....	19
III-2 UNE RESTRUCTURATION INDISPENSABLE.....	20
III-2.1 <i>Un véritable partenariat avec les collectivités territoriales dans les instances de décisions</i> .....	20
III – 2.2 <i>L'ORGANISATION DES STRUCTURES DE DÉCISION PLUS RESSERRÉE</i> .....	20
III-2.3 UN REGROUPEMENT DES STRUCTURES TECHNIQUES PROCHES AU SEIN D'UNE SEULE STRUCTURE (SEATM, ONT).....	21
III-2.3.1- <i>L'aménagement de la montagne et le SEATM</i> .....	21
III – 2.3.2 - <i>L'observation économique et l'Observatoire National du Tourisme</i> .....	21
III-2.4 PAS DE MODIFICATION DU STATUT DE GIP MAIS UN ALLÈGEMENT OU UNE MODIFICATION DE CERTAINES DISPOSITIONS .....	22
III – 2.5 UNE SOUPLESSE DANS LA GESTION DU PERSONNEL .....	23
III – 2.6 LE MAINTIEN DU FINANCEMENT DE L'ÉTAT .....	24
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>25</b>

## Note de synthèse

\*\*\*

Dans le cadre de la mission qui leur a été confiée, les inspections générales de l'équipement, de l'agriculture et du tourisme ont procédé à une évaluation du positionnement et du rôle de l'AFIT, dans le contexte touristique français.

A cet effet, elles ont rencontré les principaux responsables et partenaires de l'Agence, pour tenter de cerner les attentes de ceux-ci, la dimension prospective de la mission ayant paru rapidement comme essentielle, plutôt qu'un audit sur le fonctionnement actuel, déjà constaté dans de nombreux rapports de la Cour des Comptes ou plus récemment du Sénat.

A - Le constat ainsi fait par la mission d'inspection générale, est que les fonctions et le rôle de l'AFIT depuis son origine ont lieu dans un contexte qui a fortement évolué.

1) - Le cadre touristique tout d'abord avec l'accélération de la mondialisation et l'émergence de destinations fortement concurrentielles ainsi que l'évolution rapide de la demande, impliquant une adaptation quasi-permanente de l'offre touristique française pour rester compétitif au niveau national.

2) - L'organisation politique et administrative ensuite avec le projet de loi sur la décentralisation, qui accentue le rôle des collectivités territoriales et le désengagement de l'Etat en matière d'aménagement touristique du territoire.

La dimension partenariale des actions menées au niveau national entre l'Etat et les autres acteurs publics ou privés du tourisme s'est accrue au travers de structures spécialisées dont l'AFIT fait partie.

Pendant les dix ans de son existence, l'AFIT a su développer un savoir-faire sur :

- l'analyse des filières touristiques,
- l'aide à la mise en marché de l'offre et l'amélioration de la qualité
- l'organisation et l'animation de réseaux professionnels,
- l'assistance à projet.

Mais les modes d'intervention de l'AFIT se sont fait tant au niveau national qu'international par le relais de bureaux spécialisés dans le suivi et le conseil à projets et non directement, comme certains partenaires continuent à le penser en recourant à ses services.

L'essentiel de ses moyens pour mener ses activités proviennent de l'Etat, les ressources issues de partenariats ne représentant que 17,3% de son budget.

B - Le diagnostic tiré par la mission sur la situation de l'AFIT est très contrasté.

1) - Tout d'abord l'Agence n'est pas exempte de faiblesses :

- ses missions ne sont pas clairement perçues par ses interlocuteurs, chacun ayant tendance à les définir selon ses propres attentes,
- sa stratégie de mission n'est pas affirmée, le pilotage de l'AFIT étant laissé aux équipes de direction, l'Etat n'ayant utilisé, jusqu'à présent, celle-ci qu'au cas par cas sans définir une ligne d'action claire à moyen terme,
- sa capacité technique à assister des maîtres d'ouvrage (AMO) pour la réalisation de projets touristique est faible,
- son positionnement à l'international est confus et son rôle insuffisamment précisé,
- les collectivités territoriales, premières concernées par les missions de l'AFIT ne sont pas associées à ses choix stratégiques et l'Etat détient seul la capacité d'orienter les travaux de l'Agence, en raison de sa place prédominante dans la gestion et le financement de celle-ci,
- les synergies avec les autres structures partenariales de l'administration du tourisme ne sont pas optimisées alors que les missions sont souvent complémentaires, malgré des améliorations récentes dans l'élaboration de programmes pluri-annuels élaborés en concertation,
- la gestion des ressources humaines manque de la souplesse indispensable pour disposer d'une équipe performante, seule vraie richesse de l'AFIT.

2) - Mais elle a aussi de réels points forts :

- son rôle dans l'animation de filières a permis d'améliorer la connaissance de secteurs importants de l'offre touristique,
- elle a développé une culture de partenariat au sein de la sphère des acteurs du tourisme et créé des réseaux efficaces pour qualifier la production touristique dans son ensemble,
- elle a valorisé son savoir-faire dans le conseil et l'expertise amont de certains projets d'aménagement et mis au point des outils de d'analyse et de suivi de projets utiles aux opérateurs locaux publics et privés,
- ses actions d'information et de transmission de retour d'expérience vers ses partenaires sont très appréciées et répondent à un véritable besoin de vulgarisation de ses savoir-faire.

3) - A côté de cette analyse des actions de l'AFIT, la mission a perçu une véritable demande des partenaires publics et privés de l'Agence pour un renforcement du rôle et des missions d'assistance et de conseil qu'elle remplit au niveau national, en complémentarité des compétences accrues des collectivités locales pour l'aménagement et l'organisation de l'offre touristique française.

C - La mission a été conduite à faire un certain nombre de propositions qui intègrent à la fois l'évolution du cadre politique et économique du tourisme et la nécessité de disposer d'un outil capable d'accompagner les opérateurs touristiques dans leur stratégie à moyen terme pour préserver la compétitivité de notre pays dans ce domaine.

1) - Tout d'abord, il apparaît nécessaire de préciser les missions et le rôle de l'AFIT.

Il est essentiel de rappeler que l'AFIT n'est pas une agence d'assistance à maîtrise d'ouvrage et qu'elle n'a jamais cherché à assumer directement cette fonction. Elle a par contre souvent accompagné des opérateurs touristiques dans la définition de leur projet acquérant ainsi une expérience de terrain irremplaçable.

L'AFIT doit être positionnée comme un centre de ressources national répondant ainsi aux attentes exprimées par ses partenaires, autour de trois axes structurants de son activité :

- un centre de collecte d'informations et de données sur la demande touristique nationale et internationale,
- un centre de ressources et de compétence en matière d'aménagement touristique thématique ou régional, avec un référentiel national pour les processus de montage de projets,
- un centre de vulgarisation , d'information, de formation et d'évaluation en matière touristique.

La dimension interministérielle d'une telle structure s'en trouvera confortée.

2) - Au niveau international, l'AFIT peut assurer plusieurs fonctions :

- organisme de veille sur les évolutions de la demande et sur la structuration de l'offre des pays concurrents,
- garantir la qualité de l'offre promue à l'étranger par les organismes officiels et notamment Maison de la France,
- apparaître comme le mandataire officiel de l'administration du tourisme dans les programmes institutionnels de coopération et d'assistance technique et être une tête de réseau « tourisme » pour promouvoir l'expertise française via le nouveau dispositif de la DREE et d'UBIFRANCE.

3) - Pour cela la mission recommande de procéder à une restructuration de l'ensemble des partenariats et des organismes multiples ayant des missions voisines et complémentaires en :

- donnant aux collectivités territoriales une place prépondérante dans les instances de décision,
- resserrant le nombre de participants dans ces instances et en leur confiant la responsabilité de définir la stratégie et les orientations à moyen terme de l'organisation,
- regroupant des organismes ayant des fonctions complémentaires comme le SEATM et l'ONT au sein d'une structure commune avec l'AFIT,
- renouvelant le GIP tout en allégeant son statut, sans toucher à sa nature juridique, pour donner plus de souplesse et de facilité dans la gestion de cette organisation,
- créant une fonction de ressources humaines au sein de l'équipe de l'AFIT et en lui donnant plus de moyens pour recruter et conserver un personnel à statut public ou privé hautement qualifié, pour permettre à l'AFIT d'assumer ses nouvelles missions,
- conservant les financements actuels de l'Etat pour maintenir l'outil actuel, tout en cherchant à développer des ressources propres issues de financements par les partenaires de l'AFIT sur les activités rémunérées qu'elle pourra mener à leur demande.

# Introduction

## **1 - Lettre de mission**

Les ministres en charge de l'équipement, de l'agriculture et du tourisme ont souhaité confier à leurs inspections générales respectives, une mission conjointe pour examiner quelles évolutions envisager pour l'Agence Française d'Ingénierie Touristique ( AFIT) au moment où elle est confrontée à une nouvelle phase de son développement dans un contexte qui se modifie avec l'émergence de nouveaux territoires, de nouvelles activités et une concurrence internationale plus rude.

Cette mission à caractère interministériel doit pouvoir éclairer les ministres sur :

- les domaines d'expertise et le périmètre d'étude qui doivent lui être confiés,
- son rôle dans la qualification de l'offre touristique à travers le plan qualité France,
- les liens à établir ou à développer entre les divers acteurs touristiques nationaux et plus particulièrement avec les collectivités territoriales dans le nouveau cadre de la décentralisation
- son statut, son organisation en lien avec d'autres organismes ayant une compétence en matière d'aménagement touristique comme le SEATM,
- ses ressources et plus particulièrement les moyens nécessaires à une analyse prospective de l'activité touristique.

La mission doit formuler des propositions pour permettre l'adaptation de cet outil de coopération entre les responsables et opérateurs du tourisme français au nouveau contexte touristique.

En parallèle, une autre mission d'Inspection Générale conduit une réflexion similaire sur les évolutions de Maison de la France.

## **2 - Comité Interministériel du Tourisme du 9 septembre 2003**

Le Comité Interministériel du Tourisme qui s'est tenu le 9 septembre 2003, a confirmé implicitement la continuité de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique ( AFIT) en précisant dans son relevé de décisions, dans son paragraphe 3.3 « Adapter les outils et les structures », décision 3.3.3 « Redéfinir le rôle de l'Agence Française d'Ingénierie Touristique », ce qui, pour la mission en cours, a clos de facto la réflexion sur la pérennité de cet organisme dans le cadre de la nouvelle répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales.

La mission a donc conduit ses investigations dans une logique d'amélioration de la structure existante.

### **3 - La démarche suivie par la mission**

Il est apparu rapidement aux membres de la mission interministérielle, à la suite de la décision du comité interministériel sur le tourisme et la volonté ministérielle ainsi exprimée de conserver un organisme technique à côté de la Direction du Tourisme, qu'elle ferait œuvre plus utile en éclairant les ministres et les membres de l'AFIT sur les missions de cette dernière et les conditions de leur bon accomplissement, plus qu'en conduisant une mission de contrôle détaillé sur le fonctionnement de cet organisme.

La mission a tenu compte en particulier, des analyses approfondies effectuées par la Cour des Comptes et plus récemment par le Sénat ainsi que des nombreux audits réalisés sur cet organisme au cours des dernières années (voir la liste et les références en annexe).

Elle a été attentive à s'associer aux réflexions conduites par la mission menée conjointement sur Maison de la France.

La mission s'est surtout attachée dans ses propositions à formuler des recommandations stratégiques en laissant aux instances dirigeantes de l'organisme le soin d'étudier les conditions de leur mise en œuvre.

### **4 - Les personnes rencontrées**

Les personnes auditées par la mission, ont été retenues en fonction de leur possibilité d'alimenter la réflexion sur les orientations stratégiques à donner à l'AFIT dans l'avenir, plus qu'en fonction de leur connaissance détaillée de son fonctionnement.

C'est volontairement que la mission s'est limitée à rencontrer les responsables des principaux organismes partenaires présents ou à venir de l'AFIT, afin de connaître la perception qu'ils avaient du rôle que devait jouer l'agence auprès d'eux. Un certain nombre de ces personnalités ont d'ailleurs été interrogées simultanément par les deux missions sur Maison de la France et sur l'AFIT.

# **I - L'AFIT et le contexte du tourisme français**

## ***I-1 -Le contexte touristique et les enjeux***

La tenue du Comité Interministériel du Tourisme du 9 septembre a été l'occasion de rappeler l'importance de cette activité dans le panorama de l'économie française.

Il convient simplement de souligner ici, pour l'année de référence 2002, les principales caractéristiques de l'activité touristique qui éclairent le rôle de l'Etat dans l'accompagnement de ce secteur d'activité :

- Une activité majeure, première destination internationale par le nombre d'étrangers reçus, 76,7 millions, avec une progression régulière au cours des six dernières années.
- Une source de revenus significative avec un des premiers postes de la Balance des Paiements en excédent de 15,1 Milliards d'euros et une consommation touristique estimée dans les comptes nationaux à 101,3 Milliards d'euros.
- Une activité créatrice nette d'emplois avec plus de deux millions d'emplois directs ou indirects.
- Un tissu de 200 000 PME dynamiques mais économiquement fragiles, réparties sur l'ensemble du territoire.

Ce secteur représente un enjeu important pour les pouvoirs publics et les professionnels qui tient à :

- l'ouverture de nouvelles destinations et la mondialisation de l'activité touristique qui sont des facteurs de concurrence accrus pour la destination nationale,
- une concurrence de qualité qui se développe sur des marchés de proximité en Europe et autour de la Méditerranée,
- l'évolution rapide de la demande, ce qui implique, pour l'Etat, de veiller au maintien de la compétitivité de l'offre touristique française, en impulsant une dynamique auprès des collectivités locales et des entreprises.
- la volonté de promouvoir une forme de tourisme durable, seule forme pouvant répondre aux équilibres environnementaux, sociaux et économiques auxquels aspirent les populations des territoires d'accueil et les touristes eux mêmes et qui conditionne les choix d'aménagement et de développement touristiques,



## ***I-2 La nouvelle donne résultant de la décentralisation***

Le discours prononcé par le Premier ministre lors de la synthèse des assises des libertés locales, le 28 février à Rouen, précise les orientations gouvernementales en matière de tourisme :

« L'Etat doit renforcer son rôle de promotion de la France à l'étranger et doit davantage s'investir pour aider notre industrie qui est la première au monde. Pour le reste, il doit s'en remettre au dynamisme des territoires. La région sera ainsi en charge de l'animation de la politique du tourisme et du classement des stations. Le département assurera le classement des hôtels et des restaurants, dans le respect des normes nationales ».

Même si le projet de loi de décentralisation en cours de discussion apportera quelques modifications et précisions à ces orientations, le principe d'un recentrage des compétences de l'Etat et du rôle accru des collectivités sera conforté.

Dans ce contexte :

- l'Etat verra son rôle dans l'aménagement du territoire considérablement réduit, - la responsabilité des collectivités territoriales en terme d'aménagements touristiques va être accrue,
- la construction de l'offre appartient aux décideurs de proximité sur le terrain, collectivités locales et structures professionnelles,
- le rôle de l'Etat se limite à être garant, en matière d'aménagement touristique, d'un développement touristique maîtrisé, cohérent, équilibré et durable dans les territoires et de promouvoir l'image de la France à l'étranger.

## ***I-3 Le secteur public du tourisme face à ce contexte***

Le tourisme est un domaine où les acteurs sont nombreux, tant privés que publics.

Il est apparu ainsi utile à la mission de rappeler quel était le cadre organisationnel dans lequel l'AFIT conduit ses missions.

Très tôt, l'Etat a été conduit à organiser ses moyens en tenant compte de ces compétences partagées. Tout d'abord et historiquement, en reconnaissant l'aspect transversal et la dimension interministérielle du tourisme dans l'organisation de ses services. Ce fut l'origine de la création des services d'études et d'aménagement touristique (SEAT) dès 1964.

Il est apparu ensuite que l'intervention de l'Etat seul, sans associer d'autres partenaires, à la promotion internationale du pays, n'était pas satisfaisante. C'est ainsi que le besoin d'un organisme partenarial, positionné en dehors de l'administration a donné naissance à Maison de la France.

A partir des lois de décembre 1992, qui marquent la véritable décentralisation du tourisme en définissant les compétences touristiques des collectivités territoriales, et avec le foisonnement

d'initiatives locales ces dernières années, se sont créés des organismes spécialisés dans des missions soit d'observation, soit d'ingénierie, au côté des services des administrations centrales des ministères les plus concernés par le tourisme (agriculture, culture, jeunesse et sports, équipement, tourisme bien sûr) pour essayer de mettre en synergie les compétences et les moyens des divers acteurs du tourisme national, synergies qui ne pouvaient se réaliser au sein de ces administrations, malgré des tentatives à chaque fois peu probantes, tenant souvent à des raisons budgétaires qui impliquaient le recentrage sur des priorités propres à chaque ministère, au détriment des actions à forte dimension interministérielle.

### **I-3.1 Les services de l'Etat et ses organismes satellites**

#### ***A - La Direction du Tourisme***

Elle est la structure administrative centrale chargée de mettre en œuvre les politiques du ministre.

L'Etat conserve à travers son administration centrale :

- une fonction réglementaire et normative visant à améliorer et moderniser le cadre juridique dans lequel s'exerce l'activité touristique tant au niveau national qu'eupéen ou international.
- la promotion internationale de la France en liaison avec Maison de la France.
- la capacité d'influer sur l'activité touristique par une anticipation des évolutions des comportements et en accompagnant les acteurs du tourisme dans une recherche de cohérence et de qualité de l'offre touristique nationale.
- la mise en œuvre de la dimension sociale et éthique du tourisme.

#### ***B - Maison de la France***

Elle est l'organisation partenariale chargée de promouvoir l'image touristique de la France par des campagnes promotionnelles dans différents pays cibles et par la promotion d'une marque France décidée lors du dernier Comité Interministériel du Tourisme.

La mission d'inspection en cours sur cet organisme doit faire des propositions pour améliorer son efficacité.

#### ***C - L'Agence Nationale du Chèque Vacances (ANCV) et la Bourse Solidarité Vacances (BSV)***

Ces deux organismes assurent une mission sociale d'aide au départ en vacances, en favorisant l'épargne salariale et d'entreprise par le biais du chèque vacances pour l'ANCV et par l'attribution de places de séjours proposées par ses partenaires opérateurs touristiques, à des familles défavorisées pour la BSV.

Ces organismes sont également l'objet d'une mission d'inspection générale qui remettra prochainement des recommandations sur leurs missions et leur organisation.

### ***D - L'Observatoire National du Tourisme (ONT)***

Cette association a été créée pour faciliter le partenariat avec l'ensemble des organismes en charge de l'observation économique du tourisme.

Elle conduit des recherches sur les diverses sources d'informations disponibles sur les phénomènes touristiques. Elle est aujourd'hui, en lien avec le département statistique de la Direction du Tourisme et l'INSEE, un des principaux interlocuteurs des services d'observation économique des collectivités territoriales et des professionnels. Son rôle est renforcé par le transfert de compétence aux régions en matière d'observation économique, assuré par la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité.

Cet organisme répond à un besoin de partenariat et de recherche de cohérence entre les différents acteurs de l'observation économique, aux différents niveaux territoriaux de compétence, besoin que la Direction du Tourisme ne peut assurer en raison de la faiblesse de ses moyens d'observation en regard des obligations qui lui incombent dans l'élaboration de données statistiques nationales.

Un récent rapport<sup>1</sup> des Inspections Générales du Tourisme et de l'Insee souligne l'intérêt de conserver au niveau national, cette structure partenariale pour l'expérimentation et la mise en place d'outils d'observation au niveau régional ou professionnel.

Les moyens de cet organisme sont pour l'essentiel garantis par l'Etat qui assure par une subvention de fonctionnement et des apports en nature, 64% d'un budget de 682 000 € en 2002.

Le personnel, soit 14 personnes, est d'origine diverse, l'essentiel étant un personnel propre à cet organisme. Seules trois personnes sont mises à disposition par l'Etat ou des structures publiques.

### ***E - Le Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne (SEATM)***

Initialement, l'Etat avait créé dès 1964 des services interministériels d'études et d'aménagement touristique spécialisés par espaces : le littoral (SEATL), le rural (SEATER) et la montagne (SEATM) pour accompagner et contrôler le développement et l'aménagement touristique du territoire. Lors de la fusion de ces services au sein de l'éphémère Délégation aux Investissements et aux produits Touristiques (DIPT) en 1989, seul le SEATM a survécu comme organisation autonome. Il n'a pas intégré l'AFIT, lorsque celle-ci a remplacé la DIPT en 1993.

Il s'agit d'un service de l'Etat à compétence nationale, rattaché à la Direction du Tourisme, dont la mission était à l'origine, d'expertiser les projets de développement touristique en montagne.

En particulier, le SEATM est le service expert de l'Etat en matière d'Unités Touristiques Nouvelles (UTN) et à ce titre, il a été associé à tous les grands projets d'aménagement de stations de montagne.

Maintenant que la création d'équipements touristiques en montagne est pratiquement en voie d'achèvement, cette fonction d'expertise est aujourd'hui, largement supplantée par une fonction d'analyse des évolutions des comportements des consommateurs de loisirs de sports d'hiver et d'accompagnement des stations dans leurs efforts d'organisation d'une offre touristique nouvelle.

Il réalise également des travaux pour le compte de l'AFIT ou en commun avec elle.

C'est un organisme géographiquement déconcentré sur les Alpes (Challes les Eaux et Gap) et les Pyrénées (Toulouse), qui a su répondre aux besoins des élus de la montagne en matière de développement touristique.

Ces moyens sont essentiellement constitués par un équipe de 22 agents de l'Etat répartis sur les trois sites et par un budget de fonctionnement de 200 000 € en 2003.

### **I-3.2 L'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT)**

#### ***A - La structure et ses missions***

L'AFIT a été créée en 1993, sous forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) pour continuer une longue et ancienne compétence technique des services de l'Etat en matière d'aménagement touristique du territoire. Héritière des Services d'Etudes et d'Aménagement Touristique puis de la Délégation aux Investissements et aux Produits Touristiques, qui leur avait succédé, elle a bénéficié de l'existence d'un capital de savoir faire à travers une équipe issue des structures antérieures.

Elle répondait à une volonté de l'Etat d'accompagner les acteurs du tourisme, en l'absence de moyens d'intervention propres, en concentrant les crédits disponibles sur la capitalisation d'un savoir-faire et sa diffusion.

Un de ses objectifs était de développer un partenariat public- privé et de mobiliser des moyens financiers correspondants.

L'ensemble de ces missions figurent dans l'article 2 de la convention constitutive du GIP qui en définit l'objet: « Le groupement remplit une mission d'ingénierie ayant pour objet de favoriser l'adaptation de l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande, améliorer sa compétitivité et faire face à la concurrence internationale ».

Pendant ses dix années d'existence l'AFIT a su développer des savoir-faire sur :

- le développement des territoires en accompagnant les pouvoirs publics locaux,
- l'analyse des filières touristiques,
- l'aide à la mise en marché de l'offre,
- la qualité,
- l'assistance à projet, en apportant sa compétence et son expertise en amont de ceux-ci.

Au niveau international l'AFIT est intervenue comme organisme ressource en matière touristique pour les administrations concernées mais n'a jamais pu jouer un rôle <sup>1</sup>efficace pour la promotion du savoir-faire français par manque de moyens, eu égard à la complexité des appels d'offre internationaux et par absence de stratégie forte de l'Etat sur ce sujet .

Il est vrai que la dimension modeste des bureaux d'études ou d'ingénierie français, est un handicap pour se positionner comme acteurs internationaux.

Mais dans le domaine de la coopération institutionnelle, l'AFIT a su se positionner comme un interlocuteur d'organismes spécialisés tels l'ACTIM<sup>3</sup> ou le CFCE<sup>4</sup>, réunis dans UBIFRANCE<sup>5</sup>. Elle a également , en lien avec la Direction du Tourisme aidé à la création de l'association France Tourisme International dont l'objectif est de regrouper des opérateurs pour favoriser l'exportation des savoir-faire touristiques français.

## **B - Les moyens**

L'agence tire essentiellement ses ressources pour accomplir ses missions de financements publics et particulièrement du budget de l'Etat.

Son compte de résultat s'élevait en 2002, selon le rapport financier<sup>6</sup>, à 4 877 516 euros (montant hors taxe) dont 3 544 229 € sous forme d'une subvention d'exploitation comprenant les apports en nature pour 1 533 000€ représentant essentiellement le personnel mis à disposition.

La part du Secrétariat d'Etat au Tourisme s'est élevée à 1 633 000 € soit 46% de la subvention totale de fonctionnement.

En comparaison, ses ressources propres correspondant à son chiffre d'affaires se sont élevées la même année à 844 000 € (17,3% du budget).

Le personnel de l'agence est pour l'essentiel du personnel mis a disposition par l'Etat . La valorisation de ce personnel représente 66% de la masse salariale de l'agence. En juin 2003, celle-ci comptait 47 agents dont 37 catégorie A, et 32 sur 47 d'entre eux étaient des personnels mis à disposition.

Le principal constat qui peut être fait à l'issue de cette analyse de l'environnement institutionnel du tourisme, est qu'il existe au niveau de l'Etat des compétences éclatées entre plusieurs organismes faisant des activités voisines ou fortement complémentaires.

Considérant cette situation, la mission s'est interrogée sur la nécessité de regrouper certaines missions et certains organismes.

## **II - Le Diagnostic sur la situation de l'AFIT**

Le contexte dans lequel a été créée l'AFIT, s'est modifié de manière significative avec, notamment :

- une disparition des compétences directes de l'Etat en matière de création de l'offre et d'aménagements touristiques,
- un développement de la compétence des collectivités territoriales en matière d'aménagement du territoire, même si la maîtrise de cette compétence n'est pas complète dans de nombreuses régions dont la vocation touristique est récente,

Ce diagnostic résulte des rencontres réalisées par la mission et traduit la perception de l'AFIT par les divers interlocuteurs de la mission.

### ***II – 1 Les faiblesses de l'AFIT***

Malgré ses actions de communication, les missions de l'AFIT n'apparaissent pas clairement à ses partenaires qui tendent à les définir plutôt en fonction de leurs propres attentes.

Parmi les missions initiales qui incombaient à l'AFIT, certaines ne sont pas assurées, aujourd'hui, de manière satisfaisante :

1 - En matière de mécanismes de financement de l'offre touristique, l'objectif de collecte de fonds privés associés à des fonds publics, a été un échec pour des raisons tenant au marché, qui ne permet pas de mobiliser des financements importants pour des projets d'aménagement du territoire, hors financement public.

2 - L'AFIT n'a ni la capacité technique, ni aujourd'hui la légitimité, pour intervenir dans le domaine de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) car cette fonction peut être assurée par des organismes privés ou les services techniques que certaines collectivités territoriales mettent en place. Mais le manque de précision dans la perception qu'ont parfois les opérateurs clients de l'AFIT, sur ce que signifie sa mission d'assistance au montage de projet, entraîne des confusions dommageables à l'image et à la compétence de cet organisme.

3 - Le positionnement à l'international n'est pas non plus suffisamment clair. Les compétences de l'AFIT sont probablement insuffisamment utilisées par Maison de la France pour orienter l'offre en fonction des souhaits des marchés étrangers ou pour examiner de façon conjointe certains éléments quantitatifs de l'offre et de la demande touristiques. Elle n'a pas davantage réussi à trouver son bon positionnement comme exportateur de savoir faire ou comme coordinateur d'entreprises privées pour répondre à des appels d'offre internationaux car le marché est trop complexe pour un organisme qui n'a pas suffisamment de compétences et de ressources techniques propres, dans ce secteur.

4 - L'AFIT ne semble pas avoir de stratégie bien affirmée et n'est pas pilotée par des instances qui décident. Les choix sont faits plus en fonction des opportunités ou interrogations du moment qu'en raison d'orientations bien définies sur le moyen terme. L'Etat lui-même, n'affiche pas de stratégie précise dans ce domaine et utilise l'AFIT au coup par coup tout en jouant un rôle prépondérant au sein des instances décisionnelles (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) donnant ainsi l'impression aux autres partenaires qu'ils n'ont pas réellement « voix au chapitre ».

5 - Il n'y a pas de réelle synergie entre l'AFIT et les autres établissements publics ou parapublics du tourisme (SEATM, ONT, Maison de la France) ou avec la Direction du Tourisme, d'où des déperditions de moyens et d'efficacité. Il faut noter cependant que des efforts de coordination ont été conduits par les directeurs de ces organismes. Plus particulièrement un représentant du directeur du SEATM est associé à l'équipe de direction de l'AFIT.

Cette situation amène à s'interroger sur l'intérêt de les rassembler dans une structure commune de gestion pour assurer des synergies et des économies d'échelle, (ONT, SEATM), hors la structure de promotion de Maison de la France.

6 - Les collectivités territoriales qui sont les principaux opérateurs publics en matière d'offre touristique sont représentées à l'AFIT mais ne participent pas à ses décisions.

7 - L'AFIT ne dispose pas de suffisamment de sources de financements indépendantes du budget de l'Etat et n'a donc pas de réelle autonomie de décision.

La place de l'Etat est prédominante dans la gestion et les décisions prises par l'agence en raison de l'importance des financements qu'il lui assure.

8 - La gestion des ressources humaines de l'AFIT manque de souplesse. Le Directeur de l'AFIT ne peut pas réellement constituer une équipe performante et adaptée aux besoins de la structure, car n'ayant pas la maîtrise de la gestion de son personnel, celui-ci étant, pour l'essentiel, mis à disposition par l'Etat. Ce phénomène risque de peser lourd dans un avenir proche, du fait du départ à la retraite prévu des principaux « experts seniors », ayant fait la réputation de l'AFIT.

## ***II-2 Les points forts de l'AFIT***

Depuis sa création en 1993, l'AFIT a accompagné ou provoqué les réflexions sur les évolutions du tourisme en France. Elle est reconnue comme un outil technique de l'Etat dont le bilan d'activités est considéré comme très positif..

1 - Elle joue un rôle important dans l'animation des filières touristiques et a permis d'éclairer des secteurs importants mais méconnus de l'offre touristique, en s'appuyant sur des techniques de marketing et d'organisation de l'offre. A ce jour plus de 35 filières ont ainsi été explorées par l'AFIT.

C'est ainsi qu'elle a permis de mieux connaître l'activité des secteurs aussi divers que le tourisme nautique, le tourisme viti-vinicole, le tourisme de nature ou encore le tourisme des

jardins ou l'écotourisme. Elle a aussi conduit des travaux pour mettre en évidence les conditions du développement d'un tourisme urbain.

2 - Elle a su réaliser un partenariat entre les grands acteurs du tourisme et accompagner l'émergence ou le repositionnement de divers réseaux et constituer ainsi un des leviers de la professionnalisation et de la qualification de l'offre touristique française.

Chaque étude fait l'objet d'un « tour de table » systématique des partenaires intéressés et susceptibles de s'impliquer financièrement, garantissant ainsi que les travaux engagés correspondent aux véritables préoccupations des acteurs du tourisme.

C'est le but recherché, par exemple, avec le carnet de route de la montagne qui vise la relance du tourisme en montagne ou l'approche de l'ingénierie touristique européenne.

3 - Elle a valorisé ses savoir-faire dans le conseil et l'expertise de certains projets d'aménagement. On peut citer à titre d'exemple son document technique à l'usage des collectivités locales sur la valorisation touristique des plages ou les musées du patrimoine rural.

4 - L'AFIT n'a jamais conduit directement des opérations d'ingénierie, mais comme le soulignent avec constance ses directeurs successifs, elle a toujours fait le choix de sous-traiter ces opérations à des organismes spécialisés, mettant son expérience aux services des décideurs publics ou privés, pour les conseiller sur les choix essentiels et le positionnement de leur projet dans le cadre d'une réflexion amont.

L'AFIT n'est pas un organisme qui fait, mais qui aide à faire.

Ce choix, fait dès l'origine, a permis à l'agence de s'enrichir de multiples savoir-faire, et d'apporter ainsi une véritable valeur ajoutée reconnue par tous ses partenaires.

5 - Les publications réalisées et les journées techniques et rencontres organisées chaque année sont très appréciées des porteurs de projets et des opérateurs touristiques et donnent à l'AFIT une réelle fonction de vulgarisation des connaissances.

6 - L'AFIT s'attache à bâtir une programmation pluri-annuelle sur trois ans en concertation avec ses partenaires et la Direction du Tourisme pour améliorer la lisibilité de sa stratégie à moyen terme. La mission relève l'intérêt de cette démarche récente qui devra, cependant être confirmée sur le long terme.

## ***II-3 Les attentes des partenaires de l'AFIT***

### **II-3.1 Les collectivités territoriales**

Les collectivités, par le biais des principales fédérations : FNCRT, FNCDT et FNOTSI<sup>8</sup>, ont commencé à « marquer leur territoire » en publiant des documents de réflexion : « contribution au débat sur la décentralisation » publié en septembre 2003 par la FNCRT, « livre blanc du tourisme » publié en juin 2003 par la FNCDT.



A partir de ces documents et des rencontres effectuées, il est possible de se faire une idée de la vision de l'AFIT par les collectivités, même si globalement leur perception reste floue.

Le premier point est la reconnaissance de l'AFIT comme centre de ressources national. Ce centre de ressources doit assurer un rôle de veille nationale des innovations et des expérimentations touristiques.

De ce fait, pour ces collectivités, le financement de l'AFIT doit rester national et elles n'envisagent pas d'y participer, pour l'instant au-delà de leur contribution actuelle (cotisations). Toutefois, elles accepteraient de co-financer des études spécifiques réalisées à leur demande.

En second point, il apparaît que l'expérience réalisée en Rhône-Alpes avec la création de la mission d'aménagement touristique restera une exception et que les autres régions n'auront pas tous les moyens ni la volonté de créer une telle structure. Du coup l'AFIT pourrait jouer pour les régions, un rôle d'interface et favoriser la mise en commun de moyens pour des travaux et études d'intérêt national.

En troisième point, l'idée d'un regroupement des forces est également avancée par la FNCDT sous forme d'une banque de données, à la fois nationale et internationale. Pour les partenaires de l'Etat que sont les collectivités territoriales, des organisations comme l'AFIT et l'ONT devraient être parties prenantes à ce regroupement, les synergies entre elles n'étant pas à ce jour clairement perçues.

En quatrième point, le rôle d'assistance et de conseil aux collectivités pour le montage et la réalisation de certains de leurs investissements touristiques, s'il reste souhaité du fait de la compétence et de la neutralité reconnues à l'AFIT, n'apparaît pas recouvrir les mêmes finalités ni les mêmes attentes selon les partenaires rencontrés : - demande d'une compétence pour accompagner le montage d'un projet local pour certains; -souhait d'une assistance à l'élaboration d'une stratégie plus globale sans intervention directe sur un projet précis pour d'autres collectivités.

## **II – 3.2 Les partenaires privés**

Il s'agit essentiellement des bureaux d'études et d'ingénierie spécialisés dans le tourisme, qui sont regroupés au sein d'une structure professionnelle, le GEFIL<sup>9</sup>, membre de l'agence depuis son origine. Celui-ci a toujours veillé à ce que l'AFIT soit un informateur et un « redistributeur » de projets vers ses membres, sans qu'elle intervienne directement dans le domaine de l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Leur attente, dans le contexte actuel, est que l'AFIT poursuive sa fonction d'identifiant de projets et qu'elle élabore un outil de recommandations normé pour la réalisation de cahiers des charges et d'appels d'offre.

### **III - Les propositions**

La volonté ministérielle de conserver l'AFIT, affirmée le 9 septembre dernier, et d'en faire « un outil au service d'une politique nationale dont les ressources et les savoir-faire peuvent être mis à disposition des partenaires publics, privés et associatifs de l'état » implique une nouvelle hiérarchisation des missions qui lui sont confiées tenant compte des modifications de l'environnement du secteur intervenues depuis dix ans.

#### ***III-1 Des missions plus claires et précises***

La mission d'inspection s'est efforcée de définir ce qui n'est pas ou plus du ressort de l'AFIT et ce qui l'est au regard de ses forces et de ses faiblesses, de ses compétences réelles ou potentielles, d'une gestion structurante des moyens et des attentes communes de ses partenaires.

##### **III-1.1 L'AFIT n'est pas une agence d'ingénierie**

- L'Etat n'a plus vocation aujourd'hui à intervenir ni sur la structuration de l'offre, ni dans l'aménagement touristique, dont la compétence appartient aux collectivités locales.
- Malgré sa dénomination, le GIP n'a donc plus (s'il l'a jamais eu) pour objet prioritaire « une mission d'ingénierie » tel qu'elle est identifiée dans l'article 2 de ses statuts, il n'est pas non plus une agence technique d'ingénierie susceptible de monter des projets ni une agence d'assistance à maîtrise d'ouvrage, car ces missions exigent des moyens techniques spécifiques que l'AFIT n'a pas. Elles relèvent d'ailleurs du champs économique concurrentiel dans lequel des structures publiques proches des maîtres d'ouvrage ou des structures privées interviennent et sont des opérateurs pertinents.
- La recherche de partenariat financier privé ne doit pas faire partie des missions de l'AFIT, car trop peu productive, dans le contexte du marché de l'ingénierie touristique. Cette fonction doit rester l'apanage des maîtres d'ouvrage.

Une telle clarification préalable s'impose donc, tant au plan statutaire, qu'au plan fonctionnel et dans l'élaboration des programmes d'actions du GIP.

##### **III-1.2 Un centre de ressources national du tourisme est une nécessité**

La mission a pu identifier au cours de ses entretiens une attente commune des différents décideurs institutionnels de l'économie touristique, pour une structure, permettant d'avoir une vision globale sur le tourisme, facteur essentiel de développement durable.

En effet : L'Etat, s'il n'a plus vocation opérationnelle sur les stratégies de développement touristique, garde une responsabilité essentielle dans la recherche de la cohérence de l'offre et dans l'équilibre des territoires.

- Les régions et les départements qui ont une compétence partagée en matière d'aménagements et de montage de l'offre n'ont pas la capacité, sauf cas particulier, telle la région Rhône Alpes avec la MITRA<sup>10</sup>, à se doter d'un service d'études touristiques spécifiques.

Elles ont donc besoin d'une structure nationale propre au secteur touristique, auprès de laquelle elles trouveront les ressources et informations nécessaires à leur propre réflexion.

L'idée avancée par le président de l'AFIT et reprise dans le livre blanc de la FNCDT d'avoir des correspondants régionaux, placés au sein des services des collectivités territoriales, formés par l'AFIT, peut s'inscrire dans cette approche.

- Les professionnels enfin, souhaitent disposer d'information en amont de leurs activités qui leur permettent d'élaborer leurs stratégies d'entreprises sur le marché.

L'AFIT, dispose aujourd'hui de l'expérience et des savoir-faire qui justifie qu'elle soit ce centre de ressources permettant aux différents partenaires de fonder leurs décisions et leurs choix sur des informations fiables (potentiel qui peut-être renforcé dans le cadre d'un regroupement avec le SEATM et l'ONT). Elle doit pour ce faire rompre avec les logiques qui l'amènent à intervenir à la marge de ces domaines et recentrer ses métiers sur ce qui est attendu d'elle par l'ensemble de ses partenaires.

### **III – 1.3 Trois axes structurants pour l'activité de l'AFIT**

Trois axes paraissent devoir guider le repositionnement de l'AFIT, au plan de ses programmes, de son organisation fonctionnelle et de la gestion de ses ressources humaines :

- Etre un centre de collecte d'informations et de données sur la demande touristique nationale et internationale (évolutions économiques, comportement sociaux, grandes tendances par thèmes ou nationales) et un centre de traitement des données pour en faire ressortir les évolutions significatives utiles aux choix stratégiques de ses adhérents, acteurs du tourisme national et régional (veille, études, analyses prospectives, ...).
- Etre un centre de ressources et de compétence en matière d'aménagement touristique, thématique ou régional : collecte des expériences sectorielles ou territoriales significatives, référentiel national pour les processus de montage de projets, sur les questions juridiques et normatives tant nationales qu'européennes ou internationales, utilisable par les opérateurs locaux et les bureaux d'ingénierie.
- Etre un centre de vulgarisation, d'informations, de formation et d'évaluation en matière touristique. L'AFIT possède déjà avec ses publications, ses journées techniques et ses rencontres l'essentiel des composantes de cette fonction. Elle doit dans ce cadre être au

cœur du plan qualité France lancé par le Secrétariat d'Etat au Tourisme. Cette fonction implique un lien fort avec l'outil de promotion qu'est Maison de la France pour qualifier l'offre promue et intégrer les attentes des marchés étrangers.

Ces trois axes confortent la nécessaire interministérialité des missions de l'AFIT. Celle-ci doit être renforcée, notamment avec les services et structures émanant des ministères en charge de l'équipement, de la culture, des sports, de l'agriculture ou de la santé.

### **III – 1.4 Quel positionnement international pour l'AFIT ?**

Dans le cadre des axes structurants de ses missions, elle doit :

- être un organisme de veille et de benchmarking sur les attentes des touristes étrangers pour aider à structurer l'offre nationale et en sens inverse elle doit être chargée d'analyser la structuration de cette offre et les évolutions en cours dans le pays voisins ou qui sont nos concurrents directs,
- être le garant qualité de l'offre promue par Maison de la France à l'étranger. Pour assurer ces missions indispensables à une bonne perception des évolutions du tourisme international, les liens fonctionnels entre Maison de la France et l'AFIT doivent être resserrés par une procédure de conventionnement tant en matière de définition des priorités de veille et de benchmarking (Maison De la France pouvant être « client » ou « fournisseur » d'informations selon les cas). Les formes précises de cette relation devraient être définies par les instances dirigeantes des deux organismes.

A l'inverse, l'AFIT n'apparaît pas crédible comme opérateur direct d'exportation d'ingénierie en maîtrise d'ouvrage, car la complexité des projets internationaux nécessite des regroupements d'opérateurs et des moyens dont l'AFIT ne dispose pas. Elle peut par contre, dans le cadre des orientations politiques de l'Etat, s'inscrire dans des programmes institutionnels de coopération et d'assistance technique comme « mandataire délégué » en particulier de la Direction du Tourisme (programmes de jumelage de l'Union européenne) ou comme « expert générique » dans des programmes de promotion de l'offre française privée comme un organisme partenaire d'UBIFRANCE ou comme tête de réseau pour promouvoir l'expertise française via France Coopération Internationale.

Enfin, l'AFIT peut assurer la promotion de l'offre française en matière de savoir faire (ingénierie et bureaux d'études) via son site INTERNET mais aussi en se constituant tête de réseau dans le dispositif Firma France de la DREE et d'UBIFRANCE .

### ***III-2 Une restructuration indispensable***

#### **III-2.1 Un véritable partenariat avec les collectivités territoriales dans les instances de décisions**

Si l'AFIT doit rester à la confluence des actions de l'Etat, des collectivités territoriales et des professionnels, le rôle de chacun doit être clairement précisé.

L'Etat n'a plus vocation à assumer l'essentiel du rôle de direction de l'AFIT en raison de ses compétences réduites en matière d'aménagements touristiques.

Seul le retour à un statut de service de l'Etat pour l'Agence, justifierait qu'il conserve sa position dominante au sein du Conseil d'administration, situation qui ne paraît pas souhaitable ni réaliste à la mission dans le contexte actuel de réforme de l'Etat.

Les collectivités territoriales qui ont aujourd'hui la responsabilité de l'aménagement touristique du pays, doivent avoir un rôle dominant dans la direction de l'AFIT, outil principalement mis à leur disposition.

La proposition envisagée de créer un Club des collectivités territoriales préalablement à la modification des statuts leur permettant d'adhérer au GIP ne paraît pas suffisante à la mission au regard de cette responsabilité. Elle recommande qu'elles puissent être au Conseil d'Administration avec une position déterminante dans les orientations de l'agence et donc la modification des statuts en ce sens.

Les professionnels doivent avoir une place au sein de l'AFIT, mais leur présence au Conseil doit rester limitée. Leur capacité d'expression et leur participation aux travaux de l'AFIT doivent plutôt se faire dans des instances appropriées tenant davantage des groupes de travail et des clubs produits à l'image de Maison de la France.

#### ***III – 2.2 L'organisation des structures de décision plus resserrée***

Les instances dirigeantes de l'AFIT sont trop larges, dans un souci de représentativité des partenaires, pour être efficaces.

Le Conseil d'Administration, qui comprend 25 membres élus ou désignés, selon la convention constitutive actuelle (article 20), doit être plus réduit et par sa composition être le véritable organe décisionnaire de la stratégie de l'Agence.

Le nombre de membres pourrait être limité à une dizaine de personnes représentatives des véritables décideurs publics du tourisme national.

Dans ce Conseil, l'Etat doit être un partenaire parmi d'autres, qui ne choisit plus seul, ni le Président ni le Directeur, même si statutairement, le président est élu et le directeur nommé par le Conseil d'Administration. Il doit accepter de partager effectivement la responsabilité et la décision des orientations stratégiques de l'organisation, avec les autres. Pour cela, la majorité des postes du Conseil doit aller aux représentants des régions et des départements.

### ***III-2.3 Un regroupement des structures techniques proches au sein d'une seule structure (SEATM, ONT)***

Il s'agit d'examiner la possibilité d'une fusion qui amène une véritable valeur ajoutée. L'accomplissement des missions renouvelées de l'AFIT amène à s'interroger sur l'éclatement de ces missions entre plusieurs structures para-publiques, historiquement justifiées mais dont le maintien à ce jour pose question :

#### **III-2.3.1- L'aménagement de la montagne et le SEATM**

Dans les différentes fonctions qu'exerce aujourd'hui le SEATM, celles-ci peuvent se retrouver pour partie dans un centre de ressources national :

- recueil et analyse de données relatives à l'activité touristique montagnarde,
- regroupement des expériences de structuration de l'offre,
- vulgarisation des informations .

D'autres, par contre, par leur caractère réglementaire, doivent rester dans le giron des services de l'Etat (DATAR ou Equipement). Il s'agit plus précisément de l'instruction des dossiers UTN.<sup>11</sup>

Le point fort du SEATM est sa proximité du terrain, résultant de sa déconcentration dans les Alpes et les Pyrénées. , En cas de regroupements avec l'AFIT, il sera nécessaire de réfléchir au maintien de ce lien avec les territoires.

#### **III – 2.3.2 - L'observation économique et l'Observatoire National du Tourisme**

Certaines missions de l'ONT sont assurées pour le compte de la Direction du Tourisme et peuvent éventuellement réintégrer les services de cette direction (publications de données ou d'études) ou faire l'objet de contrats de prestation de service du nouvel organisme pour le compte de la Direction du Tourisme.

Mais dans les fonctions d'observation de secteurs d'activité particuliers, les complémentarités entre l'AFIT et l'ONT apparaissent clairement. En général l'AFIT procède, dans son approche technique du secteur concerné, à une description ( une photo) des caractéristiques comportementales et économiques de ce secteur, l'ONT s'attachant sur cette base de départ à construire un système d'observation en continu ( le film) des flux d'activité du secteur . C'est la démarche qui a été mise en place pour l'observatoire du tourisme fluvial en association avec Voies Navigables de France (VNF).

Ces deux fonctions étant complémentaires dans de nombreux champs d'intervention de l'activité touristique, bien que ne se recouvrant pas, utilisant souvent une démarche de service et de partenariat avec les mêmes acteurs touristiques, cela amène à s'interroger sur le bien fondé de l'existence de deux structures séparées tels l'AFIT et l'ONT.

L'examen des synergies possibles à tirer d'une entité de recherche et d'études regroupant ces fonctions est souhaitable, dès lors que les savoir-faire que chaque organisme a acquis dans son champ de compétences, sont conservés et que la souplesse de fonctionnement nécessaire à la réussite d'objectifs voisins mais non fongibles, est assurée.

### ***III-2.4 Pas de modification du statut de GIP mais un allègement ou une modification de certaines dispositions***

La mission a considéré que le statut actuel du GIP pouvait, sans inconvénient, être conservé, les autres statuts examinés étant porteurs de leurs propres inconvénients au regard des missions assignées à l'AFIT.

A ) Dans le cadre de la mission, aucun interlocuteur n'a trouvé que le statut de l'Agence était un problème majeur, générateur de toutes les difficultés actuelles. Les autres statuts, EPA, EPIC, GIE, Association, présentent aussi des inconvénients et paraissent plutôt moins adaptés à la mission et au mode de fonctionnement de l'AFIT. De plus, un changement de statut mobiliserait les énergies pendant plusieurs mois.

Par contre, tous les interlocuteurs rencontrés se sont attachés à prôner plus de souplesse dans la gestion des ressources et une longévité plus forte de la structure.

En effet, la durée du GIP arrivant bientôt à son terme en mars 2005 des engagements deviennent impossibles à prendre, leurs implications notamment financières, dépassant la durée de vie actuelle du GIP. Il convient donc de renouveler la validité de cet organisme dans des délais qui ne compromettent pas ses activités pour la période à venir.

La mission a longuement débattu de cette question de la durée de renouvellement.

Elle en a conclu que le fait que l'organisme ait ainsi une durée de vie limitée ne paraît pas rédhibitoire : sa vocation n'en fait pas un organisme dont la pérennité est indispensable à l'économie du tourisme. C'est à ses résultats qu'on pourra juger de l'utilité de l'AFIT renouée et éventuellement à réfléchir à nouveau à ses missions et à son financement : une durée de six ans paraît suffisante pour l'instant, pour juger de l'efficacité de la nouvelle organisation.

B ) Le statut devrait cependant être adapté sur plusieurs points.

- On mettra ici l'accent sur celui qui a semblé le plus important à la mission et déjà précisé plus haut: le rôle des collectivités territoriales et le fonctionnement des organismes dirigeants. La mission recommande de modifier les statuts du GIP pour confier un rôle majeur aux collectivités dans l'administration de l'AFIT. De même, elle propose de modifier les statuts pour réduire le nombre de membres du Conseil d'Administration à une dizaine avec une majorité donnée aux collectivités territoriales de manière à ce que le CA puisse exercer effectivement ses responsabilités.

- Par ailleurs, les missions devraient être réécrites dans le sens préconisé plus haut (paragraphe III-1.3) pour acter l'orientation principale de l'agence comme centre de ressources, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage n'étant plus que complémentaire.

On peut d'ailleurs se demander si le mot ingénierie a toujours sa place dans l'intitulé de l'organisme. Dans cet esprit il convient de s'interroger sur le changement de nom de la structure et la suppression du mot ingénierie, source de nombreuses confusions sur les compétences réelles de l'AFIT (ce n'est pas une agence d'ingénierie).

Ceci devient d'autant plus marqué avec la fusion recommandée de l'Agence avec l'ONT et le SEATM.

La mission ne s'est pas penchée sur les conditions de ce regroupement, n'ayant pas considéré que ce point juridique devait être au centre de son travail.

Elle estime que les responsables des différentes structures seront plus à même d'identifier les points de vigilance à avoir pour conserver les particularités et les savoir-faire propres à chacune d'entre elles.

### ***III – 2.5 Une souplesse dans la gestion du personnel***

La principale richesse d'un organisme chargé de prestations intellectuelles est la qualité, la compétence, l'expérience et la motivation de son personnel. Une éventuelle fusion des services de l'AFIT, de l'ONT et du SEATM sera à la fois une opportunité pour redéfinir certains postes et constituer de nouvelles équipes pluridisciplinaires de haut niveau mais aussi la source d'une complexité supplémentaire pour une gestion dynamique du personnel.

L'ensemble des services compte un effectif supérieur à 80 personnes, d'origine et de statuts très divers.

Ce contexte renforce la nécessité de trois actions fortes dans ce domaine :

**1) créer une fonction ressources humaines :**

La responsabilité du recrutement et de l'évolution de son personnel est une des missions primordiales du Directeur d'un organisme de ce type. Encore faut-il qu'il dispose des informations et des connaissances susceptibles de remplir au mieux ces tâches aussi bien pour le personnel fonctionnaire mis à disposition que pour les agents à statut privé. Actuellement, cette fonction n'existe pas vraiment. Elle doit être créée avec les moyens suffisants, essentiellement, en terme de compétence.

**2) améliorer l'efficacité des agents mis à disposition :**

L'AFIT semble peu attractive pour des agents mis à disposition, ce qui ne paraît pas être le cas pour les agents en poste au SEATM, dont les conditions d'emploi semblent plus intéressantes. Etre un organisme indépendant, « à taille humaine », présente des avantages de qualité de travail mais comporte aussi des inconvénients. Un plus grand suivi de la carrière des fonctionnaires et de leur avancement est probablement possible et c'est une des raisons qui pousse à la création d'une fonction Ressources Humaines.



Le niveau de rémunération est un point clef et la possibilité d'attribution, en fonction de la qualité du service, d'une indemnité aux agents mis à disposition est une nécessité pour pouvoir gérer l'essentiel du personnel d'une agence dont la vocation n'est pas de proposer une carrière mais une mission limitée dans le temps.

**3) garder un nombre suffisant de personnel qualifié à statut privé:**

La force de l'équipe de l'AFIT est de comporter un certain nombre de personnes ayant exercé des fonctions dans le secteur privé, productif pourrait-on dire, du tourisme. Ce type d'expérience peut rarement être acquis dans le secteur public. Il est indispensable que les services de l'Agence comptent une part, à déterminer par ses dirigeants, de collaborateurs ayant des qualifications spécifiques et une expérience du secteur privé. Il faut donc assouplir les possibilités juridiques et financières qui le permettent et, dans un premier temps pourvoir au remplacement des prochains départs des cadres de l'équipe initiale sous contrat privé.

La préconisation ici est d'alléger la restriction fixée par les statuts en matière de recrutement de personnel extérieur à l'administration de l'Etat (article 11) et d'autoriser l'AFIT à procéder à des recrutements directs avec les ressources correspondantes. Ces recrutements peuvent être envisagés pour des périodes limitées, de manière à faciliter le renouvellement des équipes de l'AFIT.

### **III – 2.6 Le maintien du financement de l'Etat**

Le budget consolidé des trois organismes, AFIT, SEATM, ONT, est proche de sept millions d'euros, masse salariale comprise et les recettes provenant d'autres sources que l'Etat représentent environ 16% de ce montant<sup>12</sup>.

Il est sûr que trois missions relèvent clairement du financement de l'Etat :

- la collecte d'informations et leur traitement au niveau national,
- l'information et l'échange d'expériences,
- la vulgarisation de données pour le compte de l'Etat ( données juridiques, normatives, qualitatives,...)

Une grande partie des missions à venir, sera effectuée au bénéfice des collectivités territoriales qui participent au financement par le paiement de cotisations et ponctuellement par le paiement des prestations qu'elles demandent. Mais le financement des structures reste globalement à la charge de l'Etat.

Si l'on veut conserver, et même renforcer comme le Conseil Interministériel l'a décidé, ces organismes, il n'est ni réaliste, ni souhaitable, ni probablement légitime que l'Etat se désengage financièrement. En effet, les collectivités territoriales qui prennent progressivement en charge l'aménagement touristique n'ont clairement pas l'intention d'assurer financièrement le fonctionnement, directement ou par l'intermédiaire de leurs fédérations nationales de tourisme, des organismes nationaux à la gestion desquelles elles ont été peu associées et qu'elles connaissent mal.

De plus, alors que la fusion des trois organismes et l'adaptation au nouveau contexte déterminé par la décentralisation, nécessite une lisibilité et une sécurité dans les moyens disponibles, une déstabilisation financière serait mal venue.

Enfin, les collectivités territoriales pourraient plaider que la décentralisation devrait s'accompagner d'un transfert des crédits d'Etat correspondants, en l'occurrence aux subventions versées aux trois organismes, malgré la diversité des situations.

Au total, la mission recommande que l'Etat maintienne son effort financier en faveur de ces trois organismes regroupés, au moins pendant la période de renouvellement de la structure, pour permettre le fonctionnement de la nouvelle agence. Ceci n'empêche pas d'accroître les recettes complémentaires, en révisant :

- le niveau des cotisations pour éviter toute perte de recettes résultant du regroupement de l'ONT au sein de l'AFIT (il n'y a pas de recettes de cotisation pour le SEATM),
- les prestations spécifiques pour telle collectivité ou tel partenaire doivent donner lieu à une participation financière, fonction des dépenses supplémentaires à engager.

## Conclusion

Dans le contexte de la décentralisation et du transfert de l'aménagement touristique aux collectivités territoriales, le comité interministériel du 9 septembre 2003 a décidé le principe du maintien de l'AFIT. Depuis, le rapprochement de l'AFIT avec le SEATM et l'ONT est sérieusement envisagé. La mission ne peut qu'adhérer à ces orientations qui ne sont pas en contradiction avec son diagnostic. Elle préconise que la mise en œuvre de ces orientations intègre les points suivants :

\* La vocation de l'AFIT est prioritairement d'être un centre de ressources sur la demande touristique et sur les techniques d'aménagement. Ce n'est qu'à titre accessoire que des missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage peuvent être envisagées, sous réserve de bien préciser les limites et les modalités de ses interventions de conseil amont, ces prestations devant être rémunérées à leur véritable coût.

\* Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) reste une structure pertinente, après analyse des autres formes juridiques de statuts et il convient dès maintenant de le prolonger et d'y réserver un rôle majeur aux collectivités territoriales dans son conseil d'administration. Ultérieurement, des adaptations seront sans doute nécessaires pour rendre juridiquement effectif le regroupement préconisé avec le SEATM et l'ONT.

\* Une gestion plus maîtrisée des ressources humaines, et en particulier des agents mis à disposition, ainsi qu'une plus grande latitude laissée aux responsables du GIP dans le recrutement de personnel propre, sont une nécessité si l'on veut que l'organisme soit efficace. La réalisation de cet objectif implique une plus grande attention mais aussi la volonté de

rendre le GIP plus attractif par la possibilité d'accorder au personnel des indemnités, fonction de leur compétence et de la qualité des prestations rendues.

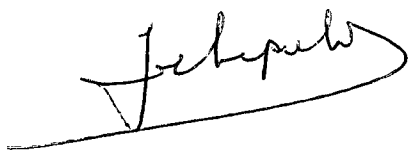
La mission conclut à l'issue de ses travaux :

- L'AFIT a joué un rôle au cours des dix ans de son existence, dans l'aménagement et la structuration de l'offre touristique française.
- Son savoir-faire dans l'analyse des tendances et des comportements touristiques associé à une compétence en tant que centre de ressources sur des expériences et projets innovants est réelle et reconnue par l'ensemble de ses partenaires.  
Cette expérience et cette compétence sont liées à la qualité de ses collaborateurs qui constituent sa véritable richesse .
- Mais en l'absence de véritable choix stratégique de la part de ses mandants, l'AFIT n'a plus de mission clairement affirmée auprès de ses interlocuteurs, qui viennent exprimer auprès d'elle toutes sortes d'attentes, auxquelles elle n'a pas toujours la capacité de répondre.
- La décentralisation et le transfert de la responsabilité de l'aménagement touristique aux collectivités territoriales impose de repositionner l'AFIT dans ses missions au service des acteurs publics du tourisme comme un centre de ressources et d'expérience au niveau national, capable de fournir à l'Etat comme aux collectivités territoriales, les éléments nécessaires à l'élaboration de leurs stratégies tant nationale qu'internationale.
- L'abandon de toute référence à une compétence à l'assistance technique à la maîtrise d'ouvrage, pour laquelle l'AFIT ne dispose pas des ressources techniques propres, permettra de la positionner clairement à titre d'expert, en amont des projets structurants auxquels elle pourra être associée.
- Pour cela, elle doit accéder à la demande des collectivités territoriales d'être membres d'instances dirigeantes resserrées ayant le pouvoir de décider des orientations et de la stratégie de l'AFIT.
- L'Etat doit leur transmettre une part de son pouvoir de décision, tout en gardant des capacités significatives de contrôle au sein des instances dirigeantes, pour participer aux orientations stratégiques de l'Agence.

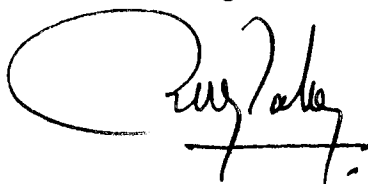
Sans répondre précisément à la question du statut qui est apparu très accessoire à l'ensemble des partenaires du GIP, il convient de revoir celui-ci pour garantir à l'AFIT une souplesse dans sa gestion et pour favoriser son action dans la conduite de ses missions :

- garantir les financements de l'Etat pour le fonctionnement de la structure, au moins pour la durée de son renouvellement nécessaire,
- favoriser une véritable gestion directe des ressources humaines par l'AFIT et lui donner plus de moyens pour recruter et conserver un personnel à statut public ou privé de qualité,
- regrouper toutes les structures partenariales, remplissant des fonctions similaires ou complémentaires, pour créer des synergies et optimiser les moyens mis à leur disposition.

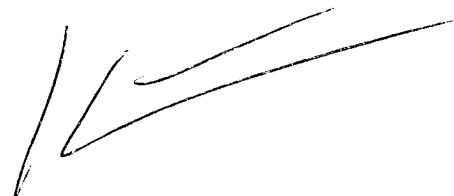
Jean-Noël CHAPULUT  
Ingénieur Général  
des Ponts et Chaussées



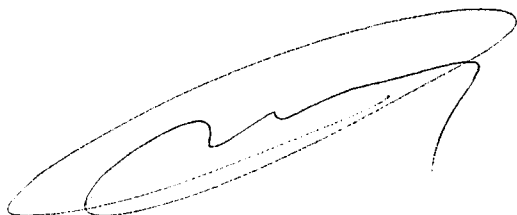
René ZAKINE  
Inspecteur Général  
de l'Agriculture



Jean-René CASCARANO  
Chargé de mission  
à l'inspection Générale de  
l'Agriculture



Gérard RUIZ  
Inspecteur Général  
du Tourisme



Bernard ROUSSEAU  
Chargé de mission  
d'Inspection Générale  
du Tourisme



---

<sup>1</sup> Rapport sur le système d'observation statistique et économique sur le tourisme à l'heure de la décentralisation.  
Inspection Générale du Tourisme et Inspection Générale de l'INSEE – Juillet 2003

<sup>3</sup> ACTIM = Agence pour la Coopération Technique et Industrielle

<sup>4</sup> CFCE = Centre Français du Commerce Extérieur

<sup>5</sup> UBIFRANCE = Agence pour le Développement International des Entreprises

<sup>6</sup> Rapport de présentation du compte financier de l'exercice 2002 – auteur : Agent comptable de l'AFIT .  
Document interne de l'Assemblée Générale.

<sup>7</sup> ONT = Observatoire National du Tourisme

<sup>8</sup> FNCRT = Fédération Nationale des Comités Régionaux du Tourisme

FNCDDT = Fédération Nationale des Comités Départementaux du Tourisme

FNOTSI = Fédération Nationale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative

<sup>9</sup> GEFIL = Syndicat National d'Ingénierie de Loisirs, Culture et Tourisme

<sup>10</sup> MITRA = Mission d'Ingénierie Touristique de Rhône - Alpes

<sup>11</sup> UTN = Unité Touristique Nouvelle

<sup>12</sup> Comptes de résultats 2002 pour l'AFIT et l'ONT et budget 2002 du Tourisme pour le SEATM

---

## **ANNEXES**

## LISTE DES ANNEXES

- 1 – Lettre de mission
- 2 – Liste des personnes rencontrées
- 3 – Comité Interministériel du Tourisme du 9 septembre 2003 – Relevé de décisions
- 4 – Note préparation – Comité Interministériel du tourisme du 9 novembre 2003  
« Renouveler et conforter l'AFIT »
- 5 – Liste des rapports et études stratégiques concernant l'AFIT
- 6 – Convention constitutive du Groupement d'Intérêt Public : Agence Française de l'Ingénierie Touristique
- 7 – Compte financier de l'exercice 2002 (Extraits)
- 8 – Effectifs de l'AFIT
- 9 – Typologie des membres –rapport d'activité 2001-
- 10 – Les relations conventionnelles entre l'AFIT et ses membres
- 11 – Catalogue 2003 des publications de l'AFIT – Liste du site AFIT – Publications issues des conventions

## ANNEXE n° 1

Lettre de mission

Le Ministre de l'Equipeement, des Transports  
du Logement, du Tourisme et de la Mer

Le Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation,  
de la Pêche et des Affaires Rurales

Le Secrétaire d'Etat au Tourisme

à

Monsieur le Vice-Président du Conseil Général des Ponts et Chaussées  
Monsieur le Chef de l'Inspection Générale de l'Agriculture  
Monsieur le Chef de l'Inspection Générale du Tourisme

Le Gouvernement est engagé à la fois dans une nouvelle étape de la décentralisation telle que l'a fixée le Premier ministre dans son discours de clôture des Assises des Libertés locales le 28 février à Grand Quevilly et dans une réforme de l'Etat, qui doit permettre d'adapter celui-ci aux demandes des citoyens, à l'évolution de l'économie et de la société.

Le Secrétariat d'Etat au Tourisme, ses services centraux et déconcentrés, les établissements sous tutelle sont au premier chef concernés par ces évolutions.

C'est ainsi que l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, G.I.P. créé en 1993, et dont l'objet est l'étude des filières touristiques, le conseil aux collectivités locales en matière de projet touristique a fait preuve de son utilité.

Elle est aujourd'hui un partenaire reconnu tant des élus que des professionnels. Elle travaille dès à présent avec de nombreuses collectivités décentralisées.

Elle est confrontée à une nouvelle phase de son développement à une période où émergent de nouveaux territoires, de nouvelles activités dans le cadre d'une concurrence internationale plus rude.

Il convient donc d'examiner les voies et moyens d'adaptation de cet outil original de coopération.

A cet égard, nous souhaitons que vous examiniez :

- l'étendue et le périmètre des domaines d'étude, d'expertise et de conseil qui doivent lui être confiés,
- le renforcement du rôle d'interface et d'animation des divers acteurs publics et privés constitutifs de l'offre touristique nationale,
- le statut juridique de l'AFIT et son évolution possible,
- les liens qu'elle doit entretenir avec le SEATM, service à compétence nationale plus particulièrement chargé des problématiques liées à la montagne,
- la place que doivent occuper les collectivités territoriales au sein de l'AFIT,
- les ressources qu'il convient de consacrer à cet établissement dans une démarche visant à promouvoir l'excellence française en terme de développement de filières, de territoires, en qualité de l'offre et des vecteurs touristiques,

.../...



- le rôle que peut jouer l'AFIT dans la mise en service d'un plan Qualité France visant à mieux qualifier l'offre touristique
- ses moyens en terme de prospective, pour anticiper et accompagner les évolutions de l'activité touristique.

Vous recueillerez à cette occasion, l'avis des principaux partenaires et clients de l'AFIT.

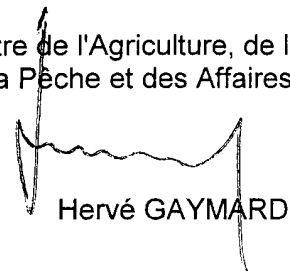
Un rapport préliminaire présentant les premières conclusions et éventuellement les premières propositions de la mission nous sera remis fin juin et les conclusions définitives seront rendues dans un délai de trois mois à compter de la signature de la présente.

Le Ministre de l'Équipement, des Transports  
du Logement, du Tourisme et de la Mer



Gilles de ROBIEN

Le Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation,  
de la Pêche et des Affaires Rurales



Hervé GAYMARD

Le Secrétaire d'État au Tourisme



Léon BERTRAND

## ANNEXE n° 2

Liste des personnes rencontrées

**Liste des personnes rencontrées par la mission**

M. BAUDIER	Directeur de Maison de la France
M. BECOT	Président de l'AFIT
M. BEESAU	Responsable de la MITRA
M. FARENIAUX	Directeur du Tourisme
M. GUERIN	Directeur de l'AFIT
M. LEBOURDAIS	Direction générale de la forêt et des affaires rurales Ministère de l'agriculture
M. LUCCHINI	Président de la Fédération Nationale des Comités Régionaux du Tourisme (F.N.C.R.T.)
M. MARTIN	Directeur du SEATM
M. MATHIEU	Cour des Comptes
M. MICHEL	Directeur de la Fédération Nationale des Comités Régionaux du Tourisme (F.N.C.R.T.)
M. MOISSET	Ancien directeur de l'AFIT
M. de MONBRISON	Adjoint au Directeur de l'AFIT
M. MONFERRAND	Directeur de l'Observatoire National du Tourisme
M. NETTER	Directeur Technique de l'AFIT
M. SERRA	Président de la Fédération Nationale des comités régionaux de tourisme (F.N.C.D.T.)
M. TASSIN	Responsable de l'atelier Ingénierie de l'AFIT, Président du GEFIL
M. THOMAS	Directeur Général du Conseil Supérieur de la Navigation de Plaisance et des sports Nautiques
M. VEIL	Ancien Président fondateur de l'AFIT

## ANNEXE n° 3

Comité Interministériel du Tourisme du 9 septembre 2003

Relevé de décisions

**COMITE INTERMINISTERIEL DU TOURISME DU 9 SEPTEMBRE 2003****RELEVÉ DE DECISIONS****1. Accompagner et démultiplier les initiatives des acteurs économiques**

- Organiser la conférence nationale du tourisme.

**1.1 PROMOUVOIR LA DESTINATION FRANCE SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL**

- 1.1.1. Mettre en place un plan de relance de la destination France mené prioritairement sur les pays européens émetteurs de touristes.
- 1.1.2. Concentrer les efforts de communication vers le grand public français et étranger sur 2 thèmes :
  - Promouvoir la marque nationale de qualité sur les marchés français et étrangers, en ciblant prioritairement les prescripteurs de tourisme.
  - Communiquer auprès du grand public pour mieux faire connaître les efforts des professionnels du tourisme en faveur de la qualité.

**1.2. METTRE EN ŒUVRE UN PLAN QUALITÉ FRANCE**

- 1.2.1. Créer un Comité national de la qualité de l'offre touristique, présidé par le Secrétaire d'Etat au tourisme et composé des partenaires professionnels et institutionnels.
- 1.2.2. Créer une marque nationale de qualité de l'offre touristique française fondée sur deux critères : des référentiels nationaux et des contrôles externes rigoureux.
- 1.2.3. Signer des conventions avec les têtes des réseaux professionnels déjà impliqués dans une démarche qualité sectorielle qui répond aux critères du Plan Qualité France en vue de leur conférer le droit d'accorder la marque nationale de qualité à leurs adhérents.
- 1.2.4. Sensibiliser les professionnels, afin qu'ils s'impliquent dans une démarche qualité.
- 1.2.5. Développer 3 actions prioritaires :
  - Renforcer la qualité de l'offre nautique touristique.
  - Créer un label de gestion durable pour les grands sites : Grand site de France ®.
  - Journée de la gastronomie : dimension culturelle et qualitative du patrimoine culinaire français.

- 1.2.6. Confier à un parlementaire en mission l'analyse des possibilités d'amélioration de la qualité de l'accueil et des services touristiques dans les grands centres de transit des flux touristiques.
- 1.2.7. Améliorer la formation des salariés du tourisme.

### **1.3. ADAPTER ET MODERNISER LE CADRE JURIDIQUE**

Le Plan Qualité France s'inscrira dans un cadre réglementaire, financier et fiscal adapté.

- 1.3.1. Poursuivre et conclure les travaux en cours sur le code du tourisme , sur la simplification des régimes d'autorisation en matière de vente de séjours et de voyages de la loi du 13 juillet 1992 et des réglementations sur les classements des équipements touristiques.
- 1.3.2. Réformer le classement des stations.
- 1.3.3. Désigner une inspection visant à redéfinir les conditions de financement, de recouvrement et d'assiette de la taxe de séjour et visant à analyser les systèmes de taxes touristiques existantes en Europe.
- 1.3.4. Réunir un groupe de travail visant à définir l'avenir des dotations touristiques forfaitisées au sein de la DGF dans le cadre plus global d'une réforme des dotations de l'Etat aux collectivités locales en lien avec la seconde phase de décentralisation.
- 1.3.5. Modifier la réglementation de la taxe professionnelle des entreprises saisonnières pour introduire une règle de décompte de la période d'ouverture par semaine et étendre ce nouveau calcul aux cafés et discothèques.
- 1.3.6. Relever les taux et les plafonds des avantages fiscaux accordés aux particuliers qui investissent dans les résidences de tourisme neuves, dans un zonage élargi, dès lors que 15% du parc sont proposés en priorité aux travailleurs saisonniers.
- 1.3.7. Relever les taux et les plafonds des avantages fiscaux accordés aux particuliers qui investissent dans la rénovation de résidences de tourisme réalisées depuis plus de 15 ans, dans les stations classées et communes ou groupement de communes touristiques, dès lors que 15% du parc sont proposés en priorité aux travailleurs saisonniers.
- 1.3.8. Mettre en place une cellule d'appui et de réflexion sur la réhabilitation de l'immobilier de loisirs.

## **2. Organiser, en liaison avec les acteurs économiques une régulation de l'activité touristique adaptée aux enjeux d'avenir**

### **2.1. REEQUILIBRER LE TOURISME SUR LE TERRITOIRE**

2.1.1. Renforcer l'attractivité touristique des territoires, en particulier les espaces ruraux, la moyenne montagne et les départements d'outre-mer.

- Relancer l'activité touristique outre-mer.
- Développer le tourisme rural et l'attractivité touristique des bourgs.

2.1.2. Développer les filières (filière patrimoniale, culturelle, d'itinérance, d'aventure, de nature).

- Multiplier les liens entre tourisme et culture.
- Organiser le tourisme de mémoire.
- Structurer la filière du tourisme et des loisirs sportifs de nature.
- Développer des véloroutes et voies vertes.
- Faciliter l'utilisation des véhicules de loisirs.
- Relancer les voyages et sorties scolaires, les séjours linguistiques, en veillant aux conditions d'accueil et de transport des enfants et des jeunes.
- Favoriser l'attractivité touristique du thermalisme.
- Organiser l'accueil de l'activité de croisière.

2.1.3. Favoriser la bonne répartition des flux touristiques sur l'ensemble du territoire français par une meilleure information sur l'offre et une commercialisation plus offensive de la production au moyen du développement des technologies nouvelles.

### **2.2 MIEUX PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION SOLIDAIRE ET ETHIQUE DU TOURISME**

2.2.1 Contribuer à une meilleure prise en compte de l'accès aux vacances pour tous (jeunes, personnes handicapées, public démunis,...) et favoriser l'accessibilité de l'offre touristique aux personnes handicapées.

- normaliser le label « Tourisme et Handicap ».
- organiser l'information relative au label « Tourisme et Handicap » sur Internet.
- Développer les savoir-faire en matière de tourisme durable et les mettre en réseau.
- Etudier les possibilités de contribution du tourisme à la gestion des espaces naturels.
- améliorer l'offre pour les seniors.
- créer un label qualité pour l'accueil des familles dans les stations touristiques.
- moderniser les dispositifs d'aides au départ en vacances des familles (bons vacances).
- conforter la place des femmes dans le monde du tourisme.
- Concevoir un guide à l'usage des publics démunis.
- développer l'accueil des jeunes.

### **3. Adapter le dispositif public**

#### **3.1. RECHERCHER UNE MEILLEURE CONNAISSANCE STRATEGIQUE ET ECONOMIQUE DU TOURISME**

- 3.1.1. Consolider le dispositif d'observation statistique et d'évaluation économique de l'Etat en matière de tourisme.
- 3.1.2. Mise en place à la direction du tourisme d'un dispositif d'analyse conjoncturelle.
- 3.1.3. Renforcer les dispositifs partenariaux d'observation économique au travers de l'AFIT et de Maison de la France.
- 3.1.4. Développer la dimension interministérielle de l'observation économique du tourisme, notamment en y associant les métiers de la recherche.
- 3.1.5. Refondre les comptes satellites du tourisme.

#### **3.2. ADAPTER L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE TERRITORIALE DANS LE CADRE DE LA NOUVELLE PHASE DE DECENTRALISATION**

- Désigner un correspondant « Etat tourisme » au plan régional ayant attributions en matière d'expertise, budgétaire et réglementaire et placé sous l'autorité de chaque préfet de région.

#### **3.3. ADAPTER LES OUTILS ET LES STRUCTURES**

- 3.3.1. Auditer les organismes du secrétariat d'Etat.
- 3.3.2. Réorganiser la statistique publique en matière de tourisme.
- 3.3.3. Redéfinir le rôle de l'agence française d'ingénierie touristique.
- 3.3.4. Réorienter le cas échéant les missions prioritaires de l'ANCV.
- 3.3.5. Accompagner le développement des technologies nouvelles appliquées au tourisme (TourinFrance et ResinFrance).
- 3.3.6. Créer un fonds d'aide au conseil et à l'innovation technologique.

#### **3.4 DEVELOPPER L'ACTION INTERNATIONALE**

- 3.4.1. Diffuser les savoir faire français relatifs au tourisme durable.
- 3.4.2. Améliorer l'accès des opérateurs français aux programmes communautaires et internationaux.
- 3.4.3. Lutter contre tous les abus que peut entraîner le développement touristique, en particulier le tourisme sexuel impliquant des enfants.



## ANNEXE n° 4

Note préparatoire

Comité Interministériel du Tourisme du 9 novembre 2003

Renouveler et conforter l'AFIT

## Note préparatoire

Comité Interministériel du Tourisme du 9 novembre 2003

### Renouveler et conforter l'AFIT

#### Exposé des motifs

L'amélioration et le développement de l'offre touristique et les progrès nécessaires en matière de qualité de cette offre sont et demeurent une priorité de la politique nationale du Tourisme.

Pour remplir cette mission l'Etat s'appuiera sur l'Agence Française d'Ingénierie Touristique. Il lui assurera la pérennité. Il lui garantira des ressources stables. Il stimulera l'activité partenariale de l'Agence et ouvrira davantage ses instances d'orientation aux représentants des divers responsables de l'offre touristique nationale, notamment des collectivités territoriales. Il assouplira ses modes de fonctionnement.

#### Mesures

- L'Agence Française d'Ingénierie Touristique remplit une fonction pérenne. En tant que Groupement d'Intérêt Public, elle sera renouvelée pour une nouvelle période d'environ 6 ans jusqu'au 31 décembre 2010.
- Une mission d'inspection sera diligentée pour formuler des recommandations sur l'évolution des missions, du partenariat, du périmètre et du statut de l'AFIT.
- L'Etat garantira la stabilité des moyens apportés à l'Agence. Cette garantie sera calculée à mission et périmètre constant, dans le cadre de la LOLF et sous réserve du vote des lois de finance.
- Le développement de l'AFIT s'appuiera sur l'accroissement de son activité partenariale.

#### Partenaires

Responsables de la constitution et de l'adaptation de l'offre touristique nationale : collectivités territoriales, associations professionnelles et entreprises du tourisme.

#### Ministères concernés

Administrations actuellement partenaires du GIP.

#### Financement

Le principe est celui d'une **proposition neutre pour le budget de l'Etat en euro constant à 5 ans.**

A mission et surface constantes, l'évolution de l'AFIT doit naturellement s'inscrire dans le cadre de la réforme des finances publiques par la LOLF et en la considérant, à ce stade, comme un établissement public (maîtrise des postes, fongibilité asymétrique). L'engagement demandé à l'Etat consisterait à obtenir, pour une période de cinq années, une stabilisation en euro constant des moyens mis à

disposition de l'actuel GIP en prenant pour base l'année 2002 y compris les deux postes mis à disposition pour la participation au plan de relance du tourisme outre-mer (il s'agit de redéploiement entre administrations : MEFI pour un poste, Equipement pour un poste). Sans préjuger d'éventuelles modifications d'attributions ou de périmètre de l'AFIT, la base de calcul de l'apport de l'Etat comprendrait :

- la valorisation des personnels mis à disposition par la direction du tourisme pour un montant de 2,2 M€ TTC,
- la subvention versée par la Direction du Tourisme, soit 2,2 M€ TTC (rebasée),
- la valorisation des apports en prestation de la Direction du Tourisme soit 0,6 M€ TTC.

**La base s'établit à 5 millions d'euros TTC.**

Le besoin de financement complémentaire s'établit à 350 000 euros, c'est à dire la remise à niveau de la subvention.

## ANNEXE n° 5

Liste des rapports et études  
stratégiques concernant l'AFIT

## **Liste des rapports et études stratégiques concernant l'AFIT**

### **Rapports**

- Rapport de la Cour des Comptes - Septième Chambre (1997) : Relevé de constatations définitives sur les comptes et la gestion de l'AFIT – exercices 1993 à 1995
- Lettre de la Cour des Comptes – Septième Chambre – du 1<sup>er</sup> juillet 2003 sur la fin du contrôle des comptes et de la gestion de l'AFIT pour les exercices 1996 à 2000
- Rapport d'information n° 42 du Sénat sur l'AFIT par Mme Marie-Claude BEAUDEAU (Sénatrice) – Commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la nation  
Session ordinaire      octobre 2003

### **Etudes stratégiques**

- Bilan de l'activité de l'AFIT  
Principaux éléments de constats  
Etude réalisée par le Cabinet IDRH      avril 1996
- Evaluation de la production de l'AFIT  
Cabinet Plein Sens      septembre 1998
- Un nouveau projet pour l'AFIT. Document de travail décembre 1999, actualisé août 2001 par Philippe MOISSET, Directeur de l'AFIT
- AFIT – Elaboration du projet stratégique  
Rapport établi par Paul DUPOUEY – INSEP CONSULTING – Février 2003

## ANNEXE n° 6

Convention constitutive du Groupement  
d'Intérêt Public :  
Agence Française de l'Ingénierie Touristique  
A.F.I.T.

Convention constitutive du  
Groupement d'Intérêt Public :

**Agence Française de l'Ingénierie Touristique**  
**A.F.I.T.**

Les soussignés :

- l'Etat représenté par les Ministères,
- les organismes, associations, sociétés dont la liste figure en annexe 1 ont établi ainsi qu'il suit les clauses et conditions aux termes desquelles il sera constitué entre eux un Groupement d'Intérêt Public régi par la loi 92-645 du 13 juillet 1992 et le décret n°93-237 du 22 février 1993 relatif aux groupements d'intérêts publics constitués pour favoriser des activités de développement ou d'intérêt commun dans le domaine du Tourisme.

**TITRE I – Constitution**

**Article 1 : Dénomination**

La dénomination du groupement est : Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT).

**Article 2 : Objet**

1 – Dans le cadre de la politique définie par le Ministre en charge du Tourisme, le groupement remplit une mission d'ingénierie ayant pour objet de favoriser l'adaptation de l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande, améliorer sa compétitivité et faire face à la concurrence internationale.

Pour ce faire,

- Il réalise des études générales et des diagnostics sur l'adéquation entre l'Etat de l'offre et celui de la demande économique et sociale, procède à des évaluations et propose des préconisations en cohérence avec les politiques publiques.

- Il analyse les savoir-faire indispensables à la constitution et au développement de l'offre touristique et mène des actions visant à améliorer ces savoir-faire.
- Il accompagne des actions opérationnelles dans le rôle d'assistant à maître d'ouvrage, en définissant les méthodologies et les cahiers des charges à respecter. Il ne mène lui-même les études qu'à titre exceptionnel.
- Il suscite et évalue les innovations dans la conception des produits touristiques, et incite à la mise en place des expériences pilote.
- Il étudie les mécanismes de financement de l'offre touristique et propose des schémas de financement susceptibles de faciliter le développement et d'en améliorer la qualité. Il peut apporter son expertise à ses membres dans la programmation de leurs interventions financières.
- Il peut préparer des rapports techniques à la demande de tout organisme ou entreprise concourant au développement du tourisme français, adhérent ou non.

2 – La mission de l'AFIT étant de diffuser le plus largement possible les résultats de son activité, elle publie les résultats de ses actions, informe régulièrement ses membres et correspondants, organise toutes manifestations de nature à faire connaître aux acteurs du tourisme les données et informations dont elle dispose.

3 – Le groupement apporte son concours aux actions concernant le tourisme conduites par les administrations et établissements spécialisés en matière d'export de savoir-faire et d'investissements. Il suscite et soutient les initiatives des opérateurs français d'ingénierie touristique à l'étranger.

4 – Une convention-cadre entre le Ministre en charge du Tourisme et le Président de l'AFIT ainsi que des conventions annuelles entre la Direction du Tourisme et l'AFIT organisent les relations entre l'administration du Tourisme et le groupement.

5 – Le groupement développe son activité en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires relatives à la déconcentration notamment dans ses relations avec les collectivités territoriales et peut intervenir à la demande des préfets de région ou de départements.



### Article 3 : Siège

Le siège du groupement est fixé au :

Ministère chargé du Tourisme  
2, Rue Linois  
75740 PARIS CEDEX 15

Il peut être transféré en tout autre lieu par décision du Conseil d'Administration.

### Article 4 : Durée

Le groupement est renouvelé pour une durée de six années à compter du 16 mars 1999. A l'issue d'une période intermédiaire de trois ans, un bilan des actions du groupement sera effectué.

### Article 5 : Adhésion, démission, cession de droits, exclusion

#### - Adhésion

Le groupement peut admettre de nouveaux membres, par agrément du Conseil d'Administration ou d'une commission qu'il aura délégué à cet effet.

Cette admission est soumise à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale.

L'adhésion des fédérations au sein du deuxième collège peut se faire pour elles-mêmes et pour le compte de leurs propres membres. Chaque fédération communique au Conseil d'Administration la liste de ses propres membres qui adhèrent à l'AFIT par affiliation. La liste des membres affiliés et les droits statutaires dont dispose la fédération du fait de ces affiliations sont arrêtés chaque année par le Conseil d'Administration.

#### - Retrait

En cours d'exécution du contrat, tout membre peut se retirer du groupement pour motif légitime à l'expiration d'un exercice budgétaire, sous réserve qu'il ait notifié son intention trois mois avant la fin de l'exercice au Conseil d'Administration qui détermine les modalités financières de ce retrait après accord de l'Assemblée Générale ordinaire.

#### - Cession de droits

Toute cession de droits ne peut être consentie qu'après accord unanime du Conseil d'Administration. Toutefois, la cession de droits par un membre à une filiale dans laquelle il détient une participation supérieure à 50 % n'est pas soumise à cet accord. Cette procédure est applicable dans le cas d'absorption d'une société membre par une société tierce ou opération assimilée, et s'applique également aux opérations de fusion totale ou partielle impliquant des établissements ou personnes morales de droit public.

- Exclusion

L'exclusion d'un membre peut être prononcée sur proposition du Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale extraordinaire en cas d'inexécution de ses obligations ou pour faute grave. Le membre concerné est entendu au préalable. Les dispositions, notamment financières, prévues pour le retrait s'appliquent au membre exclu.

## **TITRE II – Dispositions Financières**

### **Article 6 : Capital**

Le groupement est constitué sans capital. Les droits des membres sont représentés par des droits statutaires attribués à chacun d'eux dans le cadre des dispositions qui suivent.

### **Article 7 : Droits statutaires**

Dans leurs rapports entre eux, les droits statutaires des membres pour l'exercice en cours sont répartis en pourcentage de leurs rapports constatés lors de l'exercice précédent. Toutefois, conformément à l'article 21 de la loi du 15 juillet 1982, les personnes morales de droit public, les entreprises nationales et les personnes morales de droit privé chargées de la gestion d'un service public doivent disposer ensemble de la majorité des voix dans l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration.

Dans leurs rapports entre eux, les mêmes sont tenus des obligations du groupement à proportion de leurs droits statutaires. Dans leurs rapports avec les tiers, les membres ne sont pas solidaires : ils sont responsables des dettes du groupement à proportion de leurs droits statutaires.

### **Article 8 : Contribution des membres**

Ces contributions des membres sont fournies :

- sous forme de participation financière annuelle ;
- sous forme de mise à disposition de personnels ;
- sous forme de mise à disposition de locaux ;
- sous toute autre forme de contribution au fonctionnement du groupement, la valeur étant appréciée d'un commun accord.

Les modalités de participation des membres sont établies chaque année dans le cadre de la préparation de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses.

### **Article 9 : Mise à disposition de personnels et de moyens**

Les personnels mis à la disposition du groupement conservent leur statut d'origine. Leur employeur d'origine garde à sa charge leur rémunération, leur couverture sociale, leur assurance et conserve la responsabilité de leur avancement. Ces personnels sont placés toutefois sous l'autorité fonctionnelle du directeur du groupement.

Ces personnels sont remis à la disposition de leur administration ou organisme d'origine :

- à leur demande ;
- par décision du directeur ;
- à la demande du corps ou organisme d'origine ;
- dans le cas où cet organisme se retire du groupement ;
- en cas de faillite, dissolution ou absorption de cet organisme.

### **Article 10 : Détachement**

Des agents de l'Etat, des collectivités locales ou des établissements publics peuvent être détachés auprès du groupement, conformément aux dispositions statutaires qui leurs sont applicables.

### **Article 11 : Recrutement**

Le recrutement du personnel propre au groupement est soumis à l'approbation du commissaire du Gouvernement et du Contrôleur d'Etat.

Il ne peut avoir qu'un caractère subsidiaire par rapport aux effectifs mis à la disposition du groupement ou détachés auprès de lui et ne peut concerner que des agents dont la qualification technique est indispensable aux activités spécifiques du groupement.

Les personnels ainsi recrutés pour une durée égale à celle du groupement, n'acquièrent pas de droit particulier à occuper ultérieurement des emplois dans les organismes participant au groupement.

### **Article 12 : Propriétés des équipements**

Le matériel acheté ou développé en commun appartient au groupement. En cas de dissolution du groupement, il est dévolu conformément aux règles établies à l'article 27.

### **Article 13 : Etat prévisionnel des recettes et des dépenses**

L'EPDR, établi et voté chaque année par le Conseil d'Administration, inclut l'ensemble des opérations de recettes et de dépenses prévues pour l'exercice.

Il fixe le montant des crédits destinés à la réalisation des objectifs spécifiques du groupement.

### **Article 14 : Gestion**

Le groupement ne donnant lieu ni à la réalisation, ni au partage de bénéfices, l'excédent éventuel des recettes d'un exercice sur les charges correspondantes sera reporté sur l'exercice suivant.

Au cas où les charges dépassent les recettes de l'exercice, le Conseil d'Administration statue sur le report de déficit sur l'exercice suivant.

La gestion financière et comptable du GIP est assurée suivant les usages du commerce, en référence aux règles de gestion des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial.

Sa comptabilité est tenue par un Agent Comptable public, nommé conjointement par les Ministres du Budget et du Tourisme et agréé par le Conseil d'Administration. Il participe de droit, avec voix consultative, aux instances de décision du groupement.

### **Article 15 : Contrôle économique et financier de l'Etat**

Le groupement est soumis au contrôle de la Cour des Comptes dans les conditions prévues par l'article 6 de la loi n°67-48 du 22 juin 1967.

Par ailleurs, les dispositions du décret n°53-707 du 9 août 1953 et du titre II du décret n°55-733 du 26 mai 1955 modifié portant codification et aménagement des textes relatifs au contrôle économique et financier de l'Etat sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social, lui sont applicables, conformément au décret n°93-237 du 22 février 1993.

Le Contrôleur d'Etat nommé auprès du groupement participe de droit, avec voix consultative aux instances de décisions du groupement.

### **Article 16 : Commissaire du Gouvernement**

Conformément au décret n°93-237 du 22 février 1993, un Commissaire du Gouvernement est nommé par le Ministre chargé du Tourisme auprès du groupement.

Il est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration et a communication de l'ensemble des documents.

Il dispose par ailleurs d'un droit de veto suspensif de 15 jours sur les décisions ou les délibérations prises en violation des dispositions législatives réglementaires applicables et de la présente convention, ou qui mettent en jeu l'existence ou le bon fonctionnement du groupement.

Dans ce cas, la délibération ou la décision en cause fait l'objet d'un nouvel examen par les instances qualifiées du groupement.

Il informe les administrateurs dont relèvent les établissements publics participants au groupement.

### **TITRE III – Organisation et Administration**

#### **Article 17 : Assemblées Générales**

L'Assemblée Générale est composée de l'ensemble des membres du groupement.

Elle est présidée par le Ministre chargé du Tourisme ou son représentant.  
Elle est convoquée en séance ordinaire ou extraordinaire.

Les décisions des Assemblées sont consignées dans un procès verbal de réunion et obligent tous les membres.

#### **Article 18 : Assemblée Générale Ordinaire**

L'Assemblée Générale est convoquée en séance ordinaire au moins une fois par an dans les six premiers mois qui suivent la clôture de chaque exercice budgétaire.

La convocation, signée du Président du Conseil d'Administration, précise l'ordre du jour et le lieu et doit parvenir aux membres du groupement au plus tard 15 jours avant la date de la réunion.

A moins qu'ils ne soient joints à la convocation, les documents relatifs à l'ordre du jour sont tenus à la disposition des membres du groupement.

Toute séance supplémentaire peut être convoquée dans les mêmes conditions à la demande du Conseil d'Administration ou de tiers des membres de l'Assemblée Générale représentant au moins le tiers des droits statutaires.

La réunion ne peut se tenir que si au moins la moitié des membres sont présents ou représentés. Dans le cas contraire, une nouvelle réunion portant sur le même ordre du jour est convoquée au plus tôt 15 jours après. Aucun quorum n'est alors requis pour délibérer valablement.

Un membre peut donner mandat exprès à un autre membre pour le représenter. Un membre ne peut détenir plus d'un mandat.

Les décisions sont prises à la majorité des droits statutaires détenus y compris par mandat, par les membres présents.

Sont de la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire :

- 1 – la détermination des droits statutaires des membres ;
- 2 – l'adoption des orientations générales annuelles de l'action du GIP ;
- 3 – l'approbation des comptes de chaque exercice et des rapports de gestion ;
- 4 – l'élection des administrateurs représentant du deuxième collège ;
- 5 – la ratification de l'admission de nouveaux membres.

#### **Article 19 : Assemblée Générale extraordinaire**

L'Assemblée Générale, convoquée en séance extraordinaire, par le Président du conseil d'Administration doit pour pouvoir statuer valablement réunir les deux tiers des membres, les deux collèges étant représentés. Les décisions sont prises à la majorité absolue des droits statutaires présents ou représentés.

Sont de la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire :

- la modification de l'acte constitutif ;
- la prorogation ou la dissolution anticipée du groupement ainsi que les mesures nécessaires à sa liquidation ;
- la radiation ou l'exclusion d'un membre.

#### **Article 20 : Conseil d'Administration**

Le groupement est administré par un Conseil d'Administration de 25 membres élus ou désignés pour trois ans renouvelables.

Les membres représentants de l'Etat constituent le premier collège et disposent de treize sièges. Les autres personnes morales de droit public ou privé constituent le deuxième collège et disposent de douze sièges.

Les Ministres dont les départements ministériels sont membres du groupement désignent leurs représentants au sein du premier collège.

Le Ministre chargé du Tourisme en désigne quatre.

Les douze administrateurs du deuxième collège, dont au moins trois représentants les collectivités territoriales, sont élus au sein de ce collège selon le mode de calcul des voix prévu à l'article 7 ci-dessus.

Le mandat d'administrateur est exercé gratuitement. Toutefois, le Conseil d'Administration peut allouer des indemnités pour des missions qu'il confie aux administrateurs, dans le cadre du budget qu'il vote.

Le Conseil d'Administration a compétence pour l'ensemble des décisions qui ne relèvent pas de la compétence de l'Assemblée Générale. Il délibère notamment sur les objets suivants :

- élection du Président et des vice-présidents,
- nomination et révocation du Directeur du groupement,
- propositions relatives aux programmes d'activité,
- vote de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses et adoption des décisions modificatives du budget,
- fixation des participations respectives et prévisions d'embauche,
- fixation de l'ordre du jour des Assemblées Générales ordinaires, extraordinaires, et des projets de résolutions,
- détermination des pouvoirs du Directeur du groupement et contrôle de sa gestion,
- établissement du règlement intérieur relatif au fonctionnement du groupement,
- opérations de communication, après consultation du Ministre du Tourisme,
- proposition d'admission de nouveaux membres,
- proposition d'exclusion d'un membre.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux fois par an et aussi souvent que l'intérêt du groupement l'exige, sur la convocation de son Président ou à la demande du Ministre du Tourisme ou du tiers de ses membres.

Le Conseil d'Administration délibère valablement si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Chaque administrateur peut disposer d'un seul mandat de représentation d'un autre administrateur.

Chacun des membres du Conseil d'Administration dispose d'une voix. Les décisions sont prises à la majorité simple. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Le Directeur assiste aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Le Contrôleur d'Etat assiste au Conseil d'Administration avec voix consultative.

L'Agent Comptable assiste au Conseil d'Administration avec voix consultative.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux transcrits sur un registre spécial et signé par le Président du Conseil d'Administration.

#### **Article 21 : Président du Conseil d'Administration**

Le Conseil élit parmi ses membres son Président. Sur proposition de son Président, le Conseil élit un vice-président par collège, choisi parmi les administrateurs membres de ce collège.

Le Président du Conseil d'Administration :

- convoque le Conseil aussi souvent que l'intérêt d groupement l'exige et au moins une fois avant le 30 avril pour arrêter les comptes qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale et une fois avant le 1<sup>er</sup> décembre pour arrêter le projet d'état prévisionnel des recettes et dépenses,
- préside les séances du Conseil,
- propose au Conseil de délibérer sur la nomination et la révocation du Directeur du groupement.

Son mandat renouvelable.

Le Président du Conseil d'Administration peut remplir certaines missions pour le compte du groupement. Il bénéficie du remboursement des frais de déplacement et d'une indemnité de représentation dans les conditions fixées conjointement par le Ministre chargé du budget et le Ministre chargé du Tourisme.

Il veille à la mise en œuvre par le Directeur des décisions approuvées par le Conseil d'Administration.

#### **Article 22 : Direction du groupement**

Sur proposition du Ministre chargé du Tourisme, le Conseil d'Administration nomme un Directeur pour une durée de 3 ans renouvelable.

Le Directeur est chargé de l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration et assure le fonctionnement du groupement sous l'autorité du Conseil d'Administration et de son Président.

Dans les rapports avec les tiers, le Directeur du groupement engage le groupement par tout acte entrant dans son objet.



## **TITRE IV – Dispositions Diverses**

### **Article 23 : Publications et secrets**

Pendant la durée du groupement et les deux ans qui suivent sa dissolution, chacun des membres soumettra ses éventuels projets de diffusion de travaux effectués dans le cadre du groupement (publications écrites, communications orales, thèses, mémoires) à l'accord préalable des autres membres.

Toutefois, aucun des signataires ne pourra refuser son accord à une publication ou communication au-delà de dix-huit mois suivant la demande présentée, sauf si les informations devant faire l'objet de cette publication ou communication offrent un intérêt de nature industrielle, commerciale ou militaire pour les activités de certaines parties signataires. Dans ce cas, la décision relative à la nature et à la durée du secret appartiendra au Conseil d'Administration.

Dans ce dernier cas néanmoins, les membres du groupement pourront toujours communiquer leurs résultats sous forme d'un rapport confidentiel à leurs autorités hiérarchiques.

Chacun des membres s'interdit de diffuser ou de communiquer à des tiers les informations qui lui auront été désignées comme confidentielles par le membre dont elles émanent.

### **Article 24 : Règlement intérieur**

Le Conseil d'Administration établit un règlement intérieur relatif au fonctionnement du groupement, notamment en ce qui concerne la procédure de passation des marchés, et le soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale.

### **Article 25 : Marchés**

Le contrôle des marchés est assuré par une commission de marchés telle que décrite dans le règlement intérieur du groupement.

## **TITRE V- Dissolution**

### **Article 26 : Dissolution**

Le groupement est dissous de plein droit par l'arrivée du terme de sa durée contractuelle, sauf prorogation, ou par la réalisation ou l'extinction de son objet.

Il peut être dissout :

- par abrogation de l'acte d'approbation,
- par décision de l'Assemblée Générale réunie en séance extraordinaire.

#### **Article 27 : Liquidation**

La dissolution du groupement entraîne sa liquidation, mais la personnalité morale du groupement subsiste pour les besoins de celle-ci.

L'Assemblée Générale extraordinaire fixe les modalités de la liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs.

#### **Article 28 : Dévolution des biens**

En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par l'autorité administrative, les biens du groupement sont dévolus conformément aux dispositions déterminées en Assemblée Générale extraordinaire.

#### **Article 29 : Condition suspensive**

La présente convention ainsi que ses modifications éventuelles entreront en vigueur sous réserve de leur approbation par l'autorité administrative qui en assure la publication, conformément aux dispositions du décret n°93-237 du 22 février 1993.

Fait à Paris, le

## ANNEXE n° 7

Compte financier de l'exercice 2002  
(Extraits)

Comité Interministériel du Tourisme du 9 novembre 2003

Renouveler et conforter l'AFIT



# Compte financier de l'exercice 2002

Présenté par Louis HAMEL  
Agent Comptable en fonction  
au 31 décembre 2002

2 rue Linois - 75015 PARIS  
Tél. 01 44 37 36 00

# Compte de résultat de l'exercice 2002

CHARGES	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001	PRODUITS	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
<b>Charges d'exploitation :</b>			<b>Produits d'exploitation :</b>		
Achats de marchandises			Ventes de marchandises		
Variations de stock			Production vendue	843 809,21	991 090,57
<b>Sous-total (A)</b>			<b>Montant net du chiffre d'affaires (A)</b>	843 809,21	991 090,57
Achats de matières premières et autres approvisionnements					
Variations de stock					
Autres achats et charges externes	2 296 237,96	2 742 676,99			
<b>Sous-total (B)</b>	2 296 237,96	2 742 676,99			
Impôts, taxes et versements et assimilés		1 715,00	Production stockée	62 651,72	-44 769,47
Salaires et traitements	1 794 022,70	1 996 282,56	Production immobilisée		
Charges sociales	302 249,84	208 522,74	Produits nets partiels sur opérations à long terme		
Dotations aux amortissements et aux provisions :			Subventions d'exploitation	3 544 229,91	3 965 430,34
Sur immobilisations : dotation aux amortissements	51 049,83	47 123,29	Reprises sur provisions (et amortissements), transfert de charges	469,43	
Sur immobilisations : dotation aux provisions			Autres produits		
Sur actif circulant : dotations aux provisions			<b>Sous-total</b>	3 607 351,06	3 920 660,87
Pour risques et charges : dotations aux provisions			<b>Total I (A+B)</b>	4 451 160,27	4 911 751,44
Autres charges			<b>Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun (II)</b>		
<b>Total I (A+B)</b>	4 443 560,33	4 996 320,58	<b>Produits financiers :</b>		
<b>Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun (II)</b>			De participation		
<b>Charges financières :</b>			D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Dotations aux amortissements et aux provisions			Autres intérêts et produits assimilés	45 776,00	70 283,67
Intérêts et charges assimilées	86,00	18,22	Reprises sur provisions, transferts de charges		
Différences négatives de change	231,76	216,24	Différences positives de change	61,46	31,72
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
<b>Total III</b>	317,76	234,46	<b>Total III</b>	45 837,46	70 315,39
<b>Charges exceptionnelles :</b>			<b>Produits exceptionnels :</b>		
Sur opérations de gestion			Sur opérations de gestions	591,06	12 751,35
Sur opérations en capital	433 638,40	1 566,64	Sur opérations en capital		
Dotations aux amortissements et aux provisions					
<b>Total IV</b>	433 638,40	1 566,64	<b>Total IV</b>	591,06	12 751,35
<b>Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (V)</b>					
<b>Impôts sur les bénéfices (VI)</b>					
<b>Total des charges (I+II+III+IV+V+VI)</b>	4 877 516,49	4 998 121,68	<b>Total des produits (I+II+IV)</b>	4 497 588,79	4 994 818,18
<b>Solde créditeur = bénéfice</b>			<b>Solde débiteur = perte</b>	379 927,70	3 303,50
<b>TOTAL GENERAL</b>	4 877 516,49	4 998 121,68	<b>TOTAL GENERAL</b>	4 877 516,49	4 998 121,68

**Valorisation des apports en nature au 31/12/2002**  
**Exercice 2002**

<b>Intitulé</b>	<b>Montant brut</b>	<b>TVA</b>	<b>Produits</b>
Loyers, bureaux, parking, réserve	218 607,42	35 825,30	182 782,12
Charges locatives et de copropriété	95 713,75	15 685,53	80 028,22
Entretien véhicule, locaux, sanitaires	27 664,62	4 533,67	23 130,95
Apports en nature	3 049,00	499,67	2 549,33
Personnel mis à disposition	1 383 927,00	226 797,40	1 157 129,60
Frais postaux, Télécommunications	66 092,63	10 831,23	55 261,40
Apports en nature des membres	17 150,00	2 810,54	14 339,46
Reprographie	8 223,88	1 347,73	6 876,15
Participation Cantine	13 803,99	2 262,19	11 541,80
<b>Total</b>	<b>1 834 232,29</b>	<b>300 593,25</b>	<b>1 533 639,04</b>

## ANNEXE n° 8

Effectifs de l'AFIT

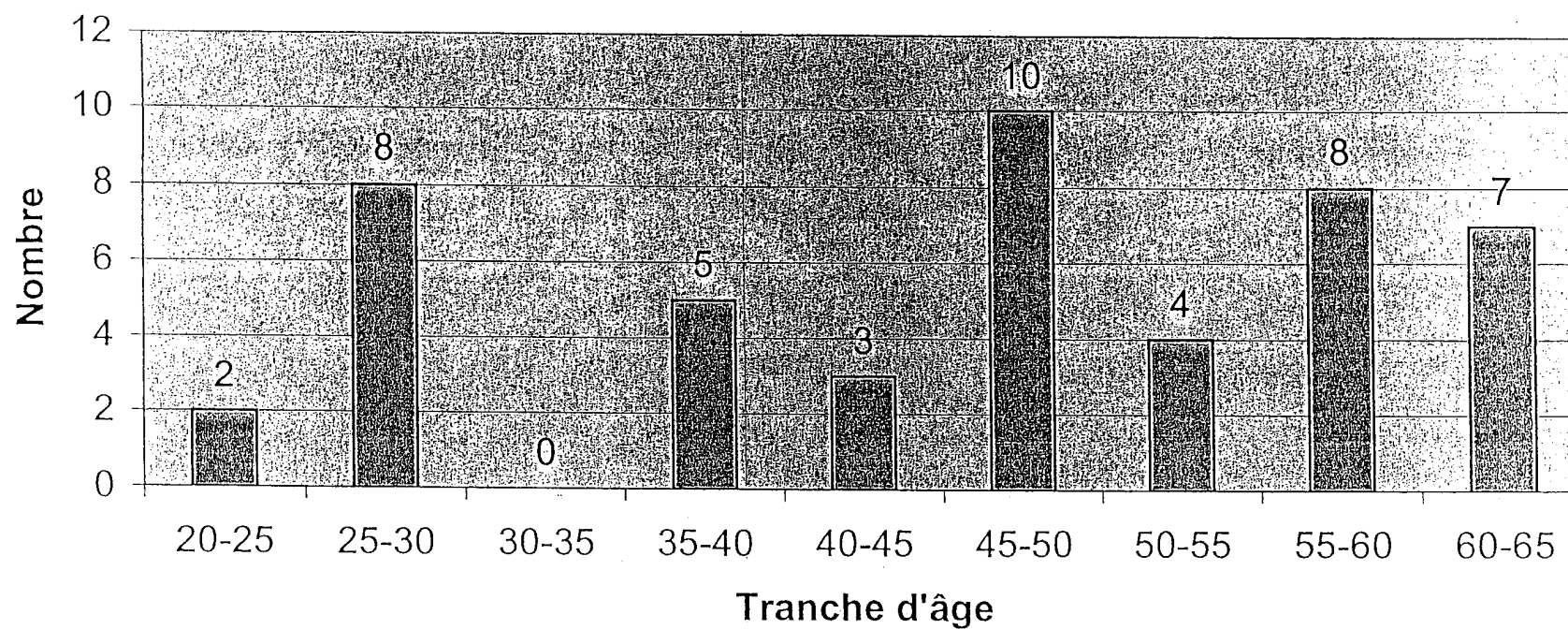
Effectif de l'AFIT, au 31 décembre de l'année considérée, depuis 1993 :

Année	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	23 juin 2003
Mis à disposition	39,3	38,25	35,25	31	33	32	29	31	29	32	32
<i>Dont mis à disposition par la Direction du Tourisme</i>	28	27	26	23	24	22	18	22	21	21	20
Fonctionnaires détachés	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
Recrutement AFIT	1	2	2	2	2	9	11	13	11	11	13
Total(1 et 2)	41,3	41,25	38,25	35	37	43	41	45	41	45	47

- (1) Y compris les personnels travaillant à l'Agence comptable (mais hors l'Agent comptable lui même)
- (2) Les effectifs mentionnés dans ce tableau n'ont pas été calculés en fonction des temps partiels.



### Effectif de l'AFIT au 23 juin 2003 par tranche d'âge



---

## ANNEXE n° 9

Typologie des membres  
-rapport d'activité 2001-

## TYPOLOGIE DES MEMBRES

	ACTIFS	AFFILIES	ABONNES	TOTAL
<b>PUBLIC</b>				77
- Etat, Ministères	11			11
- Etablissements publics	10		9	19
- Missions interministérielles		1		1
- Conseils Généraux			9	9
- Conseils Régionaux			2	2
- Communes et regroupement		6	29	35
<b>PRIVES</b>				233
- Entreprises	7		10	17
- Fédérations, Associations, Syndicats Professionnels	21	13	37	71
- Bureaux d'études		7	10	17
- Cabinets d'avocats			2	2
- Organismes Consulaires CCI		14		14
- Organismes locaux du Tourisme				
- CRT		19		19
- CDT		70		70
- OTSI		23		23
<b>INTERNATIONAL</b>				6
Administrations			4	4
- Offices de Tourisme			2	2
<b>TOTAL</b>	49	153	114	316



# 49 MEMBRES ACTIFS

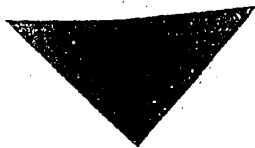
- **MINISTÈRES - SECRÉTARIATS D'ÉTAT**
- **ETABLISSEMENTS PUBLICS**
- **ENTREPRISES**
- **FÉDÉRATIONS**
- **ASSOCIATIONS**
- **SYNDICATS**

## AVANTAGES

ACCÈS A LA PROGRAMMATION DE L'AFIT  
EXPERTISES LÉGÈRES  
INSCRIPTION GRATUITE AUX RENCONTRES DE L'AFIT (1 PAR MEMBRE)  
INSCRIPTION GRATUITE A L'ATELIER MONTAGE DE PROJETS  
INSCRIPTION GRATUITE AUX JOURNÉES TECHNIQUES DE L'AFIT  
SERVICE GRATUIT DES PUBLICATIONS  
ACCÈS AU CENTRE DE DOCUMENTATION  
SITE INTERNET DE L'AFIT (diffusion de vos informations)

## LES CONDITIONS D'ADHESION

- Toute personne morale de droit public ou privé ayant une représentativité nationale.
- \* Procédure d'adhésion : signature de la convention constitutive du GIP, accord sur un apport annuel au fonctionnement du GIP, approbation du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.
  - \* Le montant de l'apport est déterminé en fonction du statut juridique du membre actif (entreprise, fédération, administration, organisme public ou para public ...) et ne peut être inférieur à 1823 € TTC (tarif 2002). La contribution au GIP peut aussi se traduire sous la forme d'une mise à disposition de personnels, de matériels, de locaux et autres ...
  - \* Modalité de paiement : sur facture émise par l'AFIT.



# 153 MEMBRES AFFILIES

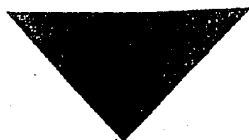
- COMITÉS RÉGIONAUX DE TOURISME
- COMITÉS DÉPARTEMENTAUX DE TOURISME
- OFFICES DE TOURISME
- CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
- BUREAUX D'ETUDES
- COMMUNES ET REGROUPEMENTS DE COMMUNES
- MISSIONS INTERMINISTERIELLES
- ASSOCIATIONS  
FÉDÉRATIONS  
SYNDICATS PROFESSIONNELS

## AVANTAGES

RÉDUCTION DE 25 % AUX JOURNÉES TECHNIQUES DE L'AFIT  
ACCÈS À L'ATELIER MONTAGE DE PROJETS  
EXPERTISES LÉGÈRES  
SERVICE GRATUIT DES PUBLICATIONS  
ACCÈS AU CENTRE DE DOCUMENTATION  
SITE INTERNET DE L'AFIT (diffusion de vos informations)

## LES CONDITIONS D'ADHESION

- Toute personne morale de droit privé ou public appartenant à une fédération ou à un organisme fédérateur à vocation nationale membre actif de l'AFIT.
- Procédure d'adhésion : bulletin d'adhésion adressé à l'AFIT précisant le nom de l'organisme fédérateur. Après agrément du Conseil d'administration et de l'Assemblée Générale.
- Cotisation annuelle : selon l'hypothèse retenue (tarifs 2002)
  - 1075 € TTC (Adhésion + Atelier montage de projets + 1 entrée aux Rencontres de l'AFIT)
  - 842 € TTC (Adhésion + 1 entrée aux Rencontres de l'AFIT)
  - 547 € TTC (Adhésion hors option Atelier montage de projets et Rencontres de l'AFIT)
- Modalité de paiement : sur facture émise par l'AFIT.



# 114 ABONNES

- CONSEILS RÉGIONAUX
- CONSEILS GÉNÉRAUX
- INTERNATIONAL
- ADMINISTRATIONS ÉTRANGÈRES
- COMMUNES ET REGROUPEMENT DE COMMUNES
- FÉDÉRATIONS - ASSOCIATIONS - SYNDICATS
- BUREAUX D'ÉTUDES
- CABINETS D'AVOCATS
- ENTREPRISES
- UNIVERSITÉS ET INSTITUTS  
DE FORMATION

## AVANTAGES

REDUCTION DE 25 % AUX JOURNÉES TECHNIQUES DE L'AFIT  
ACCÈS À L'ATELIER MONTAGE DE PROJETS  
EXPERTISES LÉGÈRES  
SERVICES DES PUBLICATIONS  
ACCÈS AU CENTRE DE DOCUMENTATION  
SITE INTERNET DE L'AFIT (diffusion de vos informations)

## LES CONDITIONS D'ADHESION

- \* Toute personne morale de droit privé ou public qui soutient les missions d'intérêt public de l'AFIT par une participation financière et forfaitaire.
- \* Procédure : par bulletin d'adhésion adressé à l'AFIT.
- \* Cotisation annuelle : selon l'hypothèse retenue (tarifs 2002)
  - 1257 € TTC (Adhésion + Ateliers Montage de projets + 1 entrée aux Rencontres de l'AFIT)
  - 1024 € TTC (Adhésion + 1 entrée aux Rencontres de l'AFIT)
  - 729 € TTC (hors option Atelier Montage de projets et Rencontres de l'AFIT)
- \* Modalité de paiement : sur facture émise par l'AFIT.

## ANNEXE n° 10

Les relations conventionnelles entre  
l'AFIT et ses membres

*(hors direction du tourisme et organismes  
sous tutelle du secrétariat d'Etat au tourisme)*

Tableau 1  
Conventions entre l'AFIT et ses membres  
Les différentes formes

Type de membre	Membre actif	Type de convention	Durée et commentaires
Etat	* Direction du Tourisme	Conventions annuelles	depuis 1993 ( voir note précédente)
	* DATAR	Convention triennale	convention triennale depuis 2003, conventions annuelles de 1999 à 2002, simples subventions avant 1999, opération par opération
	* Ministère de l'Equipement(DTMPL)		opération par opération(depuis 1999), sans convention
	* Ministère du développement durable	Conventions annuelles	en principe annuelle, en pratique irrégulière mais fidèle depuis 1994
	* Ministère de l'Agriculture	Conventions annuelles	conventions annuelles devenant irrégulières, élaboration d'une convention cadre en discussion
	* Ministère des Sports	Conventions triennales	avec avenants annuels depuis 1995
	* Ministère de la Culture (DMF)	Conventions par opération	depuis 1994
Etablissements publics	* Caisse des Dépôts et Consignations	Convention cadre triennale	avec conventions annuelles d'application depuis 2001
	* Monum (ex CNMHS)	Convention annuelle	depuis 1994
	* VNF	Convention biannuelle	une seule convention pour 2000-2001. Des décisions ponctuelles de travailler ensemble avant 2000, rien depuis 2002. La forme est fonction de notre interlocuteur du moment
	* EDF	Convention triennale	1998 - 2001, non renouvelée, consistant essentiellement en l'affectation d'un ingénieur EDF à l'AFIT durant cette période
Fédérations	* FNCDT	Groupe de travail	depuis 2002 travaux réguliers en commun, sans convention pour l'instant



**Tableau 3**  
**Montants annuels des conventions**

Organisme conventionnant	en kF							en Keuro		
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
DATAR						830	600	53,4	80	
Ministère de l'écologie	450		270		404	260		55	35	
Ministère de l'agriculture	650	600	300	150	165	150		38	20	
Ministère des sports		70	100	100	100	100	100	15	15	15
Ministère de la culture	355	165	199		75		138			21
Total ministères	1455	835	869	250	744	1340	838	161,4	150	
Caisse des dépôts								174	324	
Monum			182	276	350	320	50	25	11	25
VNF							332,5	52		
Total ét. Publics			182	276	350	320	382,5	251	335	
TOTAL conventions	1455	835	1051	526	1094	1660	1220	412,4	485	

## ANNEXE n° 11

Catalogue 2003 des publications de l'AFIT  
Liste du site AFIT  
Publications issues des conventions

# Les Publications de l'AFIT

Agence Française de l'Ingénierie Touristique

## Sommaire

### Tourisme littoral \_\_\_\_\_ 2 et 3

- La valorisation touristique des ports de plaisance
- Le tourisme nautique - Pour un développement local coordonné
- Fréquentation touristique des plages
- Les plages - Exploitation et valorisation touristique
- Quelle politique de gestion pour les plages ?
- La croisière dans les ports français

### Tourisme de montagne \_\_\_\_\_ 3

- Les parcours acrobatiques en forêt de montagne
- La raquette à neige - Pratiques et aménagements
- Carnet de route de la montagne
- Les espaces publics des stations de montagne - Approche méthodologique
- Les via ferrata en France
- Invitation à la promenade dans les stations de montagne

### Tourisme rural \_\_\_\_\_ 3 et 4

- Le tourisme vit-vinicole - Offre et demande
- La valorisation touristique du patrimoine rural
- Les plans d'eau aménagés pour le tourisme et les loisirs
- Tourisme chasse et faune sauvage
- Le marché français du tourisme nature-faune
- Les clientèles du tourisme halieutique
- L'agritourisme

### Tourisme urbain \_\_\_\_\_ 4

- Pass, city card... Des passeports pour mieux visiter les villes de France
- Guide pour la qualification touristique des entrées et traversées de villes

### Commercialisation \_\_\_\_\_ 4 et 5

- Créer et commercialiser des produits de tourisme équestre
- Les marques du tourisme - Guide méthodologique
- Les centrales de réservation hôtelière

### Tourisme culturel \_\_\_\_\_ 5

- Boutiques de sites culturels - Guide du gestionnaire
- Le tourisme de jardins en France

- Des clefs pour... des églises ouvertes et accueillantes
- Étude des comportements des clientèles de visiteurs européens sur les sites du patrimoine français
- Mini cartes Musées de France
- Comment développer l'ouverture des sites culturels aux publics touristiques
- L'interprétation
- L'accueil et la visite dans les musées

### Tourisme et environnement \_\_\_\_\_ 6

- Écotourisme - Expériences françaises
- Ecotourism - The French Experience
- Sites naturels - Contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien
- Tourisme ornithologique - Un tourisme de nature
- Circulations douces - Organiser les déplacements dans les sites touristiques

### Hébergement \_\_\_\_\_ 6

- Panorama physique qualitatif et quantitatif du meublé de tourisme en France
- Le marché des habitations légères de loisirs, des résidences mobiles... et l'impact de la réglementation
- Tourisme associatif
- Conséquences sur la gestion des organismes associatifs de tourisme d'une implantation dans des zones de faible attractivité touristique et/ou de la réalisation d'une mission d'utilité sociale
- Tourisme associatif
- Étude sur les clientèles familiales

### Ingénierie de projets \_\_\_\_\_ 7

- Fonds publics et développement touristique
- Éléments de réflexion et de méthode sur la conduite de projets touristiques à effets structurants...
- Approche de l'ingénierie touristique européenne
- Allemagne - Belgique - Espagne - Irlande - Italie - Luxembourg - Pays-Bas - Portugal - Royaume-Uni
- L'exportation du savoir-faire français en matière touristique - Analyses et propositions
- Comment travailler avec un cabinet conseil
- Démarche qualité et tourisme

- Projet touristique : des retombées économiques du projet
- Projet touristique : de la méthode d'élaboration et de présentation du dossier

### Inter-espaces \_\_\_\_\_ 7

- Le marché du bien-être et de la remise en forme avec l'eau
- Tourisme et handicaps
- Étude de marché de la population handicapée face à l'offre touristique française
- Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises
- Tourisme et handicaps
- Construire ou aménager des équipements touristiques pour les clientèles handicapées
- Guide de l'opérateur touristique 1999

### Titres en consultation \_\_\_\_\_ 8

Commandez en ligne sur : [www.afit-tourisme.fr](http://www.afit-tourisme.fr)



**A F I T**

AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE

# LISTE DES PUBLICATIONS AFIT

## Commercialisation

- Créer et commercialiser des produits de tourisme équestre
- Les centrales de réservation hôtelière
- Les marques du tourisme : guide méthodologique

## Hébergement

- L'accueil des camping-cars dans les communes touristiques
- Le marché des habitations légères de loisirs, des résidences mobiles et l'impact de la réglementation
- Panorama physique qualitatif et quantitatif du meublé de tourisme en France
- Tourisme associatif : conséquences sur la gestion des organismes associatifs
- Tourisme associatif : étude sur les clientèles familiales

## Ingénierie de projets

- Approche de l'ingénierie touristique européenne
- Comment travailler avec un cabinet-conseil : recommandations pratiques (Tourisme Loisirs Culture)
- Démarche qualité et tourisme
- Fonds publics et développement touristique
- L'exportation du savoir-faire français en matière touristique - Analyses et propositions
- Projet touristique : des retombées économiques du projet
- Projet touristique: de la méthode d'élaboration et de présentation du dossier

## Inter-espaces

- L'escalade entre sport et tourisme
- Le guide de l'opérateur touristique 1999
- Le guide de l'opérateur touristique 2003 - Tome 3
- Le marché du bien-être et de la remise en forme avec l'eau
- Marques et Labels Touristiques
- Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises
- Réussir la mise en réseau des destinations touristiques
- Signalisation touristique : méthodologies et réalisations
- Tourisme et Handicaps : construire ou aménager des équipements pour les clientèles handicapées
- Tourisme et Handicaps : étude de marché de la population handicapée face à l'offre touristique française

## Tourisme culturel

- Boutiques de sites culturels : guide du gestionnaire
- Comment développer l'ouverture des sites culturels aux publics touristiques
- Des clefs pour... des églises ouvertes et accueillantes
- Etude des comportements des clientèles de visiteurs européens sur les sites du patrimoine français
- L'accueil et la visite dans les musées
- L'interprétation
- Le tourisme de jardins en France

### **Tourisme de montagne**

- Carnet de route de la montagne de l'écoute des clients à l'action marketing
- Centres intégrés de loisirs dans les stations de montagne
- Invitation à la promenade dans les stations de montagne
- L'impact des installations de neige de culture sur l'environnement
- La raquette à neige : pratiques et aménagements
- Le vélo tout terrain dans les stations et sites de ski alpin et nordique
- Les parcours acrobatiques en forêt de montagne
- Les refuges de montagne des Alpes du Nord
- Les sports de neige : la clientèle des nouvelles glisses
- Les via ferrata en France
- Neige de culture: guide d'aide à la décision
- Panel national ski

### **Tourisme et environnement**

- Circulations douces : organiser les déplacements dans les sites touristiques
- Ecotourism : the french experience
- Ecotourisme : expériences françaises
- Le tourisme de nature
- Le tourisme ornithologique : un tourisme de nature
- Sites naturels : contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien

### **Tourisme littoral**

- Analyse des clientèles de la plongée en France
- Etude stratégique sur l'adaptation des capacités d'accueil et la gestion des places dans les ports de plaisance maritimes en France métropolitaine
- Fréquentation touristique des plages
- La croisière dans les ports français
- La démarche "plan qualité stations littorales"
- La thalassothérapie en France : bilan et conjoncture 1995
- La valorisation touristique des ports de plaisance
- La valorisation touristique du patrimoine maritime
- Le tourisme nautique : pour un développement local coordonné
- Les plages : exploitation et valorisation touristique
- Quelle politique de gestion pour les plages ?

### **Tourisme rural**

- Canoë, eau vive et tourisme
- L'agritourisme
- La clientèle du tourisme équestre en France
- La pratique de la randonnée pédestre en séjour touristique en France : étude de clientèle
- La valorisation touristique du patrimoine rural
- Le marché français du tourisme nature-faune
- Le tourisme souterrain en France
- Le tourisme viti-vinicole : offre et demande
- Les clientèles du tourisme halieutique
- Les musées du patrimoine rural
- Les parcs animaliers et botaniques en France
- Les parcs récréatifs en milieu rural
- Les plans d'eau aménagés pour le tourisme et les loisirs

- ✚ Tourisme chasse et faune sauvage
- ✚ Tourisme pêche et développement rural
- ✚ Voies vertes : fréquentation et impact

#### Tourisme urbain

- ✚ Guide pour la qualification touristique des entrées et traversées de villes
- ✚ Mise en lumière d'itinéraires touristiques urbains
- ✚ Pass, city card ...
- ✚ Des passeports pour mieux visiter les villes de France
- ✚ Pour un meilleur accueil... des autocars de tourisme en ville

## Publications issues des conventions

Année de publication	Titre	Première année du conventionnement							
		Datar	Envir	Agri	Sports	Culture	CDC	Monum	VNF
1994	Guide technique randonnée pédestre		1994						
1995	Clientèles cyclotourisme		1994	1994					
	Clientèles tourisme équestre			1994					
1996	Parcs récréatifs		1994	1994					
	Parcs animaliers et botaniques		1994	1994					
	Musées du patrimoine rural		1994	1994					
	Diagnostic tourisme fluvial								
1997	Tourisme souterrain		1994	1994					
	Clientèles plongée				1995				
	Guide technique canoë-eaux vives		1996		1997				
	Villages de caractère		1996						
	Valorisation du patrimoine maritime								
1998	Agritourisme			1995					
	Guide technique vélo		1996	1994					
	Clientèles pêche			1995					
1999	Espaces publics des stations de montagne		1996						
	Clientèles chasse-faune			1995					
	Valorisation des plans d'eau			1995	1995				
2000	Gestion des espaces naturels		1996	1997	1997				
	Circulations douces								
	Tourisme ornithologique		1999						
	Valorisation du patrimoine rural	1999		1997					
	Clientèles du tourisme associatif	1999			1999				
	Tourisme associatif et aménagement du territoire	1999							
2001	Tourisme viti-vinicole	1999		1998					
	Piloter le tourisme durable	1999	1998						
	Ingénierie française à l'export	2000							
	Ingénierie européenne	2000							
	Guide technique raquette à neige				1998				
	Tourisme nautique et organisation locale				1999				
	Cartes IGN sur les musées					2000			
2002	Projet structurant et territoire	2001				2001			
	Savoir-faire français et écotourisme		2001						
	Clientèles européennes de la remise en forme					2001			
	Guide technique ports de plaisance		2001		2001				
	Clientèles européennes des sites culturels						2001	2002	
2003	Clientèles randonnée pédestre	1999		1998	1999				
	Evaluation des réseaux de destinations	2002							
	Guide technique fréquentation des plages				2001				
	Clientèles et impact des voies vertes				1998				2001