

RAPPORT REMIS À  
**Luc Chatel**  
Secrétaire d'État chargé de la Consommation  
et du Tourisme

**La création  
d'un Pôle d'Excellence  
autour de la Formation,  
la Recherche et l'Innovation  
dans le Tourisme**

CHARGÉ DE MISSION  
Jean-Jacques Descamps,  
Ancien Ministre, Maire de Loches

RAPPORTEUR  
Julien Bernard

20 FÉVRIER 2008

---

## Table des matières

<b>SYNTHESE DU RAPPORT</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>1. LA FORMATION, LA RECHERCHE ET L'OBSERVATION DANS LE TOURISME EN FRANCE, PERIMETRE ET POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>8</b>
<b>2. DIAGNOSTIC</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Diagnostic par secteur</b>	<b>13</b>
2.2.1 Recherche :	13
2.2.2 Observation / Veille / Innovation :	15
2.2.3 Formation :	17
<b>3. PROPOSITION DE STRATEGIE DE L'ETAT ET DE REFORME PAR SECTEUR :</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Préconisation globale</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Préconisations par secteur</b>	<b>24</b>
3.2.1. Recherche :	24
3.2.2. Observation et Innovation :	25
3.2.3. Formation :	26
<b>3.3. Modalités de mise en œuvre</b>	<b>27</b>
3.3.1. Les moyens financiers du Pôle d'Excellence	27
3.3.2. Structure juridique	28
3.3.3. Synthèse et incidences budgétaires	31
<b>CONCLUSION</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES ETUDES ET PUBLICATIONS ANALYSEES DANS LE CADRE DE LA MISSION</b>	<b>39</b>

## Synthèse du Rapport

Luc Chatel, Secrétaire d'Etat à la Consommation et au Tourisme, a confié, fin octobre 2007, à Jean-Jacques Descamps, Ancien Ministre, une mission sur l'opportunité de la création d'un **pôle d'excellence du Tourisme** en France autour de la **formation**, de la **recherche** et de **l'innovation**.

Ce dernier, assisté d'un rapporteur, Julien Bernard, a rencontré une **centaine d'acteurs** et analysé **une cinquantaine d'études** déjà réalisées dans ce domaine, afin d'élaborer un diagnostic sur l'opportunité de créer un tel pôle et surtout de proposer enfin une série de préconisations concrètes visant à rendre à nouveau exemplaire la qualification française dans cet important secteur dont l'apport économique est vital pour l'avenir.

Les observateurs sont nombreux, en effet, à estimer que le leadership de la France en matière de tourisme, traditionnellement reconnu dans le monde, s'érode face à une concurrence croissante et de plus en plus professionnelle.

- Cette remise en cause de la réputation de notre pays en matière de qualification des ressources humaines qui se consacrent aux métiers du tourisme mérite donc que l'Etat s'en préoccupe
- Dans le même temps, les professionnels s'inquiètent de ne pas trouver les salariés qu'ils souhaitent alors que les salariés eux-mêmes s'inquiètent des niveaux de rémunérations et des perspectives de carrières qu'ils peuvent espérer dans le secteur

Autrement dit, Il faut rapidement remédier à l'existence du **paradoxe** qui existe entre le potentiel considérable que représente la destination France en termes d'image et de revenus pour notre économie et une apparente inefficacité des moyens mis en œuvre par l'Etat, les collectivités locales et les professionnels en matière de formation et de recherche, aboutissant ainsi à une insuffisante exploitation de ce potentiel. ...

L'objectif de ce rapport est, **tout d'abord**, de **comprendre les raisons structurelles de cette inadéquation entre l'offre quantitative et qualitative des professionnels issus des formations spécialisées, et la demande des clients de chaque métier du secteur. Il est ensuite d'en tirer les conséquences en matière d'action de l'Etat dans ce domaine, en sachant que la conclusion devra naturellement répondre aux attentes des professionnels par une intervention de l'Etat plus légère et moins coûteuse qu'actuellement.**

Le diagnostic préalablement réalisé a permis de faire ressortir des dysfonctionnements majeurs sur chacune des composantes du périmètre analysé :

- **La recherche** : un retard important face à nos principaux concurrents, lié à **trois principales raisons**
  - Il existe de nombreux chercheurs spécialisés sur le Tourisme mais on ne note aucun travail scientifique en commun, ni de comité scientifique les rassemblant.
  - Il n'existe pratiquement aucun travail de recherche avec des chercheurs internationaux, ni de publications académiques internationales.
  - Il n'existe pratiquement pas de réseau ou de structure d'échanges organisés entre les chercheurs et les partenaires du secteur (collectivités locales et entreprises) visant à optimiser l'intérêt des recherches lancées
- **La veille / Observation** : une série de dysfonctionnements spécifiques
  - la **dispersion des ressources** et du manque de cohérence entre les 3 principales structures de veille et d'observation existant dans l'Administration
  - En outre, on observe une insuffisance de communication **de la veille technologique et quantitative**, qui reste cloisonnée chez les experts,

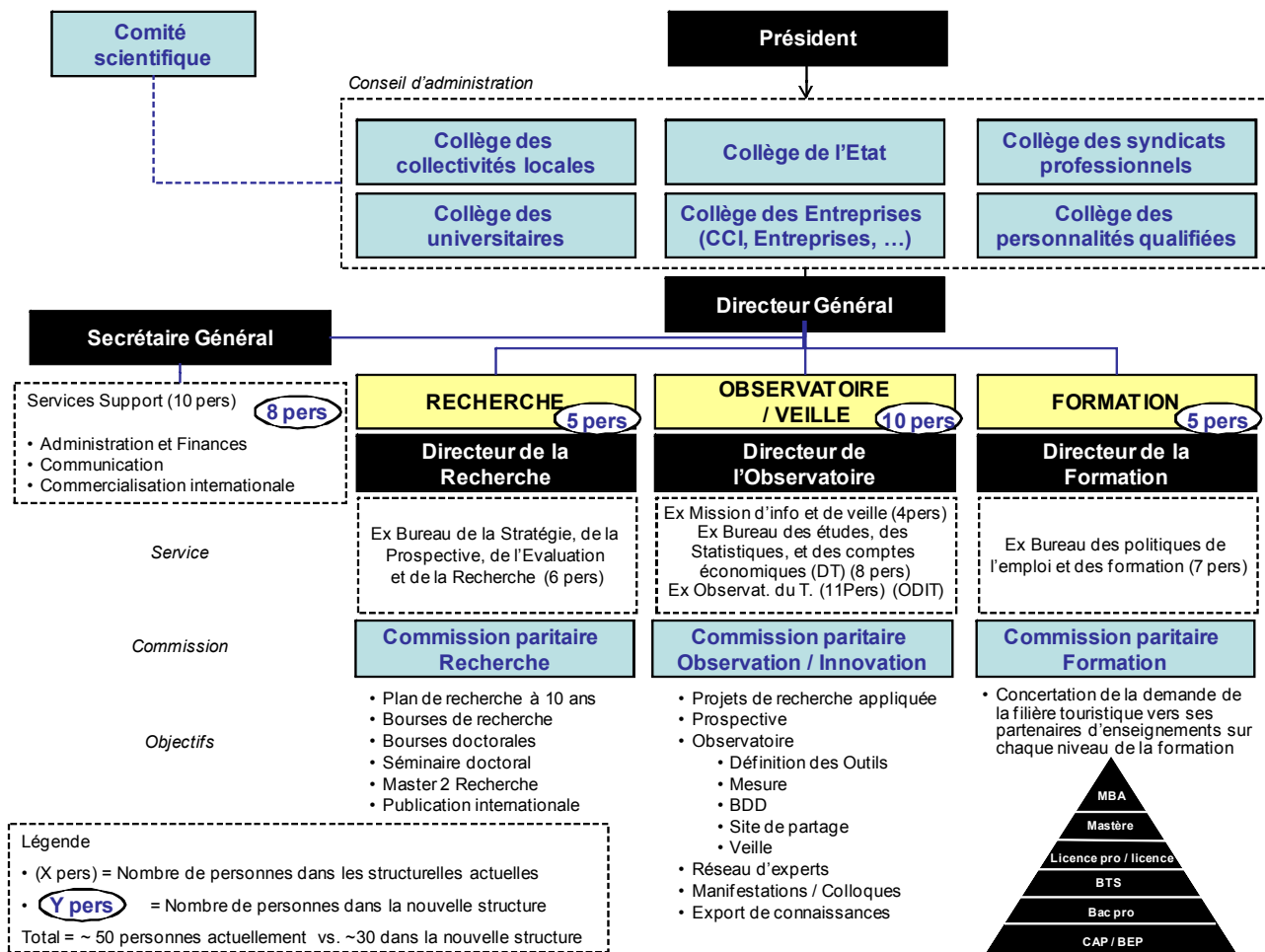
- Un **manque de lien entre les actions de Recherche & Développement qui sont essentiellement cantonnées chez les grands acteurs économiques du secteur** (Accor, Sodexo, Club Med, ...)
  - un **manque évident de moyens consacrés à une véritable stratégie d'accompagnement, et de structures pérennes permettant d'aider au développement de projets / start-up**
  - Au-delà des ces problèmes structurels, il **manque une analyse fine du contenu concret des résultats de l'Observation et de la Veille actuelles** (par métiers, par filières technologiques ...)
- **La formation : non adéquation chronique entre offre et demande de diplômés**
    - **Un véritable cloisonnement** des formations et un manque de vision globale et par métiers et niveaux, aboutissant à une insatisfaction plus ou moins des partenaires concernés
    - **Un manque d'analyse des besoins quantitatifs et qualitatifs du marché**
    - **Une très forte hétérogénéité** entre les structures d'enseignement par diplôme
    - **Une très insuffisante concertation entre professionnels et enseignants sur la prospective en matière de qualifications et sur la réalité du marché de l'emploi**
    - **Des initiatives souvent intéressantes sur tout le territoire mais prises au fil de l'eau et des bonnes volontés**

Il semble donc nécessaire de redéfinir d'urgence une stratégie de l'Etat dans ce domaine, afin de supprimer ces dysfonctionnements et de mettre professionnels et enseignants en situation de travailler, ensemble et à partir d'informations fiables, à une meilleure gestion des ressources humaines dans le tourisme.

**C'est l'objet de notre proposition de regroupement, au sein d'une structure collective de partenariat entre le Public et le Privé, de tout ce qui devrait concourir actuellement à la réflexion et à l'échange d'expérience en matière de Recherche, de Formation et d'Observation dans le Tourisme de façon à rendre la politique de l'Etat à la fois plus efficace et moins coûteuse.**

Ce partenariat représentera le 3<sup>ème</sup> **pilier de l'action de l'Etat dans sa recherche de croissance de l'activité touristique, à côté des structures similaires mises en place lors de la création de la Maison de la France et d'ODIT France.** Cette structure facilitera l'échange et l'évolution vers l'excellence des métiers du tourisme, en rassemblant les principaux partenaires de la filière (Etat, ministères, collectivités locales, entreprises, opérateurs, syndicats, enseignants, chercheur, etc.). Là où la Maison de la France, avec ces mêmes partenaires, s'occupe de l'analyse des marchés et de la promotion de la destination France, et où ODIT France devrait se recentrer sur son cœur d'expertise à savoir l'amélioration de la production touristique et l'aide aux collectivités locales et aux petites et moyennes entreprises en matière d'Ingénierie touristique, ce nouveau pilier s'occuperait de la prospective et de la qualification en matière de ressources humaines destinées à rendre performante l'offre touristique face à la demande.

Ce pôle de recherche de l'Excellence de la filière Tourisme France, regrouperait plusieurs services actuels de la Direction du Tourisme (notamment le Bureau de la Stratégie, de la Prospective, de l'Evaluation et de la Recherche, la Mission de veille et d'information et le Bureau des politiques de l'emploi et de la formation) et éventuellement la Direction de l'Observation d'ODIT-France. Il serait structuré autour de **3 Départements : Veille, Recherche, Formation**, organisés selon le *schéma ci-après*, avec l'objectif de réduire le budget de l'état et d'en simplifier l'administration. Les autres éléments de la Direction du Tourisme pouvant probablement s'insérer dans les directions elles-mêmes réorganisées au sein de la Mission Développement Economique au sein du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi :



La structure juridique envisagée pourrait être celle d'un G.I.E. Le budget de celui-ci pourrait être alimenté par le redéploiement à part égale d'une partie du budget de fonctionnement des services concernés au sein de la Direction du Tourisme actuel et des contributions des partenaires (entreprises, collectivités, organisations professionnelles, chambres consulaires).

En conclusion, **ce projet de création d'un pôle d'excellence de la connaissance**, autour des trois piliers que sont l'innovation, la formation et la recherche, sera fondé sur un partenariat rapproché de tous les praticiens des métiers qui concourent à l'activité Tourisme-France, pour améliorer sa compétitivité et donc la croissance qui en résultera.

Ce challenge que nous proposons à l'ensemble de ces partenaires devrait aboutir très rapidement à :

- 1) **Une amélioration sensible de l'image de la Destination France** avec la création d'une marque, et sa valorisation autour des meilleurs centres de recherche et de formation du secteur
- 2) **La création d'une base de knowledge management** de toute la recherche fondamentale et appliquée, d'un réseau d'experts, et d'outils innovants, visant à améliorer l'offre française de produits touristiques et pouvant servir d'exemples commercialisables dans le monde entier
- 3) **L'enclenchement d'un cercle vertueux d'échanges d'expériences entre les acteurs**, porteurs de nouvelles initiatives valorisantes pour notre économie (bourses de recherche,

---

aide à la création d'entreprises, ...), renforcé par une augmentation de moyens financiers issus du secteur privé

- 4) **Une forte synergie entre recherche et formation**, (permettant de donner aux jeunes qui s'engageront **dans ces filières liées au Tourisme** des perspectives de carrière porteuses d'avenir et d'optimiser l'adéquation entre demande et offre de diplômés dans le secteur) et **une amélioration du processus d'orientation** des jeunes dans les métiers du Tourisme avec une valorisation de ces derniers
- 5) **Un repositionnement de l'Etat sur son vrai rôle de stratège et d'appui aux acteurs économiques**, en leur donnant les informations et les moyens d'agir et en appliquant ainsi le principe de subsidiarité qui favorisera les conditions de leur propre créativité

# Introduction

La mission, objet de ce rapport, fait suite à l'initiative, prise par le précédent gouvernement, de réunir la plupart des acteurs concernés par ce problème de la recherche, de l'innovation, et de la formation dans le tourisme à Gréoux les Bains en juillet 2006, puis de confier à l'Inspection Générale du Tourisme une mission d'expérimentation d'une meilleure coordination en matière de formation supérieure entre les pôles de formation au Tourisme de Paris et de Nice-Sophia Antipolis.

Luc Chatel, actuel Secrétaire d'Etat à la Consommation et au Tourisme, a naturellement souhaité replacer cette préoccupation dans le cadre de ses réflexions sur l'avenir du tourisme à l'horizon 2020, et dans le cadre de la RGPP appliquée à la Direction du Tourisme et à ses satellites.

C'est en effet une formidable occasion de recherche d'amélioration de la compétitivité de notre pays dans un secteur d'activité où notre potentiel est fort, mais où la concurrence mondiale devient telle que notre leadership et notre notoriété risquent de se voir remis en question.

Si notre expérience est satisfaisante en matière d'appréciation de la demande, de connaissance des marchés, et d'ingénierie touristique, il apparaît aux yeux de nombreux observateurs que notre connaissance de l'évolution des métiers du tourisme et notre outil de formation des acteurs du développement touristique de la France restent insuffisants.

C'est la raison pour laquelle le gouvernement a souhaité un diagnostic aussi objectif que possible de l'action de l'Etat et des professionnels français dans le secteur des métiers du Tourisme, partagé si possible par tous les partenaires intéressés, et accompagné de préconisations visant à réformer concrètement le dispositif public actuel afin de le rendre plus efficace et moins coûteux au regard des résultats attendus.

L'objet de cette mission a donc été **d'établir un diagnostic, en vue d'élaborer d'une nouvelle stratégie et de proposer des préconisations concrètes.**

Notre rapport s'organise en 4 parties :

- 1) La formation, la recherche et l'observation dans le Tourisme en France, périmètre et potentiel de développement
- 2) Diagnostic, global et par secteur
- 3) Proposition de stratégie de l'Etat et préconisations de réforme
- 4) Calendrier et modalités de mise en oeuvre

# 1. La formation, la recherche et l'observation dans le Tourisme en France, périmètre et potentiel de développement

L'économie du Tourisme connaît, en France, depuis plusieurs années, et malgré des périodes de crise liées à des événements extérieurs, un développement considérable. Il existe dans notre pays une véritable culture du Tourisme qui permet à la France, avec plus de 79 millions de visiteurs estimés en 2007, d'occuper une des premières places mondiales des destinations touristiques.

Le secteur représente 6,4 % du PIB, environ 1 million d'emplois directs, et compte **de très grandes références internationales** :

- Des groupes industriels leaders mondiaux comme Accor dans l'Hôtellerie, Air France dans le Transport Aérien, Club Med dans les loisirs, Compagnie des Alpes dans les remontées mécaniques, ...
- Des destinations touristiques majeures comme Paris, Eurodisney, ou la Cote d'Azur qui drainent chaque année plus de 10 millions de touristes chacune, mais aussi un tissu de PME et de destinations moins connues mais de grande qualité naturelle ou patrimoniale.
- Une image de référence internationale sur l'Art de Vivre et la Gastronomie, illustrée par le succès mondial des plus grands chefs français

Néanmoins, contrairement aux idées reçues, la France ne se positionne qu'au 3<sup>ème</sup> rang mondial en termes de recettes touristiques et au 9<sup>ème</sup> rang en termes de recettes par visiteurs. Et son leadership y est progressivement contesté par l'Espagne, l'Italie ou les USA. D'où un défi évident à relever en termes de compétitivité pour mieux profiter de la forte croissance mondiale attendue pour l'avenir.

Si, comme l'a défini Luc Chatel, l'objectif de notre filière touristique est de retrouver son leadership sur l'ensemble des critères de performance mondiaux, notamment en montant en gamme de qualité. Pour cela, l'outil essentiel sur lequel s'appuyer est celui des **Ressources Humaines** du secteur.

Dans un contexte de concurrence, que l'opinion publique mais aussi les milieux institutionnels mesurent mal, la profession cherche à recruter, à tous les niveaux, un personnel de plus en plus qualifié afin d'améliorer les services qu'elle est amenée à offrir à une clientèle de plus en plus exigeante.

Or, paradoxalement, alors qu'il recrute énormément, que ce soit au travers de la formation initiale ou de la formation continue, ce secteur se caractérise par **une rotation du personnel très importante**. On considère que le turnover est supérieur à 30%, ce qui signifie qu'un tiers des jeunes salariés quittent la profession chaque année. De même les efforts de recherche et de prospective appliqués à ce secteur sont trop dispersés et donc peu utilisés pour faire évoluer aussi vite qu'il le faudrait notre offre.

**Il est donc essentiel que notre pays améliore son outil de prévision en qualité et volume de chacun des emplois dans chacun des métiers du tourisme sur son territoire, et ceci pas seulement au niveau de ses grandes entreprises.**

Parallèlement, il est reconnu que les emplois de la profession ne jouissent pas d'une image favorable dans l'opinion publique. Ils sont considérés comme insuffisamment rémunérés et dotés d'horaires lourds et décalés par rapport aux exigences de la vie familiale. Plus grave, ils ne sont pas considérés comme de véritables métiers justifiant une qualification et donc une formation adaptée. D'ailleurs, fait symptomatique, lors de l'orientation scolaire, les formations conduisant à ces métiers sont souvent proposées aux élèves jugés les moins aptes à poursuivre de longues études. Ce **déficit d'image** conduit trop souvent à une orientation par défaut alors qu'aucun

entretien de motivation n'est proposé aux élèves. L'orientation se fonde sur des critères d'aptitudes théoriques et rarement sur des dispositions psychologiques, pratiques, relationnelles et techniques indispensables à ces métiers, de service pour une large part. C'est ce qui explique le déficit de recrutement de certains établissements de formation, l'importance de l'échec scolaire dans ces disciplines, la forte rotation des effectifs salariés dans l'entrée dans le métier et le reproche généralisé d'insuffisance de professionnalisme dans le secteur.

**Il existe donc un véritable paradoxe entre le potentiel considérable de ce secteur en termes d'image et de revenus de la Destination France et la réalité de la filière de formation et de recherche touristique...**

L'objectif de notre diagnostic sera donc de comprendre les raisons structurelles de cette inadéquation entre l'offre de professionnels sortis des formations spécialisées, et la demande des clients de chaque métier du secteur.

Mais avant d'analyser en détails les raisons de ce paradoxe, il convient de **clarifier** exactement le **périmètre** de ce rapport. De quels secteurs parle-t-on en effet lorsque l'on étudie le marché du Tourisme et quels sont les diplômes correspondants ?

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, le tourisme correspond aux « *activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs pour affaires et autres motifs* ». Il s'agit donc d'un secteur **composite, agrégeant de nombreuses branches ou métiers différents**. L'application stricte de la norme internationale de définition du tourisme conduit à distinguer deux sous-ensembles au sein de la trentaine de branches professionnelles repérées :

- Les branches dont **l'activité principale relève du tourisme** :
  - Organisation de voyages et réception de touristes (organismes de tourisme, agences de voyages, guides accompagnateurs, guides interprètes)
  - Hébergement (tourisme social et familial, hôtels, cafés, restaurants (HCR) pour la partie hôtellerie, hôtellerie de plein air...)
- Les branches dont **une part de l'activité relève du tourisme** :
  - Restauration (hôtels, cafés, restaurants (HCR) pour la partie restauration, restauration rapide, restaurants de chaînes, cafétérias)
  - Transports (aérien, routier, urbain)
  - Loisirs (parc d'attractions, culturels, zoos, entreprises de spectacles...)
  - Foires, congrès et salons

Il convient toutefois de noter que le secteur des hôtels, cafés, restaurants (HCR) représente environ 80% des emplois dans le secteur du tourisme.

**En ce qui concerne le niveau de diplômes** et devant le succès de ce secteur (60 000 élèves, étudiants ou stagiaires en cursus ou formation), l'offre en formation initiale et continue est devenue particulièrement large et hétérogène tant en termes de niveau de diplômes (du CAP ou BEP au niveau I, jusqu'au niveau V avec l'explosion des Mastères en passant par les fameux BTS Hôtellerie / Restauration d'une part et Tourisme d'autre part), qu'en termes de profils de structures formatrices, comme le montre la répartition des étudiants en cours de formation à ces métiers ci-dessous :

- AFPA 5%
- Lycées publics 6%
- Etablissements agricoles 7,5%
- Etablissements consulaires 9%

- 
- GRETA 10%
  - Universités 10,5%
  - Etablissements privés 52%

**D'où un secteur aussi large que complexe et diversifié, qui concerne par exemple pas moins de 6 ministères** (Education Nationale, Enseignement supérieur et Recherche, Economie et Finances - Tourisme et Consommation, Culture et Communication, Agriculture et Pêche, Ecologie, Développement et Aménagement durables)

On voit donc bien, lorsque l'on parle de recherche et de formation, que **le Tourisme n'est pas une Science** ou une discipline spécifique qui s'accommode du vocabulaire habituel d'autres disciplines reconnues dans notre système scolaire et universitaire. Elle est au contraire, et selon les formes qu'il prend (Tourisme d'affaires, culturel, de loisirs, ...), **un agrégat de matières complémentaires** (géographie, économie, histoire, gestion, langues, droit, ...) qui justifie **une pédagogie généraliste** autour d'un tronc commun nécessaire à tous les métiers du secteur. Cela dit, celui-ci doit être absolument **complété par un enseignement spécialisé**, soit technique pour les niveaux IV et V (ex : CAP / BEP), soit complémentaires pour les niveaux I à III (ex : BTS, Licence Pro ou Mastère).

**C'est dans cet esprit que nous avons cherché à apprécier la situation actuelle de la filière Recherche / Formation / Observation dans le Tourisme en France.**

## 2. Diagnostic

### 2.1 Diagnostic global

Depuis une vingtaine d'années, la politique de l'Etat vis à vis du secteur du Tourisme a été réorganisée essentiellement, autour d'une administration stricto sensu, la **Direction du Tourisme**, et de deux **pôles nationaux externalisés** :

- la Maison de la France pour l'analyse de la demande et la promotion collective de la destination France
- ODIT France pour l'analyse de l'offre touristique et l'aide à l'ingénierie

La filière touristique de formation, de recherche et d'innovation qui devrait compléter le dispositif de ces deux pôles pour assurer une **bonne adéquation des ressources humaines, en quantité comme en qualité, à l'adaptation de l'offre à la demande**, a fait jusqu'à présent l'objet de plusieurs études sans pour autant déboucher sur des propositions concrètes d'amélioration, tant dans son fonctionnement, que dans ses résultats en matière de compétitivité.

Cela tient au fait que la responsabilité de la mesure et de l'évolution de ces ressources est **dispersée** entre plusieurs administrations, Ministères de l'Education nationale, de la Recherche et des Universités, de l'Emploi, de l'Agriculture, et, avec un rôle particulièrement modeste, la Direction du Tourisme. De plus, la part de l'initiative privée décentralisée y est importante, que ce soit au sein des grandes entreprises ou d'établissements de formation professionnelle souvent hors contrat.

Ainsi, s'il existe une vision relativement claire de l'offre et de la demande en termes d'évolution et de grandes tendances de ce que sera le tourisme dans l'avenir proche, (ce qu'on pourrait appeler le « hardware » du tourisme) il y a un défaut important d'expertise permanente au niveau de l'excellence en matière d'innovation, de service et de compétence chez tous les professionnels du secteur (le « software »).

Dès lors, la responsabilité de l'Etat n'est-elle pas de se poser les questions suivantes :

- A quoi ressemblera le Tourisme de demain pour les entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans le secteur, et comment leur donner l'information souhaitable et fiable grâce à une véritable dynamique de veille et de recherche appliquée à laquelle ils pourraient se référer ?
- Les filières de formation, initiale ou tout au long de la vie, font-elles l'objet d'une évaluation qualitative et quantitative suffisante avec les professionnels du secteur ?
- Sur un marché mondial en perpétuelle évolution, où la concurrence est de plus en plus forte, comment améliorer et développer la qualité de service et la compétitivité globale des professionnels du secteur ?
- Y a-t-il une politique efficace de recherche et d'encouragement à l'innovation dans un secteur aussi atomisé, où les petites entreprises et les collectivités locales sont très présentes ?

Face à ces questions, quatre principales lacunes transversales apparaissent dans la situation actuelle de ce secteur en France :

- La multiplication d'initiatives spécifiques, souvent efficaces individuellement, pour créer des formations, effectuer ou lancer des innovations, mais sans aucune mesure de la cohérence globale et de leurs résultats sur les métiers concernés
- L'absence de complémentarité horizontale ou verticale entre les initiatives engagées
- Le manque de stratégie visionnaire sur les objectifs à atteindre
- Une présence désordonnée de l'Etat au niveau des décisions, en ce qui concerne l'implication des services publics existants

Ce diagnostic ainsi résumé globalement **d'une politique au fil de l'eau et des bonnes volontés** nécessite une analyse approfondie par grands thèmes. Ceux-ci sont actuellement peu liés entre eux, contrairement à ce qui se passe à l'étranger (notamment dans les pays anglo-saxons), alors qu'ils devraient ensemble contribuer à un meilleur fonctionnement de la filière tourisme en matière de **Ressources Humaines**.

## 2.2 Diagnostic par secteur

### 2.2.1 Recherche

Si le **leadership international** de la France est de plus en plus contesté sur la taille de son marché et l'attractivité de ses destinations, il est **définitivement compromis en ce qui concerne la recherche**, notamment par rapport aux pays Anglo Saxons comme les USA, le Canada, l'Angleterre ou l'Australie qui ont certainement une large avance sur nous dans ce domaine. Ainsi, l'université de Cornell ou l'Institut Polytechnique de Hong Kong comptent en leur sein plus de 50 professeurs permanents spécialisés sur ces problématiques, alors que les plus grands centres de recherche en France comptent au maximum 10 chercheurs... Cet écart se retrouve dans le nombre et le niveau des publications académiques de chaque pays, à comparer avec l'absence de publication académique de premier plan de nos équipes de recherche.

**Trois principales raisons** semblent expliquer ce retard :

- **Il existe de nombreux chercheurs spécialisés** de près ou de loin sur le Tourisme (265 ont été recensés par la Direction du Tourisme en 2007), mais **on ne note aucun travail scientifique en commun**, excepté les récentes initiatives de l'ADREST (ex : création d'un séminaire de recherche commun, les « Doctoriales » en avril 2008 à Nice) ou le séminaire de recherche « Tourisme : Marchés et Politiques » de l'Université de Nice, qui regroupe régulièrement des chercheurs désireux de faire partager leurs problématiques, méthodologies et hypothèses de travail, **ni de comité scientifique. D'ailleurs, seules les universités qui ont créé de tels lieux de dialogue et de rencontre arrivent à publier de manière collective et à attirer des doctorants.**
- De plus en plus de chercheurs universitaires s'intéressent à ce secteur en développement et aux problématiques complexes, mais ils se répartissent dans différentes disciplines scientifiques comme la géographie, l'économie, la sociologie, la gestion... Mais cette grande richesse d'approche nuit à la lisibilité du secteur.  
Sur les 41 Universités qui développent une activité de recherche en tourisme, 24 d'entre elles ne dépassent pas le nombre de 5 chercheurs. Les établissements les mieux placés ont en réalité une recherche éclatée entre différentes structures et/ou laboratoires. Par exemple, on dénombre dans une ville universitaire, 21 chercheurs qui déclarent travailler sur le tourisme, mais ils se trouvent répartis entre 5 composantes.  
Avec une telle dispersion, la mise en place d'une politique commune de recherche en tourisme est certainement très difficile. .  
Ainsi, en ayant recours au Fichier Central des Thèses, on peut observer que sur les 10 dernières années<sup>1</sup>, l'Université de Nice a eu 15 doctorants en tourisme, l'Université de Paris 1, avec l'IREST, a eu 14 doctorants, alors que dans les Universités où la recherche est éclatée on ne compte que 3 ou 4 doctorants. Globalement on peut avancer que l'on ne dispose pas d'équipes de recherche dotées d'une masse critique suffisante. Le défi devrait donc être de proposer de nouvelles liaisons, essentiellement transversales, entre les îlots qui constituent notre recherche et d'établir des relations avec des partenaires extérieurs.
- **Il n'existe pratiquement aucun travail de recherche commun avec des chercheurs étrangers, ni de publications académiques internationales** (excepté les travaux de quelques universitaires isolés qui ont été contactés par des réseaux internationaux, comme par exemple, Jean-Paul Céron, chercheur à l'université de Limoges, qui fait partie du Réseau GIEC, spécialisé sur le développement durable, qui vient d'obtenir le Prix Nobel de la Paix à titre collectif). Il n'existe aucune revue scientifique reconnue en France ou en

<sup>1</sup> Où l'on ne dénombre que 214 thèses de doctorat touchant au secteur du tourisme, toutes disciplines confondues.

Europe sur le secteur du Tourisme. Enfin, l'O.M.T. a mis en place un Conseil international de chercheurs dans le tourisme, mais aucun Français n'y participe actuellement.

- Il n'existe pas non plus de **réseau ou de structure d'échanges avec les partenaires du secteur** (collectivités locales et entreprises), pour développer des grands projets de recherche appliquée. On constate au contraire un manque d'ambition et de moyens financiers, de chaires d'enseignement / de recherche (si ce n'est dans des écoles privées), et de liens structurels avec les entreprises où il règne néanmoins un fort besoin de recherche appliquée.

Ces faiblesses ont suscité un véritable débat entre universitaires autour de la non reconnaissance de la discipline en tant que telle par le CNU du Ministère de la Recherche. Comme il n'existe pas de secteur tourisme proprement dit en termes de Recherche, la **création d'une nouvelle discipline « La Tourismologie »**, d'une agrégation, ou de doctorat de Tourisme, serait pour certains un remède miracle à ce problème. Cette thèse, qui constitue notamment le cheval de bataille du centre de recherche en Tourisme de l'Université de Perpignan, a été reprise par certains rapports, notamment celui de la Commission Nationale du Tourisme de l'UMP. Au-delà des freins naturels du monde universitaire sur la création d'une nouvelle discipline sans légitimité particulière, il nous est apparu que, bien que séduisante, cette évolution nous paraît **impossible**, compte tenu de la nature même du secteur du Tourisme qui n'est en aucun cas un corpus de connaissances intrinsèques mais bien plus une thématique transversale à plusieurs disciplines (Géographie, Economie, Gestion, Sociologie, Droit, ...).

La solution doit donc se trouver dans **une démarche globale et structurelle de valorisation et de restructuration de la Recherche en Tourisme**, en fédérant les forces vives académiques (française et internationales) sur cette thématique, en trouvant des moyens additionnels chez les professionnels du secteur, et en élaborant un véritable plan de développement de la Recherche à moyen terme financier.

Signalons enfin que ce diagnostic sévère a déjà été réalisé à plusieurs reprises par les différentes études ou rapports sur le sujet depuis une dizaine d'années, comme le montre l'observation d'un récent Comité interministériel consacré au Tourisme en 2004<sup>2</sup> : « *La recherche française en tourisme constitue un point faible qui pèse assurément sur nos capacités d'innovation, d'adaptation et d'amélioration des processus d'intégration et de valorisation économique et sociale de nos territoires. Des réseaux de chercheurs pluridisciplinaires se sont pourtant constitués en région mais peinent à faire connaître leurs travaux faute de moyens* ». Malgré cet état des lieux répété, aucune initiative majeure n'a été entreprise par l'Etat ou les ministères concernés ces dernières années. Or, cet axe de progrès nous paraît être **une des priorités à mettre en œuvre**, si l'on veut développer la Connaissance dans ce secteur en France, avant même de pouvoir améliorer l'outil de Formation qui en découle. En effet, avant de former à de nouveaux métiers, il convient de les identifier, de comprendre leurs enjeux et les grandes tendances d'évolution.

**Seule une recherche fondamentale et appliquée de pointe pourra permettre à la France de retrouver la place qui devrait être la sienne en termes de Compétences et d'Innovation dans le Tourisme.**

<sup>2</sup> Comité interministériel du 23 juillet 2004.

## 2.2.2 Observation / Veille / Innovation :

Comme pour la Recherche, il apparaît un véritable retard de notre pays sur la veille et l'Observation du secteur du Tourisme, notamment quand on se compare aux pays anglo-saxons. Ce décalage est bien sûr dû par contagion aux faiblesses évoquée ci-dessus de la recherche fondamentale et surtout appliquée, mais il provient en outre **d'une série de dysfonctionnements spécifiques** :

- La première originalité du système français provient de la **dispersion des ressources et du manque de cohérence entre les 3 principales structures de veille et d'observation** que sont Mission d'info et de veille (4 personnes), le Bureau des études, des Statistiques, et des comptes économiques de la D.T. (8 personnes) et l'Observatoire. du Tourisme d'ODIT France (~11 personnes). Chacune de ces structures regroupe de bons professionnels et a tenté de mettre en place un mode de fonctionnement pragmatique et complémentaire des autres, mais il est évident qu'un tel émiettement, qui plus est sur un sujet qui demande des moyens humains, financiers et intellectuels importants, est néfaste à l'ensemble.
- En outre, on observe une **insuffisance de communication de la veille technologique et quantitative**, qui reste cloisonnée chez les experts, et qui n'est pas suffisamment mise à profit par les praticiens en vue de grands chantiers opérationnels. Ainsi, si le site de veille et d'information de la Direction du Tourisme ([www.veilleinfotourisme.gouv.fr](http://www.veilleinfotourisme.gouv.fr)) est considéré par beaucoup d'experts comme une excellente plateforme d'échanges et de source d'informations sur le secteur, elle est méconnue de la plupart des entreprises et des syndicats professionnels que nous avons rencontrés. Elle reste un outil documentaire, mais n'est pas utilisée à hauteur de ses possibilités en termes de recherche d'expertise et de réseau de travail entre les différentes institutions de recherche...Et elle est plus statique que dynamique.
- **De nombreuses bonnes expériences, locales** ou spécialisées, sont apparues ces derniers mois, comme par exemple, la dernière Journée d'information ODIT France à Paris, le récent Forum « Innovation & Tourisme » à Lyon, ou encore la journée récente sur le « Tourism@ » à Nice. Mais ces initiatives sont à la fois **trop locales et spécifiques** pour que les meilleures pratiques mises en avant puissent être transposées, dupliquées ou étendues. Il manque donc une vision transversale de l'innovation et une véritable politique d'appui aux nouveaux produits touristiques. Cette tâche devrait être renforcée au sein d'ODIT France, dont cela devrait être le cœur de métier.
- En effet, même si l'on observe beaucoup d'entrepreneuriat et de nouveaux projets dans le secteur, il apparaît **un manque évident de moyens et d'une stratégie d'accompagnement ainsi que de structures pérennes pour viabiliser et développer ces projets / start-ups** (ex : incubateurs, pépinières, fonds d'amorçages, business angels,...). Or ce secteur est fortement créateur d'emplois et d'activité économique, il serait donc particulièrement intéressant d'approfondir l'étude de la mise en place d'une véritable démarche d'accompagnement de l'entrepreneuriat comme dans le secteur des télécoms, des services ou de l'informatique...
- Enfin, un autre « gâchis » provient du **manque de lien entre les actions de Recherche & Développement isolées chez les grands acteurs économiques du secteur** (comme par exemple : Accor, Sodexho ou Club Med) qui sont chacun d'entre eux à la pointe de leur secteur et l'Observation nationale publique. Ces acteurs se déclarent tous ouverts à mutualiser une partie de leur veille et même de leur savoir faire. Cette synergie serait

---

d'autant plus forte et rentable qu'elle pourrait se réaliser en liaison avec les centres de recherche et d'enseignement spécialisés dans le secteur.

Au-delà des ces problèmes structurels, il semble exister aussi **des insuffisances dans le contenu actuel de l'Observation et de la Veille du Tourisme en France**. En effet, celui-ci se concentre aujourd'hui essentiellement autour du suivi et de l'analyse des grandes données du marché touristique français, ce qui pose deux questions essentielles :

- De nombreuses thématiques stratégiques pour la filière ne sont pas traitées aujourd'hui comme par exemple l'analyse de **l'adéquation qualitative et quantitative entre l'offre et la demande de formation / diplômés en France** en fonction des métiers et des niveaux de compétences. On peut aussi citer la veille technologique qui, même si elle est parfois abordée par certains centres (notamment par ODIT) mériterait d'être traitée de manière systématique et ambitieuse, comme le font par exemple les universités américaines, et d'être analysées en lien avec des scientifiques spécialisés sur les technologies concernées (ex : E-Tourisme / M-Tourisme...)
- **Les données statistiques obligatoires** définies par l'OMT ou l'Union Européenne sont certes nécessaires pour pouvoir comparer la Destination France aux autres pays concurrentes mais ne **sont plus forcément adaptées aux évolutions du Tourisme moderne** (ex : difficulté à suivre les touristes lors des passages aux frontières). Il faudrait donc mettre en place une véritable démarche de recherche approfondie sur la construction d'indicateurs de suivis plus sophistiqués en particuliers en matière de dépenses touristiques

On constate donc que **ce secteur de la Connaissance constitue un formidable potentiel de croissance pour le Tourisme en France** puisque les moyens et l'expertise existent. Ils ne sont pas forcément coordonnés, priorisés ou optimisés, mais si on arrive à les mettre en réseau, ils pourraient au contraire, fournir à notre pays un véritable **avantage compétitif** face à des pays aussi peu matures que nous sur cette problématique, comme l'Espagne et l'Italie. Cette relative faiblesse pourrait donc devenir une force, voire même **un produit d'exportation**, puisque, comme la formation, tous les pays émergents, dont le Tourisme explose, sont à la recherche d'un suivi et d'une analyse de l'attractivité de leur marché...

### 2.2.3 Formation :

Le diagnostic global sur la formation aux métiers du tourisme est **assez paradoxal** : il existe une profusion et une véritable richesse de l'offre en la matière, mais elle n'est pas adaptée à la demande du marché pour chacun des niveaux de diplômés. Cela se traduit par un certains nombres d'exemples chiffrés inquiétants :

- **Une évasion estimée entre 30% et 50% des jeunes diplômés**, en fonction des métiers, avant 3 ans d'emploi dans le secteur
- Plus de **40 000 personnes recrutés** dans les métiers du Tourisme, mais **50% seulement issus du** système de formation correspondant à ces métiers...
- **50% des étudiants des BTS Tourisme poursuivant leurs études à la fin de leur formation**, destinés pourtant théoriquement à déboucher de suite sur un emploi
- **65 mastères spécialisés** thématiques existent autour du Tourisme en France en 2006

Ce constat sévère se fonde sur trois principaux dysfonctionnements :

- **Un véritable cloisonnement** des formations et un manque de vision globale nationale
- **Un manque d'analyse des besoins du marché** en terme de diplômés par métiers et filières.
- **Une très forte hétérogénéité** de qualification entre les structures d'enseignement formant à un même diplôme
- Le sentiment chez les professionnels d'une insuffisante expérience pratique des diplômés de l'Education Nationale et de leur faible perception des contraintes des métiers du Tourisme (ce qui d'ailleurs explique la forte évasion du secteur), au contraire des formations en CFA

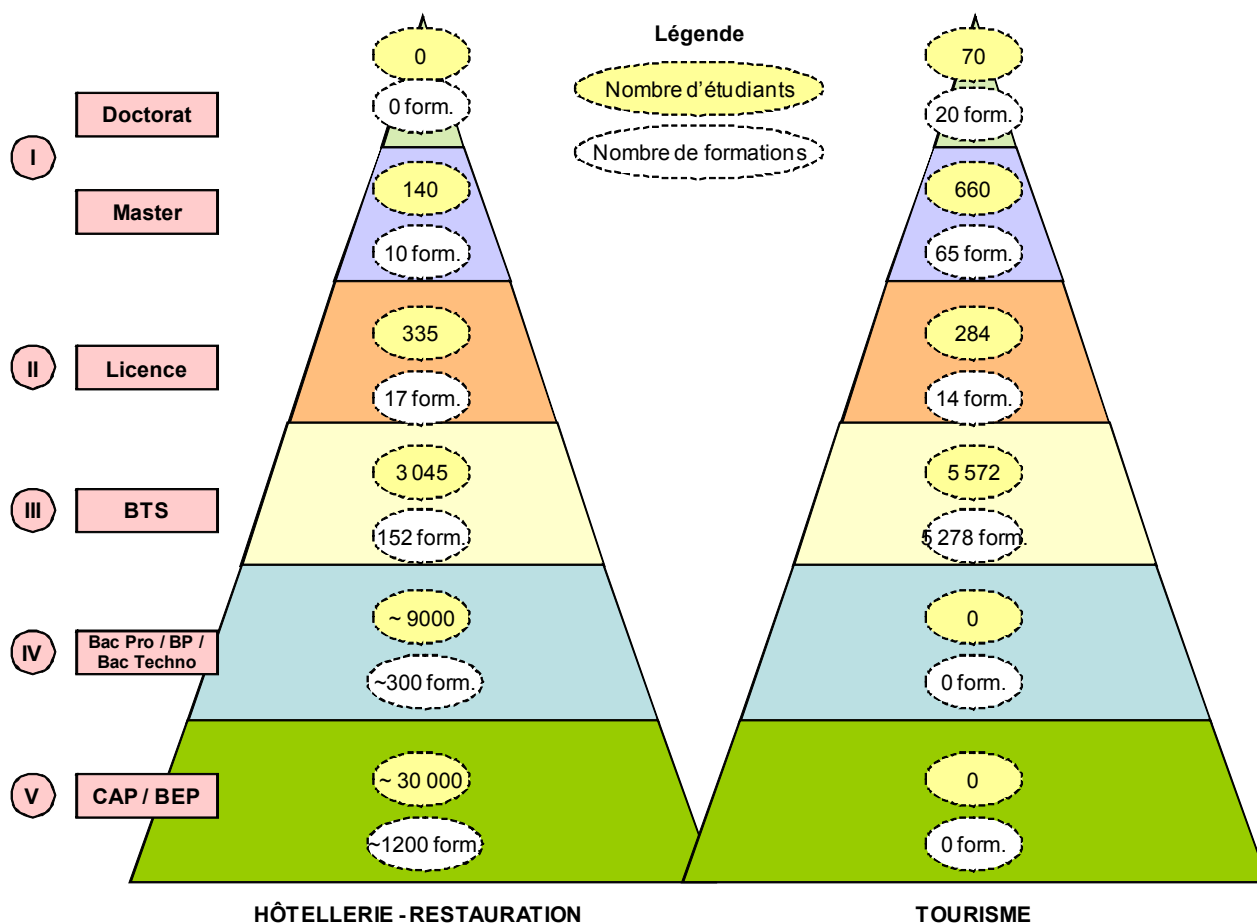
D'une façon générale, il est évident qu'il n'existe aujourd'hui **pas de véritables échanges institutionnalisés** sur les objectifs qualitatifs et surtout quantitatifs de formation entre les professionnels, les collectivités, l'Education Nationale et l'Enseignement Supérieur. Ainsi, la direction du tourisme, et notamment son Bureau des politiques de l'emploi et des formations (7 pers), sont plutôt spectateurs des décisions prises, même si cette direction est invitée à la commission paritaire décisionnaire (la 17ème CPC - Tourisme, hôtellerie, loisirs).

On peut essayer d'identifier plus spécifiquement les raisons structurelles de ce **cloisonnement**.

- Il n'existe pas assez de **références à la notion de « métiers » du tourisme** dans les formations, excepté en Hôtellerie-Restaurant. La plupart des formations (hors de l'apprentissage) restent relativement généralistes et manque d'un lien direct avec les professionnels. A titre d'illustration, le président d'un syndicat professionnel du Tourisme n'a jamais rencontré personnellement, pendant les 15 ans passés à son poste, l'Inspecteur Général de l'Education Nationale, chargé des BTS qui forment des employés pour ce secteur...

- Ce cloisonnement est **renforcé par un manque d'information** sur les formations spécialisées, puisqu'il n'existe aucun guide d'information récent sur les débouchés post BTS (ni en termes de métiers et encore moins en termes de formations complémentaires)
- **Un très grand nombre de projets pédagogiques isolés** sont en train de voir le jour autour de la création de nouvelles filières de formation comme par exemple : CERAM-IREST Université de Nice, l'Université de la Côte d'Opale, l'ESSEC-IMHI, l'ENPC, ...

Au delà de ce cloisonnement, il existe un véritable problème **de méconnaissance des chiffres et d'adéquation entre l'offre et la demande de diplômes**, sur la pyramide des formations sur chacun des sous-secteurs que sont le Tourisme d'une part et l'Hôtellerie-Restauration d'autre part, comme le montre très bien le schéma de synthèse ci-dessous.



Sources : Ministère de l'Éducation Nationale, Inspection Générale ; CEREQ, « Les Métiers du Tourisme, Approche Nationale », 2006 ; Conseil Économique et Social, « Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie ? », 2006, Entretiens d'experts, Analyses de la Mission

- Au niveau I, on observe un manque d'ambition en termes de références internationales, mis à part l'IMHI (ESSEC-Cornell) et les efforts en cours de l'Institut Bocuse de Lyon,, même si un certain nombre de centres réfléchissent à la création d'un « Lausanne à la Française »
- La faiblesse de la recherche académique dans ce domaine se retrouve dans un manque de lien entre la recherche et la formation : environ 65 Masters 2 (ex DESS professionnels) pour seulement un seul Master 1 (ex DEA)

- Inadéquation entre l'offre et la demande particulièrement flagrante pour le niveau I, avec la multiplication des Mastères spécialisés consacrés au Développement durable (5 Masters pour un seul vraiment utile). Plus généralement, une soixantaine de « mentions » mais surtout « spécialités » de Masters concernant le tourisme. Le problème qui se pose ici est la visibilité de la « Spécialité » qui se trouve « masquée » par une « Mention » et un « Master ». Cette **confusion** n'est bien sûr pas admise sur un diplôme. On peut se demander si le passage au LMD n'a pas fait perdre, par rapport aux intitulés très précis des DESS, une partie de la visibilité de nos diplômes. Comment communiquer, par exemple, sur une spécialité « Technologies et tourisme international » qui relève d'une Mention « Histoire » et d'un Master « Lettres, Langues, Arts et Sciences Humaines » ? Est-il possible d'envisager l'habilitation d'un Master « Tourisme » qui pourrait renvoyer à différentes disciplines ? Il est à ce sujet frappant d'observer que les spécialités « tourisme » sont majoritairement dans des Masters relevant du secteur disciplinaire « Économie-Gestion ». Pourtant une bonne formation à des métiers touristiques de haut niveau réclame notamment des connaissances approfondies dans le domaine des langues, de la géopolitique etc.
- Au niveau II, on observe une trentaine de licences : de la licence professionnelle d'« Hôtellerie et Tourisme », avec des spécialités allant de l'« accueil » au « droit » et à l'« économie du tourisme » en passant par « l'art culinaire ». **La lecture de certaines spécialités conduit à se demander si toutes ces licences peuvent constituer une suite logique ou non aux Brevets de Techniciens Supérieurs (BTS) en Tourisme.** Dans l'affirmative, on peut s'interroger sur l'originalité de certaines de ces licences et sur le risque de redondances. On peut s'interroger aussi sur la pertinence de certaines licences professionnelles qui pourraient être des redites pour des étudiants de BTS. Cette remarque est faite surtout pour amener les concepteurs des DUT et des licences professionnelles à être très attentifs aux contenus des BTS qui, il ne faut pas l'oublier, dépassent le nombre de 400 et devraient constituer les diplômes de référence sur le marché de l'emploi touristique<sup>3</sup>.
- Au niveau IV et V, on assiste à une **pyramide complètement déséquilibrée** puisqu'il existe de très nombreux BEP et CAP d'Hôtellerie Restauration, (même si certains ont du mal à faire le plein, à cause d'une image d'un métier contraignant et mal payé), alors qu'il n'existe aucun diplôme de ce niveau pour les métiers du tourisme stricto sensu et que de nouveaux métiers explosent sans formations techniques correspondantes : ex : Accueil, femmes de chambre, ... La CCIP a par exemple découvert lors d'une étude détaillée sur les besoins en formation du secteur en Ile de France que sur les 14000 emplois annuels à pourvoir, plus de 50% n'était pas couverts par des formations existantes...

**Une très forte hétérogénéité** entre les structures d'enseignement pour un même diplôme :

- On observe un **manque de cohérence** flagrant entre les différents panels de formations dispensées à travers le territoire (géographie, spécialisation, niveau de débouchés, encadrement) car chaque formation justifie ses propres performances face à un contexte local, sans aucune analyse nationale et parfois même pas régionale (alors que chaque région devrait analyser la complémentarité des formations dans le cadre d'une carte des formations régionales)
- **Trop de structures de formations hétéroclites** à partir des BTS (entre les formations publiques, privés sous contrat, hors contrat... avec des résultats au diplôme qui peuvent aller de 0% à 100%) et un manque de contrôle de la qualité réelle de la formation de

<sup>3</sup> On entre essentiellement sur le marché du tourisme avec un niveau Bac + 2 ; cela devrait amener le monde universitaire à réfléchir davantage à une offre de formation continue que de formation initiale.

certaines écoles privées hors contrat, qui portent fortement préjudice à l'ensemble de la filière

- Cette **hétérogénéité se retrouve aussi dans la formation permanente** puisque le taux d'accès à la formation continue est estimé à 18% pour l'hôtellerie restauration contre 33% pour l'ensemble du tourisme

L'état des lieux global, tel qu'il ressort de notre diagnostic, est donc plutôt inquiétant.

Mais en revanche, parmi toutes les initiatives françaises, on note **deux expériences particulièrement intéressantes, l'ESTHUA et l'IMHI**, car elles montrent que malgré les contraintes structurelles nationales, des centres de formation et de recherche d'excellence, reconnus internationalement, ont pu se créer en France.

Il nous est apparu intéressant de les analyser plus en détails afin de mettre en évidence les originalités de ces 2 projets et de comprendre si on peut en tirer des leçons pour l'avenir :

- **ESTHUA : Études Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers**

La licence Ingénierie des services et le Master Économie et Gestion, Mention Métiers du Tourisme, de l'Hôtellerie, de la Restauration et des Loisirs, Mention Management de la Culture des Arts et du Patrimoine se situent dans le prolongement d'un projet pédagogique initié en 1982, visant à associer de manière dialogique les orientations professionnelles et les savoirs fondamentaux. Ce projet a d'abord été mis en œuvre dans le cadre d'un second cycle de géographie avant de se renforcer par la transformation en Maîtrise des Sciences et Techniques, puis en IUP et DESS, tout en se diversifiant (Magistère de Tourisme, Hôtellerie et Rencontres d'Affaires).

Il repose sur les principes suivants :

- Il se positionne par rapport à des secteurs professionnels des services recourant à une forte part de relations interpersonnelles.
- Ces secteurs (tourisme, patrimoine culturel, loisirs, restauration) se caractérisent en effet à la fois :
  - par une plus faible substitution du capital au travail dans les métiers en contact
  - par la construction au niveau mondial d'organisations complexes en réseaux inter et intra entreprises, au sein desquelles les relations fondées sur la confiance exercent un rôle déterminant dans la compétitivité. Les étudiants doivent donc acquérir au cours de leurs études un savoir-être particulier.
- Les enseignements fondamentaux et l'acquisition des méthodologies universitaires constituent un élément essentiel à la professionnalisation recherchée,

La principale originalité de ce centre provient de son **statut pluridisciplinaire et indépendant** puisque l'Université d'Angers a réussi là où beaucoup ont échoué : à créer une véritable UFR Tourisme. Ce modèle devrait être généralisable à d'autres universités, notamment dans le cadre de la nouvelle loi sur l'autonomie des Universités.

- **L'IMHI : Institut du Management Hôtelier international**

l'IMHI a deux formats, un sur 1an, complémentaire du second proposé sur 2 ans et destinés à des candidats ayant une plus longue expérience professionnelle. Ce programme exigeant se fonde sur 20 années de tradition de formation en management du secteur hôtelier, notamment construit dans un premier temps avec Cornell University. L'IMHI MBA est un programme de grande qualité composé d'un corps professoral de réputation internationale. Le programme MBA International Hospitality Management de l'IMHI prépare de futurs managers :

- dans des chaînes d'hôtellerie, de restauration, de traiteur, de parcs à thème, de complexes de loisirs ou de sociétés spécialisées en tourisme et en services

- mais aussi dans l'hôtellerie indépendante, les parcs de loisirs, les activités de conseil (développement de projets, études de marché, assurance qualité, valorisation d'actifs), ou les maisons de retraite

L'originalité de cette formation a été de **créer une école de prestige sur le Management Hôtelier en France, alliant un corps professoral ambitieux, un programme très international et un réseau de diplômés très solide**. Cela peut se comparer, à quelques différences près, à celle de Lausanne pour former à des postes de management internationaux pour lequel il existe un vrai potentiel sur le haut de la pyramide, avec notamment l'existence d'un marché mondial à exploiter.

### 3. Proposition de stratégie de l'Etat et de réforme par secteur :

#### 3.1 Préconisation globale

Les nombreux entretiens que nous avons conduits ont fait apparaître **une demande générale de clarification** de ces **problèmes en termes quantitatifs et qualitatifs**, ainsi qu'un souhait de **rapprochement des acteurs concernés** pour prendre rapidement les décisions d'adaptation lorsqu'elles s'imposent dans un métier aussi évolutif.

L'idée de la création **d'un Pôle d'Excellence de Recherche, de Formation et d'Observation International du Tourisme**, dont le nom reste à définir, sous la forme d'un partenariat entre le Public et le Privé, à l'image de la Maison de la France et d'ODIT, qui regrouperait les différents services de l'administration du Tourisme traitant de ces sujets et qui compléterait la stratégie de l'Etat, a recueilli un consensus quasi général, chez les personnalités auditées.

Une rapide concertation avec différents experts en communication a permis de dégager quelques pistes pour le dénommer comme :

- un sigle institutionnel, « **CREFIT France** », , i.e. le « **Centre de Recherche et de Formation International du Tourisme** »
- une mise en valeur la notion de pôle scientifique « **Tourismopôle** », « **ToursimoLabo** » ou « **Labo R&D Tourisme** »
- un Institut, l'« **Institut Français du Tourisme** », sur le modèle de l'Institut Français de la Mode, dont le concept est assez proche du nôtre
- Un sigle avec un double-sens (comme ODIT France) comme le « **Pole d'Excellence en Recherche, Formation et Observation du Tourisme en France** », i.e. « **PERFO Tourisme France** »
- Un nom qui valorise la notion d'excellence comme « **Excellence Tourisme France** » ou « **Pôle d'excellence France tourisme** »
- Un nom qui valorise le lien entre recherche et formation comme « **Tourismocampus France** »

Par souci de simplicité, nous intitulerons provisoirement ce pôle, « l'Institut », dans la suite du document.

L'institut constituerait le **3<sup>ème</sup> pilier de la stratégie de l'Etat pour assurer le leadership de la France en matière de Tourisme, activité économique majeure, à coté de la Maison de la France et d'ODIT France**, facilitant l'échange et l'évolution vers l'excellence dans les métiers du Tourisme en termes de recherche, de formation, d'innovation, et rassemblant les principaux partenaires de la filière (Etat, ministères, collectivités locales, entreprises, opérateurs, syndicats, enseignants, chercheur, etc.). Là où la Maison de la France s'occupe de la Demande et où ODIT France se recentre sur son cœur d'expertise à savoir l'Offre (donc l'aide au montage et à l'ingénierie de projets, et l'appui aux créateurs de projets et à l'innovation), l'Institut s'occuperait de la prévision, de la recherche et de l'adéquation de la formation aux métiers qui permettent d'adapter **l'offre à la demande**, i.e. en fait la gestion des **Ressources Humaines de la Destination France**.

L'institut rassemblerait :

- les services suivants de la Direction du Tourisme (le Bureau de la Stratégie, de la Prospective, de l'Évaluation et de la Recherche ; la Mission de veille et d'information et le Bureau des politiques de l'emploi et de la formation)
- la Direction de l'Observation d'ODIT-France

Sous l'autorité d'un **Directeur Général** (d'un profil de manager confirmé, ayant exercé des responsabilités semblables dans la filière) et sous le contrôle d'un **Conseil d'Administration** regroupant l'ensemble des partenaires et d'un **Comité Scientifique**, il serait organisé autour de **3 pôles distincts et complémentaires : Recherche, Formation et Observatoire**. Pour chacun de ces pôles, un chef de service confirmé pilotera une équipe resserrée issue des services regroupés, qui s'appuiera sur une **commission paritaire** composée de tous les partenaires du secteur

Son but serait d'apporter aux différents Ministères concernés, et principalement ceux de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement supérieur, ainsi qu'aux professionnels (entreprises, syndicats et collectivités locales) les éléments de réflexions et d'information nécessaires à une meilleure efficacité de leurs actions respectives.

L'objectif de cette réorganisation vise à recentrer l'action de l'État sur ses fonctions de services publics pour créer les conditions d'une croissance forte grâce à une meilleure connaissance de l'évolution des métiers du Tourisme et à une meilleure adaptation de l'offre touristique à la demande mondiale. Cette réorganisation s'accompagne d'économies budgétaires.

## **3.2 Préconisations par secteur**

### **3.2.1. Recherche :**

**Il s'agirait de coordonner et de donner une véritable stratégie de développement à la Recherche pluridisciplinaire en France sur le secteur du Tourisme.**

Cela se traduirait par 5 priorités :

- Créer un **comité de pilotage scientifique pluridisciplinaire** (Géographie, Economie, Droit, Gestion, Sociologie, Environnement, Langues, etc) transversal qui serait chargé de définir un **Plan Scientifique de la Recherche dans le Tourisme à 5 et 10 ans**, en liaison étroite avec le marché, et notamment les partenaires du Centre (Industriels, CCI, Syndicats, collectivités, experts ...)
- **Développer des moyens financiers supplémentaires** pour ces recherches avec des **bourses** pour les chercheurs seniors et des **bourses de doctorat** via le Fundraising auprès des partenaires, ainsi que la création de chaires ou d'instituts d'enseignement-recherche en partenariat avec l'industrie sur les thématiques définies dans le Plan Scientifique de la Recherche dans le Tourisme (ex : Tourisme Durable, e-tourisme ou m-tourisme, ...)
- Créer un **séminaire doctoral transversal** fédérant les meilleurs centres de recherche régionaux permettant les échanges et la formation des jeunes chercheurs, mais aussi mettant en œuvre le Plan Scientifique via des financements adaptés (projets de recherche, bourses de doctorat)
- **Fédérer les principaux centres de recherche existant autour d'un Master 2 recherche national référent**, mettant en réseau dans un premier temps les trois pôles principaux d'excellence régionaux (Rhône-Alpes, PACA, Ile-de-France)
- Financer et créer **une revue académique** de niveau international en partenariat avec d'autres pays européens (ex : Italie, Espagne) afin de créer une émulation au sein du monde de la recherche du Tourisme

### 3.2.2. Observation et Innovation :

Il s'agirait de regrouper de tous les moyens d'études, d'observation de veille quantitative / qualitative dans le secteur autour d'une seule équipe d'experts pour construire un **Observatoire du Tourisme en France** reconnu internationalement sur toutes les problématiques stratégiques définies par l'Institut.

Cela se traduirait par 5 priorités :

- Mettre en place des **indicateurs de suivi de l'attractivité** de la destination France, en partenariat avec des chercheurs, l'INSEE, l'OMT, l'Union Européenne et les différents professionnels du secteur
- **Mesurer l'adéquation entre l'offre et la demande** sur les différents marchés stratégiques choisis par le Ministre après concertation de l'Institut, de la Maison de la France et d'ODIT France (par destination, par provenance, par métier, ...)
- Mettre en valeur le réseau national de suivi et de veille du secteur et de l'innovation (**veilleinfotourisme**) regroupant tous les experts du secteur
- En liaison avec ODIT-France, **dynamiser l'innovation dans le Tourisme en France** par l'organisation d'échanges d'expérience (Colloque sur le modèle de Innovation et Tourisme à Lyon, forum ODIT France, ...), et la réalisation d'un forum annuel national de l'innovation tourisme à l'image du forum lyonnais. La démarche d'accompagnement des projets (ex : incubation, business angels, bourses, ...) restant de la compétence d'ODIT France.
- Dans une liaison à définir avec ODIT-France, redynamiser **la cellule de transfert et de vente de connaissance et d'expertise à l'étranger**

### 3.2.3. Formation

**Il s'agirait de rapprocher l'ensemble des acteurs de la filière (Universités, Etat, Collectivités, Entreprises, Syndicats, CCI) pour revoir la cohérence de l'ensemble des formations au Tourisme en France en maximisant l'adéquation entre offre et demande de formation dans les métiers du Tourisme.**

Cela se traduirait par 6 priorités :

- Mettre en place un **comité permanent d'analyse des besoins quantitatifs et qualitatifs d'emplois et de formations dans le tourisme**, afin de formuler des recommandations à la 17<sup>ème</sup> commission professionnelle consultative de la DEGESCO, et à la DEGESup., regroupant les partenaires du Centre.
- Commanditer des **recherches en relation avec l'observatoire** sur les besoins en termes de formation au tourisme en France par métier, région et niveau de compétence
- **Créer ou labelliser une formation d'excellence sur le Tourisme** avec des options par débouchés (management touristique, promotion, ingénierie) en regroupant les formations les plus dynamiques  
Ex : test d'une initiative commune autour d'un regroupement pilote Ile de France, Rhône-Alpes, PACA (reprise du projet de DESUP commun envisagé dans le projet du Centre International du Tourisme » imaginé à la suite des entretiens de Gréoux les Bains)
- **Analyser la cohérence des formations au travers d'une carte nationale des formations** par métiers et niveau de compétence (d'où par exemple, une revue critique de tous les agréments de BTS pour améliorer la lisibilité des diplômes, la cohérence des formations et les débouchés)
- **Améliorer l'information et l'orientation des étudiants** face à ces parcours de formation
  - Ex : création d'un guide rassemblant l'ensemble du dispositif de formation classé par métiers
  - Ex : Mise en place au sein des lycées et collèges de systèmes plus explicites d'information et d'orientation sur les métiers du tourisme
- Préconiser de manière systématique dans les métiers du Tourisme, **la formation par alternance et les échanges européens de type Erasmus**, quelque soit le niveau

### **3.3. Modalités de mise en œuvre**

#### **3.3.1. Les moyens financiers du Pôle d'Excellence**

Ceux-ci seront déjà prélevés pour partie sur le budget de l'Etat, par redéploiement des moyens budgétaires affectés aux structures regroupées dans l'Institut. Celui-ci devrait bénéficier en plus de **trois opportunités de financement complémentaire**, qui permettraient d'en accroître l'efficacité sans apports de fonds publics additionnels :

- **Le Fundraising** pour l'enseignement et la recherche: un apport financier direct des grands acteurs privés, sur le modèle des succès actuels des chaires dans les grands établissements supérieurs privés. Ex : à l'ESSEC, à HEC, à l'ENPC et au CNAM
- **Les ressources propres de l'Observatoire** : études, éléments de veille (sur le modèle des grands secteurs : automobile, sport, pharmaceutique), tendances et prospective, bref une série de produits commercialisés aux acteurs du secteur, sans compter les réponses aux appels d'offre sur les études ad hoc
- **L'Exportation du savoir-faire à la Française** : réponse aux appels d'offres internationaux, création d'une vraie marque de management et d'innovation France

### 3.3.2. Structure juridique

2 grandes options sont possibles : le **G.I.E. (Groupement d'intérêt économique)** ou le **G.I.P. (Groupement d'intérêt public)** Le choix final de la meilleure option devra se faire en fonction de la stratégie institutionnelle définie pour l'Institut et notamment en fonction de la place que devront y prendre les organisations professionnelles et les entreprises.

Nous avons résumé ci-dessous les différentes caractéristiques des 2 options, afin d'éclairer le choix du Ministre :

	<b>GIE (Groupement d'intérêt économique)</b>	<b>GIP (Groupement d'intérêt public)</b>
<b>Principe</b>	Le GIE est une personne morale de droit privé composée de personnes physiques ou morales qui est immatriculé au registre du commerce. Le but d'un GIE n'est pas de réaliser des profits même si rien ne l'en empêche juridiquement.	Le GIP est une personne morale de droit public qui associe l'Etat, les collectivités territoriales les établissements publics mais également les personnes de droit privé. Dans le cadre de l'Institut de formation, cette forme juridique est tout à fait utilisable.
<b>Membres</b>	Dans le cadre de la création d'un Institut de formation, cela signifie qu'il peut être composé d'entreprises (Accor, club Med, etc.) de personnalités qualifiées (anciens Ministres, responsables reconnus dans le secteur touristique) ou d'établissements publics (Universités). La question des collectivités territoriales est plus complexe puisqu'elles ne peuvent appartenir à un GIE que si elles y sont autorisées par un décret en CE (Réponse ministérielle n°2657 JOAN, Q 23 août 1993 p.2659).	
<b>Objet</b>	L'activité du groupement doit se rattacher à l'activité économique de ses membres. Elle ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci (L.251-1 du code du commerce). Concernant l'Institut cela signifie que ses membres doivent avoir un objet social lié de près ou de loin au tourisme.	La loi du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique de la France prévoyait justement que ce type de groupement permettrait de mettre en commun des moyens relevant de laboratoires privés et publics pour mener ensemble des opérations d'intérêt public. Leur objet peut concerner le tourisme et la formation, donc il n'existe pas d'obstacle juridique à l'utilisation de cette forme de groupement.
<b>Forme</b>	Le GIE est constitué par un contrat écrit qui détermine librement l'organisation du groupement. Un règlement intérieur complète généralement ce contrat.	Les statuts et leurs modifications doivent être approuvés par un organe d'Etat, généralement le Ministre du budget et les ministres concernés (ici, le Ministre du tourisme, de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de l'emploi).
<b>Organisation</b>	Le groupement comprend une assemblée et il peut être administré par une ou plusieurs personnes physiques.	Les GIP peuvent organiser librement leur administration. Généralement ils disposent d'un conseil d'administration

	<p>Mais l'organisation du groupement est librement fixée par le contrat constitutif. L'assemblée peut donc être constituée d'un administrateur, de plusieurs ou d'un organe collégial, ce dans le cas de l'Institut est la bonne formule.</p>	<p>qui délibère sur les affaires courantes du GIP (nomination, désignation et révocation du président du CA, nomination du directeur du groupement, propositions relatives au programme d'activités, précisions d'embauche, fixation de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses, décisions relatives au fonctionnement du GIP, rédaction du rapport moral et financier.</p> <p>Un Président est généralement élu par le conseil et il doit superviser l'organisation et la direction des débats au sein du CA.</p> <p>Un directeur est aussi généralement nommé et il est l'ordonnateur des dépenses et des recettes du GIP. Il est son représentant juridique.</p> <p>Un commissaire du gouvernement, un contrôleur d'Etat et un comptable public sont également présents au sein du GIP.</p>
<b>Statut du personnel</b>	<p>Le personnel peut être de droit privé ou être détaché par ses membres ou mis à disposition.</p>	<p>Le personnel d'un GIP peut être composé de fonctionnaires en détachement ou mis à disposition mais aussi de salariés de droit privé mis à disposition par les membres du GIP (entreprises privées).</p>
<b>Responsabilité</b>	<p>Les membres sont tenus indéfiniment et solidairement des dettes du GIE sur leur propre patrimoine, toutefois, la seule détention d'un titre exécutoire contre le GIE ne permet pas de procéder à une mesure d'exécution contre l'un de ses membres puisque ceux-ci ont une personnalité juridique distincte du groupement.</p> <p>Le principe de solidarité pose problème pour l'Etat et les collectivités territoriales au regard des règles de la comptabilité publique.</p>	<p>La responsabilité civile des membres du GIP est conjointe et non solidaire dans la plupart des GIP. Elle se fait à proportion de leurs droits statutaires.</p>
<b>Statuts</b>		<p>Les statuts du GIP résultent d'un contrat conclu et signé par l'ensemble des membres fondateurs. Le statut du GIP est libre sous réserve que les modalités de fonctionnement du GIP correspondent aux règles législatives et réglementaires. Les statuts doivent prévoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dénomination du GIP</li> <li>- L'objet du GIP</li> <li>- L'identité des membres</li> <li>- Le siège social du GIP</li> <li>- La durée déterminée du GIP (en général 5 ans)</li> <li>- Le capital et les apports (mais il peut aussi être constitué sans capital)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contributions des membres aux charges du GIP</li> <li>- Le statut du personnel</li> <li>- Le régime financier</li> <li>- La dissolution du groupement</li> </ul>
<b>Financement</b>	Il peut être financé par un apport de fonds en capital ou en compte courant et /ou le versement de cotisations par ses membres. Le financement est assez libre, et le GIE peut être constitué avec ou sans capital.	
<b>Contrôle de l'Etat</b>	Si l'Etat détient 50 % des parts, il est soumis à un contrôle économique et financier.	Certaines règles sont obligatoires : contrôleur d'Etat pour le contrôle économique et financier, contrôle administratif (commissaire du gouvernement) et participation d'au moins une personne publique.

En pratique, les deux statuts de GIP et GIE peuvent convenir pour ce projet d'Institut. Toutefois le statut du GIE semble plus souple, notamment en terme de contrôle (pas de contrôleur d'Etat si l'Etat ne dispose pas de plus de 50% des parts ni de commissaire du gouvernement).

Si la part des collectivités territoriales et des représentants des Ministères devait prédominer, le statut du GIP constituerait une meilleure garantie pour l'Etat. Dans le cas inverse, que nous préconisons, pour donner plus de poids aux professionnels du Tourisme, premier responsable de la croissance espérée dans ce secteur, le statut du GIE est plus simple en terme de contrôle et des règles applicables puisque le droit privé prédominera.

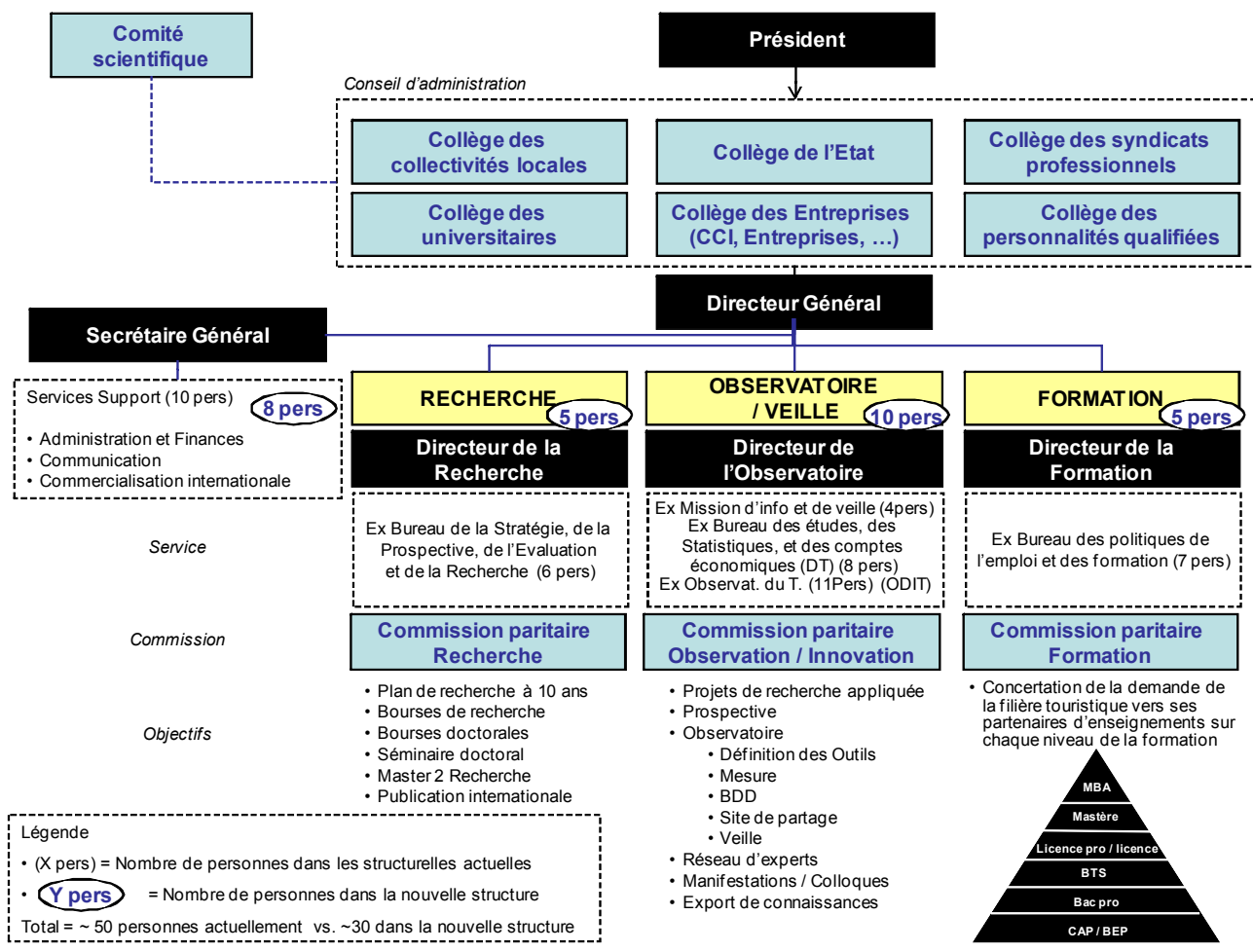
Dans les deux cas de figure, le statut du président de l'organisme et celui du directeur restent inchangés et les membres de l'assemblée générale ou du conseil d'administration pourront élire les personnalités de leur choix.

Le choix devra faire l'objet d'une analyse approfondie des services concernés du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi et restera de toute façon de l'entière responsabilité du gouvernement.

### 3.3.3. Synthèse et incidences budgétaires

L'effectif permanent de l'Institut ne devrait pas dépasser 30 personnes, contre environ 50 personnes actuellement occupés par les services qui y seraient regroupés. Son budget de fonctionnement hors personnels devrait être composé à part égale entre l'Etat (uniquement par redéploiement des budgets actuels de fonctionnement) et les partenaires associés (entreprises, collectivités locales, chambres consulaires, syndicats professionnels, ...).

Voici le schéma de synthèse qui résume l'organisation et le mode de management de ce futur centre :



# Conclusion

La croissance de l'activité touristique de la France, que laissent espérer les études prospectives sur la demande mondiale, justifie une attention particulière des responsables politiques.

Il ne s'agit plus de se reposer sur une conception traditionnelle de type hédoniste de ce secteur économique, qui bénéficierait d'une croissance quasi automatique due à la qualité de notre patrimoine naturel et culturel et à nos traditions en matière d'art de vivre.

Le gouvernement actuel a, à juste titre, pris conscience de la forte concurrence mondiale, de l'absence de fiabilité des indicateurs de notre leadership en la matière, et donc **de la fragilité de notre situation**.

Le Secrétariat d'Etat à la Consommation et au Tourisme, rattaché au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, a engagé une très importante réflexion de fond sur le Tourisme en 2020 et sur la stratégie que l'Etat devra mener dans les années à venir pour mettre notre pays en situation de profiter de la croissance mondiale dans ce secteur.

Au sein de cette réflexion, **la préoccupation « humaine »** doit avoir toute sa place. La qualité de la démarche prospective, de la recherche sur l'avenir des métiers du tourisme, et de l'excellence en matière de la formation des hommes et des femmes qui assureront l'emploi dans ces métiers sera un gage évident de notre compétitivité.

Le diagnostic auquel nous nous sommes livrés montre que dans ces domaines, **nous sommes loin de la performance qu'il est possible d'atteindre** en termes de fiabilité des informations qui fondent les décisions des acteurs, de prospective technologique qui orientent les formations nécessaires, et de bonne répartition quantitative et qualitative des formations dispensées sur le territoire.

**Le projet de création d'un pôle d'excellence regroupant, avec des économies d'échelle**, les moyens actuels de l'Etat dans une organisation en partenariat entre le Public, les collectivités locales et le Privé s'impose, dans un souci de cohérence et de coordination d'initiatives largement décentralisées.

Ce regroupement de tous les acteurs de la filière autour de ce challenge collectif de la connaissance et de l'amélioration des Ressources Humaines du Tourisme, devra aboutir à cinq grands résultats concrets pour notre pays :

- 1) **Une amélioration sensible de l'image de la Destination France** avec la création d'une marque, et sa valorisation autour des meilleurs centres de recherche et de formation du secteur
- 2) **La création d'une base de knowledge management** de toute la recherche fondamentale et appliquée, d'un réseau d'experts, et d'outils innovants, visant à améliorer l'offre française de produits touristiques et pouvant servir d'exemples commercialisables dans le monde entier
- 3) **L'enclenchement d'un cercle vertueux d'échanges d'expériences entre les acteurs**, porteurs de nouvelles initiatives valorisantes pour notre économie (bourses de recherche, aide à la création d'entreprises, ...), renforcé par une augmentation de moyens financiers issus du secteur privé

- 4) **Une forte synergie entre recherche et formation**, permettant de donner aux jeunes qui s'engageront dans ces filières liées au Tourisme des perspectives de carrière porteuses d'avenir et d'optimiser l'adéquation entre demande et offre de diplômés dans le secteur avec **une amélioration du processus d'orientation** des jeunes dans les métiers du Tourisme et une valorisation de ces derniers
- 5) **Un repositionnement de l'Etat sur son vrai rôle de stratège et d'appui aux acteurs économiques**, en leur donnant les informations et les moyens d'agir et en appliquant ainsi le principe de subsidiarité qui favorisera les conditions de leur propre créativité

Enfin, ce pôle d'excellence s'ajoutera à la Maison de la France et à ODIT France pour constituer un **dispositif tripartite fort d'appui au Ministre**, qui sera en charge de surveiller la croissance forte espérée de ce secteur. L'addition des Conseils d'Administration de ces 3 groupements, élargie aux personnalités qualifiées, qu'il sera utile d'y adjoindre, pourrait se substituer à l'actuel Conseil National du Tourisme. Ce nouveau « super conseil » réuni en Assises nationales une fois par an pourrait faire le bilan régulier de la mise en œuvre du plan de développement du Tourisme en France.

Si les propositions contenues dans ce rapport devaient être retenues par le Gouvernement, elles devraient être prolongées de la façon suivante :

- **Partager ces réflexions avec les acteurs clefs de la filière**, afin de fédérer toutes les parties prenantes sur les principes du projet envisagé, de l'enrichir et de valider l'adhésion des partenaires potentiels (Entreprises, Syndicats, CCI, Collectivités, Autres ministères, ...)
- **Etudier la faisabilité juridique, structurelle et financière du pôle**, en affinant des hypothèses envisagées et en, décider la dénomination
- **Créer, si nécessaire, une association de préfiguration** permettant de mettre en œuvre ce projet, en y associant dès que possible les partenaires pressentis

Compte tenu de l'urgence rappelée dans les travaux de la commission Attali d'utiliser le potentiel du secteur du Tourisme comme un des leviers essentiels de la croissance du pays et de l'accueil très favorable réservé à ces idées par de nombreux dirigeants du secteur, il nous paraît souhaitable de se fixer la fin de l'année 2008 comme échéance mise en œuvre de cette réforme.

## Annexe 1 : liste des entretiens réalisés

NOM	Prénom	Structure	Fonction
ADAM	Philippe	ACCOR	Directeur Général Stratégie et Développement
AUROY	Philippe	CCI Nice Côte d'Azur	DG
BALDERRACHI	César	SNAV	Président d'Honneur
BARGE	Michel	Département Stratégie, Prospective, Evaluation et Statistiques	Directeur
BEAUDIER	Thierry	Maison de la France	DG
BECHET	Marc	Rhône Alpes tourisme	DG
BEGON	Hélène	Direction du Tourisme	Sous Directrice Politique Territoriale
BERGER	Merchid	Direction du Tourisme	Responsable de la Veille
BERGER SARATEL	Robert	PRISME Formation	Directeur général
BONED	Valérie	SNAV	Directrice des Affaires juridiques et de la Formation
BROS	Jean-Bernard	Ville de Paris	Maire adjoint chargé du Tourisme
BREMOND	Gérard	Pierre et Vacances	Président
BRISSON	Sylvie	Club Med	Directrice de la Gestion des Ressources Humaines
BURON	René	Com. Agglo Sophia Antipolis	Vice Président - Maire de Saint Paul de Vence
CERAN	Henri	CRT Riviera Côte d'Azur	Directeur du "Convention Bureau"
CERON	Jean Paul	CRIDEAU Limoges	Chercheur - Rapport eur GIEC
CHAMPON	Michel	Direction du Tourisme	Préfet, Directeur
CHAPLIN	Alain	CFA Tours	Restaurateur formateur
CHEVILLON	Michel	Syndicat Hôteliers Cannes	Président
CHIKLKI	René-Marc	Association des Tour-operateurs	Président

<b>CHOFFEL</b>	<b>Jean-Marie</b>	<b>Office du Tourisme de Méribel</b>	<b>Managing Director</b>
<b>COLSON</b>	<b>Georges</b>	<b>SNAV</b>	<b>Président</b>
<b>COQUET</b>	<b>Dominique</b>	<b>Eurodisney</b>	<b>DGA - Directeur du Développement</b>
<b>CORNU</b>	<b>Xavier</b>	<b>CCIP</b>	<b>DGA en charge de la Formation</b>
<b>CORNUT GENTIL</b>	<b>Gilles</b>	<b>Veolia</b>	<b>Chargé de Relations Institutionnelles</b>
<b>COUVE</b>	<b>Jean Michel</b>	<b>Assemblée Nationale</b>	<b>Député, Maire de Saint-Tropez</b>
<b>DAGUIN</b>	<b>André</b>	<b>UMIH</b>	<b>Président</b>
<b>DE BEAUFORT</b>	<b>Isabelle</b>	<b>Labyrinthus</b>	<b>Inventeur et Directrice générale</b>
<b>DE LA PORTE DU TEIL</b>	<b>Gaël</b>	<b>Interface Tourisme</b>	<b>Président</b>
<b>DIMANCHE</b>	<b>Frédéric</b>	<b>CERAM</b>	<b>Directeur du Département Tourisme</b>
<b>DUPRAS LADOUCETTE</b>	<b>Mme</b>	<b>Ministère de l'Enseignement Supérieur</b>	<b>DGES</b>
<b>ESTEVE</b>	<b>Dominique</b>	<b>CCI de Nice</b>	<b>Président</b>
<b>FABY</b>	<b>Nathalie</b>	<b>Université de Marne-la-Vallée / IFIS</b>	<b>Directeur adjoint</b>
<b>FASQUELLE</b>	<b>Daniel</b>	<b>Assemblée Nationale</b>	<b>Député du Pas de Calais, Adjoint au Maire du Touquet</b>
<b>FRANCO</b>	<b>Arlette</b>	<b>Assemblée Nationale</b>	<b>Députée, Maire du Canet-en-Roussillon</b>
<b>FRANCO</b>	<b>Gaston</b>	<b>CRT Riviera Côte d'Azur</b>	<b>Maire de St Martin Vésubie</b>
<b>FRANGIALLI</b>	<b>Francesco</b>	<b>OMT</b>	<b>Secrétaire Général</b>
<b>GEOFFROY</b>	<b>Elisabeth</b>	<b>CERAM Sophia</b>	<b>Formation continue groupe cci</b>
<b>GERME</b>	<b>Barbara</b>	<b>Lycée Ste Ursule - Tours</b>	<b>Directeur des BTS Tourisme</b>
<b>GILLET</b>	<b>Michel</b>	<b>Association Internationale des Palais des congrès</b>	<b>Président d'Honneur</b>
<b>GILLET</b>	<b>Philippe</b>	<b>Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche</b>	<b>Directeur de Cabinet</b>

<b>GIRAUD</b>	Joël	Assemblée Nationale	Président du Groupe Montagne - Député Maire Argentièrre-la-Bessée
<b>GISCARD D'ESTAING</b>	Henri	Club Med	Président
<b>GODINO</b>	Roger	INSEAD	Président d'Honneur
<b>GROS</b>	Jacques	Centre IBM Innovation Tourisme	Directeur du Centre
<b>GUIBILATO</b>	Gérard	ESSEC	Directeur Général Adjoint (EX Directeur de l'IMHI)
<b>HESSE</b>	Thierry	Fédération Nationale des Foires, Congrès et Salons	Président
<b>IVANOFF</b>	Catherine	CRCI Rhône alpes	Chargée de promotion
<b>JACQUET</b>	Nicolas	CCIP	Directeur Général
<b>JEGOUZO</b>	Laurence	Direction du Tourisme	Directrice des Affaires Internationales
<b>KNAFOU</b>	Remi	IREST	Directeur - Professeur géographie
<b>KOTLER</b>	Eliane	Université Nice	Vice Présidente
<b>LAMBERT</b>	Chantal	Conseil National du Tourisme	Secrétaire générale
<b>LE SCOUARNEC</b>	Noel	Direction du tourisme	Chef du bureau de la stratégie de la prospective, de l'évaluation et de la recherche
<b>LE VEN</b>	Philippe	Société Hôtelière du Phare	Manager
<b>LEBREC</b>	Jérôme	PROMHOTE - IFITEL	Directeur Général
<b>LEBRUN NOLEN</b>	Carole	Direction du Tourisme	Directrice de la Communication
<b>LECLERC</b>	Thibault	Botin Gourmand	Président
<b>LECOQC</b>	MME	CFA Tours	Directrice
<b>LEFORT</b>	Emmanuelle	Université Lyon 2	Professeur
<b>LELEU</b>	Thierry	Eurodisney	Directeur des Relations Extérieures

<b>LEMANT</b>	Jacqueline	Ministère de l'Enseignement Supérieur	Sous Directrice - DGES- Sous Direction des formations post-licences
<b>LEPARGNEUX</b>	Eric	Lycée Ste Ursule - Tours	Directeur
<b>LEVESQUE</b>	Alain	U.M.I.H Touraine	Président
<b>LOVISI</b>	Claire	Ministère de l'Education Nationale	Directrice adjointe de cabinet
<b>LOZATO GIOTART</b>	Jean Pierre	Université Paris II Formation Continue MITT	Responsable Pédagogique
<b>MANTEI</b>	Christian	ODIT France	DG
<b>MARTINETTI</b>	Jean Pierre	GréouxLes Bains	Directeur de la Cité de la Culture et du Développement Durable
<b>MAZURE</b>	Philippe	Institut de la Montagne	Directeur
<b>MERCIER</b>	Etienne	ACCOR	Directeur de l'Académie Accor
<b>MICHAUD</b>	Jean-Luc	Direction du Tourisme	Chef de l'Inspection Générale
<b>MONTFERRAND</b>	Alain	ODIT France	Directeur de l'Observatoire
<b>NAVARRO</b>	Gérard	INFA (Formation continue)	Directeur
<b>OLIVEREAU</b>	Joseph	Relais et Châteaux	Président d'Honneur
<b>PAGNON MAUDET</b>	Chantal	Université de Perpignan	Vice-doyenne de la Faculté
<b>PERROT</b>	Serge	AMFORHT	Président d'Honneur
<b>PETITCOLAS</b>	Christian	Ministère de l'éducation Nationale	Inspecteur Général
<b>PIERRET</b>	Frédéric	Direction du Tourisme	Ancien Directeur
<b>ROUSSARIE</b>	Pascal	Observatoire CETELEM	
<b>SALIGNAC</b>	Hervé	Rhône Alpes tourisme	Président
<b>SUFFYS</b>	Michèle	Lycée Hôtelier Fontiville - Veigne (37)	Directeur Général
<b>SAUNOIS</b>	Jean-Pierre	Compagnie des Alpes	Président Directeur-Général
<b>SCOTT de MARTINVILLE</b>	Laurent	CCIP	Directeur des Congrès

<b>SERRA</b>	<b>Jean-Pierre</b>	<b>Fédération des CDT</b>	<b>Président</b>
<b>SPINDLER</b>	<b>Jacques</b>	<b>IAE Nice</b>	<b>Directeur</b>
<b>TARDIEU</b>	<b>Frédéric</b>	<b>Direction du Tourisme</b>	<b>Chef du Bureau des Etudes, Statistiques et des comptes économiques</b>
<b>TASSIN</b>	<b>Jean Francois</b>	<b>GEFIL</b>	<b>Président</b>
<b>THIERRY</b>	<b>Jacques</b>	<b>Ministère de l'éducation Nationale</b>	<b>Inspecteur Général</b>
<b>TILMONT</b>	<b>Hervé</b>	<b>Association des Tour-opérateurs</b>	<b>Secrétaire général</b>
<b>TITZ</b>	<b>Jean-Bernard</b>	<b>Association Telecom Valley</b>	<b>Secrétaire général</b>
<b>TRESSOIS</b>	<b>Florence</b>	<b>Centre IBM Innovation Tourisme</b>	<b>Architecte</b>
<b>TSCHANN</b>	<b>Michel</b>	<b>Syndicat Hôteliers Nice</b>	<b>Président</b>
<b>VIOLIER</b>	<b>Philippe</b>	<b>ESTUH Angers</b>	<b>Directeur</b>
<b>WILLIATTE</b>	<b>Patrick</b>	<b>Direction du Tourisme</b>	<b>Chef adjoint du Bureau des politiques de l'emploi et de la formation</b>
<b>WEBBER</b>	<b>Jérémy</b>	<b>ESSEC</b>	<b>Directeur Formation Permanente</b>
<b>WEBER</b>	<b>Robert</b>	<b>Lycée Colbert - Lyon</b>	<b>Professeur tourisme</b>
<b>ZIV</b>	<b>Jean-Claude</b>	<b>CNAM</b>	<b>Professeur</b>

## Annexe 2 : liste des études et publications analysées dans le cadre de la mission

- AFIT (2001), « Piloter le tourisme durable, collectif, coll. » Guide de savoir faire, AFIT
- Baccaini B., Thomas G., Khiati A. (2006), « l'emploi salarié dans le Tourisme : une nouvelle estimation », INSEE Première n°109
- Bensahel L., Donsimoni M. (sous la direction de) (1999), « Le tourisme facteur de développement local », PUG
- Bernardet M. (2003), « Les Dispositifs statistiques d'observation de l'activité touristique au niveau national : présentation et évaluation », édition Observatoire National du Tourisme
- Boyer A. (2005), « Les saisonniers du Tourisme : quel devenir ? », Collection Mémo, n°22, ORM, Mai
- Carol J. (2000), « L'exportation des savoir-faire français en matière touristique : analyse des propositions », AFIT, MAE
- Cazes G., Lanquart R. (2000), « L'aménagement touristique et le développement durable », PUF, Paris
- Champion JP (1977), « La formation professionnelle comme produit d'exportation », Rapport du Conseil Supérieur du Tourisme
- Daguin A. (2006), « Quelle Stratégie pour l'Hôtellerie Dans l'Economie Française ? », Rapport du Conseil Economique et Social
- Decelle FX (2005), « Innovations et compétences dans l'industrie touristique », in « Les mutations de l'industrie touristique : enjeux et perspectives », numéro spécial de la Revue d'économie méridionale, vol.52, n°205-206
- Decelle FX (2005), « La dynamique touristique », revue Espace, 9
- Direction du Tourisme (2006), « Chiffres-clés du Tourisme », Direction du Tourisme, édition 2006
- Direction du Tourisme (2006), « Mémento du Tourisme », Direction du Tourisme, édition 2006, documentation française
- Dufourg B. (1999), « La compétitivité internationale éducative de la France », Rapport de la CCIP
- Equipe MIT (2002), « Tourismes 1 Lieux communs », Mappemonde, Belin
- Espinoza C (2001), « La coopération internationale française avec les organisations non gouvernementales dans le domaine du tourisme : approche stratégique et organisationnelle du partenariat », DEES en Industrie du Tourisme, Université de Toulouse le Mirail, Cetia, octobre
- Franco A. (2003), « Rapport sur les Diplômes et les Formations aux Métiers du Tourisme », Paris, Mission parlementaire auprès de Monsieur Léon Bertrand, Secrétaire d'Etat au Tourisme
- François P. (2006), « Enjeux de la pluridisciplinarité dans les formations en hôtellerie et tourisme », Rapport du Conseil National du Tourisme
- Greffe X. (1999), « L'emploi culturel à l'âge du numérique », Paris, Anthropos
- GRET (2001), « Audit externe du projet de l'association « Tourisme et Développement Solidaire », GRET, Ministère des Affaires étrangères, juin
- Guilton C., Aguetant N., Labruyère C. (2006), « Les Métiers du Tourisme : Approche Nationale », Résultats d'une étude réalisée en 2005 par le CEREQ à la demande du Ministère délégué au Tourisme et du Ministère de l'Education nationale
- Hjalager AM. (2002), « Repairing innovation defectiveness in tourism », Tourism Management n°23
- Le Pors A. (1999), « Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme », Rapport du Conseil National du Tourisme

- Marcon JP (2006), « Le Tourisme associatif en milieu rural, source de cohésion sociale et de développement local », Avis et rapport du Conseil Economique et Social
- Michel F. (1997), « Tourismes, touristes, sociétés », L'Harmattan, Paris
- Michum S. et Podevin G. (2006), « Les Métiers du Tourisme : Approche Régionale », Résultats d'une étude réalisée en 2005 par le CEREQ à la demande du Ministère délégué au Tourisme et du Ministère de l'Education nationale
- Organisation Mondiale du Tourisme (1997), "What tourism managers need to know: a practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism », Organisation Mondiale du Tourisme
- Organisation Mondiale du Tourisme (2001), « Tourisme horizon 2020, Nouvelles prévisions », OMT, Madrid
- Organisation Mondiale du Tourisme (2002), « Plan pour les autorités locales sur le développement durable du tourisme », Organisation Mondiale du Tourisme
- Organisation Mondiale du Tourisme (2002), « Sustainable Development of Tourism: A Compilation of Good Practices », interventions en Français et en Anglais
- Organisation Mondiale du Tourisme (2002), « Tourisme durable, environnement et emploi », Conférence internationale - Actes, Berlin, octobre 2000, Rencontres environnement n°51
- Organisation Mondiale du Tourisme (2002), « Voluntary initiatives in Tourism. Worldwide Inventory and Comparative Analysis of 104 Eco-labels, Awards and Self-Commitments », mai
- Pagnon-Maudet C. (2007), « Stratégies de création d'une entreprise hôtelière et touristique », Faculté Sport, Tourisme et Hôtellerie internationale de l'Université de Perpignan
- Patin V. (1997), « Tourisme et patrimoine en France et en Europe », Les études de la
- Petitcolas C. (2004), « Le baccalauréat technologique hôtellerie, bilan, enjeux et perspectives », Inspection Générale de l'Education Nationale
- Potier F. (2004), « Tourisme et innovation, bilan et perspectives », Rapport du Conseil National du Tourisme
- Py – Pierre (2007), « Le tourisme : un phénomène économique », Les études de la documentation
- Secrétariat d'Etat à la consommation et au Tourisme (2007), « Projet de Loi de Finances pour 2008 », Assemblée Nationale, Commission des Finances, de l'Economie Générale et du Plan
- Spindler J. (2005), « Rapport sur la Création d'un Pôle interdisciplinaire d'enseignement et de Recherche en Tourisme au sein de l'Université de Nice-sophia Antipolis », Nice, Université de Nice-Sophia Antipolis
- Tremblay P. (1998), « Le nouvel âge du tourisme stratégique », Téoros
- Vicériat P. et Origet de Cluzeau C. (2000), « Le tourisme des années 2010 : la mise en futur de l'offre »