



PREMIER MINISTRE

SYNTHÈSE DU RAPPORT AU PREMIER MINISTRE SUR LA DESTINATION FRANCE APRÈS LES ATTENTATS

Propositions

Mission confiée à M. Jean-Paul Huchon,
ancien président de la région Île-de-France

Rapporteur
M. Sharon Elbaz
Administrateur territorial

Hôtel de Matignon - Septembre 2016

Synthèse

Ce rapport est le fruit de la mission d'appui à la filière touristique que m'a confiée le Premier Ministre au lendemain des attentats de novembre 2015 portant sur l'attractivité de la « Destination France »¹. Conformément au souhait du Premier ministre, établir un «diagnostic partagé avec les professionnels», et afin d'approcher une réalité touristique complexe et en constante mutation, cette mission s'est attachée à recueillir la parole des acteurs de terrain², dans toute leur diversité, maillons publics et privés d'une chaîne de valeur extrêmement composite. Dans le temps imparti, dans une conjoncture aussi volatile³, faite d'évènements aussi exceptionnels que dramatiques, il aurait été présomptueux de vouloir tirer des conclusions définitives, de céder à la figure imposée du Livre blanc (ou noir) du tourisme, j'ai au contraire choisi de soumettre au Premier ministre ma lecture des évènements, sous forme de chronique, forcément subjective et parcellaire, et de lui faire partager quelques convictions et propositions visant à pérenniser, amplifier la « nouvelle donne touristique» que le Gouvernement a souhaité proposer ces dernières années.

L'affaire est entendue. Par son poids dans l'économie française, ses 7,4% PIB et ses 2 millions d'emplois directs et indirects non délocalisables, par son enracinement dans les territoires et sa contribution à leur développement, **le tourisme devrait être considéré comme un secteur clef de la bataille pour l'emploi et un enjeu stratégique pour la France dans la compétition mondiale que se livrent les Nations.** D'autant plus que le phénomène touristique connaît au niveau mondial une expansion continue depuis des décennies, et le phénomène est appelé à s'intensifier dans les prochaines années avec 1,8 milliards de touristes attendus dans le monde en 2030 si l'on en croit l'Organisation Mondiale du Tourisme.

Malgré ses immenses atouts⁴, on ne peut que constater, à l'heure où les concurrences s'aiguisent et où la demande touristique évolue constamment, que **la France peine à conserver son statut de « première destination mondiale» et surtout à convertir ce dernier en recettes touristiques sonnantes et trébuchantes⁵.** En outre ce qui frappe l'observateur du paysage touristique hexagonal, c'est moins sa puissance, que devrait lui conférer son poids dans l'économie nationale, que sa **balkanisation**, conséquences d'une chaîne de valeur structurellement éclatée et d'une gouvernance atomisée. Ce morcellement, sans être l'apanage de la France, contribue au manque de visibilité et de reconnaissance du secteur, et rend périlleux l'élaboration, le financement et la mise en œuvre d'une stratégie nationale claire et partagée par tous les acteurs, à la fois solidaires de fait et objectivement concurrents. Ce

¹ Ou plutôt des « *Destination(s) France* », titre de l'ouvrage du sénateur Luc Carvounas, Fondation Jean-Jaurès, février 2016.

² Plus d'une centaine d'auditions et d'entretiens, des déplacements sur le terrain en France (Languedoc-Roussillon, Corse, Aquitaine) et à l'étranger (Salon mondial du Tourisme à Berlin, New-York, Madrid, Londres).

³ Les entretiens et les déplacements ont été effectués de mars à juin 2016 donc avant la fin de l'Euro 2016, le Brexit et les attentats de Nice du 14 juillet 2016.

⁴ Cf Rapport sur l'attractivité et la compétitivité de l'industrie touristique publié par le Forum économique mondial (WEF) qui place la France au second rang mondial derrière l'Espagne. Notamment en matière de ressources culturelles (2ème rang) et d'infrastructures (4ème rang).

⁵ Première destination mondiale, la France n'arrive désormais qu'en 4ème position en termes de recettes touristiques derrière les Etats-Unis, l'Espagne et la Chine.

paradoxe explique en grande partie la coexistence structurelle d'un discours confinant au satisfecit, souvent légitime, et un discours catastrophiste sur le thème du « tourisme en péril ».

Face à ces nombreux défis, conscients de la dimension stratégique de cette activité, les pouvoirs publics ont incontestablement fait prendre un nouveau virage au tourisme français⁶. Tous les maux du tourisme français dénoncés à longueur de rapports parlementaires ou d'essais n'avaient pas disparu, mais le Tourisme était incarné⁷, reconnu en bénéficiant du prestige que lui conférait le rattachement au Quai d'Orsay. En outre, la feuille de route était tenue, les premiers résultats étaient là, portés par une implication publique remarquée des acteurs et une conjoncture qui s'annonçait sous les meilleurs auspices à l'été 2015. **Mais c'est précisément dans ce contexte de « communion » des acteurs du tourisme et d'optimisme confortés par une conjoncture favorable, que la France subit le choc des attentats du 13 novembre 2015.** Le tourisme français entre alors dans une zone de turbulence qui *a minima* contraste avec le « nouvelle donne touristique » que le Gouvernement propose depuis ces dernières années.

J'ai tenu à livrer la **chronique de ces six derniers** mois afin d'approcher au plus près la réalité statistique d'une activité économique complexe mais aussi de comprendre le jeu, tout aussi complexe, des acteurs impliqués publics et privés : du choc brutal à Paris au dernier trimestre 2015 à l'espoir d'un rebond au printemps 2016, des espoirs déçus du 2nd trimestre 2016 sous les effets des attentats de Bruxelles, de la détérioration du climat social et des intempéries, et ce malgré l'Euro 2016, à la réplique tant redoutée de l'attentat de Nice du 14 juillet 2016. Nous avons assisté ces six derniers mois à un enchaînement d'événements plus ou moins dramatiques, une « série noire », qui fragilise des professionnels du tourisme, confrontés par ailleurs à des défis structurels⁸, qui s'inquiètent des conséquences à plus long terme sur la « destination France ». Avec les mauvais résultats du premier trimestre 2016, particulièrement à Paris et la baisse de la fréquentation des touristes étrangers⁹, ces derniers en viennent à questionner le rythme des réformes envisagées par les pouvoirs publics.

Face à ces circonstances exceptionnelles et aux interpellations des professionnels du tourisme, **les pouvoirs publics ne sont naturellement pas restés inactifs** : la feuille de route a été poursuivie, avec des avancées significatives, et le Gouvernement a tenté de répondre à l'urgence économique et aux inquiétudes de la filière à travers le lancement d'un plan de relance de la destination ou la reconduction régulière des mesures adoptées dans le cadre de la Cellule de Continuité Economique voire la tenue d'un « Comité d'urgence économique ».

⁶ A partir des travaux des Assises du Tourisme (juin 2014) et du Conseil de promotion du Tourisme (juin 2015), lancement de nombreux chantiers qui allaient bien au-delà de la seule promotion internationale pour concerner les domaines de l'accueil (« visas 48h »), du numérique (*France.fr*, loi « Macron »), de la formation, de l'investissement (fonds France Tourisme développement doté d'1Md€, piloté par la Caisse des dépôts et la BPI) ou de la rénovation de l'opérateur national, Atout France.

⁷ Par Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Développement International, épaulé par Matthias Fekl, secrétaire d'Etat au Commerce extérieur, à la promotion du tourisme et aux Français de l'étranger.

⁸ Citons en particulier le débat autour de la législation des plateformes de locations de meublés touristiques (Loi République numérique adoptée le 22 juillet 2016)

⁹ -7% de janvier à juillet 2016 mais -11,5% en Ile-de-France selon l'INSEE.

Au terme de cette mission, j'ai néanmoins le sentiment que les circonstances exigent que le rythme des mesures soit accéléré, que cette « nouvelle donne touristique » soit amplifiée et que la mobilisation de tous les acteurs du tourisme hexagonal bénéficie d'un nouveau souffle partenarial. Car j'ai été effectivement frappé par la **récurrence des problématiques de gouvernance** au détriment souvent de la mise en place d'éventuels mécanismes de soutien financier sur lesquels les professionnels étaient interrogés¹⁰. Lors des auditions, Si la question des **investissements** nécessaires à la **modernisation de l'offre touristique**, notamment en matière d'hébergement, fait l'unanimité, les **problématiques de gouvernance reviennent comme un leitmotiv**, au niveau interministériel comme au niveau territorial, même si personne ne conteste l'acquis décisif que constitue l'ancrage du tourisme au Quai d'Orsay. Néanmoins les circonstances rendent encore plus incompréhensibles, aux yeux de mes interlocuteurs, le **manque de coordination de l'action publique ou de mutualisation des moyens** entre les différents acteurs publics et privés du tourisme. J'ai pourtant la conviction que le pragmatisme doit l'emporter car nul besoin d'attendre le « Grand soir institutionnel » du tourisme pour réagir efficacement et apporter collectivement des réponses au lendemain des attaques aussi vitales contre la Destination France.

C'est pourquoi je me suis attaché **dans un premier temps** à tirer les **enseignements de la crise** ouverte par les attentats novembre 2015 :

- Tenter de mesurer l'impact des attentats sur l'activité touristique, c'est se retrouver confronté la complexité de l'outil statistique et surtout à aux communications contradictoires tirées de l'interprétation de ces données par de multiples émetteurs (Etat, collectivités locales, organisations professionnelles). Envisager la création d'un **observatoire national du tourisme** afin de produire une analyse de référence, partagée, de la conjoncture et des tendances touristiques, me paraît être un **préalable** si l'on veut éviter les communications intempestives, décider des mesures à adopter et au final délivrer au grand public une image « juste » de la réalité touristique française.

- Le second enseignement que je tire est la nécessité de **penser davantage le « tourisme de crise »** et de formaliser la « gestion de crise touristique » en créant une **Cellule de gestion de crise dédiée au tourisme**, reliée aux outils de gestion de crise traditionnels de l'Etat¹¹ et déclenchée en cas de menace vitale (terrorisme, catastrophe naturelle etc...). Ce dispositif serait intégré dans un **plan de crise**, qui reste à construire¹², et réunirait les acteurs publics (interministériel, collectivités locales) et privés (fédérations professionnelles et grands groupes). Au-delà du diagnostic et des mesures d'urgence, la mise en place d'un dispositif de **communication de crise** serait au cœur de ses préoccupations pour une meilleure coordination et diffusion d'une information fiable au cœur de la crise. C'est surtout au sein de

¹⁰ Les mesures d'urgence décidées dans le cadre de la Cellule de Continuité Economique réunie à 5 reprises à Bercy de novembre 2015 à mars 2016 puis réactivée le 7 juin 2016 (post-inondations) et le 25 juillet à Nice (post-attentats du 14 juillet) ont été saluées par tous les professionnels.

¹¹ Cellule interministérielle de crise pour la phase aigüe et Cellule de continuité économique. Mais aussi plus récemment « Cellule d'urgence économique » réunie le 13 juillet au Quai d'Orsay.

¹² Détail des procédures, liste des acteurs publics et privés, des financements, niveau d'activation en fonction de l'impact de l'évènement sur l'industrie touristique, actions à mener, formation des professionnels en amont etc...

cette cellule de crise que devrait se concevoir **la relance de la Destination** (cibles, calendrier, financement) par des actions coordonnées de promotion¹³.

- **Le troisième enseignement** que je tire concerne plus spécifiquement **la gouvernance de la « Destination Paris »**, porte d'entrée de la Destination France et locomotive du tourisme français. L'image d'une destination comme Paris est l'affaire de tous, qu'il convient de protéger comme le « bien commun » du tourisme hexagonal. Dans ce contexte difficile post-attentats, la constitution d'un « pack » solide réunissant l'Etat, la Région Ile-de-France et la Ville de Paris, en lien avec leurs partenaires publics et privés, est impérative si l'on veut relancer durablement la Destination et conforter à terme sa place de leader mondial. C'est pourquoi, je propose la création d'un **Comité stratégique de la « Destination Paris »**, un cadre souple dont la forme juridique reste à déterminer, un organe partenarial mais décisionnaire qui pourrait préfigurer une simplification de la gouvernance touristique francilienne¹⁴, sans en faire un préalable. A l'heure du Grand Paris, des candidatures aux JOP 2024 et à l'« Exposition Universelle 2025 », ce comité stratégique pourrait être, au-delà de la promotion, le **creuset d'une amélioration concertée de l'offre touristique** et d'une approche partagée **d'une stratégie de marque et d'attractivité** encore balbutiante.

Dans un second temps, il n'est pas interdit de voir dans chaque crise une opportunité. S'il s'agit d'amplifier la politique gouvernementale, cette **relance touristique** devrait être aussi l'occasion de poser un **jalon d'une politique publique** mieux coordonnée et plus lisible, et dotée de moyens à la hauteur des enjeux. Dans un souci de réactivité et d'efficacité, et donc dans un cadre institutionnel inchangé, je propose que les pouvoirs publics s'attellent à l'élaboration **de plans de mobilisation** qui conjuguent coordination de l'action des pouvoirs publics (nationale et territoriale) et solide partenariat public-privé à travers une gouvernance et un financement *ad hoc*.

- A la suite des attentats de Paris et de Nice qui ont porté atteinte à l'attractivité de la Destination France, **la priorité devrait être de rassurer** les touristes français et étrangers sur la **sécurité** de la destination même si désormais le « risque terrorisme » est malheureusement celui qui est le mieux partagé au niveau mondial. Afin de préparer l'avenir, les partenaires du tourisme français pourraient d'ores et déjà s'atteler à l'élaboration d'un **plan « Tourisme sûr »** qui, au-delà de la menace terroriste, permanente mais universelle, engloberait les dispositifs de prévention de la délinquance dans les zones touristiques. L'objectif serait de donner cohérence et lisibilité à l'ensemble des politiques publiques existantes, d'envisager leur adaptation durable à la nouvelle donne sécuritaire voire d'imaginer de nouveaux services dédiés aux touristes. La **communication, notamment à l'égard des touristes eux-mêmes**, devrait être intégrée dans une promotion plus globale de la Destination.

- Mais **le meilleur, voire le seul, antidote aux atteintes à la réputation d'une destination** ou la perte de confiance des touristes suite à des attaques terroristes reste la

¹³ Au-delà, la pérennisation d'un dispositif de communication *ad hoc* chargé de veiller à la réputation de la Destination et la marque France (veille, e-reputation, riposte), est un chantier plus structurel qui reste à ouvrir en lien avec le Service d'Information du Gouvernement (SIG).

¹⁴ Cf Enjeu de la fusion/rapprochement entre OTCP/CRT Ile-de-France souligné par deux rapports de la CRC Ile-de-France en 2015 et 2016

promotion massive de ses atouts et de son offre touristique auprès des clientèles étrangères comme nationales, à condition de choisir le moment opportun. C'est en tout cas l'enseignement que je tire des rencontres avec les professionnels du tourisme français, américains, espagnols ou britanniques. **La promotion du tourisme** relève de l'opérateur de l'Etat, **Atout France**, mais aussi des opérateurs des collectivités locales (Comité régionaux ou départementaux du tourisme ainsi que les Offices communaux ou intercommunaux). Parallèlement, les grands groupes privés investissent des sommes importantes dans la promotion et l'offre marketing de la Destination. Mais force est de constater, que cet éparpillement institutionnel nuit fatalement à l'impact des actions de promotion notamment auprès du grand public. Je préconise que soient élaborés un **Plan de promotion internationale** ainsi qu'un **Plan de promotion du tourisme interne** bénéficiant d'une ingénierie et de modalités d'intervention inédites¹⁵. Pour réussir, ces plans marketing devraient donc être pilotés par un **comité stratégique ad hoc** et reposer sur un solide **partenariat public-privé** dans la définition de leur stratégie, leur mise en œuvre comme dans leur financement. Convaincre les clientèles étrangères de revenir ou de venir plus nombreux en France, et obtenir une augmentation de leurs dépenses doivent être les objectifs d'un **Plan de promotion internationale ambitieux** dont la cheville ouvrière serait **Atout France**. Ce dernier devra être complété par un **Plan de promotion du tourisme domestique** incitant les Français à passer leurs vacances en France et qui serait la première étape de la construction d'une **stratégie nationale** sur cet impensé du tourisme hexagonal que constitue le tourisme intérieur.

Au-delà de la promotion, si le tourisme français vise l'accroissement de ses recettes et donc l'augmentation de l'emploi, **son offre doit s'adapter quantitativement et qualitativement à une demande protéiforme**. Expliciter, accélérer, amplifier les nombreux chantiers lancés par le Gouvernement visant à moderniser l'offre touristique française notamment en matière d'accueil, de formation, de numérique et surtout d'investissement dans les territoires (hébergement, infrastructures). Il s'agit à la fois de **donner une meilleure lisibilité à l'ancrage territorial de la politique de l'offre touristique** co-construite avec les collectivités et acteurs locaux et de répondre à un besoin d'ingénierie mal couvert aujourd'hui.

Je prendrai 3 exemples :

¹⁵ A l'instar de « *GREAT Britain – You're Invited* », une campagne globale sur l'attractivité de la destination évaluée à 100 millions£ et dont la cheville ouvrière est *Visit Britain*.

- **Le premier** concerne **l'investissement dans la modernisation de l'offre touristique** pour laquelle l'action du gouvernement a été décisive¹⁶ et là encore saluée par tous les professionnels. L'Etat a parallèlement fédéré les acteurs des destinations françaises autour de « Contrats de destination »¹⁷, creusets de « marques de territoire » à dimension mondiale et laboratoire d'une stratégie commune de promotion. Afin d'ancrer la politique touristique dans les territoires, il me paraît nécessaire d'articuler les investissements prévus avec la stratégie nationale de structuration de l'offre des « destinations touristiques ». C'est pourquoi je propose la **création d'un Comité d'orientation** réunissant les partenaires et financeurs et qui serait chargé de garantir la convergence des orientations stratégiques des fonds avec la stratégie touristique nationale, tout en respectant les thèses d'investissement des opérateurs en charge des fonds. A terme, les « Contrats de Destination » revisités pourraient devenir de véritables lieux de contractualisation des investissements.

- **Second exemple** : avec la **plateforme Etat-Régions**¹⁸, nous disposons d'un outil partenarial puissant en matière d'investissements structurels. A l'instar de l'emploi ou des transports, la **question du développement touristique** pourrait être inscrite à l'agenda d'une prochaine rencontre. A l'heure où les nouvelles régions fusionnent leurs Comités Régionaux du Tourisme et préparent leur nouveau Schéma Régional de développement touristique et de loisirs (SRDTL) en lien avec les collectivités infrarégionales¹⁹, les Régions compétentes en matière de développement économique, de transports ou de formation, ne sont pas les plus mal placées pour aborder la question des investissements touristiques mais aussi celle de la coordination de la promotion des marques territoriales à l'international en lien avec Atout France. A cette occasion, l'Etat pourrait élaborer avec chaque nouvelle région un **Plan de mobilisation du Tourisme** à partir des investissements prévus aux Contrat de Plan Etat-Région (CPER) afin de donner de la lisibilité aux investissements touristiques directs ou indirects, comme aux problématiques de formation professionnelle voire de promotion des destinations. On pourrait également imaginer des avenants aux CPER dédiés au développement touristique en lien avec les collectivités infrarégionales.

- **Troisième exemple.** Sans revenir aux temps de la toute-puissance de l'Etat aménageur, celui des « Missions », le développement touristique dans les territoires a besoin **d'être incarné** dans les **grands projets d'aménagement**. Ainsi il est souhaitable de **valoriser davantage la dimension touristique** de grandes opérations d'aménagement (Plan Littoral 21 en Occitanie, Grand Paris) comme des grands événements structurants tels que les candidatures françaises aux JOP de 2024 ou à l'Exposition Universelle de 2025. Autant de « **démonstrateurs** » **pour des projets touristiques innovants et durables** qui réaffirment une vocation française tournée vers la demande touristique de demain.

Enfin en matière d'investissements dans l'hébergement touristique, les dispositifs d'incitation fiscale ont prouvé leur utilité quant à la rénovation et d'augmentation de l'offre

¹⁶ Création de **France Développement Tourisme**, un fonds doté d'1 Md€ et piloté par la Caisse des dépôts, mais aussi via l'inscription du tourisme dans le 3^{ème} volet du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) à hauteur de 300 millions d'euros

¹⁷ « 20 contrats de Destination » dotés de 75 000€ complétés par les Contrats de Structuration de Pôles Touristiques Territoriaux (SPôTT) disposant d'un soutien en ingénierie d'Atout France.

¹⁸ Et désormais la plateforme Etat-Métropoles

¹⁹ Et bien que la loi NOTRe conserve au tourisme son caractère de compétence générale.

d'hébergement : prolongation du **dispositif dit Censi-Bouvard**²⁰ (investissements dans les locatifs meublés dont résidences touristiques, instauration d'un **Crédit d'impôt tourisme (CIT)** destiné à la rénovation hébergements touristiques sur le modèle du crédit d'impôt recherche (CIR) ou intégration de la rénovation de l'hébergement touristique dans la liste des investissements productifs éligibles au **dispositif de suramortissement** mis en place par le gouvernement pour l'industrie.

S'il est indispensable à court terme de favoriser une réelle coopération entre les multiples acteurs du tourisme, génératrice de solidarités de fait, j'ai été amené à réfléchir dans **un troisième temps** à une **réforme plus profonde de la gouvernance du tourisme** susceptible de **lever les blocages structurels** au développement durable de l'industrie touristique française. Certes « l'Etat ne peut pas tout », mais dans un paysage touristique aussi balkanisé, **la coordination assurée par l'Etat est indispensable**, c'est ce que je retiens des modèles touristiques de nos principaux concurrents, au tempérament pourtant plus fédéral et tout autant confrontés à la complexité de l'objet touristique. Cette impulsion étatique ne peut s'envisager sans **l'implication des collectivités locales**, qui en structurant l'offre touristique dans les territoires, façonnent les destinations françaises. Ainsi la constitution d'un « pack France » à l'international est indissociable de « packs territoriaux » solides.

Mais si l'Etat ne peut rien sans les collectivités locales, dans un contexte de raréfaction de la dépense publique, il se doit d'associer plus étroitement le secteur privé en amont, dans la définition de la stratégie nationale, comme en aval, dans sa mise en œuvre. A l'origine du dynamisme des modèles touristiques de nos concurrents se trouvent toujours des **partenariats public-privé performants**. Cela suppose aussi que le secteur privé, et notamment les champions dont le tourisme hexagonal s'enorgueillit, prenne toute sa place dans la mise en œuvre de la stratégie nationale.

Cette réforme de la gouvernance, et en particulier de l'intervention de l'Etat, devrait intervenir à terme à un double niveau :

- **Au niveau d'Atout France**²¹, **l'agence de développement touristique national**. Vouloir donner à Atout France, et ses 27 bureaux à l'étranger, les moyens de remplir pleinement sa mission de développement touristique n'est pas d'une grande originalité, tant cette priorité est partagée par tous nos interlocuteurs et évoquée dans tous les rapports sur le tourisme depuis sa création. Pourtant le nouveau Contrat d'objectif et de performance (2016-2018) insufflé incontestablement une nouvelle ambition à l'opérateur en modernisant son fonctionnement, en le plaçant au cœur de la stratégie touristique nationale²² et le positionnant

²⁰ Dont l'extinction est prévue au 31 décembre 2016), étendu au besoin à la rénovation de l'hébergement touristique mais sans perdre de vue l'objectif quantitatif d'accroissement de la capacité d'hébergement touristique.

²¹ Créée par la loi de 2009 sous forme de GIE et placée aujourd'hui sous la double tutelle des ministères des Affaires étrangères et de l'Economie.

²² L'Agence assure « la promotion de la destination France et de ses marques mondiales », mais concourt également « au développement et à la compétitivité de l'offre touristique des territoires et des produits touristiques de la destination France grâce à des opérations de conseils, d'ingénierie et d'assistance auprès des opérateurs ». Elle assume également la gestion et du développement de *France.fr* sans compter sa participation opérationnelle et financière aux **plans de relance** annoncés en mars et août 2016.

sur l'ensemble du champ touristique. On peut souligner par ailleurs l'effort budgétaire notable consenti par l'Etat en sa faveur ces deux dernières années dans un contexte de raréfaction de la dépense publique. Mais c'est insuffisant car cette nouvelle ambition et ces nouvelles missions reposent sur une économie de moyens et surtout sur un modèle économique, des recettes de prestations commercialisées auprès de ses nombreux partenaires, difficilement soutenables à long terme pour l'Agence²³ si elle veut remplir sa mission.

Si l'on veut conforter Atout France, comme cheville ouvrière de la stratégie nationale du tourisme, cela passe inévitablement par une augmentation substantielle de la subvention de l'Etat, afin que cet effet de levier joue à plein²⁴. De même l'Etat pourrait répondre au problème notoire de sous-dimensionnement des effectifs de l'agence en matière d'ingénierie territoriale et de *digital*, au regard de la demande des tutelles et partenaires, en redéployant des compétences qui ne manquent pas en son sein. Atout France devrait enfin bénéficier d'une rationalisation et d'une mutualisation des moyens publics de promotion comme de l'instauration dans le tourisme français d'un partenariat public-privé solide. Ces derniers points relèvent d'une nouvelle approche de la gouvernance du tourisme français qui pourrait débiter avec une clarification des relations de l'Agence avec ses ministères de tutelle et des changements dans la gouvernance de l'opérateur national afin que le secteur privé et les collectivités locales (notamment les Régions) y trouvent toute leur place.

- **Au niveau du Gouvernement.** En réfléchissant à la gouvernance du tourisme, j'ai été amené à tirer les conséquences **de sa nature fondamentalement interministérielle²⁵ et de la nécessaire coordination des multiples partenaires touristiques** En effet les leviers de l'amélioration de la compétitivité du secteur touristique relèvent bien souvent de la compétence de ministères dont le tourisme n'est légitimement pas le cœur de métier, quand elles ne relèvent pas d'une chaîne ministérielle et territoriale. La décision étatique est dans les faits le fruit d'un arbitrage interministériel et d'une concertation étroite avec les collectivités locales et les professionnels du secteur. Ma conviction est que seule une approche interministérielle permettrait de relever collégalement certains défis, d'apporter des réponses durables à des problématiques récurrentes²⁶ ou de structurer durablement des filières (tourisme d'affaires) ou thématiques touristiques à fort potentiel (tourisme culturel, silver tourisme). Elle prémunirait en outre la gouvernance du tourisme contre l'aléa politique et le

²³ Même stabilisée, le montant de la subvention de l'Etat est en pratique insuffisant pour obtenir un effet de levier significatif dans le cadre des opérations avec ces « partenaires ». Dans les faits l'Agence répond aux demandes de nombreux clients et n'est pas toujours en capacité d'intervenir sur ses propres priorités fixées par l'Etat.

²⁴ Ce besoin est évalué à 10 M € sur un budget total de plus de 66 M € ce qui est beaucoup pour le programme 185 «Diplomatie culturelle et d'influence» du ministère des Affaires étrangères et du développement international mais peu au regard du budget de l'Etat.

²⁵ Tout en reconnaissant l'acquis décisif que constitue l'ancrage du Tourisme aux Affaires étrangères, et la mobilisation du réseau diplomatique au service de l'attractivité touristique, ni sur l'importance de la gestion depuis Bercy des nombreuses entreprises du secteur, de la qualité de l'offre et de son accessibilité à un plus grand nombre de Français. Même si *a minima* la délimitation des périmètres d'intervention gagnerait à être davantage clarifiée lors de la publication des décrets relatifs aux attributions des ministères de tutelle ou des secrétariats d'Etat (y compris entre la « Mission Promotion du Tourisme » au Quai d'Orsay et la sous-direction du tourisme à Bercy).

²⁶ L'innovation de rupture et globalement la révolution numérique, l'équilibre entre les normes indispensables et le développement touristique, l'accès aux destinations en termes de transport etc...

nomadisme ministériel et administratif qui en est le corollaire. C'est pour cela que je n'ai cessé de plaider pour que se tiennent régulièrement, indépendamment du rattachement du tourisme à tel ou tel ministère, des **Conseils Interministériels sur le Tourisme** pour faire le point sur l'avancée des réformes et rendre publiquement des arbitrages sur les nombreux sujets transversaux²⁷.

Pour aller plus loin et à défaut d'un hypothétique ministère plein du tourisme, qui offre une reconnaissance au secteur mais qui n'est pas obligatoirement gage d'efficacité, je propose que soit créée une **structure interministérielle** chargée de piloter et coordonner l'action de l'Etat et qui pourrait prendre la forme d'un **Commissariat** directement rattaché au Premier Ministre²⁸. Pour ne pas être « hors sol », ce commissariat associerait les réseaux de collectivités locales, les fédérations professionnelles et les grandes entreprises du secteur. En lien avec Atout France, il serait chargé de préparer les Comités interministériels au tourisme (CIT), de rendre un avis préalable et motivé sur toute disposition législative impactant à un titre ou un autre le tourisme. Afin de mieux coordonner l'action de l'Etat dans les territoires, je propose de compléter le dispositif par l'installation de **Commissaires Régionaux au Tourisme**²⁹ auprès des préfets de région chargés de dynamiser la structuration de l'offre dans les territoires et suivre les grands projets d'aménagement touristique.

²⁷ Les derniers se sont tenus en 2003-2004 sous le gouvernement Raffarin.

²⁸ Comme il en existe sur des sujets aussi transversaux que la Mer (SGMER) ou les affaires européennes (SGAE)

²⁹ Sur le modèle des Commissaires au Redressement Productif (CRP)

PROPOSITIONS

Réaffirmer la stratégie nationale du tourisme autour d'objectifs revisités et partagés (100 millions de visiteurs en 2020 mais aussi 1^{ère} solde touristique européen)

- Une **nouvelle impulsion politique** au plus haut niveau de l'Etat (Acte II)
- Une **réponse** à la mesure des inquiétudes de la filière face à la nouvelle donne sécuritaire et à la dégradation de la conjoncture
- Une **réaffirmation** de la vocation touristique de la France avec de nouvelles annonces fortes (accélération du calendrier, moyens, gouvernance).

Proposition 1 : Créer un observatoire national du tourisme

- Constituer un **comité de pilotage ad hoc** avec les acteurs publics et privés afin de
 - Mieux appréhender statistiquement la réalité touristique
 - Améliorer l'analyse prospective voire prédictive (Big data)
- **Centraliser** des données fiables recueillies par de multiples émetteurs (Etat, collectivités locales, organisations professionnelles) et les **analyser** à l'aune d'une connaissance fine des marchés et des clientèles touristiques.
- **Produire une analyse de référence** de la conjoncture et des tendances touristiques, partagée par les acteurs, afin d'éviter les communications contradictoires.
- **Rattacher cet organisme à Atout France:**
 - déjà chargé de l'observation et de l'analyse des évolutions du secteur touristique
 - doté d'une expertise des marchés reconnue, en lien étroit avec celle des acteurs les professionnels privés du secteur, y compris numériques, et des réseaux de CRT, de CDT et d'OT.
 - Rationaliser les moyens humains et financiers (effectifs de la sous-direction tourisme de la Direction Générale des Entreprises de Bercy).

Proposition 2. Formaliser une « cellule de gestion de crise » pour le tourisme³⁰

- Mieux **intégrer la dimension touristique** et les acteurs du tourisme français à la gestion de crise (attaque terroriste mais aussi catastrophe naturelle etc...).
- Créer une **cellule de gestion de crise spécifique** réunissant acteurs publics (interministériel, collectivités locales) et privés (fédérations professionnelles comme grands groupes) et **reliée aux outils de gestion de crise traditionnels de l'Etat³¹**.
- Une **cellule chargée de :**
 - garantir la circulation d'une information fiable à tous les réseaux
 - évaluer rapidement et centraliser la communication sur les impacts de la crise sur l'activité touristique via **un dispositif de communication de crise**
 - Suivre les mesures d'accompagnement économique en lien avec la CCE
 - **préparer et coordonner la relance de la destination par des actions de promotion émanant des différents acteurs**

³⁰ cf *Tourism Industry Emergency Response (TIER)* group au Royaume-Uni.

³¹ Cellule Interministérielle de Crise (CIC), Cellule de Continuité Economique (CCE)

- En « **sortie de crise** », cette **cellule prendrait, sous un autre nom, le relais** des outils de gestion de crise de l'Etat (peu adaptés à des effets économiques plus durables et aux menaces contre la réputation de la destination).
- L'ensemble du dispositif serait intégré dans un **plan de crise** (détail des process, des acteurs et des financements, niveau d'activation en fonction de l'impact de l'évènement sur l'industrie touristique, actions à mener)³².
- Au-delà, la **pérennisation d'un dispositif de communication sur la réputation de la Destination et de la marque France** (veille, e-reputation, riposte) est indispensable mais un vaste chantier à confier au Service d'Information du Gouvernement...

Proposition 3 : Créer un Comité stratégique de la « Destination Paris »

- **Préfigurer un dispositif ad hoc** pour la « Destination Paris »³³, **porte d'entrée** de la « Destination France » et **locomotive** du tourisme français et à ce titre « bien commun » du tourisme français.
- Un **organe partenarial mais décisionnaire**, dont la forme juridique reste à déterminer³⁴, associant Etat, Ville de Paris, Région IDF en lien avec les partenaires publics et privés.
- Une préfiguration « de fait » de la **simplification de la gouvernance touristique francilienne** (cf rapprochement parallèle entre les deux organismes de promotion du tourisme que sont l'OTCP et le CRT Ile-de-France)³⁵ et d'une approche partagée de l'attractivité et de la stratégie de marque.
- A l'heure du Grand Paris et des candidatures aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 et à l'Exposition Universelle 2025, le **creuset d'une amélioration de la promotion internationale**, adossée à une politique événementielle puissante, mais aussi et surtout **d'une meilleure structuration et diversification de l'offre touristique de la Destination**.
- Un comité qui a vocation à intégrer dans son périmètre de réflexion les « **destinations associées** » dont elle est la porte d'entrée (approche à définir en fonction de la proximité géographique ou culturelle, des futures mobilités et surtout en fonction de l'« expérience voyageur » de chaque segment de la clientèle).

³² cf *National Tourism Incident Response Plan* en Australie

³³ Qui fait aujourd'hui l'objet de deux Contrats de destination: « *Destination Paris, la ville augmentée* » avec la Ville de Paris et d'autres partenaires et « *Destination Impressionnisme* » avec la Région Ile-de-France et partenaires.

³⁴ GIP, GIE etc...

³⁵ Cf Rapport de la Chambre régionale des comptes sur Office du tourisme et des congrès de paris, août 2015 et sur le Comité régional du Tourisme Ile-de-France, février 2016

Proposition 4. Un plan «Tourisme sûr»

- Au préalable **donner une plus grande lisibilité** à l'ensemble des mesures de sécurisation adoptées afin de « **réassurer** » les **clientèles étrangères et françaises**.
- Au-delà de la menace terroriste, **englober les dispositifs de réponse à la délinquance à l'égard des touristes**³⁶ à Paris et dans les zones touristiques.
- Donner à voir la **coordination de l'ensemble des services** de l'Etat, des collectivités locales, des autorités ou opérateurs de transport etc...
- Réfléchir à **l'évolution des dispositifs dédiés aux touristes** : brigades spécialisées ou services dédiés, évolution de l'application SAIP etc...
- **Communiquer plus massivement** lors des prises de paroles ministérielles, mais surtout sur les dispositifs d'information aux différentes clientèles touristiques, à travers tous les réseaux online et offline et **organiser** la veille/riposte en cas de médiatisation à l'étranger de faits divers en lien avec le réseau diplomatique et les ambassades et consulats présents sur le territoire etc...
- **Dans l'immédiat, communiquer** fortement sur le bilan de l'organisation de l'EURO 2016 puis TDF 2016 comme sur la « sûreté » de la « destination France » au niveau de la délinquance ordinaire (benchmark bienvenu dans les EDL)

*Proposition 5. Un plan de promotion internationale des « destinations » France en 2017*³⁷

- **Promouvoir** de manière positive, massive et coordonnée la destination auprès des clientèles étrangères, **meilleur (unique ?) antidote à la menace terroriste et plus globalement aux atteintes à la réputation de la Destination**.
- Créer un **Comité de pilotage ad hoc** réunissant un pack de financeurs, acteurs institutionnels (Etat/Collectivités locales) et privés chargé de :
 - **structurer un plan marketing de la destination** ambitieux avec publics et marchés cibles, mise en place d'indicateurs clés de performance (KPI)³⁸
 - **créer un « fonds de concours »** abondé par un partenariat public-privé puissant (qui ne relèverait pas d'une logique de mécénat).
- Une **communication online et offline** qui disposerait des moyens pour :
 - s'adresser également au grand public (outre les traditionnels influenceurs, tours opérateurs etc...)
 - créer l'urgence du « voyage en France » en lien avec la programmation événementielle notamment culturelle³⁹
 - promouvoir les tourisms thématiques (œnotourisme etc...).
 - créer un réseau d'ambassadeurs (médiatiques) de la Destination France
- Un plan de promotion internationale **mis en œuvre par Atout France** en lien avec le réseau diplomatique et ses partenaires publics et privés et qui associerait les vecteurs

³⁶ Cf. Dispositif de sécurité pour les touristes étrangers de la Préfecture de Police de Paris.

³⁷ A l'image de la grande campagne de promotion *Britain is Great* dotée de 100 millions de £ (dont 60 pour le tourisme).

³⁸ Rendement du capital investi, gains en termes de fréquentation, recettes etc....

³⁹ Cf *Le Grand Tour*, agenda culturel de la Destination France, mission de promotion et valorisation de l'attractivité culturelle de la France confiée à Olivier Poivre d'Arvor (janvier-juillet 2016)

de promotion de l'Etat et des collectivités locales à la force de frappe marketing des « vendeurs » de la « Destination France » que sont les grandes entreprises du secteur touristique (y compris OTA)

- **Relier** le Plan de promotion internationale à la problématique plus générale de **l'attractivité de la marque France** (lien avec la campagne *Créative France* et Business France, les services économiques des postes diplomatiques) afin de maximiser l'impact et toucher les clientèles d'affaires.

Proposition 6. Un plan de promotion du tourisme interne

- Promouvoir les « destinations françaises » et **lancer une campagne nationale visant à inciter les Français à passer leurs vacances en France**. Une tendance lourde de toutes les politiques touristiques des pays de l'OCDE mais un **impensé du tourisme français**.
- Doter le plan d'une **gouvernance et d'un financement dédiés** : partenariat entre l'Etat (interministériel), les collectivités locales (et les réseaux qui les fédèrent), les acteurs du tourisme associatif et les entreprises du secteur.
- Une campagne centrée sur la diversité des destinations françaises et sur la qualité de leur offre touristique. **En filigrane la promotion de la vocation touristique du pays**, de l'excellence et la diversité (tourisme associatif, thématiques) du secteur touristique français (importance dans la vie économique nationale et locale).
- Une campagne qui valoriserait le tourisme 4 saisons, le « silver tourisme » et tous les tourisms thématiques.
- Un premier jalon d'une **stratégie nationale du tourisme domestique**, qui reste à bâtir et qui engloberait « le tourisme pour tous » en combinant approche sociale et territoriale.

Proposition 7: Créer un comité d'orientation pour les investissements touristiques

- Mieux faire **converger** la stratégie nationale de structuration de l'offre dans les territoires (cf Contrats de Destination) avec les orientations stratégiques **des fonds d'investissements prévus** pour le tourisme (France Développement Tourisme, 1 Md€ ou Tourisme dans 3^{ème} volet du PIA).
- Un **comité d'orientation** réunissant outre les organismes financeurs (Caisse des dépôts, BPI), les ministères compétents, les fédérations de collectivités locales, Atout France et des personnalités qualifiées, qui serait chargé de **veiller à l'adéquation** avec la stratégie territoriale tout en respectant les thèses d'investissement propres aux organismes.
- Afin d'ancrer cette politique nationale dans les territoires, faire à terme des **Contrats de Destination**, revisités, des lieux de contractualisation de la politique d'investissements

Proposition 8: Inscrire à l'agenda des plateformes Etat-Régions la question du développement touristique

- A l'heure où les **nouvelles régions** fusionnent leurs **CRT** et préparent leur nouveau Schéma Régional de développement touristique et de loisirs (**SRDTL**) en lien avec les collectivités infrarégionales
- Elaborer un **plan de mobilisation touristique** à partir des investissements prévus aux CPER afin
 - d'objectiver le poids du tourisme dans les économies des nouvelles régions
 - de donner de la lisibilité aux investissements directs ou indirects pour le développement touristique (transport, aménagement etc..)
 - de valoriser le tourisme dans le volet Formation
- Prévoir des **avenants aux CPER** dédiés au développement touristique en lien avec les collectivités infrarégionales

Proposition 9. Compléter le dispositif en matière d'investissements par des mesures d'incitation fiscale en matière de rénovation et d'offre d'hébergement touristique

- Prolonger le **dispositif dit Censi-Bouvard** (investissements dans les locatifs meublés dont résidences touristiques) dont l'extinction est prévue au 31 décembre 2016. L'étendre au besoin à la rénovation mais sans perdre de vue l'objectif quantitatif d'accroissement de la capacité d'hébergement touristique.
- Instaurer un **CIT (crédit d'impôt tourisme)** destiné à la rénovation hébergements touristiques sur le modèle du crédit d'impôt recherche (CIR). Une déduction d'impôt sans restriction de taille pour les entreprises.
- Intégrer la rénovation de l'hébergement touristique dans la liste des investissements productifs éligibles au **dispositif gouvernemental de suramortissement**⁴⁰ initié en 2015 et prolongé en 2016.

Proposition 10. Valoriser la dimension touristique de grandes opérations d'aménagement (Plan Littoral 21, Grand Paris) comme des grands événements structurants tels que les JOP Paris 2024 ou Exposition Universelle 2025

Proposition 11. Donner à Atout France, les moyens de remplir pleinement sa mission de développement touristique

- Un **Contrat d'objectif et de performance** (2016-2018) qui confère une nouvelle ambition à l'Agence de développement touristique nationale créée par la loi de 2009
- Des **missions** plus nombreuses ou amplifiées mais à moyens financiers et humains quasi-constants:
 - La promotion de la destination France et de ses marques mondiales
 - L'ingénierie territoriale au service du développement de l'offre touristique des territoires.

⁴⁰ Mesure exceptionnelle d'amortissement supplémentaire sur les investissements industriels

- des **missions connexes** telles que l'observation et d'analyse des évolutions du secteur touristique ou la gestion et le développement de *France.fr*
- Un « **modèle économique** » qui repose à parité sur des recettes de prestations commercialisées auprès des nombreux partenaires publics et sur une subvention de l'Etat qui, malgré sa stabilisation ces deux dernières années⁴¹, dans un contexte budgétaire contraint, **entrave la capacité de l'opérateur à mettre durablement en œuvre cette stratégie touristique nationale.**
- Renforcer les effectifs d'Atout France affectés aux missions d'ingénierie territoriale et de développement numérique (au besoin par redéploiement)

Proposition 12. Créer une structure interministérielle pour mieux piloter et coordonner l'action de l'Etat

- Préfigurer la création d'une structure de pilotage et de coordination interministérielle
- **Commissariat** directement rattaché au Premier Ministre⁴² dirigé par un Commissaire général et composé d'agents détachés des différents ministères susceptibles de piloter et de coordonner l'action de l'Etat en matière de tourisme. Il associe les réseaux de collectivités locales, les fédérations professionnelles et grandes entreprises du secteur.
- **Correspondant des administrations ou opérateurs** intervenant sur le tourisme et interlocuteur privilégié du point de vue opérationnel d'Atout France. La mission tourisme des Affaires étrangères serait recentrée sur l'attractivité et la promotion internationale en lien avec le réseau diplomatique et la sous-direction du tourisme poursuivrait à Bercy son action au service des entreprises du secteur touristique (labellisation, réglementation)
- **Il serait chargé de :**
 - Préparer les CIT (Comités interministériels au Tourisme)⁴³
 - Rendre un avis préalable et motivé à toute disposition législative concernant le tourisme.
 - Assurer le suivi des plans d'action lancés en 2016-2017 et préparer la future stratégie nationale du tourisme
 - Structurer les filières ou groupes thématiques (tourismes d'affaires, silver tourisme, montagne, outre-mer)
 - Bâtir une stratégie nationale du tourisme domestique

⁴¹ Programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence » de la mission « Action extérieure de l'État »

⁴² Sur le modèle du SGMer ou du SGAE

⁴³ Indépendamment du Commissariat, des CIT indispensables pour faire le point sur l'avancée des réformes et rendre publiquement des arbitrages sur les nombreux sujets transversaux. Les derniers se sont tenus en 2003-2004.

Proposition 12 bis: Mieux coordonner l'action de l'Etat en Régions

- Installer des **Commissaires Régionaux au Tourisme** auprès des préfets de région. A l'instar des Commissaires au Redressement Productif.
- **Ils seraient chargés de :**
 - Dynamiser la structuration de l'offre dans les territoires (profils ingénierie territoriale)
 - Assurer la coordination au niveau territorial, la déclinaison locale de la stratégie nationale, courroies de transmission du Commissariat dans les territoires.

Annexe 1 : Liste des personnes auditionnées

- 1- M. Jean-Marc Ayrault, Ministre des Affaires-Etrangères (1^{er} mars)
- 2- M. Mathias Fekl, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du Tourisme et des Français de l'étranger (5 juillet)
- 3- M. Emmanuel Macron, Ministre de l'Economie (1er juillet)
- 4- Madame Martine Pinville, Secrétaire d'Etat chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Economie sociale et solidaire (10 mai)
- 5- M. Bernard Cazeneuve, Ministre de l'Intérieur (5 juillet)
- 6- M. Laurent Fabius, Président du Conseil Constitutionnel (12 mai)
- 7- M. Jean-Michel Baylet, Ministre de l'Aménagement du territoire, de la ruralité (2 mai)
- 8- Madame Estelle Grelier, Secrétaire d'Etat chargée des Collectivités territoriales

(18 mai)

- 9- Madame Emmanuelle Cosse, Ministre du Logement, de l'Habitat (4 mai)
- 10- Madame George Pau-Langevin, Ministre des Outre-Mer (8 juin)
- 11- M. Jean-Vincent Placé, Secrétaire d'état chargé de la Réforme de l'Etat et de la Simplification (10 mars)
- 12- Madame Valérie Pécresse, présidente de la Région Ile-de-France (24 mars et 19 juillet)
- 13- Madame Anne Hidalgo, Maire de Paris (21 juillet)

Déplacement à New-York du 22 au 24 mai 2016 :

- 14- M. Bertrand Lortholary, Consul général au Consulat Général de France à New-York et M. Bernard Faro, consul général adjoint (22mai)
- 15- M. Georges Fertitta CEO de Bloomberg Associates (23 mai)
- 16- M. Fred Dixon Président et M. Brian Grimaldi CEO New York Company (24 mai)
- 17- Madame Anne-Laure Tuncer, Bureau Atout-France à New-York (23 mai)

Déplacement à Londres du 09 au 10 juin 2016 :

- 18- Madame Sylvie Bermann, Ambassadeur de France au Royaume-Uni (09 juin)
- 19- Madame Carol McCall, Head of Civil Contingencies, Cabinet Office UK (09 juin)
- 20- Madame Gwenaëlle Maret-Delos, chargée d'Atout France à Londres (09 juin)
- 21- Monsieur Chris Gottlieb, directeur de la stratégie de London & Partners (09 juin)
- 22- Monsieur François Croquette, directeur de l'Institut Français à Londres (09 juin)
- 23- M. Sébastien Carbon directeur adjoint Business France à Londres (10 juin)

Déplacement à Madrid du 31 mai au 1^{er} juin 2016 :

- 24- Madame Manuela Carmena, Maire de Madrid (31 mai)
- 25- Monsieur l'Ambassadeur Yves Saint-Geours (31 mai)
- 26- Monsieur Jean-François Colin, Ministre Conseiller aux affaires Economiques au Service Economique Régional de Madrid et M. Robert Mauri, conseiller transport, énergie et environnement (31 mai)
- 27- M. Yvan Gonzalez, Madrid Destino (31 mai)
- 28- Madame Marta Blanco, directrice générale de TURESPAÑA (31 mai)
- 29- M. Javier Otamendi, Sous-direction des relations internationales du Métro de Madrid (31mai)
- 30- M. Luis Martinez-Sicluna, Sous-délégué du Gouvernement Espagnol (1^{er} juin)
- 31- M. A. Bartolomeu de l'ADIF, réseau ferroviaire espagnol (1^{er} juin)
- 32- M. Carlos Chaguaceda, directeur général de Tourisme de Madrid (1^{er} juin)
- 33- Madame Dominique Maulin, directrice d'Atout France en Espagne (1^{er} juin)

Déplacements en Régions :

- 34- Madame Carole Delga, présidente de la Région Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées (12 avril)
- 35- M. Kléber Mesquida, député et président du conseil départemental de l'Hérault (29 mars)
- 36- M. François Commeinhes, sénateur-maire de Sète (28 mars)
- 37- M. Philippe Saurel, maire et président de la métropole de Montpellier (30 mars)
- 38- M. Alain Rousset, président de la Région Aquitaine (28 avril)
- 39- M. François Bonneau, président du Conseil régional du Val-de-Loire (3 mai)
- 40- M. Philippe Richert, président des Association des Régions de France (11 mai)
- 41- M. Dominique Bussereau, président de l'Assemblée des départements (15 juin)

Professionnels du tourisme :

- 42- M. Philippe Faure, Ambassadeur de France, président d'Atout France, et M. Christian Mantéi, directeur général d'Atout France (29 février)
- 43- Madame Emma Delfau, sous-directrice du tourisme, direction générale des entreprises, ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (18 mai)
- 44- M. Michel Durrieu, chef de la Mission Promotion du Tourisme au Ministère des Affaires étrangères (30 Mars)

- 45- M. Gérard Bremond, président directeur général du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs (1^{er} mars)
- 46- M. Frédéric Pierret, directeur général d'Alliance 46-2 (4 Mars)
- 47- Madame Catherine Pégard, présidente du Château de Versailles (23 Mars)
- 48- M. Jérôme Tourbier, auteur de « Tourisme en péril » et fondateur de l'hôtel « Les Sources de Caudalie » (23 mars)
- 49- M. François Feuillet, président directeur général du groupe Trigano (4 avril)
- 50- M. Philippe Houzé, président du groupe Galeries Lafayette (4 avril)
- 51- Madame Fanny Letier, directrice exécutive du Fonds d'Investissement de Bpifrance accompagnée de M. Ménéleé Chesnot, directeur d'investissement, M. Benjamin Legourd, responsable du Pilotage Stratégie Transverse et M. Jean-Baptiste Marin-Lamellet, responsable des relations institutionnelles (6 avril)
- 52- M. Jean-Pierre Mas, président du Syndicat National des agents de voyages SNAV (6 avril)
- 53- M. Frédéric Valletoux, président du Comité régional de Tourisme et M. François Navarro, directeur général du CRT (7 avril)
- 54- M. Augustin de Romanet, président directeur général d'Aéroports de Paris, accompagné de M. Mancheron, responsable des relations institutionnelles (8 avril)
- 55- M. Jean-Philippe Monod, directeur des Affaires publiques d'Expédia accompagné de M. Thibaud de Fressenel, directeur des Ressources Humaines de la filiale Egencia et M. Philippe Bauer, directeur Conseil chez Interel (11 avril)
- 56- Madame Marie-Christine Saragosse, présidente directrice générale de France Médias Monde (11 avril)
- 57- M. Serge Trigano et Jérémy Trigano du Mama Shelter (12 avril)

- 58- M. Olivier Colcombet, président directeur général de Belambra-Club accompagné de M. Frédéric Le Guen, directeur des opérations et du développement (12 avril)
- 59- M. Louis Schweitzer, Commissaire Général de l'Investissement (13 avril)
- 60- M. Bruno Blanckaert et M. Aurélien Dubois, Chambre syndicale des cabarets et discothèques (CSCD) (13 avril)
- 61- M. André Chapaveire, président de Destinations-Régions, accompagné de M. Benoît Artige chargé de mission (13 avril)
- 62- M. Jean Burtin, président d'Offices de Tourisme de France, accompagné de M. Yannick Bertolucci, chargé des relations institutionnelles (14 avril)
- 63- M. Guillaume Pépy, président directeur général de la SNCF (14 avril)
- 64- M. Louis Villaret, président du réseau des grands sites de France accompagné de Madame Anne Vourc'h, directrice (14 avril)
- 65- M. Laurent Queige, délégué général de Welcome City Lab (15 avril)
- 66- Madame Edith Arnoult-Brill, secrétaire générale de la Fédération unie des auberges de jeunesse-FUAJ (25 avril)
- 67- M. David Douillet, vice-président à la Région Ile-de-France (25 avril)
- 68- M. Robin Rivaton, conseiller en charge de l'attractivité et du développement économique de la Région Ile-de-France (9 mai)
- 69- M. Vincent Wermus, président de l'Union Nationale pour la Promotion et le développement de la Location de Vacance UNPLV, et Madame Dayrault, directrice du département affaires publiques (25 avril)
- 70- M. Bernard Lapasset de Paris 2024, accompagné de M. Etienne Thobois, directeur général (26 avril)
- 71- M. Dominique Marcel, président directeur général de la Compagnie des Alpes (26 avril)
- 72- M. Jean-François Carencu, Préfet de la Région Ile-de-France (27 avril)
- 73- Madame Sophie Stabille, directrice générale d'Hôtel-Services France ACCOR-Hôtels (29 avril)
- 74- M. Olivier Mellerio, président directeur général de Promosalons (2 mai)
- 75- M. Laurent Bayle, directeur de la Philharmonie de Paris accompagné de Madame Anne Herman, directrice des Relations avec le public (2 mai)
- 76- M. Roland Héguy, président confédéral de l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie UMIH et M. Jacques Barré, président du groupement national des Chaînes Hôtelières GNC (2 mai)
- 77- M. Bernard Gaudillère, président de la Société d'exploitation Tour Eiffel et Mme Anne Yannic, directrice générale (3 mai)
- 78- M. Carlo Olejniczak, directeur de Booking France accompagné de M. Alexis Darmois, directeur d'EurosAgency (3 mai)
- 79- M. Philippe Yvin, président du directoire de la Société Grand-Paris (4 mai)
- 80- M. Didier Chenet, président du Syndicat SYNHORCAT : Restaurateurs, Hôteliers, cafetiers et traiteurs, accompagné de MM. Franck Trouet, directeur général, Claude Daumas, président-délégué du Groupement National des Indépendants et président de la Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière, Ludovic Corpechot, président de la Commission Tourisme et Promotion (4 mai)

- 81- M. Thierry Hesse, président de l'Union des Métiers de l'Évènement et M. Mathieu Rosy, directeur général d'UNIMEV (4 mai)
- 82- Madame Catherine Ferrar, directrice du Louvre-Lens (4 mai)
- 83- M. Pierre Schapira, président de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris et M. Nicolas Lefebvre, directeur général (4 mai)
- 84- Madame Elisabeth Borne, présidente directrice générale de la RATP (6 mai)
- 85- M. Pierre-Olivier Bandet, directeur-général adjoint d'Air-France et Madame Patricia Manent, directrice-adjointe aux affaires publiques (9 mai)
- 86- M. Christophe Dalstein, directeur Europa City, M. Yvon Ollivier et M. David Lebon, directeur du développement (10 mai)
- 87- Madame Sylvie Hubac, présidente de la RMN- Réunion des Monuments Nationaux (10 mai)
- 88- Madame Michèle Demessine, présidente de l'Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air, accompagnée de M. Sylvain Crapel, délégué général de l'UNAT (11 mai)
- 89- Madame Gabrielle Gauthey, directrice des investissements à la Caisse des dépôts et consignations (11 mai)
- 90- M. Pierre-René Lemas, directeur général de la Caisse des dépôts et consignations, accompagné de M. Régis Péliissier, directeur régional de la CDC (20 juin)
- 91- M. Christophe des Roseaux, directeur des investissements tourisme à la Caisse des Dépôts et consignations (16 juin)
- 92- M. Etienne Guyot, directeur de la CCI Ile-de-France accompagné de Mme France Morot-Videlaine, directrice générale adjointe en charge des études (11 mai)
- 93- M. Pierre Bélaval, président du Centre des Monuments Nationaux, accompagné de Mme Bénédicte Lefeuvre, directrice générale et de Mme Bénédicte de Baritault, directrice du développement économique (11 mai)
- 94- M. Jean-Bernard Falco de Paris Inn Group et M. Cachan Directeur d'ASTO-Hôtels, AHtop (12 mai)
- 95- M. Eric Blanc, président directeur général de CEETIZ (16 mai)
- 96- M. Jean-Luc Martinez, président-directeur du Louvre et M. Nicolas Feau, conseiller auprès du président (19 mai)
- 97- M. Joel Darnaud directeur exécutif de la BPI, accompagné de Madame Anne Guérin, directrice des risques et M. Olivier Félix expert du commerce (30 mai)
- 98- M. Michel Dessolain directeur général de VIPARIS et M. Pablo Nakhlé-Cerruti, directeur délégué (30 mai)
- 99- M. Stéphane Villain, président du Réseau National des Destinations Départementales, accompagné de Mme Véronique Brizon, directrice RN2D (15 juin)
- 100- M. Joel Giraud, député des Hautes-Alpes (15 juin)
- 101- M. Jean-Christophe Fromantin, président d'ExpoFrance 2025 (07 juin)
- 102- M. Jean-Luc Tavernier, président directeur général de l'INSEE accompagné de M. Paul Francesci, chef de la division des Services et M. Denis Rabadeux, chef de la division Entreprises (03 juin)

- 103- M. Patrick Gandil, directeur général de l'Aviation Civile et M. Marc Borel, directeur adjoint DGAC (13 juin)
- 104- M. Bernard Saint-Girons, président directeur général du Cluster-Tourisme Val d'Europe et M. Abraham (18 mai)
- 105- M. Frantz Steinbach, président du réseau Musiques Actuelles de Paris et
- 106- M. Renaud Barillet vice-président du réseau MAP (19 mai)
- 107- M. Jean-François Martins, chargé du Tourisme Mairie de Paris (30 mai)
- 108- M. Franck Gervais, directeur général de la SNCF accompagné M. Nicolas Barret, directeur de Destinations-France (9 mai)
- 109- M. Frédéric Vanhoutte président directeur général EVENTIZ (13 juin)
- 110- M. Renaud Hamaide, président directeur général de COMEXPOSIUM (17 juin)
- 111- Madame Pascale Got, députée de la Vème circonscription de la Gironde (28 juin)

