

N° 9

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2001-2002

Annexe au procès-verbal de la séance du 10 octobre 2001

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1), sur le groupement d'intérêt économique « Maison de la France »,

Par Mme Marie-Claude BEAUDEAU,

Sénateur.

(1). Cette commission est composée de : MM. Alain Lambert, *président* ; Jacques Oudin, Gérard Miquel, Claude Belot, Roland du Luart, Mme Marie-Claude Beaudeau, M. Aymeri de Montesquiou, *vice-présidents* ; MM. Yann Gaillard, Marc Massion, Michel Sergent, François Trucy, *secrétaires* ; Philippe Marini, *rapporteur général* ; Philippe Adnot, Bernard Angels, Bertrand Auban, Denis Badré, Jacques Baudot, Roger Besse, Maurice Blin, Joël Bourdin, Gérard Braun, Auguste Cazalet, Michel Charasse, Jacques Chaumont, Jean Clouet, Yvon Collin, Jean-Pierre Demerliat, Eric Doligé, Thierry Foucaud, Yves Fréville, Adrien Gouteyron, Hubert Haenel, Claude Haut, Alain Joyandet, Jean-Philippe Lachenaud, Claude Lise, Paul Loridant, François Marc, Michel Mercier, Michel Moreigne, Joseph Ostermann, Jacques Pelletier, René Trégouët.

Tourisme.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	4
I. LE CADRE JURIDIQUE	7
A. LE RÈGLEMENT CONSTITUTIF	7
a) L'objet statutaire	7
b) Les organes de décision.....	8
B. LES DIRECTIVES OPERATIONNELLES	9
a) Le plan marketing	9
b) Les conventions d'objectifs annuelles.....	10
II. LA GESTION DES MOYENS	14
A. DES STRUCTURES HÉTÉROGÈNES ET ENCORE INSTABLES	15
a) L'organisation du siège.....	15
b) Le réseau à l'étranger.....	17
B. DES DIFFÉRENCES DANS LA SITUATION DES PERSONNELS	19
a) Un contexte de baisse des effectifs.....	20
b) Les disparités statutaires.....	21
c) La situation inacceptable de certains contractuels en poste à l'étranger.....	26
C. UN RÉGIME FISCAL LONGTEMPS INCERTAIN	29
a) L'imposition des bénéficiaires.....	29
b) La taxe sur la valeur ajoutée	30
D. UN CONTRÔLE DES DÉPENSES ENCORE PERFECTIBLE	31
a) Le suivi parfois contestable des dépenses et le manque ponctuel de compétences comptables.....	31
b) La clarification tardive des prérogatives du contrôle d'État.....	32
III. DES RÉSULTATS INÉGAUX	34
A. LES DONNÉES COMPTABLES	34
a) Résultats d'exploitation et budgets consolidés	34
b) L'évolution des apports de l'État.....	37
B. UNE MESURE DES PERFORMANCES A AMELIORER	38
a) Une comptabilité analytique en cours d'élaboration	38
b) Les tableaux de bord	42
C. DES ENQUETES QUALITATIVES INSUFFISAMMENT SYSTÉMATIQUES	43
a) Un constat plutôt sévère en ce qui concerne la qualité des prestations.....	43
b) Des enseignements de nature structurelle	45
IV. UN FINANCEMENT QUI N'EST PAS À LA MESURE DES BESOINS	47
A. LE CONTEXTE : UNE CONCURRENCE ACCRUE	48
a) Des différences de structures entre organismes nationaux.....	48
b) Les recettes de la France par tête inférieures à celles de ses concurrents.....	49
B. L'INSTABILITÉ ET L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES	50

a) Un développement contraint par des mesures de régulations budgétaires à répétition et les fluctuations monétaires.....	50
b) Une tendance au plafonnement des recettes de partenariat.....	52
(1) Le régime des adhésions.....	53
(2) Les limites du système actuel.....	53
c) Les charges liées à la réduction du temps de travail.....	58
C. UN VIRAGE À NE PAS MANQUER : INTERNET	59
a) Le basculement du tourisme sur Internet.....	60
b) Le budget de la direction des nouvelles technologies et de l'information.....	60
c) La mise à niveau du site « Franceguide.com ».....	62
D. LA CONSOLIDATION DES RESSOURCES : UNE NÉCESSITÉ SOUMISE À CONDITIONS.....	65
a) Les moyens : financer le besoin de fonds propres voire la totalité des actions non commerciales du GIE sur les ressources collectées par les opérateurs du réseau autoroutier.....	65
b) Les conditions : vérité des coûts et des performances, audits stratégiques	68
(1) La transparence des coûts.....	68
(2) Vérité des performances	69
(3) Audits stratégiques	70
EXAMEN EN COMMISSION	74
ANNEXES	76
I. COMPARAISON INTERNATIONALE DES EFFORTS EN MATIERE DE PROMOTION DU TOURISME.....	77
II. INDICATEURS D'ACTIVITÉ DE FRANCEGUIDE.COM.....	80
III. MODALITES D'ADHÉSION 2001	83
IV. CONTRAT CONSTITUTIF DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE MAISON DE LA FRANCE.....	85
V. RÈGLEMENT INTÉRIEUR	98
VI. CONVENTION ANNUELLE POUR 2001 ENTRE LE SECRÉTARIAT D'ETAT AU TOURISME ET MAISON DE LA FRANCE.....	107

INTRODUCTION

Votre rapporteur spécial pour les crédits du tourisme s'est penchée sur le bras opérationnel du tourisme français, qu'est Maison de la France, répondant ainsi à un souhait, plusieurs fois réitéré, de votre commission des finances.

Il s'agit d'un groupement d'intérêt économique créé en mars 1987 sur une initiative gouvernementale, qui associe en son sein l'État et un certain nombre d'organismes publics ou privés, ainsi que d'entreprises du secteur du tourisme.

L'objet du groupement est de mettre en œuvre des actions d'information et de promotion en vue de développer le tourisme en France et d'assurer au profit de ses membres la fourniture de diverses prestations et, notamment, d'informations relatives aux marchés étrangers.

En vue de la confection de ce rapport, votre rapporteur spécial a eu une série de réunions aussi bien avec le directeur de l'organisme et ses principaux collaborateurs qu'avec le contrôleur d'État. Elle s'est rendue à l'étranger pour appréhender, concrètement, des conditions d'exercice de l'activité de Maison de la France dans deux pays voisins, le Royaume-Uni et les Pays-Bas.

Ce travail a pu s'appuyer sur un rapport de la Cour des comptes de 1998, qui, outre les analyses encore très actuelles qu'il comporte, lui a permis de considérer comme réglées certaines affaires, qu'il s'agisse d'un manquement individuel¹ ou des **surcoûts consécutifs à l'aménagement du French Travel Center de Londres**².

¹ La cour a relevé que la concentration des pouvoirs entre les mains d'un responsable administratif disposant à la fois des moyens financiers et du pouvoir de recrutement et de licenciement, a favorisé, entre 1991 et 1996 certaines « indélicatesses », qui ont valu à l'intéressé d'être licencié pour faute professionnelle grave en 1996. Le préjudice subi a été évalué à 200 151 francs charges sociales incluses.

Cette affaire a eu pour conséquence une réorganisation de la direction séparant nettement les compétences en matière de finances et de personnel.

² Le French Travel Center, situé sur Piccadilly, a ouvert ses portes en février 1998. Cet espace commercial, qui accueille des comptoirs permanents tenus par des professionnels du tourisme et qui comporte un service d'information avec présentation par région ou par thème, a connu quelques tribulations financières par suite de la hausse de la livre sterling et surtout de la découverte inattendue d'une poutre – en dépit de l'intervention d'un bureau d'études – ce qui a entraîné des surcoûts importants, sans compter des retards. Au total, la participation de l'État aura plus que doublé par rapport à son estimation initiale de 2,385 millions de francs, pour atteindre 6,5 millions de francs. On note que le coût de fonctionnement du centre est de l'ordre de 250 000 livres par an.

Après avoir rappelé l'objet et les objectifs de Maison de la France, votre rapporteur spécial fera un certain nombre d'observations sur la gestion des moyens et des ressources de cet organisme, au regard des résultats obtenus.

De cet examen, il ressort essentiellement, sur le plan de la gestion courante, qu'il s'agit d'un organisme encore marqué par l'hétérogénéité de ses structures -ce qui s'accompagne de certaines situations individuelles inacceptables- et, sur le plan de la stratégie à moyen terme, que l'importance des enjeux suppose que l'on dégage, au moins pour quelques années, des ressources supplémentaires pour mettre à plat ces questions de structures et aborder la révolution Internet.

L'enjeu, apparemment limité sur le plan financier, 350 millions de francs, est d'abord important par rapport au budget du tourisme qui ne dépasse guère 475 millions, mais il l'est surtout du point de vue l'emploi.

Le tourisme est non seulement un apport essentiel pour la balance des paiements, mais encore un secteur présentant un exceptionnel potentiel de création d'emplois. Telle est la raison pour laquelle **on peut, sous certaines conditions, envisager une consolidation des ressources consacrées, au niveau national, à la promotion du tourisme.**

Mais toute décision en matière de moyens financiers suppose que soient satisfaites deux conditions :

- que soient mis en place, dans la foulée de ce devra être fait pour l'Administration d'État elle-même, **des indicateurs de performances significatifs** et, avant tout, **un système d'information comptable de nature à évaluer l'efficacité des actions menées par Maison de la France ;**
- Que soit menée une **réflexion sur la question du partage des tâches entre l'État central et les organismes publics locaux**, pouvant déboucher une nouvelle répartition des compétences, étant entendu que, si celle-ci sort du cadre du présent rapport-, votre rapporteur spécial tient à réaffirmer avec force la **nécessité d'une instance nationale de coordination et d'impulsion.**

Dans le secteur du tourisme comme dans d'autres – on pense ici *mutatis mutandis* à la promotion des investissements étrangers sur le territoire national –, il faut disposer d'un organisme ayant des moyens à la mesure des ambitions d'un pays leader, c'est-à-dire capable d'articuler et de prolonger les initiatives de tous les acteurs *publics ou privés*, et de garantir l'unité de l'image de la France au-delà la diversité de ses terroirs.

Les évènements tragiques du 11 septembre dernier ne devraient pas infléchir durablement le développement du tourisme mondial et affecter la pertinence les analyses à moyen et long terme contenues dans ce rapport, et, en particulier, de la politique entrepreneuriale que votre rapporteur spécial appelle de ses vœux.

le cadre juridique

Le groupement d'intérêt économique GIE, tel qu'il résulte de l'ordonnance n°67-821 du 23 septembre 1967, est une structure souple assurant théoriquement une transparence fiscale, et dont le choix se justifie, en l'occurrence, par la **volonté d'associer organismes publics et privés**.

Le règlement intérieur précise l'objet social de l'organisme. Sa stratégie se retrouve au niveau de la gestion dans des conventions pluriannuelles passées avec la direction du tourisme et sur le plan opérationnel dans un plan marketing bi-annuel.

A. LE RÈGLEMENT CONSTITUTIF

Maison de la France, qui a son siège social 20, avenue de l'Opéra à Paris, compte actuellement 1066 adhérents.

La durée de vie du GIE initialement fixée à deux ans, a été prorogée jusqu'au 30 septembre 2001. Depuis l'assemblée générale du 22 juin 2000, elle a été portée à 40 ans à compter de l'immatriculation du GIE au registre du commerce.

a) L'objet statutaire

Le règlement dispose que le GIE a pour objet de « *mettre en œuvre des actions d'information et de promotion relatives à l'image, aux produits et à l'ingénierie touristique de métropole et d'outre-mer sur les marchés français et étrangers ainsi qu'à mettre en œuvre les opérations d'informations touristiques à destination du public français.* »

Il est précisé que les opérations entreprises par le GIE comportent des opérations professionnelles « générales » ou « spécialisées », ainsi que des opérations à destination du grand public.

Le règlement intérieur du GIE indique également que l'action de Maison de la France porte également sur deux points :

- la diffusion de catalogues et de brochures touristiques à l'étranger ;
- l'organisation de visites notamment pour les entreprises touristiques, des analyses et des études sur les différents marchés, la participation à la représentation des collectivités et entreprises aux manifestations, foires et salons.

Enfin, Maison de la France devra développer une politique de présence à l'étranger « *partout où cela apparaîtra nécessaire* ».

b) Les organes de décision

Les organes statutaires sont :

1/ **une assemblée générale** présidée par le Ministre chargé du Tourisme, rassemblant tous les membres du groupement, au sein de laquelle l'État dispose de la majorité des voix.

Cette assemblée des membres est composée de **quatre collèges** :

- un **premier collège** regroupe des **organismes publics**, collectivités territoriales, comités régionaux et départementaux de tourisme, offices de tourisme et syndicats d'initiative, fédérations syndicales et organismes professionnels, etc. ;

- le **second collège** rassemble des personnes physiques ou morales ayant une **activité commerciale liée à l'hébergement, la restauration ou l'organisation du réceptif touristique** ;

- le **troisième collège** concerne les personnes physiques ou morales ayant une **activité commerciale liée à la fourniture de services** liée au tourisme sans participer directement au réceptif touristique non présentes dans le collège précédent ;

- un **quatrième collège** regroupe les organismes qui bénéficient de **services limités** par rapport aux prestations fournies par Maison de la France et n'ont pas, à ce titre, de représentants au conseil d'administration.

2/ **le conseil d'administration**, qui comporte 26 membres, nommés pour trois ans, dont 7 représentants de l'État. Ce conseil comporte trois catégories de membres : des membres nommés, des membres élus, ainsi que, éventuellement, des membres d'honneur, en l'occurrence, le président sortant du conseil d'administration. On note que les fonctions de membres du conseil d'administration n'ouvrent pas droit à rémunération.

3/ **un directeur général** nommé par le Ministre chargé du Tourisme, sur proposition du conseil d'administration, exerçant conformément à la loi la fonction d'administrateur du groupement.

Votre rapporteur spécial observe que le conseil d'administration pourrait comporter des parlementaires es qualité, eu égard à l'importance de l'enjeu pour l'économie nationale, notamment en termes d'aménagement du territoire.

B. LES DIRECTIVES OPERATIONNELLES

Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport de 1998, il est remarquable que le GIE se soit attaché, quasiment dès l'origine, à inscrire son action dans la durée, tant sur le plan commercial avec le plan marketing qu'administratif avec la signature de conventions annuelles.

a) Le plan marketing

Conformément à son objet, le GIE s'est donné des objectifs qui sont récapitulés dans un « plan marketing » pluriannuel.

La **stratégie générale** de Maison de la France s'articule autour de trois axes principaux, qui traduisent directement la politique du ministère :

1/ l'augmentation des flux touristiques en basse comme en haute saison dans toutes les régions de France en vue de parvenir à un meilleur étalement des séjours dans l'espace comme dans le temps ;

2/ l'allongement de la durée des séjours par une offre de produits plus adaptés ;

3/ l'accroissement des recettes.

Le « plan marketing » actuel, défini pour les années 1999-2001, accentue un **recentrage des actions de promotion vers les pays prioritaires développés** que sont l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, l'Italie et les États-Unis, sans oublier, toutefois, une attention portée à **certains nouveaux marchés** notamment la Chine, la Pologne et l'Amérique latine.

Il résulte de cette **stratégie de recentrage** que **l'accent est mis sur les produits à forte valeur ajoutée** : tourisme d'affaires, tourisme urbain, ski, thalassothérapie ou golf. **Notre rapporteur spécial regrette toutefois que le tourisme social ne fasse pas l'objet d'initiatives à ce niveau**, compte tenu du potentiel qu'il recèle.

Dans la même logique, il a été décidé d'intensifier l'action en direction des professionnels du tourisme, tours-opérateurs, agents de voyage, etc. A long terme, le « plan marketing » souligne l'importance de facteurs généraux tels :

- la qualité de l'accueil, le consommateur éprouvant le besoin d'être « considéré » et de recevoir un traitement personnalisé, de la préservation de l'environnement, son caractère authentique dont on sait, incidemment, qu'il offre des perspectives intéressantes pour certaines régions actuellement à l'écart des gros bataillons de touristes ;

- la stratégie se prolonge dans une action plus générale au niveau de l'image de la France en s'efforçant de capitaliser l'impression positive laissée par notre pays au cours de la Coupe du Monde de football ;
- enfin, on note au niveau des moyens, que les actions traditionnelles telles les salons ou les « workshops » se doublent d'une attention accrue à la presse avec des accueils de journalistes et à Internet.

b) Les conventions d'objectifs annuelles

Le secrétariat d'état au tourisme s'est efforcé de contractualiser les relations entre Maison de la France et la direction du tourisme.

C'est ainsi que sur la base de la **convention-cadre passée entre l'État** et le groupement d'intérêt économique **en date du 1^{er} février 1991**, ont été notamment signées des conventions annuelles.

Ainsi, le contrat signé en mars 2000 définit les objectifs et les moyens à atteindre par l'organisme pour 2000.

Les titres I et II respectivement relatifs aux « objectifs à atteindre » et aux « principales actions à conduire en 2000 », reprennent en fait les orientations du « plan marketing ».

On retrouve l'objectif général d'accroissement quantitatif et qualitatif des recettes du tourisme français, tandis que les actions à engager devront se concentrer sur les marchés prioritaires et les marchés nouveaux. Concrètement, sont ainsi mentionnés, les pays suivants : l'Allemagne, l'Angleterre, les Pays-bas et l'Italie, les États-Unis, le Canada et le Japon d'une part, la Chine, l'Amérique du Sud (Brésil) et les pays d'Europe Centrale et Orientale (Pologne, Hongrie, République tchèque), de l'autre.

A côté de ces marchés « cibles », il est également précisé que Maison de la France sera étroitement associée aux campagnes de promotion des produits touristiques français, en France, notamment pour restaurer son image à la suite des intempéries de décembre 1999, du naufrage de l'Erika et plus généralement d'une politique insuffisante. **Votre rapporteur spécial estime à cet égard que Maison de la France pourrait être impliquée dans des campagnes et des actions relatives à l'environnement.**

Le texte de la convention met également l'accent sur le développement du partenariat, l'information du public, les échanges d'information en vue des actions sur les filières et les produits, ainsi que sur l'emploi dans le cadre du programme « nouveaux services–emplois jeunes ».

Le titre III expose les moyens mis en œuvre. Dans le cadre du budget annexé à la convention, Maison de la France prend à sa charge l'ensemble des coûts de fonctionnement des services du tourisme français à l'étranger. De son côté, la direction du tourisme s'engage à fournir à Maison de la France des moyens matériels et financiers et humains.

Le secrétariat d'État s'engage à verser au GIE les crédits budgétaires inscrits au chapitre 44.01, article 50, lignes 10 et 20 pour un montant total de 173,5 millions de francs, ce chiffre TTC incluant le solde net de l'assujettissement de Maison de la France à compter du 1^{er} janvier 2000. Il est précisé que cette subvention se répartit en deux masses : 90,7 millions de francs à titre de subvention d'exploitation et 82,8 millions de francs comme contribution de l'État aux actions de promotion.

La convention détaille également le nombre d'agents mis à la disposition de Maison de la France par la direction du tourisme.

En ce qui concerne le siège parisien, il s'agit de 11 agents de catégorie A, 1 agent de catégorie B et 2 agents de catégorie C.

Pour les bureaux à l'étranger, l'apport se répartit de la façon suivante : 24 agents de catégorie A, 25 agents de catégorie B et 20 agents de catégorie C.

Dans le titre IV relatif aux modalités d'application, on remarque l'existence d'un **comité stratégique**, présidé par le directeur de cabinet de la secrétaire d'État au tourisme auquel participent le directeur du tourisme et celui de Maison de la France.

Un **comité de pilotage** doit assurer une évaluation régulière de l'action du GIE. Cette instance, qui se réunit tous les trois mois, aura pour mission de définir et d'examiner l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs d'activité. Elle est composée de collaborateurs de la direction du tourisme et de Maison de la France. En fait, cette instance semble ne fonctionner que de façon très informelle, tout comme le comité stratégique.

Enfin, il est prévu que Maison de la France améliorera ses instruments de comptabilité analytique pour déterminer le coût complet de ces différentes opérations et mesurer les retombées économiques des actions de promotion.

En dernier lieu, un article prévoit l'échéancier de paiement des subventions de l'État dans les conditions suivantes :

« Sous réserve des mesures générales arrêtées pour l'exécution du budget 2000 et donc des éventuelles annulations évoquées ci-dessus, qui seront alors opérées sur le versement du solde, il sera procédé, sur la base de

la subvention théorique globale, à l'ordonnancement des montants suivants, évalués TTC, selon le calendrier suivant :

- 69.400.000 francs au cours du mois de février, soit 40 %,
- 52.050.000 francs en mai, soit 30%,
- 17.350.000 francs le 1^{er} juillet, soit 10 %,
- tout ou partie du solde le 1^{er} septembre. »

La convention annuelle pour 2001, qui a été signée le 9 avril dernier réitère les objectifs de la précédente en marquant toutefois quelques inflexions nouvelles.

Au niveau des orientations, on retrouve l'objectif d'un meilleur étalement dans le temps et dans l'espace des touristes, ainsi que l'allongement de la durée des séjours et l'augmentation de la dépense moyenne.

On note, à cet égard, que Maison de la France veillera à mettre en œuvre des moyens d'évaluation des actions conduites à ce titre.

En ce qui concerne les actions de promotion (qui comportent notamment la revalorisation d'une image touristique de la France suite aux dégâts occasionnés par le naufrage de l'Erika et la tempête de décembre 1999, et l'amélioration de l'accueil dans le cadre de la campagne « Bonjour »), on note que Maison de la France poursuivra la campagne de valorisation du tourisme social et associatif.

Au niveau de la définition des marchés cibles, on remarque qu'il est prévu que Maison de la France étudie la possibilité de s'implanter sur de nouveaux marchés, en particulier Israël, l'Inde et la Russie.

Par ailleurs, Maison de la France est investie d'une mission de veille stratégique dans le domaine de la concurrence, « *en particulier par l'observation et le suivi des entreprises et des grands réseaux de distribution étrangers* ».

En matière de développement, il est demandé à Maison de la France de renforcer ses partenariats et de faire du site Internet de Maison de la France, le site de référence pour la promotion du « site France ».

Enfin, elle participera à une action de promotion internationale du nouveau classement des hôtels-restaurants. Il fournira des informations sur les marchés émergeant en matière d'ingénierie touristique afin de favoriser l'exportation du savoir-faire français.

On note que Maison de la France soutiendra les actions de la direction du tourisme et de l'AFIT en faveur de l'organisation de l'offre notamment en matière de technologies nouvelles en assurant des liens entre

Franceguide.com, tourinfrance.com et Résinfrance.com. En ce qui concerne les moyens fournis par la direction du tourisme, **il est prévu le versement de 180 millions de francs de crédits budgétaires** (en provenance du chapitre 44-01, article 50, § 10, 20 et 30), ce qui correspond **à 151 millions de francs hors taxes**, compte tenu de l'assujettissement de Maison de la France à la TVA.

A ce montant devrait s'ajouter **1,4 million de francs au titre de la compensation pour perte de change et 185 000 francs pour une étude d'évaluation de la campagne de restauration de l'image de la France** votés en loi de finances rectificative le 30 décembre 2000.

Comme dans la convention précédente, **le texte récapitule également la liste des personnels mis à la disposition de Maison de la France par la direction du tourisme :**

- pour les services du tourisme français à l'étranger : 27 agents de catégorie A – nombre dont on peut observer qu'il est en augmentation de 3 unités par rapport à 2000-, 25 agents de catégorie B, et 19 agents de catégorie C ;
- pour le siège parisien : 11 agents de catégorie A, 1 agent de catégorie B et 2 agents de catégorie C, soit une structure inchangée par rapport à 2000.

L'article 4-2 de la convention dispose que Maison de la France doit présenter ses instruments de comptabilité analytique et de mesure des retombées économiques des actions de promotion pour le premier comité de pilotage de 2001. En dernier lieu, la convention prévoit un échéancier de versements de la subvention de l'État, qui est délivrée selon le calendrier suivant : 90 millions de francs en février, 54 millions en mai, 18 millions au 1^{er} juillet, le solde au 1^{er} septembre.

Votre rapporteur souligne que le texte de chacune des deux conventions prévoit la présentation d'une comptabilité analytique, dont la mise en place semble pour le moins laborieuse.

Ces chiffres démontrent, pour votre rapporteur spécial, l'insuffisance des moyens humains que Maison de la France peut consacrer à l'action de terrain, si l'on veut dans les années à venir s'approcher les quatre vingt dix millions de touristes.

II. LA GESTION DES MOYENS

Le GIE se ressent encore de l'hétérogénéité de ses structures. Il se présente, à certains égards, comme une sorte d'organisme « patchwork ».

Il faut rappeler que Maison de la France a été créée essentiellement à partir des moyens en personnels et en matériels des anciens services officiels du tourisme français à l'étranger, SOFTE.

Jusqu'en 1994, les services français de tourisme à l'étranger dépendant de la direction du tourisme, étaient financés sur des crédits de fonctionnement distincts des crédits affectés à Maison de la France. Cette distinction entre des crédits du titre III et du titre IV du budget du tourisme était source de rigidité.

Il en résultait, en effet, que les économies qui pouvaient être réalisées par la fermeture de bureaux à l'étranger retournaient en partie au budget de l'État et ne pouvaient pas être conservés et utilisés au profit de Maison de la France. A partir du 1^{er} janvier 1994, les crédits relatifs aux personnels, qu'ils soient français ou étrangers des bureaux à l'étranger du GIE, ont été transférés au budget de ce dernier.¹

Par ailleurs, les agents publics, titulaires, contractuels, de l'État de droit français continuent d'être payés par des crédits inscrits au titre III du budget du tourisme sur les chapitres 31-90, 33-90 et 33-91.²

¹ La réforme n'a pas été tout à fait neutre dans la mesure où l'accroissement des charges pour le GIE résultant de cette opération n'a pas été intégralement compensée par une augmentation équivalente de la subvention de l'État. La Cour des comptes a ainsi noté dans son rapport de 1998 une différence de 6,4 millions de francs, ce qui n'est pas négligeable eu égard aux masses financières en cause : l'imputation sur le budget de Maison de la France des charges de personnels des services officiels français du tourisme à l'étranger à partir de 1994, a fait passer la masse salariale du GIE de 11,64 MF en 1993 à 37,36 MF en 1994.

Par ailleurs, cette opération a été l'occasion de constater que l'État n'acquittait pas toujours les cotisations sociales dues pour le personnel recruté localement, tandis que certains agents avaient été recrutés à des niveaux de salaire particulièrement bas, compte tenu de la non-imposition partiels de leurs revenus. La suppression de ces anomalies a eu pour conséquences une dépense supplémentaire de 1,5 MF en 1994.

² On note également que par suite d'un avis du Conseil d'État de 1994, le Premier ministre a suspendu la mise en œuvre de délégations de signature en ce qui concerne les agents publics dont la gestion relève exclusivement du directeur du tourisme, le service du personnel du GIE ayant simplement à charge l'instruction des dossiers. Tel est d'ailleurs le motif qui avait conduit le tribunal administratif de Paris, en 1995, à annulé une décision de licenciement d'un agent contractuel de l'État en service à l'étranger par le directeur de Maison de la France.

A cette hétérogénéité de l'origine et du statut du personnel, s'ajoute une certaine instabilité des structures qu'il s'agisse de l'organisation du siège ou des **représentations du GIE à l'étranger**, actuellement au **nombre de 31** dans **26 pays**.

A. DES STRUCTURES HÉTÉROGÈNES ET ENCORE INSTABLES

Le rapport de la Cour des comptes déjà cité, comme celui réalisé par l'organisme de conseil KPMG, qui a été présenté au conseil d'administration en juin 2000, insistent sur l'inadéquation des structures et des procédures au sein de Maison de la France.

Tout en notant la disponibilité et la bonne volonté de l'équipe de Maison de la France, le **rapport KPMG** a effectué une série de constats débouchant sur de nouvelles structures.

Les **constats** sont tout à fait classiques, s'agissant d'un organisme d'audit à caractère privé, puisque celui-ci note le **cloisonnement du fonctionnement**, une **structure décalée par rapport au fonctionnement réel** de l'organisme, un **rôle de l'encadrement mal défini** et, d'une façon générale, **l'absence de conscience d'une stratégie claire** de l'organisme.

L'organisme d'audit s'est donc efforcé, à la demande et avec l'appui de l'actuelle direction du GIE, de réaliser les objectifs suivants :

- identifier et définir la répartition des tâches entre la direction, les différentes équipes du siège et les bureaux à l'étranger ;
- formaliser les circuits d'information et définir des procédures de travail type dans la mesure où beaucoup de procédures et de savoir-faire sont actuellement « dans la tête » des agents qui en ont la charge ;
- définir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de l'activité de Maison de la France.

L'audit de KPMG avait donc des objectifs de nature purement organisationnelle et non stratégique et son apport principal a été, d'une part, de redéfinir l'organigramme du siège et, d'autre part, de rationaliser la structure des bureaux de Maison de la France à l'étranger.

a) L'organisation du siège

En 1998, après un certain tâtonnement noté par la Cour des comptes dans son rapport, Maison de la France était organisée en quatre directions ou services principaux :

- la direction des marchés extérieurs, chargée des relations avec les professionnels du tourisme, qui a pour mission l'accueil des professionnels et des journalistes, ainsi que la promotion commerciale, qui consiste à proposer aux adhérents des espaces d'animation dans différentes manifestations, foires, salons ou « workshops »¹ ;

- la direction marketing et informations définit et gère des produits en liaison avec des clubs de produits qui associent un certain nombre de partenaires à la promotion de certains secteurs du marché² ;

- le service stratégie/développement international se divise en deux branches, une branche études et développement chargé de la veille des marchés émergents et d'une branche animation et suivi ;

- enfin, il existait un département partenariat qui se consacre à la gestion des adhésions et exclusions, ainsi qu'à la mise en œuvre des conventions passées avec les régions.

En ce qui concerne le siège, les recommandations de KPMG ont été largement suivies d'effet.

Les objectifs essentiels recherchés par la nouvelle organisation sont à la fois de renforcer le « cœur du métier » c'est-à-dire la fonction marketing de l'organisme, tout en éliminant un certain nombre de cloisonnements de façon à **favoriser la circulation de l'information et d'accroître la transversalité** de la structure. En outre, le nouvel organigramme s'est attaché à renforcer d'une part le pôle « gestion du personnel » et, d'autre part, le poids des « nouvelles technologies », désormais élevées au rang de direction.

Le directeur « informatique et nouvelles technologies » est alors responsable des projets en matière de site Internet et d'organisation des outils essentiels de communication que sont les « call et les mail centers », ainsi que du programme informatique unifié –PIU–, engagé pour permettre aux différents bureaux de Maison de la France de communiquer des informations.

¹ Maison de la France prend en charge les inscriptions, les vols et les hébergements des adhérents tandis que les bureaux étrangers assurent l'organisation matérielle et logistique.

² Maison de la France anime un certain nombre de **clubs** qui, sans avoir le statut d'associations de la loi de 1901, sont organisés suivant ce modèle avec, outre un président et un secrétaire général, une assemblée générale, animée par un agent de Maison de la France et présidée par un de ces partenaires. Chaque club dispose d'une ligne dans le budget du GIE sur laquelle viennent s'inscrire les versements des adhérents au titre de chaque opération ainsi qu'une quote-part des fonds propres du GIE affectés aux actions du club. A partir de 1998, Maison de la France a décidé d'abandonner le principe initial de parité. On note que ces clubs apparaissent et disparaissent en fonction des besoins manifestés par les intéressés. Les clubs ont été en 1999 organisés en trois pôles : un pôle nature regroupant les clubs relatifs au golf, à la thalassothérapie, au naturisme, à la montagne et aux villages vacances, un pôle culture spécifique auquel on peut rattacher un club châteaux, musées, monuments, un club grandes villes de France ainsi qu'un club tourisme des jeunes, un pôle affaires, enfin, dont on note qu'il fait désormais l'objet d'un espace particulier au sein du site Internet mère de Maison de la France.

C'est dans ce cadre qu'est intervenue la **réforme de la direction des marchés**. Celle-ci a été réorganisée selon trois axes :

- **structuration en cinq zones géographiques opérationnelles**, qui servent de correspondants permanents à Paris des bureaux de la zone : aux quatre zones regroupant les marchés extérieurs s'ajoute une zone France ainsi qu'un service animation et coordination du réseau et un responsable Air France ;

- **renforcement de l'image** : les interventions de Maison de la France au niveau de la participation aux marchés par la mise au point d'interventions plus cohérentes et plus lisibles : un stand, une signalétique et une décoration de nature à spécifier le produit ;

- **simplification des procédures d'accueil des journalistes** qui sont désormais gérés directement par les bureaux à l'étranger, sauf en ce qui concerne les marchés lointains ou émergents ou les accueils « multimarchés ».

On note que la direction des marchés travaille en liaison avec une **commission marketing** comportant à la fois des instances régionales et des groupes privés partenaires.

Par ailleurs, le département logistique et transport a été réorganisé afin d'améliorer notamment l'homogénéité des documents faisant l'objet de diffusion à l'étranger. Ainsi, un appel d'offres restreint a été financé pour la conception et **l'installation du Programme informatique unique** déjà évoqué, **permettant à la fois de gérer la diffusion de la documentation touristique et le traitement informatique et marketing des demandes de clients**.

b) Le réseau à l'étranger

Le réseau de Maison de la France à l'étranger s'est développé de façon quelque peu chaotique.

Premièrement, il a subi les contre-coups des mesures de régulations budgétaires qui ont entraîné, depuis 1987, la fermeture de 16 bureaux tandis qu'il s'en ouvrait néanmoins 3 supplémentaires. On a ainsi fermé, comme le montre le tableau ci-joint, les bureaux de Berlin, Rome ou Lisbonne.

**Fermeture de bureaux à l'étranger
16 bureaux fermés depuis 1987**

	Date de fermeture
SFTE	
Berlin	1998
Dallas	1994
Düsseldorf	1991
Helsinki	1995
Luxembourg	1994
Rome	1992
San-Francisco	1990
Toronto	1998
Bureaux sous convention	
Athènes	1997
Bogota	1987
Caracas	1992
Delhi	1987
Djedda	1987
Lisbonne	1998
Oslo	1998
Tel-Aviv	1997

3 bureaux ouverts depuis 1987

	Date d'ouverture
SFTE	
Pékin	1999
Singapour	1996
Varsovie	1998

Comme le note la Cour des comptes dans son rapport de 1998, **ces réductions ont été acquises dans l'urgence sans qu'on les inscrive dans une politique d'ensemble.**

Les questions posées par la Cour dans son rapport étaient intéressantes, en ce sens qu'elles renvoient à la nécessité de définir une doctrine d'implantation : faut-il réduire voire supprimer certaines implantations en Europe parce qu'à faible distance de Paris ? Faut-il supprimer des bureaux de petites dimensions sachant qu'il faut en fermer beaucoup pour parvenir à une économie substantielle ?

Deuxièmement, l'audit de KPMG a permis de constater que, faute de ressources suffisantes, et par suite de la nécessité, sans doute, de « faire avec les moyens du bord », l'organisation des bureaux variait considérablement d'un pays à l'autre. Par ailleurs, du fait d'un inégal dynamisme, certains

bureaux avaient développé des fonctions, notamment sur Internet, de nature à répondre à la demande locale, mais globalement préjudiciable à l'unicité de l'image de Maison de la France.

Les propositions de KPMG ont consisté à mettre au point un **organigramme générique distinguant les grands bureaux** (exemple New-York, Londres...) **des petits**.

Ces organigrammes ont été formalisés autour de quatre fonctions clés :

- Accueil/information du grand public (transfert vers les « call » et « mail centers ») ;
- Marketing/études ;
- Communication/promotion/relations publiques/éditions ;
- Nouvelles technologies.

L'esprit de la réforme initiée par KPMG est d'aboutir à une décentralisation vers les bureaux – eux-mêmes structurés par grandes zones géographiques – de certaines fonctions assurées par le siège, ainsi qu'à la mise en commun d'un certain nombre de savoir-faire en vue de dégager des économies d'échelle et de **réunifier l'image « corporate » de Maison de la France**.

B. DES DIFFÉRENCES DANS LA SITUATION DES PERSONNELS

Ainsi qu'on a déjà noté, il résulte de l'origine même et du statut de Maison de la France une hétérogénéité du personnel.

On trouve au sein de Maison de la France à la fois des salariés du GIE et des salariés mis à disposition, essentiellement par l'État mais, également, par Air France.

On peut d'ailleurs s'interroger sur quelles bases juridiques peuvent s'effectuer ces mises à disposition, s'agissant d'un organisme contrôlé par l'État certes et ayant une évidente mission d'intérêt général, mais fonctionnant selon des règles commerciales.

La situation est complexe, puisque, parmi les agents de l'État, il faut distinguer titulaires et contractuels et que, parmi les salariés du GIE, il faut faire la part de ceux qui ont un contrat de droit français, de ceux qui sont de droit local.

Enfin, à ces agents permanents, il faut ajouter des contrats à durée déterminée. Le contexte à moyen terme est caractérisé par une certaine régression des effectifs.

a) Un contexte de baisse des effectifs

Comme le montre le tableau ci-joint, on peut constater un certain tassement des effectifs par rapport à 1987 date de création du GIE.

	1987	1993	1997	1998	1999	2000	2001
SIEGE							
État	41	22	18	17	17	15	15
Autres mises à disposition	4	1	1	1	1	2	0
Privé	39	50	51	51	51	55	61
TOTAL SIEGE	84	73	70	69	69	72	76
ETRANGER							
État*	114	98	72	71	71	70	70
Privé	88	94	133	130	127	123	121
TOTAL ETRANGER	202	192	205	201	198	193	191
TOTAL GENERAL	286	265	275	270	267	265	267

* Dont un agent en surnombre à l'étranger en 2000.

En effet, si l'on comptait en 1987, 286 agents permanents, ce chiffre n'est plus que de 267 en 2001. Cette baisse globale recouvre deux évolutions de sens contraire :

- **le personnel du siège a sensiblement diminué depuis 1987 en dépit d'une reprise perceptible depuis 1998.** Les effectifs sont ainsi passés de 84 à 76 personnes au cours de la période, ce qui correspond à une diminution d'un peu moins de 10 % ; en fait, on voit que cette évolution résulte de **deux tendances de sens contraire** : la **diminution du personnel d'État et des autres mises à disposition**, certes plus faible qu'entre 1987 et 1997, où les montants avaient été largement divisés par deux, mais qui se poursuit tout de même, puisque le nombre d'agents de l'État passe de 41 à 15 ; **l'augmentation continue du nombre d'agents privés employés au siège**, qui augmente de dix unités, avec pour corrélat une forte diminution du nombre des employés, au profit des autres catégories, agents de maîtrise, cadres et hors cadres, ce qui traduit une élévation du niveau de professionnalisation du personnel et un resserrement de l'éventail des rémunérations.

- les bureaux à l'étranger ont vu leurs effectifs se réduire de façon moins sensible au moins jusqu'en 1999, période pendant laquelle le nombre des agents employés par les représentations est passé de 202 à 198 ; on note une accentuation du recul depuis cette date avec une régression des effectifs de 7 unités en deux ans.

Sur l'ensemble de la période le tassement des effectifs est ainsi à peu près équivalent entre le siège et les représentations à l'étranger.

La Cour des comptes dans son rapport précité calcule un ratio chiffre d'affaires (recettes et apports en nature) sur nombre d'agents qui témoigne, si ce n'est d'une augmentation de la « productivité » des agents, du moins du plus grand volume d'affaires traitées par chacun d'eux. Toutefois le même ratio laisse apparaître un léger tassement autour de 1997 : **si le chiffre d'affaires par agent a plus que doublé entre 1987 à 1997 pour atteindre 1,4 million de francs par agent, ce montant après être revenu en 1999 à son niveau de 1993 avec 1,3 million de francs, dépasse désormais 1,5 million de francs pour l'exercice 2000, sous le double effet du développement de l'activité et de la réduction du personnel.**

b) Les disparités statutaires

Le Groupement d'Intérêt Économique se caractérise par des statuts du personnel très disparates. Cette situation résulte certes de l'histoire même de l'organisme dont le noyau d'origine est issu de l'Administration, mais qui s'est adjoint, au fil du temps, de personnels d'origine variée ; mais elle s'explique aussi du fait que, par son caractère international, il soit amené à proposer des conditions financières très variées à ces agents.

La Cour des comptes constatait déjà **qu'aucun agent n'était exactement dans la même situation statutaire et indemnitaire qu'un autre**. Force est de reconnaître que la situation ne s'est guère améliorée.

A titre d'illustration, on peut noter les grandes catégories de personnels suivantes :

1. Un directeur général à statut privé, mais cela n'a pas toujours été le cas ;

2. Un secrétaire général administrateur civil du ministère des finances en disponibilité ;

3. Des agents de droit privé travaillant au siège et payés sur le budget du GIE ;

4. Des fonctionnaires titulaires mis à disposition par la Direction du Tourisme et payés par elle sur le Titre III du budget du Tourisme qui,

lorsqu'ils sont en poste à l'étranger, sont régis par les règles indiciaries applicables à ce type d'agent ;

5. Des agents de l'État financés dans les mêmes conditions mais ayant le statut de contractuel ;

6. Des agents recrutés par les Services français du tourisme à l'étranger sous contrat de droit privé local ;

7. Des agents sous contrat à durée indéterminée de statut privé ;

8. Des agents sous contrat à durée déterminée, soit avec tacite reconduction, soit avec reconduction expresse tous les trois ans ;

9° Des agents mis à disposition par Air France, mais pouvant percevoir un complément de rémunération versé par Maison de la France.

Dans ces conditions, on comprend qu'il y ait au sein de Maison de la France des disparités de rémunération importantes selon le statut et le lieu d'emploi de l'agent.

D'abord, il faut rappeler qu'exprimée en monnaie locale, **l'évolution sur cinq ans des salaires bruts annuels des personnels sous statut privé fait apparaître des tendances très divergentes, puisque l'on va de la quasi-stagnation en Grande-Bretagne à des augmentations à deux chiffres comprises entre 11 et 15% pour des pays comme les États-Unis, Singapour, l'Allemagne, l'Autriche ou la Suède, de l'ordre de 20% au Danemark, aux Pays-Bas, en Italie ou en Espagne, pour atteindre près de 26% au Brésil et en Suisse.**

En termes de niveau de salaires, exprimés cette fois-ci en francs pour la seule année 2001, les disparités ne sont pas moins grandes, puisque si l'on met à part le Brésil on va d'un peu moins de 130 000 francs pour l'Italie et l'Irlande à autour de 300 000 francs pour la Suisse, les États-Unis avec un maximum de 400 000 francs pour le Japon.

Personnel Français à l'étranger - Salaire moyen annuel par agent 2000

Représentations	Public		Privé	
	Nbre d'agent	Moyenne annuelle des salaires	Nbre d'agent	Moyenne annuelle des salaires
Allemagne	8,00	340 616	12,00	200 182
Autriche	2,00	541 276	7,00	151 398
Belgique	4,00	376 719	7,50	163 966
Canada	5,00	325 641	3,00	170 638
Danemark	2,50	489 486	4,80	174 570
Espagne	4,50	330 574	11,25	176 558
Etats Unis	13,00	502 340	15,75	327 252
Grande Bretagne	11,00	348 641	9,00	241 349
Italie	3,50	333 815	9,00	145 743
Japon	2,00	660 507	8,00	458 731
Pays Bas	2,00	496 590	8,00	140 830
Suède	0,00		5,38	203 268
Suisse	6,50	366 549	3,50	286 037
Autres pays (1)	6,00	679 797	12,50	93 114
Total Général	70,00	9 191 536	116,68	3 399 206
Moyenne par agent par représentations		483 765		178 906

(1) Australie, Brésil, Hong Kong, Irlande, Pologne, Singapour

Ces différences de niveau sont à rapprocher des effectifs qui font apparaître qu'il y a bien une différence importante entre les gros bureaux, avec en tout premier lieu celui des États-Unis et ceux des grands pays européens, et les bureaux des petits pays ou des pays émergents comme les pays scandinaves, l'Irlande, ou le Brésil.

C'est ainsi que, **au siège, les agents publics ont une rémunération moyenne de 142.471 francs contre seulement 197.615 francs pour les agents privés, hors cadres de direction.**

A l'étranger, on retrouve la même disparité, mais inversée, puisque la rémunération moyenne des agents publics y est de 483.765 francs contre 178.906 francs pour les agents privés.

Siège : moyenne annuelle des salaires bruts au 31/12/2000

	Privé	Public*
Nbre de salariés	59	14
Moyenne salaires Brut	197 615	142 471

- * dont 7 titulaires Equipement
 - 5 contractuels RIN (gestion Equipement)
 - 2 contractuels Tourisme

Ces décalages ont des raisons structurelles : importance de l'encadrement au siège, bénéfice du régime indemnitaire des fonctionnaires expatriés, dont l'indemnité de résidence est souvent plus élevée que leur traitement de base à l'étranger. On peut ajouter, comme a pu le constater votre Rapporteur Spécial, que nombre d'agents privés, notamment dans les représentations à l'étranger, sont des jeunes qui ne font qu'un bref passage à Maison de la France.

Enfin, les rémunérations, quel que soit le statut de l'agent, prennent ici en compte la différence de niveau de vie entre les différentes villes où sont installées les représentations. Comme le montrent les données ci-dessous, le salaire moyen annuel brut par agent est beaucoup plus élevé à Tokyo qu'à Copenhague :

En ce qui concerne les différences de niveaux de vie, des études montrent que le coût de la vie à Tokyo, New-York ou Londres sont ainsi supérieurs de 75%, 40% ou 30% à celui de Paris, ces pourcentages tenant compte notamment du coût de l'immobilier.

La moyenne annuelle des salaires bruts des agents publics par représentation varie considérablement d'un bureau à l'autre avec des montants élevés, égaux voire supérieurs à 750 000 francs pour plus d'un demi douzaine de bureaux mais inférieurs à 400 000 francs pour un nombre équivalent de représentations.

Évolution des salaires des salariés du siège			
1997-2001			
	1997	2001	
Masse des salaires	8 829 304	11 659 302	
Nombre de salariés	51	61	
Moyenne des salaires	173 124	191 136	
Pourcentage d'augmentation		10.40 %	
Répartition par catégorie			
Hors Cadres	4	7	
Cadres	10	25	
Agents de maîtrise	13	23	
Employés	24	6	
		Pourcentage d'augmentation	
Salaire le plus élevé	462 000	488 000	5,33%
Salaire le moins élevé	98 184	116 779	15,92%
NB : les salaires ci-dessus sont bruts.			
Pour obtenir le net, il faut enlever 20 % de charges			

Le tableau ci-dessous démontre **qu'une bonne part des disparités de rémunération entre salariés publics et privés trouve son origine dans des différences d'ancienneté**, le personnel de statut public ayant une ancienneté trois fois supérieure, avec toutes les conséquences évidentes en matière de niveau hiérarchique.

**Ancienneté du personnel en poste à l'étranger et au siège
(au 31.12.2000)**

Ancienneté moyenne personnel privé étranger	6,24
Ancienneté moyenne personnel public étranger	17,38
Ancienneté moyenne à l'étranger	10,25

Ancienneté moyenne personnel privé siège	6,60
Ancienneté moyenne personnel public siège	9,73
Ancienneté moyenne au siège	7,25

Personnel privé	Siège		Étranger	
	Nombre d'agents	Nombre total D'années	Nombre d'agents	Nombre total d'années
	58	383	121	755
Ancienneté moyenne	6,36			

Personnel public	Siège		Étranger	
	Nombre d'agents	Nombre total d'années	Nombre d'agents	Nombre total d'années
	15	146	68	1.182
Ancienneté moyenne	16,00			

Ancienneté moyenne	9,41			
--------------------	------	--	--	--

c) La situation inacceptable de certains contractuels en poste à l'étranger

Votre Rapporteur spécial a été saisi, lors de son passage à la représentation de Londres, d'un problème de gestion de personnel qui lui est apparu de nature à aggraver ces disparités.

Tandis que les agents recrutés sur une base locale n'ont pas vocation à passer d'un pays à un autre, **les agents de l'État recrutés en France sont soumis à mobilité : depuis 1993, leur rémunération décroît en application de règles générales à partir de six années passées dans un même pays d'affectation.** L'indemnité de résidence est diminuée de 25 % après 6 ans, de 55 % après 9 ans et de 85 % après 12 ans sans changement.

Un tel régime cohérent, s'agissant de la gestion du personnel de l'ensemble du Ministère des Affaires Étrangères, peut aboutir, ponctuellement, à des situations peu satisfaisantes, voire franchement injustes, dès lors qu'elles s'appliquent à des personnels ayant déjà un certain âge au moment de l'entrée en vigueur du nouveau dispositif et pour lesquels la mobilité, si elle est souhaitable dans l'absolu, ne constitue pas un impératif fonctionnel comme dans le cas des représentations diplomatiques.

Le problème, qui concerne presque une vingtaine de personnes réparties essentiellement entre Londres et New-York, mais aussi au Canada et en Allemagne, est rendu difficile à résoudre du fait qu'il implique des régimes statutaires définis en fonction des besoins du ministère des Affaires étrangères et non de ceux d'agents de Maison de la France.

Pour essayer de clarifier la situation, il faut rappeler que dans les deux postes où le problème est véritablement aigu du fait des variations de change, on retrouve trois catégories de personnels :

1- les agents privés soumis au droit local et rémunérés sur le budget du GIE ;

2- du personnel public recruté en France et payé sur le titre III du budget du Tourisme ;

3- des agents publics recrutés localement et payés également sur le même titre du budget du tourisme.

Le personnel privé de droit local, qu'il soit en contrat à durée déterminée ou indéterminée, bénéficie d'un régime particulier de sécurité sociale. Ainsi, aux États-Unis, ils payent eux-mêmes des cotisations dont 50 % leur est remboursé, tandis que Maison de la France complète leur protection sociale de base par la mise en œuvre d'un contrat d'assurance de groupe couvrant le risque « incapacité/invalidité » depuis le 1^{er} janvier 2000.

Le personnel expatrié, dont le statut est régi par le décret 69-697 du 18 juin 1969, applicable aux agents de l'État en poste à l'étranger, sont titulaires de contrat à durée déterminée à reconduction tacite pour les plus anciens et expresse pour ceux passés depuis 1984.

Les contrats sont conclus pour trois ans, pour exercer des fonctions dans une ville bien déterminée. Les cotisations sociales sont assises sur le traitement de base, ce qui, compte tenu de l'importance de l'indemnité de résidence, amène les agents à cotiser à des régimes de retraite complémentaire non obligatoires.

Les agents de l'État recrutés localement se trouvent placés, comme on l'a mentionné, dans une situation personnelle difficile. Il faut rappeler qu'en 1996, les agents recrutés localement et installés depuis plus de 9 ans dans la même ville, ont subi une diminution de 85 % de leur indemnité de résidence, lorsqu'ils souhaitaient y demeurer.

Ce n'est qu'à **titre transitoire** que le décret du 25 mars 1993 prévoyait le versement d'une **indemnité différentielle**, dont **la résorption devait intervenir au fur et à mesure des augmentations des indemnités de résidence.**

L'augmentation de cette indemnité par suite des variations de change a abouti pour ces agents à la stagnation en francs de la somme des deux indemnités, et donc à une diminution drastique de leur pouvoir d'achat.

Ainsi, à Londres, des agents ne gagnaient pas plus en francs courants en septembre 2000 qu'en février 93, alors que l'inflation locale et notamment celle des loyers avait amputé leur pouvoir d'achat de 25 à 30 %.

Cette situation, où, pour reprendre l'expression des intéressés, certains agents ont un « **salaire stagnant à perpétuité** », aboutit à une situation incohérente : le responsable du service peut se retrouver avec le même traitement qu'un débutant, tandis que, pis encore, les augmentations indiciaires ont pour conséquence, dans la mesure où elles s'accompagnent d'une augmentation de l'indemnité de résidence, d'une réduction de l'indemnité différentielle, ôtant ainsi tout intérêt à la promotion dont bénéficie l'intéressé.

Deux catégories de solutions sont envisageables :

1° - des solutions d'ordre général : si l'on exclut une modification du décret de 1993¹ peu réaliste, s'agissant de traiter de cas particuliers, ou une augmentation générale des traitements qui, pouvant faire tache d'huile, a peu de chances d'être mise en œuvre, il ne reste qu'une transformation du contrat des intéressés en contrat GIE, ce qui aurait pour conséquence néanmoins un alourdissement de la charge supportée par Maison de la France ;

2° - des solutions au coup par coup : des promotions individuelles à l'occasion de mutations géographiques ou de changements de catégories.

L'application de l'article 27 du décret de 1993, qui plafonne la somme des indemnités de résidence et différentielle des agents non titulaires aboutit à neutraliser, contrairement à l'esprit du décret, toute possibilité de promotion.

La parade, finalement largement inefficace, a consisté pour l'administration à obtenir des augmentations indiciaires : celles-ci s'élèvent en moyenne à + 134 points en Allemagne, +115 points à Londres et au Canada ainsi que + 166 points aux États-Unis.

Bref, il faut envisager, selon votre rapporteur spécial, **deux hypothèses** :

¹ Toutefois, une piste reste à étudier, celle de la réforme de l'article 9 du décret sus-mentionné du 18 juin 1969 qui dispose que « pendant la période de validité du contrat, seules peuvent être modifiées et faire l'objet d'un avenant les dispositions concernant les fonctions de l'agent. Cette modification peut entraîner le cas échéant une modification du groupe de l'indemnité de résidence, l'indice hiérarchique lorsque l'agent est titulaire. »

- **L'intégration à la Fonction Publique, avec possibilité de titularisation immédiate.** Cette solution donnerait des garanties au personnel, mais supposerait une modification des textes réglementaires pour tenir compte des spécificités des métiers et des carrières à Maison de la France et que soit pris en compte les différences de niveau de vie dans les pays concernés ;
- **La reprise par le GIE Maison de la France des contrats de travail des agents qui le souhaiteraient.** Un contrat pourrait être établi, proposé et étalé sur plusieurs années avec des priorités concernant les agents affectés aux USA, au Canada et au Royaume Uni. Le coût de la mesure en 2002 a été chiffré à 2 millions de francs pour le GIE et à 2,55 millions de francs pour l'État par le directeur général de Maison de la France.

En tout état de cause, le rapporteur spécial note également la nécessité de clarifier, définir la situation et le devenir du personnel d'autant plus que la volonté d'implantation sur de nouveaux marchés en Inde, en Israël, en Russie, conduira à des recrutements.

A ce sujet, des négociations seront à engager sans tarder avec les représentants du personnel pour définir leur statut.

Tout retard dans la solution de ce problème contribuerait à détériorer, le climat de travail dans les bureaux concernés au détriment de l'efficacité de l'action de Maison de la France sur deux marchés stratégiques ce qui n'empêche pas que, sur un plan général, tout doit être fait pour favoriser la mobilité du personnel entre les représentations à l'étranger.

C. UN RÉGIME FISCAL LONGTEMPS INCERTAIN

L'hétérogénéité des structures a longtemps fait de Maison de la France un «OFNI» un objet fiscal non identifié. Il n'est pas sûr que les décisions récentes du ministère des finances suffisent à clarifier complètement la situation d'un organisme, dont le régime fiscal pourrait se rapprocher à l'étranger comme en France d'une société commerciale.

a) L'imposition des bénéfices

En principe, Maison de la France n'est pas soumise en sa qualité de groupement d'intérêt économique, à l'impôt sur les sociétés. En revanche ses membres sont, selon les cas, passibles de l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés. Pertes et bénéfices doivent être répartis selon les règles fixées par le statut ou, à défaut, par parts égales.

Dans le cas de Maison de la France, les résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs, ont été reportés systématiquement sans qu'aucune répartition n'ait été effectuée.

Le règlement intérieur de Maison de la France, en ses articles 5 et 19, n'est à cet égard **pas conforme au droit des GIE** et aux principes généraux du droit dans la mesure où il aboutit à concentrer sur l'État l'ensemble des profits ou des pertes résultant des activités de Maison de la France.

La Cour des comptes s'est, à plusieurs reprises, élevée contre la persistance d'un tel régime juridique. La direction actuelle de Maison de la France ne conteste pas la nécessité d'une mise à jour, tout en insistant sur le contexte nouveau résultant de la décision du ministère des finances de soumettre le GIE à l'impôt sur les sociétés.

Maison de la France s'est vue notifier qu'elle était soumise à l'impôt sur les sociétés à compter de l'exercice 2000 et qu'elle était donc tenue de fournir à l'administration fiscale les « liasses » correspondant à cet exercice. Ses résultats nets après impôt peuvent être réaffectés à l'exercice suivant.

Cette forme de régularisation consistant à conférer désormais la personnalité fiscale au GIE, ne règle pas le problème de l'adaptation de ses textes constitutifs, que la Cour des comptes avait jugés exorbitants.

b) La taxe sur la valeur ajoutée

Par ailleurs, au regard de la TVA, le ministère des finances a fait savoir en 1994 que l'ensemble des ressources du GIE doivent être intégralement soumises à la TVA, qu'il s'agisse des cotisations versées par ses membres des participations des partenaires ou de la subvention de l'État. Seuls les apports en nature ne seraient pas imposables.

La loi de finances pour 2000 régularise cette situation en acceptant de compenser le coût budgétaire supplémentaire qui en a résulté pour Maison de la France : sur la base d'un montant de 173,5 millions de francs et de reversement de TVA de l'ordre de 30 millions de francs, la subvention nette hors taxes de l'État est de 143 millions de francs, auxquels il faut ajouter 10 à 11 millions de francs de TVA à récupérer sur les charges, soit des ressources de l'ordre de 153 millions de francs égale à celle figurant au budget pour 1999, et peut-être même supérieures de un million de francs.

La majorité des adhérents devraient bénéficier d'une baisse de leurs coûts du fait des possibilités de récupération, mais ce n'est pas le cas des non assujettis en général et, en particulier, des comités régionaux du tourisme qui représentent 30% du partenariat de Maison de la France.

L'assujettissement à la TVA des prestations facturées par Maison de la France devrait avoir pour contrepartie s'agissant de prestations facturées dans un autre pays de l'Union européenne de versements à cet État. Or l'absence de personnalité fiscale des bureaux – sauf dans le cas de Londres – interdit toute perception de TVA par l'État tiers au titre de ses fournitures. Il ne serait pas impossible qu'un certain nombre d'États ne finissent pas conférer d'autorité aux bureaux de Maison de la France le statut d'établissement stable, initiant ainsi un processus de filialisation pour engager subrepticement Maison de la France sur la voie de la privatisation, ce que votre rapporteur ne veut en aucune manière.

D. UN CONTRÔLE DES DÉPENSES ENCORE PERFECTIBLE

Maison de la France est organisée sur le plan comptable de façon centralisée. La complexité provient de la multiplicité des intervenants. Pour chaque opération, il faut payer des prestations et percevoir des recettes des partenaires, qui se font parfois prier pour payer leur quote-part.

a) Le suivi parfois contestable des dépenses et le manque ponctuel de compétences comptables

Comme le notait déjà la Cour des comptes dans son rapport, Maison de la France pâtit d'abord de la **faiblesse de la formation comptable de certains de ses agents**.

Votre rapporteur spécial a pu constater toute la difficulté que rencontraient notamment les représentations à l'étranger pour trouver du personnel compétent.

Une partie des graves problèmes rencontrés par le French Travel Center de Londres ont précisément pour origine l'absence de formation des comptables et un recrutement, apparemment adapté, mais qui s'est révélé finalement désastreux pour la tenue des comptes.

D'une façon générale, il semble que les bureaux à l'étranger aient eu une tendance à promouvoir du personnel local dans des tâches de comptabilité, alors même que ceux-ci n'avaient pas la formation de base suffisante.

Ce diagnostic a été confirmé par le rapporteur spécial lors de son entretien avec le contrôleur de gestion mis en place en 1998 pour procéder aux contrôles nécessaires.

En ce qui concerne la procédure comptable elle-même, tant les commissaires aux comptes que la Cour des comptes ont constaté un certain nombre de **problèmes dans le suivi des opérations comptables**.

Une difficulté vient de ce que Maison de la France tient une comptabilité unique au siège, tandis les bureaux n'ont pas de personnalités comptables. Il en résulte que, **alors que les dépenses et les achats sont réglés directement par les représentations, les recettes sont recouvrées par le siège à Paris.**

Tant à Londres qu'à Amsterdam, votre rapporteur spécial a pu constater une rigueur accrue dans la tenue des écritures, même si à Londres, elle s'est interrogée sur le point de savoir si l'enregistrement des bons de commandes était réalisé dans des conditions de sécurité suffisantes. Bien qu'elle ne soit pas spécialiste de comptabilité, votre rapporteur spécial s'est demandé si l'enregistrement des bons de commande était suffisamment rigoureux pour permettre de leur rattacher les factures correspondantes. A cela, s'ajoute la complexité introduite par le fait que nombre d'opérations supposent des fonds de participation des partenaires de Maison de la France.

Les opérations partenariales ne sont lancées que lorsque Maison de la France a reçu des bons de commande des partenaires attestant de leur accord pour participer à une opération. Les bons de commande signés par les partenaires et accompagnés d'une fiche d'engagement sont envoyés au siège qui procède à la facturation et à l'encaissement. La relance des mauvais payeurs est faite à Paris ou dans les bureaux selon qu'il s'agit de partenaires français ou étrangers. Il y a là une lourdeur de procédure que le renforcement des moyens informatiques devrait largement réduire.

b) La clarification tardive des prérogatives du contrôle d'État

A l'occasion d'une entrevue de portée générale avec le contrôleur d'État, dont le bloc de compétences le plus important concerne les organismes touchant à la jeunesse et au sport, votre rapporteur spécial a eu la surprise de constater que celui-ci ne disposait pas à l'époque d'un décret d'attribution formel et que son pouvoir de contrôle s'exerçait sur des bases coutumières sans base administratives incontestables.

En effet, aux termes de l'article 21 de son contrat constitutif ainsi que de l'article 9 de son règlement intérieur, Maison de la France est soumise au contrôle financier et économique de l'État. Or, **il n'avait été jusqu'au début de l'année 2000 pris aucun arrêté fixant les modalités d'exercice du contrôle, alors même qu'un projet d'arrêté avait été établi en ce sens en 1987.**

Par ailleurs, au cours de l'entretien qu'il a eu avec le contrôleur financier, votre rapporteur spécial a appris que le GIE Maison de la France ne s'acquitte pas de la contribution que le décret n° 61-434 du 2 mai 1961 met à

la charge des organismes soumis au contrôle économique et financier de l'État¹.

Par une heureuse coïncidence, quelques semaines après l'entrevue de votre rapporteur spécial avec le contrôleur d'État, on a vu enfin paraître au J.O. le décret n°2000-968 du 28 septembre 2000 soumettant Maison de la France au contrôle économique et financier de l'État prévu par le décret du 26 mai 1955.

*

Votre rapporteur spécial estime qu'il faudrait également s'efforcer de **clarifier le régime de Maison de la France au regard de la réglementation des marchés**. S'il semble clair que, parce qu'il est soumis au droit commercial, le GIE ne relève pas du code des marchés publics, il ne doit pas moins respecter des règles de mise en concurrence. Or précisément, votre rapporteur a constaté que les appels à candidatures ne concernaient qu'un nombre restreint de prestations parmi lesquelles les stands des salons et certaines campagnes publicitaires. En tout état de cause, les seuils financiers doivent être appréciés sur une base pluriannuelle.

1 Le montant du versement est calculé comme suit :
- tranche de dépense de 0 à 10 MF : 1/1000
- tranche de dépenses de 10 à 30 MF : 0,5/1 000
- tranche de dépenses de 30 à 60 MF : 0,25/ 1 000
- tranche de dépenses excédant 60 MF : 0,10/ 1000
La contribution ainsi calculée est plafonnée à 5 000 F.

III. DES RÉSULTATS INÉGAUX

Il n'est pas facile de trouver des indicateurs incontestables pour évaluer l'efficacité de Maison de la France.

Il ne peut être question de rattacher à l'action de cet organisme les excellents résultats de la France en matière touristique, qu'ils soient mesurés en termes de nombre de personnes entrant sur le territoire national ou de dépenses par touriste, même si on peut penser que Maison de la France participe à la réalisation de cette performance.

En fait, Maison de la France, qui se préoccupe à la suite de ses autorités de tutelle, de son efficacité, dispose, en dehors des données comptables, de deux séries d'indicateurs :

1. des indicateurs quantitatifs qui mesurent d'ailleurs moins l'efficacité de l'action elle-même que les moyens déployés ;

2. des indicateurs qualitatifs résultant d'enquêtes auprès des utilisateurs professionnels et notamment des adhérents.

A. LES DONNÉES COMPTABLES

Les sources comptables ne donnent qu'une idée partielle de l'activité de l'organisme par suite des apports en nature de certains adhérents et surtout de l'État, dont l'effort doit donc être réévalué pour tenir compte des mises à dispositions de personnels.

a) Résultats d'exploitation et budgets consolidés

Maison de la France établit conformément au plan comptable général un compte de résultat et un bilan. Les documents fournis ont été jugés de qualité, bien qu'eux aussi, encore perfectibles par suite de l'absence de comptabilité analytique

On remarque qu'en application des statuts de Maison de la France qui stipulent la responsabilité unique de l'État pour les dettes du GIE, les sommes figurant en report à nouveau et en résultat de l'exercice ne sont pas disponibles pour les membres du GIE mais restent destinées à l'engagement d'opérations à affecter aux exercices futurs. Il faut également préciser, pour la lecture du bilan, que la subvention de l'État est considérée comme subvention d'investissement pour figurer sous ce titre au bilan pour la partie qui est consacrée à des acquisitions de biens immobilisés déduction faite des amortissements.

1993-2000 résultats d'exploitation et ratios caractéristiques

	2000	1999	1998	1997
Charges d'exploitation	343 382 537	290 979 255	257 220 120	279 084 421
dont Charges salariales directes	54 286 383	48 054 675	45 471 346	44 611 260
Charges financières	5 292 425	2 431 017	148 821	308 683
Total Charges	351 307 777	298 039 725	268 426 785	285 811 729
	2000	1999	1998	1997
Produits d'exploitation	338 966 985	298 816 891	259 699 054	280 132 518
Cotisations	10 018 839	9 332 200	9 023 818	8 937 500
Subvention	156 863 606	153 521 769	126 653 000	143 985 050
Autres produits hors reprises de provisions	167 279 465	129 361 872	116 962 102	121 323 540
Produits financiers	8 269 553	2 948 693	2 172 917	1 948 840
Total produits	353 933 120	310 641 942	263 930 858	282 127 091
Résultat	2 625 344	12 602 217	-4 495 926	-3 684 638
Ressources consolidées				
Ministère du tourisme	204900000	188 700 000	161 687 000	177 435 135
partenaires	197000000	166 700 000	165 150 000	178 603 446
Divers et reports	0	0	0	13 158 730
Total ressources consolidées	401 900 000	355 400 000	326 837 000	369 197 311
Ratio apports publics/apports privés	104	113	102	101
Evaluation de l'apport en nature de l'État	40 136 394	35 178 231	35 034 000	33 450 085
	1996	1995	1994	1993
Charges d'exploitation	276 579 972	274 953 242	274 001 065	216 961 798
dont Charges salariales directes	41 949 911	38 802 944	37 367 541	11 640 457
Charges financières	413 881	775 884	1 194 491	599 550
Total Charges	286 108 081	283 213 075	279 162 341	217 772 357
	1996	1995	1994	1993
Produits d'exploitation	283 061 081	275 063 442	262 556 999	212 716 123
Cotisations	8 722 000	8 207 000	7 297 000	7 657 000
Subvention	140 689 500	138 398 876	135 037 320	91 459 000
Autres produits hors reprises de provisions	129 995 880	124 872 342	117 461 262	110 579 403
Produits financiers	2 438 897	3 036 345	3 439 449	4 939 362
Total produits	285 511 219	278 619 108	270 107 457	219 061 020
Résultat	-596 862	-4 593 967	-9 054 884	1 288 663
Ressources consolidées				
Ministère du tourisme	176 772 778	174 148 876	170 536 296	177 192 530
partenaires	180 005 941	nd	161 382 134	167 114 701
Divers et reports	13 663 609	nd	29 601 768	29 591 249
Total ressources consolidées	370 442 328	nd	361 520 198	373 898 480
Ratio apports publics/apports privés	102		95	94
Evaluation de l'apport en nature de l'État	36 083 278	35 750 000	35 498 976	67

Budget consolidé du GIE depuis 1997

	1997	1998	1999	2000
I - RESSOURCES	369,2	326,8	355,5	401,9
<i>1 - Etat</i>	<i>177,4</i>	<i>161,6</i>	<i>188,7</i>	<i>204,9</i>
G.I.E. Paris				
Subvention du secrétariat d'Etat	143,1	126,6	153,1	167,7
Mises à disposition	5,9	4,5	4,4	5,4
S.F.T.E.				
Crédits affectés au personnel	28,4	30,5	31,2	31,8
<i>2 - Partenaires</i>	<i>178,7</i>	<i>165,2</i>	<i>166,8</i>	<i>197,0</i>
G.I.E. Paris				
Recettes de partenariat facturé	46,4	48,3	42,3	68,8
Participations extérieures	16,4	13,5	13,6	11,8
S.F.T.E. et succursalles				
Recettes de partenariat facturé	88,6	79,3	92,5	101,0
Participations extérieures	27,3	24,1	18,4	15,4
<i>3 - Produits divers et reports</i>	<i>13,1</i>			
II - EMPLOIS	369,2	326,8	355,5	401,9
Fonctionnement de la structure	28,1	26,5	27,5	28,9
Actions à destination du public	NS	139,6	148,4	149,1
Actions à destination des professionnels	NS	99,0	130,8	106,3
Actions presse et relations publiques	NS	37,8	30,0	94,2
Etudes et prestations spécifiques	NS	19,2	18,8	23,4
Investissements		4,7		
Information	82,5			
Promotion	248,0			
Charges diverses	9,2			
Report sur l'exercice suivant	1,4			

En 1997, la répartition par emplois était différente et n'est pas comparable aux années suivantes, idem pour la rubrique "Produits divers et report exercice antérieur" traitée différemment après 1997.

Un rappel des soldes d'exploitation depuis 1992 montre que ceux-ci ont en général été négatifs depuis 1992, même si l'excédent de 12,6 millions

Solde du Compte de résultat

1992	-867 560
1993	1 288 663
1994	-9 054 881
1995	-4 593 967
1996	-596 862
1997	-3 684 638
1998	-4 495 926
1999	12 602 217
2000	2 625 343

de francs enregistré en 1999 efface les déficits des années 1995 à 1998.

Les **fonds propres** retrouvent grâce aux excédents des exercices 1999 et 2000 avec près de **18 millions de francs**, un niveau proche de celui de 23,5 millions de francs après avoir été inférieurs à 8 millions de francs en 1996.

La croissance d'un peu plus de 7% par an depuis 1993 des produits, tels qu'ils figurent au compte de résultats, **témoigne du dynamisme de l'organisme, ce qui est d'autant plus remarquable que les apports de l'État n'ont pas évolué au même rythme.**

b) L'évolution des apports de l'État

Le tableau ci-dessous récapitule l'effort de l'État qu'il s'agisse des subventions budgétaires ou des mises à dispositions de fonctionnaires, qui sont à l'origine de l'écart entre l'effort de l'État exprimé en termes comptables et celui qui ressort du budget consolidé.

Sur une base 100 en 1994 – ce choix se justifiant par le souci de neutraliser une modification des règles comptables – , la subvention a atteint l'indice 116 en 2000, tandis que l'effort de l'État incluant les mises à dispositions est parvenu à l'indice 120.

EVOLUTION DES APPORTS DE L'ÉTAT 1993-2000

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Effort de l'État	177.19	170.54	174.15	176.77	177.44	161.69	188.70	204.90
indice 100 en 1994	103.90	100.00	102.12	103.66	104.05	94.81	110.65	120.15
Subventions publiques	91.46	135.04	138.40	140.69	143.99	126.65	153.52	156.86
indice 100 en 1994	67.73	100.00	102.49	104.19	106.63	93.79	113.69	116.16

millions de francs

La croissance de 2,1% de l'effort de l'État depuis 1993 est nettement inférieure à celle des produits ce qui montre le chemin accompli par Maison de la France pour trouver des ressources extérieures.

B. UNE MESURE DES PERFORMANCES A AMELIORER

Le souci des autorités de tutelle de mieux mesurer les performances de Maison de la France tarde à se concrétiser tant pour la comptabilité analytique que pour les indicateurs de performances.

a) Une comptabilité analytique en cours d'élaboration

Le rapport de la Cour des comptes, tout comme la convention passée avec le secrétariat d'État au tourisme, insistent sur la nécessité de mettre en place une véritable comptabilité analytique. Cet objectif a été inscrit à plusieurs reprises dans les conventions annuelles.

Il s'agit, d'une part, d'offrir à la direction des instruments de pilotage de son activité et des moyens d'arbitrer entre les différentes actions à mener et, d'autre part, de permettre de facturer aux prestataires le coût complet des prestations fournies par Maison de la France.

En fait, cet **objectif** a été **inclus dans le cadre de l'implantation d'un système de comptabilité intégrée de type « ERP »**, « entreprise ressource planning ».

Il s'agit de progiciels de gestion qui ont pour caractéristique d'intégrer en un seul système toutes les données quantifiables intéressant l'activité de l'entreprise. Une information saisie à un stade de la chaîne de production et de traitement de l'entreprise s'inscrit en temps réel dans les données de tous les services : la comptabilité, les stocks etc. Cette instantanéité permet de déclencher rapidement un certain nombre d'opérations de gestion : écritures comptables, paie, relances, etc.

En outre, les «ERP» évitent la ressaisie de la même donnée par chaque service, limitant ainsi le risque d'erreur, diminuant d'autant le nombre de postes administratifs nécessaires.

Maison de la France a lancé une consultation qui, après mise en concurrence, a abouti au choix de la société ADONIX pour la fourniture (et la maintenance) d'un logiciel de gestion intégrée. Le coût de l'application serait de deux millions de francs.

Le système devrait à la fois **faciliter le suivi des opérations** et permettre de **déterminer**, en fin de course, **le coût complet de certaines grosses opérations**, actuellement non connu avec précision.

Par ailleurs, une telle comptabilité devrait s'accompagner, comme le suggère également la Cour des comptes, d'une procédure d'établissement d'un budget consolidé comprenant notamment les frais de personnel, actuellement pris en charge par l'État.

De fait, l'État continue de mettre à la disposition du GIE des fonctionnaires dont le traitement ne figure pas dans les comptes sociaux de Maison de la France, ce qui n'est de l'intérêt ni des uns ni des autres.

Les chiffres figurent en annexe du rapport d'activité mais sous des formes encore non normalisées, ce qui peut expliquer certains décalages de chiffres avec ceux du tableau récapitulant les budgets consolidés depuis 1997.

Il convient de souligner **que le compte de résultat par opération ne prend pas en compte les charges de gestion correspondant aux coûts de structures**, et donc ne permet pas de déterminer le coût complet de chaque fonction.

Les quelque 170 millions de francs de subvention de l'État servent alors à couvrir le déficit induit par les opérations et les frais de structures qui apparaissent lorsque l'on compare le total des charges prises en compte dans le compte par opération et le total des charges figurant au compte de résultat.

On note ainsi selon les sources des rapports annuels, pour l'exercice 1999, que 15,7 millions de francs et 28,7 millions de francs sont actuellement supportés par le budget de l'État aux titres respectifs des frais de personnel en France et à l'étranger.

Les frais de nature logistique (essentiellement des mises à disposition de locaux et de matériels de fonctionnement) se monteraient respectivement à 9,7 et 28,9 millions de francs. Ces chiffres sont à comparer notamment aux frais de personnel intégrés dans le compte de résultat pour 1999 qui, avec 38,3 millions de francs, auxquels s'ajoutent 9,7 millions de francs de charges sociales, sont à peine supérieurs à ceux pris en charge par l'État, soit 44,4 millions de francs.

ACTIVITES DE MAISON DE FRANCE PAR OPERATION (en milliers de francs)

France	1997				1998			
	Charges	Produits	solde/couverture		Charges	Produits	solde/couverture	
Accueil	3 135	1 644	-1 491	52,4	1 247	133	-1 114	10,7
Développement et partenariat	1 159	14	-1 146	1,2	731	0	-731	0,0
Editions - Audiovisuel	4 327	347	-3 981	8,0	3 469	626	-2 843	18,0
Information et diffusion	1 690	0	-1 690	0,0	1 625	0	-1 625	0,0
Produits marketing/clubs	4 219	4 071	-148	96,5	4 460	6 111	1 651	137,0
Promotion à l'étranger	32 292	28 351	-3 941	87,8	33 137	31 790	-1 347	95,9
Actions diverses	7 284	1 931	-5 353	26,5	4 932	80	-4 852	1,6
Sous-Total	54 113	36 357	-17 756	67,2	49 304	38 742	-10 562	78,6
Sous-Total en indice	100	100			91	107		
Sous-Total en % du Total	27,7	30,3			29,2	33,2		
Etranger			0				0	
Actions Grand Public (1)	78 031	49 371	-28 660	63,3	85 690	55 095	-30 595	64,3
Actions --> professionnels (2)	16 644	9 384	-7 260	56,4	13 829	8 905	-4 924	64,4
Relations publiques	5 535	2 396	-3 139	43,3	4 919	907	-4 013	18,4
Actions diverses	40 730	22 561	-18 169	55,4	14 858	12 899	-1 959	86,8
Sous-Total	140 939	83 712	-57 228	59,4	119 297	77 806	-41 491	65,2
Sous-Total en indice	100,0	100,0			84,6	92,9		
Sous-Total en % du Total	72,3	69,7			70,8	66,8		
TOTAL	195 052	120 068	-74 984	61,6	168 601	116 549	-52 052	69,1
TOTAL indice 100=1997	100,0	100,0			86,4	97,1		

France	1999				2000			
	Charges	Produits	solde/couverture		Charges	Produits	solde/couverture	
Accueil	2 021	166	-1 855	8,2	2 336	1 033	-1 303	44,2
Développement et partenariat	2 631	309	-2 322	11,7	49 449	36 890	-12 559	74,6
Editions - Audiovisuel	4 862	1 135	-3 727	23,3	6 482	935	-5 547	14,4
Information et diffusion	3 012	35	-2 977	1,2	2 741	70	-2 671	2,6
Produits marketing/clubs	5 605	2 304	-3 302	41,1	5 358	3 223	-2 135	60,2
Promotion à l'étranger	33 163	30 539	-2 624	92,1	30 660	26 345	-4 315	85,9
Actions diverses	8 645	1 674	-6 971	19,4	8 834	287	-8 547	3,2
Sous-Total	59 940	35 332	-24 608	58,9	105 860	68 781	-37 079	65,0
Sous-Total en indice	110,8	97,2			195,6	189,2		
Sous-Total en % du Total	29,9	27,7			43,5	42,3		
Etranger								
Actions Grand Public	101 512	65 902	-35 610	64,9	98 004	65 800	-32 204	67,1
Actions --> professionnels	19 838	14 124	-5 714	71,2	18 582	13 296	-5 286	71,6
Relations publiques	6 814	2 396	-4 418	35,2	7 296	2 601	-4 695	35,6
Actions diverses	12 150	9 798	-2 351	80,6	13 811	11 934	-1 877	86,4
Sous-Total	140 313	92 220	-48 093	65,7	197 693	93 631	-104 062	47,4
Sous-Total en indice	99,6	253,7			140,3	257,5		
Sous-Total en % du Total	70,0	72,3			81,2	57,6		
TOTAL	200 523	127 552	-72 971	63,6	243 553	162 631	-80 922	66,8
TOTAL indice 100=1997	102,8	106,2			124,9	135,4		

(1) "Campagnes de publicité" en 1997 et 1998

(2) "Promotion commerciale" en 1997 et 1998

On évalue ainsi à 37, 2 millions de francs les charges de personnel supportées par l'État pour l'exercice 2000.

En revanche, si Maison de la France ne dispose pas d'une comptabilité analytique permettant de calculer le coût complet des ses différentes actions, elle a mis en place un compte d'exploitation par action qui permet de se rendre compte de la « rentabilité » de chaque type d'intervention.

Le tableau ci-contre donne notamment pour l'exercice 2000 la répartition des charges et des produits par forme d'action, permettant de dégager un taux de couverture. Il permet de constater que les postes les plus lourds en l'occurrence « *Développement et partenariat* » et « *Opérations de promotion à l'étranger* » présentent des taux de couverture relativement satisfaisants, même si les déficits de ces postes – un peu plus de 18 millions pour l'ensemble – restent substantiels.

Très logiquement, le poste le plus lourdement déficitaire est celui des « *Actions grand public* » des bureaux étrangers pour lesquelles le solde est négatif de 32,2 millions de francs en dépit de l'importance des recettes, 65,8 millions de francs.

Le compte par opération est un instrument utile mais la modification de la nomenclature empêche des comparaisons vraiment solides sur la longue période.

Ainsi, le poste « accueil », dont l'intitulé ne varie pas sur l'ensemble de la période, manifeste des variations erratiques du taux de couverture des opérations, qui laissent supposer que la nature des activités prises en compte varie d'une année sur l'autre.

Le poste « développement et partenariat » passe également de 1,16 millions de francs à 49,5 millions de francs en 2000, après avoir connu un minimum de 731 000 francs en 1998.

D'autres postes comme « Éditions et audiovisuel », « Information et diffusion », « Produits marketings clubs et « Promotions à l'étranger » témoignent d'évolutions plus stables.

Au total, pour les actions en France, l'évolution des dépenses évolue normalement entre 1997 et 1999 – + 10 % – avant de connaître une brusque accélération en 2000 des charges comme des produits de partenariats, qui passent respectivement de 2,6 à 49.5 millions de francs et de 3 à 36,9 millions de francs.

En dépit d'un changement dans l'intitulé de certains postes, les évolutions font apparaître une certaine continuité sauf en ce qui concerne ce qui a été regroupé sous l'appellation « Actions diverses ». En fait, l'importance de ce poste en 1997 s'explique par la prise en compte des frais d'éditions d'audiovisuels, qui semblent désormais être rattachées au pôle France.

En dépit de ces limites d'interprétation, on doit remarquer **que le partage des charges entre la France et l'étranger se situe aux alentours de 30/70 pour les années 1997 à 1999 pour atteindre 20/80 en 2000.**

b) Les tableaux de bord

Depuis 1996, le GIE tient des tableaux de bord mensuels qui donnent une idée de l'activité de l'organisme.

En fait, on mesure le nombre de contacts ou le nombre d'actions de promotion sans que l'on puisse se faire une idée de l'impact final sur l'économie touristique française de ces actions.

A titre d'exemple, on peut noter que le rapport d'activité de Maison de la France pour 1998 établit le bilan quantitatif suivant :

* la participation à **90 opérations d'information auprès du grand public**, dont 70 organisées par les bureaux à l'étranger ;

* la réalisation de **107 opérations de promotion** (dont 67 organisées par les bureaux étrangers) ayant permis à 2.120 professionnels français d'entrer en relation avec 3,125 millions professionnels et visiteurs étrangers ;

* par ailleurs, **1.740 journalistes étrangers ont été accueillis en France** cette année là –soit 1.450 pour la presse écrite et 290 pour la presse télévision et radio- avec pour résultat 1.500 reportages dont la contre-valeur publicitaire a été estimée à 600 millions de francs.

On note le caractère nécessairement sommaire de tels indicateurs de résultats.

L'objectif reste de disposer d'instruments de nature à évaluer l'efficacité des bureaux et le potentiel des marchés auxquels ils correspondent.

On a toutes les raisons de penser que **le processus de modernisation en cours** – on pense ici au développement des **mail et de call centers**, d'une part, et à la montée en puissance d'**Internet**, d'autre part, – **va permettre non seulement des gains de productivité directs** consécutifs à des moindres besoins de manipulation physiques, **mais encore une mesure plus précise tant des résultats des actions de promotion que des potentiels des différents marchés.**

C. DES ENQUETES QUALITATIVES INSUFFISAMMENT SYSTEMATIQUES

Maison de la France mène périodiquement des enquêtes de satisfaction auprès de leurs adhérents. A l'issue de chaque opération, un questionnaire est adressé aux participants pour leur demander d'apprécier la qualité du service fourni. Par ailleurs, votre rapporteur spécial a eu connaissance d'une **enquête globale de satisfaction** réalisée en avril-mai 1999, à l'initiative de Maison de la France, **par la société Com'Publics**.

Cette enquête montre que, si les adhérents ont, dans l'ensemble, conscience de l'apport de Maison de la France, un certain nombre d'entre eux mettent en cause la qualité des services fournis.

Votre rapporteur a tenu à en rendre compte, même si **ses conclusions doivent être prises avec beaucoup de précautions du fait de la faible importance de l'échantillon et de la tendance des Français à exagérer l'importance des difficultés rencontrées**.

a) Un constat plutôt sévère en ce qui concerne la qualité des prestations

Cette enquête –dont votre rapporteur spécial estime qu'elle devrait être plus systématique, cf. infra-, a pris la forme de 22 entretiens semi-directifs d'une durée d'une à deux heures sur la base d'un panel représentatif des trois premiers collèges d'adhérents à Maison de la France.

Par ailleurs, un courrier avait été adressé à l'ensemble des adhérents comportant un coupon réponse leur permettant de faire part de leurs observations. 120 coupons ont été retournés, qui n'ont fait que confirmer, selon l'organisme d'étude, les grandes tendances qui se sont dégagées lors des entretiens.

Voici les principaux résultats de l'étude qui amènent à nuancer l'appréciation globalement favorable que l'on peut faire de l'action de Maison de la France.

Au préalable, il faut noter que, si les adhérents approuvent la stratégie d'ensemble de l'organisme et, en particulier, le choix des manifestations couvertes, on relève une **divergence d'approche parmi les adhérents entre les tenants d'une stratégie à court terme et ceux qui, avec une vision à moyen terme, souhaitent qu'on s'intéresse aux marchés émergents**.

L'opinion des adhérents est relativement partagée sur le calendrier et la nature des opérations : tandis que certains le trouvent bon, d'autres le considèrent sinon mal fait, du moins comme ne leur permettant pas de planifier leurs voyages.

En ce qui concerne la qualité de l'information, là encore, on relève diverses opinions de la part d'adhérents, qui ne comprennent pas toujours qu'on leur fasse payer des services qu'ils obtenaient autrefois gratuitement.

D'une façon générale, certains adhérents souhaiteraient qu'on soit en mesure de leur fournir de véritables études de marché personnalisées : « *quitte à faire payer les gens, observe l'un d'entre eux, ils devraient faire du conseil individualisé* ».

Il paraît aussi que l'image des différentes représentations est variable : « *il y a certains bureaux à l'étranger vers lesquels je ne me dirigerai jamais pour avoir des informations, dit l'un ; en tant que nouvel adhérent, affirme l'autre, j'ai compris le mécanisme : j'obtiens les renseignements par des confrères* ».

La conclusion de l'organisme d'étude apparaît sur le plan de l'information et des relations avec les adhérents assez sévère : « *Les adhérents considèrent que pour avoir un bon retour sur des demandes d'information, deux conditions cumulatives sont nécessaires : avoir un bon relationnel avec les équipes de Maison de la France et les relancer. Ils déplorent ce qu'ils considèrent comme un manque de disponibilité de la part de Maison de la France, qui élabore pourtant des produits de qualité* ».

L'appréciation des services rendus par « L'espace France » pendant les salons apparaît également mitigée.

Les adhérents ne ménagent pas leurs critiques en ce qui concernent le partenariat avec Air France. Les tarifs proposés par Air France leur paraissent excessifs et non véritablement négociés par Maison de la France : « *Je ne comprends pas l'obstination de Maison de la France à travailler avec Air France qui est un très mauvais partenaire, dit un adhérent ; nous sommes parqués, il faut payer le fret, ils n'aident pas, ne surclassent pas* ».

L'appréciation portée sur les prestations hôtelières, n'est pas toujours favorable : prix trop élevés, emplacements souvent trop éloignés de l'endroit où se trouve le salon, gamme trop restreinte des niveaux de confort.

Plus grave, sont les **réserves émises sur la qualité de l'emplacement et des aménagements de l'espace France dans les salons**. Si un certain nombre d'adhérents sont satisfaits des emplacements ou notent une très nette amélioration à cet égard, d'autres sont plus critiques sur les emplacements.

Enfin, l'étude note que, dans l'ensemble, **les adhérents souhaitent que l'on renforce le caractère régional de l'agencement espace France et qu'on laisse transparaître le caractère multiforme de l'offre touristique française**, qui va du terroir aux palaces parisiens, des parcs de loisirs aux musées et châteaux.

Votre rapporteur spécial sait bien **qu'il faut prendre ces observations, souvent un peu vives, avec un certain recul** et qu'elles reflètent une tendance de nos compatriotes à trouver, lorsqu'ils s'adressent à l'Administration, un peu trop facilement que l'on n'en a pas pour son argent.

Le risque, souligné par l'étude, est qu'un certain nombre d'adhérents réagissent à des prix qu'ils jugent prohibitifs, soit en se regroupant sur un même stand, soit, de façon beaucoup plus radicale, en choisissant avec d'autres adhérents de prendre un stand en-dehors de Maison de la France : *« En règle générale, les prix pratiqués par Maison de la France sont deux fois supérieurs aux coûts occasionnés si je prends un stand en-dehors. Sur certaines destinations comme les pays de l'Est où les écarts de coûts sont énormes, beaucoup n'hésiteront plus. ».*

Votre rapporteur spécial considère que cette **étude**, plutôt sévère, sur la qualité des prestations fournies par Maison de la France, ne doit pas être prise au pied de la lettre. En revanche, elle lui semble **tout à fait révélatrice de certaines difficultés de fonctionnement Maison de la France consécutives à certains « problèmes de positionnement » de l'Institution.**

Il s'agit d'abord de faire la part des inévitables déceptions de tous ceux qui ont tendance soit à critiquer tel ou tel aspect de l'organisation technique ou matérielle des prestations, soit à estimer que leurs besoins ne sont pas pris en compte et qu'ils sont moins bien traités que tel ou tel autre adhérent.

En tout état de cause, **la portée de cette étude est limitée par le fait qu'elle ne hiérarchise pas les critiques recueillies** en fonction de l'importance du client.

b) Des enseignements de nature structurelle

On se gardera bien ainsi de porter un jugement sur les questions d'organisation des stands – faut-il ou non abandonner le système du guichet ? – ou sur celle de l'approche des clients – la formule des Workshop.

En revanche, **on voit se dessiner des problèmes de gestion liés à l'hétérogénéité de la « clientèle » de Maison de la France.**

Les **clivages** sont doubles : d'une part, il y a les **institutionnels** et les **opérateurs commerciaux**, dont les attentes sont manifestement différentes ; d'autre part, on retrouve **l'opposition classique entre les gros et les petits**, les premiers ayant l'impression d'être les principaux payeurs, sans que leurs attentes soient parfaitement prises en compte, tandis que les seconds ont l'impression d'être totalement ignorés et de ne pas avoir voix au chapitre.

Votre rapporteur spécial relève d'une certaine méfiance des différents partenaires de Maison de la France, qui se manifeste notamment par une insatisfaction chronique concernant la nature des emplacements qui leurs sont offerts. Il y a là sans doute la manifestation d'une tendance nationale à considérer que les prestations d'origine administrative ne répondent pas à leurs besoins, mais cela traduit aussi un **déficit de communication de Maison de la France, qui n'arrive pas à persuader ses adhérents que les prestations offertes le sont au juste prix.**

D'une façon générale, l'organisation des salons, qui constitue le cœur de la compétence de Maison de la France, révèle la difficulté que rencontre cet organisme à **concilier son rôle de coordination avec les aspirations légitimes à l'autonomie de ses adhérents**, dont une partie estime ne pas avoir de marge de manœuvre.

On retrouve ici une question essentielle en matière de tourisme qui est de savoir **arbitrer entre centralisation et décentralisation**, entre Paris et la Province. Les choix sont d'autant plus difficiles que la caractéristique même du tourisme français réside dans la diversité de l'offre, des paysages, comme des opérateurs.

C'est donc cette notion même du service public qu'il n'est pas facile de définir et de mettre en œuvre, qu'il faudrait expliciter, en trouvant, d'une part, un équilibre entre toutes ces catégories de clientèle, et, d'autre part, une ligne de partage claire entre prestations gratuites et paiement.

IV. UN FINANCEMENT QUI N'EST PAS À LA MESURE DES BESOINS

Il peut sembler paradoxal d'évoquer un renforcement – certes conditionnel – des moyens d'un organisme dont on vient précisément de dire que sa clientèle est sujette à caution et que ses outils de gestion laissent encore à désirer.

En fait, c'est précisément parce on a souligné les obstacles qui pouvaient rendre problématique l'élargissement de la clientèle, qu'il faut envisager de conforter un financement public, dès lors que, comme votre rapporteur spécial, on est persuadé de la nécessité d'une intervention de l'État.

Le tourisme en France est de nature trop diverse et ses acteurs le plus souvent de trop petite taille, pour les laisser aller seul, voire simplement en ordre dispersé, prospector les marchés internationaux.

L'État doit assurer la coordination des efforts de tous et constituer un pôle d'attraction utile pour tous les opérateurs, mais spécialement pour tous ceux, de taille petite et moyenne, qui font la richesse du tissu touristique français.

Maison de la France a des marges de progression non négligeables dans l'amélioration des services rendus à ses « partenaires ». Les difficultés que cet organisme rencontre pour atteindre ses objectifs en termes de nombre d'adhérents, ne tiennent pas seulement à l'inadéquation ou même parfois aux déficiences de son offre, mais au fait **que le système du partenariat pourrait bien trouver ses limites.**

Le principe de la recherche de partenaires reste indispensable comme un outil de contrôle de l'adéquation de l'offre à la demande. Les acteurs qui ont le plus besoin du soutien que peut leur apporter le GIE, ne présentent pas le degré de solvabilité nécessaire pour supporter les coûts de structures de Maison de la France, tandis que les opérateurs importants pourraient ne plus vouloir payer pour les autres et considérer qu'ils ont les moyens de mener une politique de prospection indépendante.

Au moment où la France doit faire face aux défis d'une compétition toujours plus vive de ses principaux concurrents, il faut **éviter** pour l'avenir ces variations de crédits qui risquent **de faire du tourisme et de sa promotion une activité soumise à des aléas exogènes**, sans rapport avec les perspectives fondamentales du marché touristique mondial.

Par une série de mesures ponctuelles, certes, mais significatives – telles les conditions de passage à la TVA ou la compensation partielle des pertes de changes en vue de préserver la capacité opérationnelle de l'organisme –, le secrétariat d'État au tourisme a montré qu'il avait pris conscience de l'importance de l'outil. Mais cela n'est pas suffisant, si l'on veut permettre à Maison de la France de mener cette action à long terme dont la France a besoin.

Votre rapporteur spécial, qui souligne les conséquences de l'instabilité des ressources publiques et de l'insuffisance des recettes de partenariat, considère que la cohésion et le dynamisme de cet organisme supposent une consolidation de ses ressources, qui seule, lui donnera les moyens d'affronter les nouveaux défis, et, en particulier, l'entrée du tourisme dans l'ère d'Internet.

A. LE CONTEXTE : UNE CONCURRENCE ACCRUE

Maison de la France a procédé à une étude comparative des moyens consacrés par les grands pays touristiques à la promotion de leur territoire, qui démontre en dépit de ses limites, l'importance des enjeux.

Les limites sont intéressantes et significatives en elles-mêmes :

1. certains organismes nationaux de promotion du tourisme conservent dans leurs attributions la responsabilité du marché intérieur, ce qui rend délicates les comparaisons ;

2. les chiffres ne tiennent pas toujours compte des efforts effectués par les collectivités territoriales : c'est le cas de l'Italie, qui a transféré aux provinces italiennes, le soin de décider des marchés à prospecter et des moyens de promotion à utiliser. L'ENIT ne joue plus alors qu'un rôle limité en termes d'image, de conseil et de coordination. A l'inverse, le siège madrilène de TURESPANA, conserve par exemple, pour le moment tout au moins, la responsabilité des campagnes de publicité internationales, décide de la politique d'image et des plans médias et gère les investissements.

a) Des différences de structures entre organismes nationaux

L'étude de Maison de la France, la première du genre, a le mérite de faire apparaître, entre les organismes nationaux de promotion du tourisme relevant de pays de niveau de développement touristique et de taille comparable, des différences qu'il faut souligner :

1. **quatre pays ont une balance touristique déficitaire** : la Grande-Bretagne, l'Allemagne, le Canada et le Japon, et **sont donc conduits à mener des politiques « compensatoires »** : développement du tourisme intérieur, d'une part, et promotion de la destination à l'extérieur des frontières, d'autre part ;

2. la **montée en puissance du partenariat, dont la recherche constitue désormais une constante de la politique des organismes de promotion du tourisme**, chacun des budgets des organismes publics fait apparaître des apports financiers de provenances diversifiées ;

3. le **développement de sites Internet à l'intention des professionnels et/ou du grand public, est devenu, incontestablement, un élément majeur qui intervient dans la politique d'information et de pré-commercialisation des offices nationaux de tourisme. Dans les budgets de plusieurs d'entre eux, – Grande Bretagne, Canada, Italie –, une ligne est consacrée aux technologies de l'Information.**

Les ratios dégagés dans l'utilisation des budgets, font apparaître des différences sensibles d'un office national de tourisme à l'autre. Ils doivent être considérés avec prudence. Un exemple : l'information du public devrait, en théorie, englober les coûts d'expédition de la documentation, toujours très élevés. S'ils sont, pour certains organismes, comptabilisés dans le budget de fonctionnement, de sérieuses distorsions peuvent alors affecter les résultats affichés en ce domaine.

De même, les ratios : « budget de promotion investi par touriste » et « recettes touristiques pour 1 franc investi en promotion », doivent également être mis dans leur contexte : l'Italie, par exemple, obtient un retour sur investissement très élevé pour chaque unité monétaire investie en promotion, mais il faudrait tenir compte des sommes que les provinces italiennes consacrent, de leur côté, à leur promotion sur les marchés étrangers, ce qui ferait arithmétiquement baisser le ratio.

De son côté, TURESPANA annonce 100 % de budget en provenance de l'État. Mais ce budget ne prend pas en compte les dépenses effectuées par les "Généralités" sur les marchés internationaux.

b) Les recettes de la France par tête inférieures à celles de ses concurrents

Enfin, le classement en termes de « recette par touriste », qui donne à la France le niveau le plus bas, doit être considéré avec circonspection. On peut avancer trois explications :

1. beaucoup de séjours de vacances en France, sont des séjours de type familial au moindre coût ;

2. les pays étudiés et en particulier la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, sont des pays relativement « chers » en termes de vacances...

3. en dernier lieu, les bons ratios « recettes/touriste » des pays traditionnellement comparés à la France, comme l'Italie et l'Espagne, pourraient s'expliquer par des méthodes d'appréciation du nombre d'arrivées de touristes, sensiblement différentes des nôtres, et, surtout, pourrait-on ajouter par le fait que la France est un pays de transit pour beaucoup de touristes en particulier pour ceux qui se rendent en Espagne.

B. L'INSTABILITÉ ET L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES

Avec sa situation géographique, sa tradition de qualité de vie, ses savoir-faire multiples dans le domaine des services, la France dispose d'un capital qu'il s'agit d'entretenir et de valoriser en liaison avec tous les acteurs privés et publics du tourisme français. Telle est la fonction de Maison de la France. Or, eu égard à l'importance des enjeux tant du point de vue des recettes que de l'emploi, force est de constater **que l'entreprise « France » a, pour des raisons évidentes, tendance en cas de difficultés économiques à sacrifier ce qui correspond à de dépenses de marketing.**

Restreindre les crédits de promotion du tourisme sous prétexte qu'on n'en verra pas les conséquences négatives immédiatement est une politique à courte vue, même s'il ne faut pas tout attendre de l'État en la matière.

a) Un développement contraint par des mesures de régulations budgétaires à répétition et les fluctuations monétaires

L'examen de l'évolution à long terme de la subvention de l'État témoigne de la stagnation et de l'irrégularité de l'engagement de l'État.

Le décalage entre les montants prévus par le budget et repris dans la convention est, sauf exception en 2000, toujours revu à la baisse, étant rappelé que la hausse relevée sur la période s'explique pour une très large part par des modifications comptables.

La Cour des comptes a souligné que l'intégration du personnel de droit local des services français du tourisme à l'étranger n'a pas été neutre pour Maison de la France, ce qui veut dire que l'augmentation apparente en 1994 s'est traduite par une diminution de la subvention versée de 6.4 millions de francs.

L'évolution de la subvention de l'Etat

Années	Montant prévu par la convention et le budget de l'État	Montant versé dans l'année	Écart en francs	Écart en %
1992	109 766 077	101 766 077	-8 000 000	-7.3%
1993	102 631 000	91 549 000	-11 172 000	-10.9%
1994	146 018 000	135 537 320	-10 480 680	-7.2%
1995	142 298 876	138 398 876	-3 900 000	-2.7%
1996	147 800 000	140 689 500	-7 110 500	-4.8%
1997	136 300 000	132 160 000	-4 140 000	-3.0%
1998	124 000 000	121 443 000	-2 557 000	-2.1%
1999	153 000 000	152 100 000	-900 000	-0.6%
2000	173 500 000	173 500 000	0	0%
2001 (1)	180 000 000	176 700 000	-3 300 000	-1.8%

(1) dont 144 MF effectivement versés au 13/07/2001

En revanche, l'exercice 2000 s'est révélé plus faste : les montants prévus par la convention ont été effectivement versés, tandis que la dotation budgétaire initiale, en augmentation, a été complétée par des subventions affectées :

- 0,183 millions de francs pour le tourisme associatif ;
- 9,061 millions de francs pour la campagne Atlantique ;
- 0,289 millions de francs pour la lettre du tourisme ;
- 2,745 millions de francs pour la campagne tourisme de pays.

Les **fluctuations de change** sont à l'**origine d'aléas** sur l'exécution des budgets de Maison de la France. Ainsi, pour 2001, les variations de la valeur des monnaies hors zone euro pourraient avoir, si elles se confirmaient, des conséquences préjudiciables sur l'exécution budgétaire, puisqu'elles représenteraient une perte de moyens d'environ 8 millions de francs.

C'est ainsi que, parce qu'elles affectent les dépenses de fonctionnement sur des marchés aussi importants que la Grande-Bretagne, les États-Unis ou le Japon, il a fallu réduire les dépenses de promotion sur ces marchés, mais également sur d'autres, pour constituer les provisions nécessaires. **Ces variations de change sont en partie à l'origine de la hausse importante des dépenses de fonctionnement, + 14,6 %, envisagée pour 2001.**

Lors de la présentation de son budget, les responsables de Maison de la France ont écarté la réduction de plus de 5 millions de francs dans les fonds propres de promotion, qui aurait dû être effectuée pour permettre l'équilibrage du budget. Une telle mesure, qui aurait correspondu à une diminution supplémentaire de plus de 6 % des moyens de promotion et de 10 % par rapport à ceux effectivement disponibles, aurait eu un impact négatif tant sur les adhérents et partenaires que sur les équipes de nature à nuire à la dynamique de l'organisme. A la demande du ministère des Finances, il a été prévu que tous les gains ou pertes de change seront crédités sur une ligne budgétaire destinée à la couverture des risques de change.

b) Une tendance au plafonnement des recettes de partenariat

Dans son audit, KPMG précise explicitement que son intervention ne porte pas sur le problème de la sollicitation des adhérents en dehors de cas précis et déterminés illustrant chaque catégorie d'adhérents. Mais le rapport aboutit néanmoins à souligner « *une gestion diffuse et confuse des adhérents* ».

En juin 1999 a été lancé un plan « **2.000 adhérents en 2001** » dont les objectifs étaient 1.500 adhérents en 2000 et 2.000 adhérents fin 2001. En dépit des progrès constatés, il y a peu de chances que ces objectifs soient atteints, puisque le rapport d'activité de 2000 ne fait état que de 1066 adhérents.

La faiblesse de ce type de ressources est illustrée par la stagnation ou du moins **la faible croissance du produit des cotisations des adhérents** figurant au compte de résultat de l'organisme. **De 8,7 millions de francs en 1996, les cotisations ne passent qu'à 9,3 millions en 1999 et 10 millions en 2000.**

Parallèlement, les prestations de services sont passées de 127,5 millions de francs en 1996 à 127,8 millions en 1999, soit une augmentation modeste. En revanche, **l'exercice 2000 a été particulièrement faste avec 169,8 millions de francs de recettes de partenariat facturé, encore qu'il faille faire la part dans ces chiffres de l'élargissement des compétences de Maison de la France à la promotion du tourisme sur le territoire national et à son rôle dans la campagne d'image lancée après la marée noire.**

(1) Le régime des adhésions

Une plaquette fort bien conçue, a été éditée pour vanter aux entreprises et aux acteurs publics l'intérêt d'une adhésion à Maison de la France. Les arguments avancés sont rassemblés autour de trois axes : anticiper la demande, adapter l'offre, réussir son développement.

Il est insisté sur l'intérêt que peuvent trouver ses différents acteurs pour valoriser une marque, une image de marque ou des produits, de s'appuyer sur le capital d'images accumulées par Maison de la France.

Enfin, la brochure souligne le potentiel relationnel que constituent les 26 bureaux de Maison de la France à l'étranger pour permettre aux opérateurs du tourisme français de sélectionner les bons partenaires, de repérer les prescripteurs phares et, plus simplement, de trouver les fichiers d'adresse...à condition bien sûr qu'ils soient à jour.

(2) Les limites du système actuel

Les tableaux figurant en annexe détaillent le montant des cotisations des membres selon le collège auquel ils appartiennent.

Les membres du 1^{er} collège, c'est-à-dire les collectivités locales, les fédérations, les syndicats et organismes professionnels n'exerçant pas à titre principal d'activité commerciale, payent, selon leur importance une cotisation allant de 5.000 à 27.000 francs hors taxes, ce dernier montant correspondant à la cotisation d'un comité régional du tourisme.

Les membres actifs des 2^{ème} et 3^{ème} collèges, c'est-à-dire les professionnels du tourisme ayant une activité commerciale liée à l'hébergement, la restauration, le transport et, notamment, les agences de voyages et les tour-opérateurs d'une part, les autres professionnels ayant une activité liée à la fourniture de services, d'autre part, payent une cotisation allant de 7.200 francs hors taxes à 70.000 francs hors taxes, cotisation correspondant à un chiffre d'affaire de plus d'un milliard de francs.

Enfin, les membres du 4^{ème} collège, c'est à dire les organismes qui souhaitent bénéficier de prestations documentaires, du club Internet ou qui sont intéressés par les activités de l'un des clubs « produits » à l'exclusion de toute participation à des salons, se voient demander une cotisation de 4.700 francs hors taxes, cotisation ramenée à 2.000 francs hors taxes s'agissant des membres « affiliés », c'est-à-dire de ceux faisant partie d'un groupement lui-même membre actif de Maison de la France.

L'audit note l'insuffisance des moyens budgétaires, logistiques et humains consacrés à ces objectifs et, d'une façon générale, le manque de communication interne sur le projet.

10 BONNES RAISONS DE DEVENIR ADHERENT SELON MAISON DE LA FRANCE

« 1. Vous disposerez d'informations utiles sur les marchés étrangers grâce à notre fonds documentaire : Stratégie Marketing, Guide des opérations, Calendrier des actions, Études générales ou spécifiques, Guide des adhérents, etc....

2. Vous obtiendrez auprès de notre réseau à l'étranger (31 bureaux dans 26 pays) tous renseignements et conseils pour la mise en marché de votre offre et l'organisation de votre prospection auprès de professionnels dûment ciblés en fonction de votre offre.

3. Vous participerez à nos opérations promotionnelles dans le monde entier : salons, bourses, séminaires pour vous faire connaître auprès du grand public ou/et commercialiser vos produits auprès des professionnels (tours opérateurs, agents de voyages, autocaristes, décideurs d'entreprises, etc....

4. Vous prendrez part à nos campagnes de communication générales et thématiques et souscrirez des annonces dans nos différents supports : brochures, news letters, communiqués de presse.

5. Vous aurez accès aux fichiers généraux ou critérisés de professionnels étrangers dans tous les pays pour vos mailings et opérations de marketing direct.

6. Vous disposerez sur Internet d'une page entière de présentation de vos activités avec rattachement au site franceguide.com de Maison de la France présenté en quatre langues (plus d'un million de pages vues chaque mois) et lien hypertexte vers votre propre site.

7. Vous pourrez faire diffuser votre documentation auprès du public et des professionnels par nos bureaux à l'étranger.

8. Vous aurez accès aux 3.500 visuels de la photothèque Maison de la France pour l'illustration de vos dépliants et brochures avec usage du logo «Maison de la France/Adhérent », symbole de professionnalisme de qualité.

9. Vous pourrez rejoindre (selon les conditions requises) nos Clubs* de produits regroupant, par filières d'activités, des professionnels français unis dans une démarche de promotion collective bénéficiant à tous et à chacun de ses membres. (*Clubs à vocation nature, tourisme d'affaires, culture, loisirs spécifiques...)

10. Vous serez associé chaque année aux «Rencontres partenariales d'automne » et obtiendrez, grâce à des rendez-vous programmés, tous renseignements utiles sur les marchés auprès des responsables de nos bureaux à l'étranger.

Au regard de la très large gamme de prestations et services que nous vous avons donnée, à titre d'exemple, comme « avant-goût » de notre dynamisme, professionnalisme et savoir-faire, vous réglerez une cotisation annuelle établie selon le barème 2001 figurant au dossier d'adhésion. »

Certes, il est noté qu'a été créée une nouvelle catégorie « d'affiliés » mais, dans l'ensemble, la prise en compte des attentes des adhérents, c'est-à-dire des « clients » n'est pas considérée comme pleinement satisfaisante.

Il a été ainsi évoqué les perspectives suivantes :

- Organisation d'un sondage de satisfaction tous les trois ans au moment où arrive à échéance le plan marketing ;
- La mise en place d'un critère de représentativité des adhérents de façon à pondérer les opinions recueillies en fonction de l'importance de leur partenariat avec Maison de la France.

L'organisme d'audit KPMG a retenu le principe d'un certain nombre d'outils qu'il faudrait améliorer pour parvenir à une meilleure gestion des adhérents.

Parmi les outils retenus, on peut citer, outre l'annuaire des adhérents – qui a été édité– et la délivrance d'une carte d'adhérent, un certain nombre d'autres propositions : définition d'une politique d'accès aux services de Maison de la France, gestion des conventions et bilan du partenariat. A ce titre, il s'agirait, d'une part, de réaliser une synthèse annuelle en termes d'effectifs, de chiffre d'affaires partenarial et d'objectifs qualitatifs (attentes, besoins exprimés...) et, d'autre part, de suivre spécifiquement les conventions régionales avec une évaluation des résultats et une planification pluriannuelle.

Le Conseil d'administration prononce chaque année un assez grand nombre d'exclusions compris entre 50 et 100. Ces exclusions résultent de restructurations d'entreprises mais aussi de difficultés conjoncturelles notamment pour les adhérents relevant de collectivités territoriales.

Globalement, les résultats ne sont pas à la mesure des ambitions. Au début des années 1990, le ministre de tutelle avait souhaité que l'on évolue vers un financement tripartite à peu près équitablement réparti entre l'État, les collectivités publiques et le secteur privé. Force est de constater que l'État constitue toujours plus de la moitié des ressources de l'organisme.

Il faut bien revenir ici sur les limites, déjà soulignées, du système de partenariat et plus généralement sur la question de la facturation des prestations.

Maison de la France a vocation à s'adresser à tous les acteurs du tourisme, des plus petits au plus gros, alors même que les premiers auront tendance à ne pas pouvoir supporter, même au coût marginal, les prestations qui leur sont fournies, et que les seconds ont les moyens d'assurer eux-même leurs opérations de promotion et de prospection. La voie est donc étroite.

**Classement des partenaires de Maison de la France
pour les chiffres d'affaires supérieurs à 300 000 francs**

Rang	Nom	Tranche de chiffres d'affaires
1	MISSION LITTORAL ATLANTIQUE	30 000 000
2	ODT GUADELOUPE	>2 000 000
3	AIR FRANCE	>2 000 000
4	AGENCE DU TOURISME DE LA CORSE	>2 000 000
5	CRT RHONE ALPES	>2 000 000
6	SKI FRANCE INTERNATIONAL	>2 000 000
7	OFFICE DU TOURISME DE PARIS	>2 000 000
8	CRT PAYS DE LA LOIRE	>2 000 000
9	CRT PACA	>2 000 000
10	CRT LANGUEDOC ROUSSILLON	>2 000 000
11	CRT MIDI PYRENEES	>2 000 000
12	CRT CENTRE VAL DE LOIRE	>2 000 000
13	ODT MARTINIQUE	>2 000 000
14	CRT RIVIERA COTE D'AZUR	>2 000 000
15	CRT BOURGOGNE	>2 000 000
16	SNCF GRANDES-LIGNES	>2 000 000
17	CRT POITOU-CHARENTES	>2 000 000
18	EUROTUNNEL	>2 000 000
19	CRT BRETAGNE	>2 000 000
20	CRT CHAMPAGNE ARDENNE	>2 000 000
21	CRT AQUITAINE	>1 000 000
22	CRT PICARDIE	>1 000 000
23	CRT LORRAINE	>1 000 000
24	KLM	>1 000 000
25	CRT NORMANDIE	>1 000 000
26	S.F.M.E.C	>1 000 000
27	CRT AUVERGNE	>1 000 000

**Classement des partenaires de Maison de la France
pour les chiffres d'affaires supérieurs à 300 000 francs**

(suite)

Rang	Nom	Tranche de chiffres d'affaires
30	CRT FRANCHE COMTE	>1 000 000
31	CRT NORD PAS DE CALAIS	>300 000
32	CRT ILE DE FRANCE	>300 000
33	CRT REUNION	>300 000
34	EURODISNEY S.C.A.	>300 000
35	CRT LIMOUSIN	>300 000
36	CDT PYRENEES ORIENTALES	>300 000
37	OTC NICE	>300 000
38	ACCOR	>300 000
39	OT ANTIBES IJUAN LES PINS	>300 000
40	GROUPE ENVERGURE	>300 000
41	CRT ALSACE	>300 000
42	GALERIES LAFAYETTE	>300 000
43	EUROSTAR UK LIMITED	>300 000
44	SNCM FERRYTERRANEE	>300 000
45	CDT ARDENNES	>300 000
46	BRITTANY FERRIES	>300 000
47	ADT HAUT RHIN	>300 000
48	GROUPE LUCIEN BARRIERE	>300 000
49	EASTWEST RECORDS GmbH	>300 000
50	RENAULT SA	>300 000
51	CDT AUDE	>300 000
52	CONCORDE HOTEL S	>300 000
53	BAL DU MOULIN ROUGE	>300 000
54	DELTA AIR LINES Inc	>300 000
55	CONF PYRENEENNE TOURISME	>300 000
56	ADT BAS RHIN	>300 000
57	MASTERCARD INTERNATIONAL	>300 000
58	OT LYON	>300 000
59	TAHITI TOURISME	>300 000
60	HERTZ FRANCE	>300 000
61	OT MARSEILLE	>300 000
62	CDT TOURAINE	>300 000
63	LOGIS DE FRANCE	>300 000

On note que, **pour les gros opérateurs du tourisme, les sommes en cause sont relativement modestes, ce qui laisse supposer que Maison de la France ne constitue pas un élément important de leur politique commerciale** et que leur présence s'apparente plus à une participation citoyenne ou à du « portage », comme certaines grandes entreprises en font dans d'autres domaines.

c) Les charges liées à la réduction du temps de travail

Engagées au début du premier trimestre 1999, les négociations sur la réduction du temps de travail ont abouti le 28 mai 1999. Cet accord s'est accompagné d'une modification du statut du personnel, qui a été approuvée par le conseil d'administration du 16 décembre 1999.

L'accord d'entreprise permet de bénéficier d'un allègement de charges patronales en contrepartie du recrutement de trois salariés, ce qui représente 6% de l'effectif total. **D'une façon générale, le passage de 39 à 35 heures correspond sur l'année à une diminution de 23 journées de travail.**

La direction s'est efforcée de s'adapter à ce nouveau contexte en vue de ne pas affecter la capacité opérationnelle de l'organisme. C'est ainsi qu'il a été choisi de ne pas réduire la durée journalière du travail, mais de répartir ces journées sur les vendredis après-midi, compte tenu d'une clause des variations saisonnières. Un système de modulation a en effet été mis en place pouvant conduire l'ensemble des salariés à travailler le vendredi après-midi¹ en période haute, soit du 1^{er} octobre au 31 mai.

On peut également préciser que cette réduction de la durée hebdomadaire du travail n'interdit pas de travailler plus de 35 heures par semaine, mais se traduit par un abaissement du seuil des heures supplémentaires. La direction estime que le contingent d'heures supplémentaires fixé par la réglementation, doit permettre de faire face aux périodes de forte activité, compte tenu notamment de la mise en place de nouveaux outils informatiques.

Sur le plan du financement et de la flexibilité, on remarque que **l'avancement automatique à l'ancienneté, prévu dans le statut, a été supprimé**, le budget correspondant étant consacré chaque année à la négociation salariale, soit dans un premier temps à la revalorisation de la grille

¹ Le maintien du fonctionnement jusqu'à 16 heures le vendredi, ainsi que la présence des directeurs, qui ne font pas partie des personnels concernés par l'accord, est présenté comme permettant d'assurer un fonctionnement satisfaisant à l'égard des partenaires ou du réseau à l'étranger de Maison de la France.

des salaires et des emplois. L'ajustement des rémunérations en fonction du coût de la vie est, en revanche, maintenu.

Le nouveau statut comporte également des mesures d'adaptation, comme une définition plus adéquate des sanctions au regard des métiers exercés, une plus grande exigence des qualifications, ainsi que l'élargissement des fourchettes de salaires dans chaque catégorie. Soumise au référendum, la grille a été approuvée à la majorité.

Le personnel de direction n'est pas concerné par cet accord. Néanmoins, les salariés concernés bénéficient d'une réduction du temps de travail forfaitaire de dix jours ouvrés par an qui viennent s'ajouter au 27 jours de congés payés et aux 11 jours chômés en vigueur.

En définitive, si les termes de cet accord paraissent globalement équilibrés, il n'en reste pas moins qu'il devrait en résulter, sauf gain de productivité exceptionnel, des charges supplémentaires pour Maison de la France.

C. UN VIRAGE À NE PAS MANQUER : INTERNET

Maison de la France s'est efforcée depuis le début 1996 de prendre le virage internet. En février 1996, était ouvert **le site «Franceguide.com»**. **Mais on peut se demander si Maison de la France a vraiment pour l'instant les moyens de faire de ce site le véritable portail généraliste pour les touristes comme elle en a l'ambition.**

Suivant un processus assez classique, Maison de la France est partie sur le net en ordre dispersé, certaines représentations ayant, de façon tout à fait compréhensible, cherché à y prendre pied de leur propre initiative. C'est ainsi que le bureau de New-York a mis sur pied un site élaboré avant que la nouvelle direction décide de restructurer l'offre de Maison de la France sur Internet et, notamment, d'imposer une esthétique visuelle commune.

Par ailleurs, **l'utilisation croissante d'Internet a été envisagée comme un moyen d'améliorer la communication à l'intérieur de Maison de la France** : réduire le coût des communications par télécopie et de faciliter les échanges de données, notamment comptables, sont deux aspects importants du développement technologique au sein de Maison de la France.

Enfin, **à terme, on devrait limiter par le biais d'Internet l'information «papier» et les coûts de distribution qui en résultent : au lieu d'envoyer aux touristes des brochures aux formats variés, ceux-ci pourraient consulter et, le cas échéant, imprimer les pages qui les intéressent.**

a) Le basculement du tourisme sur Internet

Selon une étude réalisée par, IPK International et par e-Market Stratégie, sur la base de 400.000 questionnaires, on assiste à un très fort développement de l'usage d'Internet dans le domaine du tourisme.

Presque 22 millions de voyages internationaux -définis comme ceux comportant plus d'une nuit hors du pays d'origine- ont été organisés à partir de contacts Internet, ce qui représente 5,2 % de l'ensemble des voyages des Européens.

Sur ce total, les 3/5^{èmes} des voyages n'ont donné lieu qu'à une demande d'information, le paiement de la prestation restant effectué par des moyens classiques.

Si l'on tient compte des déplacements domestiques, c'est près de 27 millions de personnes qui ont préparé ou réservé leur voyage en 1999 grâce à internet.

Les pays les plus avancés dans l'utilisation d'Internet sont les pays du Nord : les Suédois ont ainsi été 10,7 % à préparer leurs voyages par Internet, contre un pourcentage de 9,7 % pour les Britanniques et de 4,3% pour les Français. En queue de peloton, on trouve les pays du sud et de l'est.

Ces chiffres importants restent cependant en retard par rapport aux habitudes d'achat sur le continent américain.

La demande se porte surtout sur le secteur des sports d'hiver qui vient au premier rang dans le palmarès des ventes.

L'étude souligne que les acheteurs sont surtout attirés par les sites fonctionnant dans leur langue maternelle et permettant de réserver. Elle insiste sur le potentiel de développement considérable du marché du tourisme par Internet, dont le développement reste encore très inférieur à celui constaté sur le continent américain.

b) Le budget de la direction des nouvelles technologies et de l'information

La **direction des nouvelles technologies** de Maison de la France, structure **nouvellement créée à la suite de l'audit de KPMG**, assure les fonctions suivantes :

- La diffusion d'informations auprès des bureaux à l'étranger et la rédaction de magazines thématiques d'information en français, anglais et allemand (Magazine des jeunes, Voyages et découvertes, Culture et art de vivre, Tourisme d'affaire et Nature et loisirs) ;

- La diffusion et le transport des brochures des éditeurs (CRT, CDT, offices du tourisme, adhérents de Maison de la France) vers l'ensemble des bureaux de notre réseau à l'étranger ;
- La mise en place et le suivi des centres d'appels (call centers) et des centres de postage (mail centers) ;
- Les projets informatiques ;
- L'Internet ;
- Les infrastructures techniques et l'assistance aux utilisateurs.

Le site s'adresse, pour l'instant, aussi bien aux particuliers qu'aux professionnels et, en particulier, aux adhérents, qui peuvent déjà bénéficier d'une photothèque. Les principaux développements prévus pour l'année 2001 sont les suivants :

- La finalisation du Programme Informatique Unique (PIU) et son déploiement. Cet outil informatique va moderniser la fonction d'information du grand public, mission de service public "historique" de Maison de la France. Cette fonction d'information – il faut traiter 2 millions de demandes par an – absorbe plus de 20% du budget de fonctionnement de l'organisme et autant des fonds propres de promotion. Le PIU devrait également accroître l'efficacité des moyens de marketing grâce aux banques de données clients qui seront constituées ;
- La finalisation et le déploiement de l'extranet qui permet de gérer les flux de brochures entre les éditeurs et des bureaux de Maison de la France;
- Le choix, le paramétrage et le déploiement d'un logiciel de gestion comptable de type ERP et la mise en place de l'infrastructure technique adéquate ;
- La publication de la version en espagnol du site Internet actuel ;
- Le lancement de l'étude pour le développement de la nouvelle version du site car la durée de vie d'un tel outil ne dépasse guère trois ans ;
- La mise à niveau de l'infrastructure technique de Paris et des différents bureaux qui se prolongera tout au long de l'année 2002.

La mise à niveau et la formation des personnels informatiques sera poursuivie.

c) La mise à niveau du site « Franceguide.com »

Le site de Maison de la France correspond à un centre de ressources aussi bien pour le grand public que pour les professionnels. En fait, l'objectif du nouveau responsable est de différencier l'offre pour pouvoir proposer cinq types de contenu :

- De l'information grand public
- Un centre de ressources pour les adhérents
- Un espace pour les journalistes
- Un espace pour les professionnels du voyage
- Une « boîte à outils » pour les services de Maison de la France

A l'heure actuelle, le site propose la base « France en fête » en français et en anglais, ainsi que cinq magazines thématiques en quatre langues (français, anglais, allemand et italien)¹. En outre, on y trouve un annuaire électronique rassemblant la liste de tous les adhérents de Maison de la France, le contenu des fiches des adhérents en quatre langues, un accès régional en quatre langues et une foire aux questions² –FAQ– en quatre langues.

La nouvelle formule comporte des pages pays étendues –PPE-. Il s'agit d'un kit inclus dans France Guide que chaque bureau peut remplir et modifier très simplement – cf. infra.

La nouvelle architecture permettra – avec les pages pays étendues cf. infra – d'assurer une certaine diversité de l'offre tout en garantissant l'homogénéité du système, et notamment l'utilisation du nom du site « franceguide.com ».

¹ Planet'Air, magazine spécial « jeunes » ; Origin'Air, magazine de l'art de vivre ; Bol d'Air, spécial Nature et Loisirs ; Itinér'Air, voyages et découvertes, Aff'Air, spécial tourisme d'affaires. A venir pour 2001 : dossiers spéciaux (spécial ski, spécial cybercafés, etc.).

² Il s'agit d'un nouveau module qui permet d'obtenir des réponses dans un système organisé. Il y a deux cas de figure possibles : la question de l'internaute a déjà été posée et figure dans l'index de la liste des questions ; ce n'est pas le cas et la question peut être posée en direct. En fait, toutes les questions et leurs réponses ne sont pas affichées, la personne responsable ne répondant qu'aux questions pouvant intéresser le plus grand nombre d'internautes.

De par sa présence dans de nombreux pays, Maison de la France a très tôt adapté son site Internet aux différentes langues des pays couverts par les bureaux à l'étranger.

Dans ce but, il a été défini un mode de fonctionnement à trois niveaux :

- Traduction quasi totale du site dans la langue du pays (français, anglais, allemand et italien sachant que l'espagnol est en cours d'achèvement) ;
- Intégration dans le site principal franceguide.com **de mini-sites développés par les bureaux à l'étranger**, appelés « **Pages Pays Étendues - PPE** » ;
- Ajout de pages par pays et par langues pour les bureaux n'ayant pas de PPE.

Certains grands marchés ont déjà des Pages Pays Étendues qui sont en fait de mini sites. Il s'agit des États-Unis (1996), des Pays-Bas (1998), du Japon (1999), de l'Espagne, du Danemark et de la Norvège (2000), ainsi que de la Belgique et de la Chine qui seront développées en 2001.

A ce jour le chiffre d'affaires généré par la publicité est encore modeste. Il atteint :

- Site principal en français : environ 70.000 FHT (année 2000)
- Site américain : de l'ordre de US\$ 40.000 par an (année 2000)

Mais l'avenir du site passera par sa capacité à devenir la plaque tournante du tourisme en France, ce qui suppose une bonne articulation tant avec les sites des collectivités territoriales mais aussi et surtout commerciaux : franceguide.com ne deviendra le portail de référence que s'il permet d'aller de la demande d'information à l'achat, soit directement, soit par basculement aux pages du site commercial, sans que l'internaute ait à reprendre l'ensemble de sa demande.

Le site actuel a reçu près de **700 000 visiteurs qui ont lu plus de 13 millions de pages**, ce qui marque une croissance de plus de 250% par rapport à 1999.

Réalisations budgétaires pour l'année 2000

Postes budgétaires	Montant HT	Commentaires
Rédaction et diffusion d'informations	250 000 F	
Logistique et transport des brochures	1 750 000 F	Plus de 30% du budget
Projet informatique Extranet	242 200 F	
Projet PIU – Programme Informatique Unique	520 000 F	(en amortissement)
Internet	450 000 F	
Prestations de services informatiques et télécoms	645 000 F	
Locations informatiques et télécoms	830 000 F	
Maintenance et assistance	460 000 F	
Divers	100 000 F	
Total des réalisations sur l'année 2000	5 247 200 F	

Budget prévisionnel pour l'année 2001

Postes budgétaires	Montant HT	Commentaires
Rédaction et diffusion d'informations	350 000 F	
Logistique et transport des brochures	1 500 000 F	Plus de 30% du budget
Projet informatique Extranet	250 000 F	
Projet PIU – Programme Informatique Unique	600 000 F	(en amortissement)
Internet (développement)	450 000 F	
Hébergement serveurs Internet	350 000 F	
Prestations de services informatiques et télécoms	300 000 F	
Locations informatiques et télécoms	900 000 F	
Maintenance et assistance	200 000 F	
Divers	150 000 F	
Total budget pour l'année 2001	5 050 000 F	

D. LA CONSOLIDATION DES RESSOURCES : UNE NÉCESSITÉ SOUMISE À CONDITIONS

Les objectifs, à savoir, sécuriser les actions et assurer la cohérence de l'organisme, promouvoir l'aménagement touristique du territoire, et développer Internet, supposent, pour votre rapporteur spécial, que l'on s'en donne les moyens.

Pour accroître les capacités offensives de Maison de la France, une première voie consisterait à dégager le surcroît de ressources supplémentaires donnant à cet organisme la capacité d'investir.

Mais on pourrait également envisager une réforme plus ambitieuse du mode de financement de cet organisme. A titre exploratoire et toujours dans cette perspective à long terme, votre rapporteur spécial estime ainsi que l'on pourrait étudier un circuit de financement propre, de nature à préserver Maison de la France des aléas de la conjoncture budgétaire.

Il ne s'agit, non d'augmenter les crédits, mais **de stabiliser, à fiscalité constante, les ressources** d'un organisme qui a besoin de perspectives à long terme.

Une telle consolidation est soumise à un certain nombre de conditions : mise en place d'indicateurs de gestion mais également réalisation d'audits de nature à vérifier que l'argent que l'État investit dans la promotion touristique, est dépensé efficacement et que les actions qu'il mène, ne pourraient pas, dans certains cas, être plus efficacement être exercées au niveau régional.

a) Les moyens : financer le besoin de fonds propres voire la totalité des actions non commerciales du GIE sur les ressources collectées par les opérateurs du réseau autoroutier

Le diagnostic est simple : alors que le marché n'est pas en mesure de lui fournir de ressources croissantes, cet organisme ne peut pas, dans le système actuel, compter non plus sur un financement d'État pour assurer le développement de ce qui constitue, à l'échelle du pays, un investissement à moyen et long terme.

La constitution d'un réseau de contacts comme le renforcement d'une présence commerciale et, plus généralement, l'affirmation d'une image de marque sont un investissement, qui se doit d'être entretenu. Elles supposent une certaine continuité dans l'action, qui semble avoir fait défaut ces dernières années.

En fait, il est clair pour votre rapporteur **que le réseau de bureaux à l'étranger est moins destiné au grand public** - qui pourra de plus en plus être touché par Internet – **qu'aux professionnels**, voyageurs et journalistes avec lesquels il est bon d'entretenir des liens personnels.

Bref, Maison de la France est un outil qui faute de disposer d'un financement suffisamment stable, ne donne pas la pleine mesure de ses capacités. Aussi, pour consolider et sécuriser le développement du GIE, votre rapporteur spécial a cherché à adosser son financement sur des ressources liées au tourisme.

La faiblesse des recettes touristiques par tête maintes fois soulignées, s'explique largement par le fait que notre pays est avant tout une plaque tournante en Europe et que, parmi les 70 millions de visiteurs qu'il accueille chaque année, il en est une bonne partie qui passe sur notre territoire en simple transit. Un des objectifs prioritaires de Maison de la France est donc de retenir ces touristes et d'éviter que ceux-ci ne traversent la France sans s'arrêter en utilisant notre réseau autoroutier.

Face aux limites des ressources que Maison de la France peut tirer des cotisations et de la vente de ses prestations de services, il convient, selon votre rapporteur spécial, d'envisager la mise en place d'un autre circuit de financement avec l'idée de **mettre à contribution des opérateurs qui, tout en voyant une part parfois non négligeable de leur ressources liées au tourisme, n'ont et n'auront aucun intérêt à participer au financement du GIE.**

En l'occurrence, **votre rapporteur spécial a remarqué qu'on ne comptait aucune société concessionnaire d'autoroutes, ni d'ailleurs jusqu'à l'Erika aucune compagnie pétrolière, parmi les membres de Maison de la France.** Or, les unes comme les autres ont tout intérêt au développement du tourisme. Et il ne serait, dans ces conditions, pas illégitime de les faire participer plus activement à la promotion du tourisme français.

D'où l'idée que votre rapporteur spécial émet, à titre exploratoire, de prendre appui sur la taxe pesant déjà sur les sociétés concessionnaires d'autoroutes créée au profit du Fonds d'investissement des transports terrestres et des voies navigables (FITTVN) pour trouver, soit un simple supplément de ressources, soit, et c'est évidemment plus audacieux, l'ensemble des moyens dont Maison de la France a besoin pour assurer la stabilité de son développement.

Sachant que la loi de finances pour 2000 avait déjà relevé de 4 à 4,5 centimes par kilomètre parcouru le tarif de la taxe sur les sociétés concessionnaires d'autoroutes créée par l'article 22 de la loi de finances pour 1995, votre rapporteur spécial a proposé **deux solutions** :

1°) le **financement d'un apport en fonds propres** dont Maison de la France manque cruellement, à la fois pour développer Internet s'implanter sur certains marchés émergents et solder les surcoûts d'intégration des personnels. Les quelque **60 millions de francs** qui paraissent suffisants pour faire face à ces besoins, pourraient être trouvés simplement en arrondissant au moment du passage à l'Euro, le taux de la taxe à 0,7 cents par kilomètre, ce qui représente une augmentation de 0,1 centime¹ ;

2°) La **substitution au financement budgétaire actuel d'un circuit directement branché sur la taxe d'aménagement du territoire** consistant à en affecter une partie aux besoins de Maison de la France. En fait, on pourrait, selon votre rapporteur spécial, envisager **sans augmentation du prélèvement global** de demander au Gouvernement de revenir sur la mesure d'augmentation décidée l'année dans le projet de loi de finances pour 2000, pour, en contrepartie, créer une taxe additionnelle de l'ordre de 0,5 centime par kilomètre parcouru pour alimenter le budget de Maison de la France. La taxe actuelle devrait rapporter, en 2001, 2,81 milliards de francs. Une simple règle de trois démontre que l'affectation d'un neuvième de la taxe actuelle au tourisme rapporterait environ 300 millions.

Indépendamment même de la conjoncture financière actuelle et de la prudence que la commission des finances manifeste naturellement en ce qui concerne les affectations de recettes, votre rapporteur spécial ne dissimule pas la difficulté d'une telle mesure. Celle-ci interviendrait alors que, en application des directives européennes, les péages perçus par les sociétés d'autoroutes sont désormais soumis à la TVA et que le gouvernement a obtenu de la Commission européenne d'allonger les durées des concessions autoroutières pour améliorer la situation financière des sociétés d'économie mixte concessionnaires d'autoroutes.

En outre, il s'agit d'une affectation de recettes qu'on peut toujours critiquer dans son principe, même si elle a l'avantage de sanctuariser des actions indispensables au dynamisme économique de notre pays, mais qu'une vision à court terme pourrait amener à sacrifier, comme on l'a vu par le passé, pour des considérations budgétaires. Votre rapporteur spécial ne méconnaît pas la force des arguments souvent opposés à toute taxation spécifique, mais il estime que le prélèvement existe et qu'il n'est pas coûteux à collecter, compte tenu du petit nombre d'opérateurs qui en assurent la perception.

Le ministère des finances a obtenu la suppression du FITTVN, ce qui tend à miner le fondement de la taxe actuelle, telle qu'elle résulte de l'article 302 bis ZB du code général des impôts. La taxe est désormais versée directement au budget général, et n'a plus de lien avec la politique d'aménagement du territoire qui avait motivé sa création.

¹ Le chiffre exact prévu par l'ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000 est de 6,86 euros pour 1000 kilomètres.

Toutefois, indépendamment du sort de la taxe elle-même¹, il y aurait une logique à conserver en tout état de cause, une imposition spécifique des sociétés d'autoroutes au titre du tourisme, quitte à permettre à celles-ci de répercuter en partie la charge qui leur est ainsi imposée, sur les compagnies de distribution d'essence bénéficiant de concessions sur leurs réseaux.

L'affectation de la ressource devrait permettre de réserver les crédits budgétaires au financement des actions régaliennes ou ayant pour objet de favoriser le tourisme social et associatif, voire encourager dans le cadre du Plan des actions d'aménagement touristique du territoire.

En tout état de cause, il ne s'agit pas d'augmenter brutalement les ressources budgétaires consacrées au tourisme mais plutôt de sécuriser le financement des actions de nature sinon commerciale du moins concurrentielle, en dépit du contexte de service public dans lequel elles s'inscrivent.

b) Les conditions : vérité des coûts et des performances, audits stratégiques

La consolidation des ressources de Maison de la France n'est pas envisageable sans que soit mise en place une politique systématique d'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'organisme.

Trois points doivent être tout particulièrement étudiés : la transparence des coûts, la vérité des performances, et la réalisation d'audits stratégiques.

(1) La transparence des coûts

Suite aux observations de la Cour des comptes, et conformément à ce qui est prévu dans la convention passée avec le ministère du tourisme, il est urgent que le GIE mette en place une comptabilité analytique.

On rappelle que l'article 4-2 de la convention annuelle pour 2001 prévoit que Maison de la France « *améliorera ses instruments de comptabilité analytique pour déterminer le coût complet de ses différentes opérations et mesurer le retombées économiques des actions de promotion engagées par le GIE sur le tourisme en France. Elle présentera ces instruments lors du premier comité de pilotage de 2001* »

Cet objectif passe par la prise en compte de tous les frais matériels ou de personnels actuellement pris en charge par l'administration. Il s'agit de

¹ La non répercussion pour les véhicules légers de l'assujettissement des péages autoroutiers à la TVA, qui amoindrit les résultats des sociétés, pourrait justifier sa suppression, même si certains soulignent, à juste titre, que le passage à la TVA offre des possibilités de récupération pour les sociétés qui investissent améliorant d'autant leur trésorerie.

faire prendre en compte, en premier lieu, un certain nombre de coûts matériels, de nature mobilière ou immobilière, actuellement supportés par l'administration ou certains partenaires de Maison de la France.

Il est indispensable que les rémunérations des agents de État, détachés ou mis à la disposition, figurent au budget de Maison de la France et que soit établi un budget consolidé de l'organisme, plus opérationnel.

C'est à cette condition que l'on aura une idée effective du coût de la promotion du tourisme français et que l'on pourra re facturer en meilleure connaissance de cause l'intervention de Maison de la France à ses partenaires.

Le souci de votre rapporteur spécial est de s'assurer que ces bonnes intentions, affichées dans la convention annuelle, aient des suites concrètes., ce qui n'est pas garanti, compte tenu du caractère très informel des instances de suivi de la convention. On note toutefois des progrès dans la mise en place de nouveaux outils de gestion., même si ceux-ci ne semblent pas encore opérationnels (cf. infra).

(2) Vérité des performances

KPMG a fait figurer parmi les grands objectifs de son intervention la définition d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs afin de constituer un tableau de bord dans chaque domaine d'intervention de Maison de la France.

Il s'agit là de recommandations assez classiques, qui ont déjà reçu un commencement d'exécution et qui constituent un exercice dont les limites apparaissent rapidement. Peut-on rattacher le nombre de touristes en provenance d'un pays à l'action du bureau considéré ? Peut-on, même plus ponctuellement, mesurer l'impact d'une campagne publicitaire ? C'est possible, mais cela suppose un certain nombre d'approximations qui limitent naturellement le caractère significatif de tels indicateurs.

Les tableaux de bord mensuels tenus depuis 1996 par la direction des finances à partir des données fournies par chaque représentation, témoignent des limites de l'exercice.

La comptabilisation des contacts, des courriers traités, des opérations de communication ou de participation à des salons, ne sont que des indicateurs sommaires. En revanche, il y aurait tout intérêt à mieux affiner la mesure des opérations de communication destinées aux professionnels et aux journalistes.

En ce qui concerne les professionnels, leur réponse aux questionnaires de satisfaction et surtout leur participation ou non-participation aux manifestations des années suivantes sont un des moyens les plus surs de mesurer leur satisfaction.

Leur périodicité est une façon d'éviter de grossir excessivement l'importance de certaines réactions d'humeur comme on a pu en constater dans l'enquête de satisfaction citée plus haut.

De même, pour les journalistes, on peut mettre en rapport le coût de l'accueil et du séjour en France d'un journaliste étranger et la contre-valeur, en terme de placard publicitaire, de la publicité rédactionnelle ainsi obtenue.

Enfin, en ce qui concerne le grand public, Maison de la France recense des retours résultant de ses campagnes d'information, lorsque ceux-ci prennent la forme de coupons à détacher ou à remplir, ou lorsque l'on peut mesurer le nombre de demandes d'information. Mais, dans la plupart des cas, on ignore dans quelle mesure ces demandes d'information déboucheront effectivement sur une consommation supplémentaire de services touristiques français.

L'utilisation croissante d'Internet devrait permettre un meilleur suivi de la clientèle et, de ce point de vue, la constitution d'un site Internet performant est un moyen indispensable pour mieux adapter l'offre touristique française à la demande.

(3) Audits stratégiques

KPMG a bien précisé le périmètre de son intervention qui avait un caractère essentiellement organisationnel. En particulier, sa mission ne comportait pas un audit des compétences propres de Maison de la France et « la sollicitation des adhérents en dehors de cas précis et déterminés illustrant chaque catégorie d'adhérents ».

Les difficultés rencontrées par Maison de la France pour atteindre ses objectifs en matière de nombre d'adhérents, comme, plus fondamentalement, l'importance du partenariat dans le régime juridique et le mode de fonctionnement de Maison de la France, **conduisent votre rapporteur spécial à souhaiter un audit des relations de Maison de la France avec ses partenaires**, compte tenu des limites qu'il a soulignées lorsqu'il a analysé les résultats de la seule enquête de satisfaction portée à sa connaissance.

Une première question fondamentale est d'examiner en profondeur l'image de l'organisme auprès de ses adhérents et partenaires : comment ceux-ci jugent-ils et apprécient-ils la qualité des services qui leur sont rendus, comment peut-on améliorer les performances de Maison de la France et inciter les partenaires à utiliser de façon plus fréquente l'outil qu'il constitue ? Telles sont les questions auxquelles une enquête approfondie se doit de répondre.

Il faut interroger les partenaires privés mais également les acteurs publics pour donner à cette enquête une portée plus générale sur la division du travail entre acteurs locaux et nationaux du tourisme .

Votre rapporteur spécial, qui estime que cette question de la décentralisation en matière touristique est essentielle, n'a pas cherché à esquisser une telle analyse mais a considéré qu'elle devait faire l'objet d'une étude en elle-même. Il a estimé que, pour être significative, il fallait qu'elle s'appuie sur une consultation rigoureuse de tous les acteurs locaux. C'est à eux de faire savoir s'ils sont satisfaits du service rendu et de proposer, le cas échéant, de nouveaux principes de répartition des tâches entre le niveau national et le niveau local.

Du côté des partenaires privés, il faudrait prolonger l'enquête de satisfaction par une analyse fine des raisons des « désadhésions » comme des cas où des entreprises françaises choisissent d'avoir leur propre stand lors des manifestations auxquelles participe Maison de la France .

D'une façon générale, il faut chercher à confirmer ou à nuancer les intuitions de votre rapporteur spécial en ce qui concerne les raisons pour lesquelles un certain nombre de grandes entreprises ne figurent pas parmi les partenaires de Maison de la France en dépit de l'impact du tourisme sur leur activité.

On peut ainsi penser aux industries de luxe qui, bien que présentes sur tous les marchés mondiaux, ont un intérêt particulier au développement du tourisme urbain ou à caractère culturel.

D'une façon générale, la consolidation des moyens financiers mis à la disposition de Maison de la France, suppose que l'on redéfinisse plus clairement les missions de Maison de la France tant vis-à-vis de la direction du tourisme que des acteurs locaux sur la perspective notamment de la révolution que devrait entraîner Internet dans le domaine du tourisme, sachant que la Suisse par exemple consacre à son site Internet le même nombre de francs que notre pays mais ...en francs suisses.

*

* *

Autant qu'il puisse en juger, après une petite dizaine d'entrevues et deux déplacements sur le terrain à l'étranger, votre rapporteur spécial considère que l'équipe de Maison de la France est animée d'un souci évident d'efficacité.

Au-delà de leurs origines professionnelles et de leurs disparités de statut, les personnels sont apparus tous imprégnés de la mission d'intérêt

général dont est investie Maison de la France, comme de la nécessité de s'adapter au marché très concurrentiel sur lequel elle intervient .

Loin de manifester un état d'esprit administratif, voire bureaucratique, ce qui ne serait guère surprenant s'agissant d'un organisme ayant hérité des compétences et des hommes d'un service de l'État, **le personnel fait manifestement preuve d'une capacité d'adaptation tout à fait remarquable**. Certains pourront le regretter par une sorte d'attachement nostalgique à une conception pure et dure du service public, mais votre commission des finances se félicite de ce que cet organisme ait su adopter une mentalité orientée vers les usagers et les clients.

Cet esprit marketing correspond parfaitement aux conditions d'exercice de l'activité de Maison de la France confrontée à une compétition toujours plus vive. Il y a une concurrence des territoires que la mondialisation en cours et l'abaissement des coûts de transport, comme le développement des nouvelles technologies d'information ne peuvent qu'intensifier.

C'est dans ce contexte que l'on peut regretter que, par suite de contraintes budgétaires générales, État ne soit pas en mesure de donner à Maison de la France les moyens de son développement, sacrifiant ainsi le long terme à des considérations de court terme aussi légitimes soient-elles.

La contrainte budgétaire avec les aléas qu'elle fait peser sur le développement des organismes est d'autant plus préjudiciable qu'elle tend à diminuer encore le caractère manœuvrable de Maison de la France. Celle-ci doit en effet compter avec les rigidités des statuts de ses personnels avec toutes les charges supplémentaires qui en résultent.

Maison de la France n'est, ainsi, pas en mesure de procéder aux investissements commerciaux de nature à lui permettre de faire face à la révolution internet.

Internet, on l'a montré, va s'accompagner d'un véritable bouleversement des habitudes de consommation. Ne pas prendre position très tôt sur ce nouveau marché, c'est se condamner à payer plus tard un prix plus élevé pour y trouver sa place. Les derniers venus, ceux qui n'auront pas su faire l'effort nécessaire assez tôt, devront payer au prix fort leur part de marché.

Telle est la raison pour laquelle votre rapporteur spécial estime qu'il faut dégager aujourd'hui les ressources nécessaires à un investissement qui tend à permettre à la France d'occuper, dès le début du phénomène, une place à la mesure de sa position de premier pays récepteur mondial.

Sans vouloir donner à cette initiative un caractère définitif, elle a considéré qu'il était possible d'envisager, quelle que soit la formule juridique choisie, d'affecter une partie de la taxe d'aménagement du territoire prélevée

sur les sociétés d'autoroutes au moins à titre de dotation exceptionnelle de fonds propres.

Le financement hors budget évoqué ici, ne serait que la reconnaissance d'un fait : les enjeux économiques et sociaux du tourisme justifient une intervention de l'État ; mais celle-ci, pour être véritablement efficace dans un climat de concurrence accrue, se doit d'être plus continue, et, surtout, exige une souplesse dans les moyens employés.

Maison de la France, qui peut s'appuyer sur le capital de compétence et d'expérience de son personnel, est le bon outil. Il faut simplement lui donner la sécurité financière dont elle a besoin pour mobiliser les énergies de tous les acteurs, publics et privés, au service des missions d'intérêt général qui sont les siennes. Il faut également lui donner les moyens de donner corps à cet esprit de conquête qui lui est nécessaire pour faire face aux mutations à venir et, notamment, l'arrivée d'Internet. La voie envisagée par le présent rapport, *dès lors qu'elle s'accompagnerait de la définition d'indicateurs objectifs de performances*, pourrait se révéler prometteuse pour le plus grand profit de l'économie française dans son ensemble.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le mardi 9 octobre 2001, sous la présidence de M. Alain Lambert, président, la commission a entendu une **communication de Mme Marie-Claude Beaudou, rapporteur spécial des crédits du tourisme**, sur la **mission de contrôle** qu'elle a effectuée sur « **Maison de la France** », un groupement d'intérêt économique associant partenaires publics et privés pour la promotion du tourisme en France.

Après avoir renvoyé à son rapport écrit pour la description des modalités de fonctionnement d'un organisme dont le budget est de l'ordre de 350 millions de francs, et avoir rappelé que son travail avait pu s'appuyer sur un rapport de la Cour des comptes de 1998 analysant de façon très approfondie certaines affaires délicates comme celle des surcoûts consécutifs à l'aménagement du « French travel center » de Londres, le rapporteur a présenté une série d'observations.

En premier lieu, **Mme Marie-Claude Beaudou** a souligné l'hétérogénéité des statuts des personnels, en indiquant qu'elle en avait dénombré pas moins de sept types différents. La situation lui est d'abord apparue critiquable en ce qu'elle s'accompagne d'importantes disparités de rémunération entre agents publics et agents privés, mais elle a surtout insisté sur la situation inacceptable de certains contractuels en poste à l'étranger.

En fait, depuis 1993, certains agents recrutés localement voient leur indemnité de résidence stagner en francs courants par suite des règles d'incitation à la mobilité prévues essentiellement pour les personnels du ministère des affaires étrangères.

Considérant qu'il n'était pas juste que des agents aient « un salaire stagnant à perpétuité », **Mme Marie-Claude Beaudou** a souhaité que ceux-ci puissent soit être intégrés à la fonction publique, soit bénéficier de contrats de droit privé revalorisés, étant entendu que l'essentiel était que les intéressés puissent enfin entamer des négociations avec une autorité de tutelle, pour l'instant singulièrement absente.

Un second groupe d'observations a trait aux procédures administratives qui pourraient encore être améliorées. **Mme Marie-Claude Beaudou** a fait état, à cet égard, de l'insuffisance chronique de certaines compétences comptables et de la trop lente mise en place d'un système de comptabilité analytique, même si celle-ci doit finalement intervenir prochainement avec la mise en place d'un système informatique de type « ERP » (Entreprise Ressources Planning). D'une façon générale, elle a souhaité que l'on systématisé les procédures d'établissement de budget consolidé intégrant tous les apports de l'Etat et, notamment, les mises à disposition de personnel.

En dernier lieu, le rapporteur a évoqué les difficultés rencontrées par « Maison de la France » pour accroître le nombre de ses adhérents, actuellement de 1.066, et dont les cotisations rapportent 10 millions de francs. A ce sujet, elle a fait état d'une enquête de satisfaction montrant que, en dépit du dynamisme de ses agents, le service rendu par « Maison de la France » dans l'organisation de la participation française aux salons professionnels, n'est pas toujours bien perçu.

A l'issue de ces observations, **Mme Marie-Claude Beaudou**, après avoir rappelé le contexte international et les bouleversements que l'on pouvait attendre du développement d'internet, a souligné la nécessité de donner à « Maison de la France » les moyens d'investir. Il faut, selon elle, sécuriser les ressources d'un organisme, qui a dû fermer seize bureaux depuis 1987, tandis qu'il en ouvrait trois supplémentaires.

De façon exploratoire, le rapporteur a évoqué un financement appuyé sur la taxe d'aménagement du territoire pesant sur les sociétés concessionnaires d'autoroutes, alimentant le fonds d'investissement des transports terrestres et des voies navigables, aujourd'hui supprimé.

Il s'agirait, sans augmentation des prélèvements d'affecter une partie de cette taxe au financement du groupement d'intérêt économique.

Mme Marie-Claude Beaudou a conclu en soulignant qu'il s'agissait là de simples pistes et que cette recherche de nouveaux modes de financement de « Maison de la France » était subordonnée à une série de conditions : une rigueur accrue dans la gestion par la mise en place d'indicateurs de performances et la mise en œuvre opérationnelle d'une comptabilité analytique, d'une part, et un audit stratégique fondé sur une enquête approfondie auprès des usagers de « Maison de la France », d'autre part, permettant de faire la part entre ce qui doit être fait par l'Etat et par les régions.

Au cours du débat qui a suivi, auquel a participé **M. Gérard Miquel**, **Mme Marie-Claude Beaudou** a été amenée à apporter un certain nombre de précisions à **M. Philippe Marini, rapporteur général**, qui l'interrogeait sur l'existence d'indicateurs de performance et qui mettait en doute l'utilité de la présence d'un certain nombre de représentants de « Maison de la France » à l'étranger. Elle a notamment insisté sur le fait qu'elle ne souhaitait pas augmenter globalement les ressources mises à la disposition de « Maison de la France », et rappelé que l'effort que l'Etat devait consentir pour cet organisme était soumis à conditions, soulignant qu'il est indispensable de donner à « Maison de la France » les moyens de faire face à la révolution internet et de conserver toutes les représentations commerciales, de façon à toucher les voyageurs et les journalistes locaux, avec lesquels il est indispensable d'établir des liens personnels.

Sous le bénéfice de ces précisions et de ces observations, la commission a **donné acte au rapporteur de sa communication** et décidé d'en **publier les conclusions sous forme d'un rapport d'information**.

ANNEXES

I. COMPARAISON INTERNATIONALE DES EFFORTS EN MATIERE DE PROMOTION DU TOURISME

France	Allemagne	Autriche
MdlF	DZT	ÖW

LE TOURISME EN CHIFFRES (1998)			
Nombre de séjours des touristes étrangers (en millions)	70	16,5	17,3
Classement (en nb de séjours)	1	13	12
Part de marché (en séjours)	11,2%	2,6%	2,8%
Recettes internationales (millions de FF)	175 230	99 356	71 768
Classement (en recettes)	3	6	7
Part de marché (1998) (en recettes)	6,7%	3,8%	2,7%
Recette/touriste (FF)	2 503	6 022	4 148
Balance touristique (millions de FF)	77 432	-173 224	6 915
Part des recettes touristiques dans le PIB (1995)	1,8%	0,7%	6,3%

Structure	G.I.E.	Association à but non lucratif	Association à but non lucratif
-----------	--------	--------------------------------	--------------------------------

Compétence	Domestique + étranger	Domestique + étranger	Domestique + étranger
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Tutelle	Ministère de l'Équipement et des Transports	Ministère de l'Économie et des Technologies	Ministère de l'Économie (BMWA)
---------	---	---	--------------------------------

PERSONNEL			
Total	260	167	219
Siège	68	80	95
Étranger	192	87	124

BUREAUX A l'Étranger			
Total	31	28	32
Nombre de pays	26	25	26
Nb de bureaux sous convention	8	16	7

Adhérents	Oui	Oui	Non
Partenariat avec compagnies aériennes	Air France	Lufthansa	Non

GB	Suisse	Espagne
BTA	Suisse Tourisme	Turespana

LE TOURISME EN CHIFFRES (1998)			
Nombre de séjours des touristes étrangers (en millions)	25,5	11	43,4
Classement (en nb de séjours)	5	15	3
Part de marché (en séjours)	4,1%	1,8%	7,6%
Recettes internationales (millions de FF)	125 640	48 427	174 551
Classement (en recettes)	5	14	4
Part de marché (1998) (en recettes)	4,8%	1,8%	6,7%
Recette/touriste (FF)	4 927	4 402	4 022
Balance touristique (millions de FF)	-37 848	7 694	148 196
Part des recettes touristiques dans le PIB (1995)	1,7%	3,1%	4,5%

Structure	Organisme para-étatique	Corporation de droit public	Organisme public autonome commercial
-----------	----------------------------	--------------------------------	---

Compétence	Étranger	Domestique + étranger	Étranger
------------	----------	--------------------------	----------

Tutelle	Département pour la Culture, les Media et le sport	Département Fédéral de Économie	Secrétariat État au Commerce, Tourisme, et de la PYME
---------	---	---------------------------------------	--

PERSONNEL			
Total	405	147	477
Siège	175	52	280
Étranger	230	95	197

BUREAUX A L'Étranger			
Total	30	26	29
Nombre de pays	26	22	21
Nb de bureaux sous convention			

Adhérents	Non	Oui	Non
Partenariat avec compagnies aériennes	British Airways	Swissair	Iberia

Italie	Canada	Japon
ENT	CCT	JNTB

LE TOURISME EN CHIFFRES (1998)			
Nombre de séjours des touristes étrangers (en millions)	34,8	18,6	4,1
Classement (en nb de séjours)	4	9	32
Part de marché (en séjours)	5,6%	3,0%	0,7%
Recettes internationales (millions de FF)	179 519	53 885	24 509
Classement (en recettes)	2	11	25
Part de marché (1998) (en recettes)	6,8%	2,1%	0,9%
Recette/touriste (FF)	5 159	2 897	5 978
Balance touristique (millions de FF)	81 396	-8 080	-170 433
Part des recettes touristiques dans le PIB (1995)	2,5%	1,4%	

Structure	"Entreprise publique"	Organisme para-étatique	Association à but non lucratif
-----------	-----------------------	-------------------------	--------------------------------

Compétence	Étranger	Domestique + étranger	Étranger
------------	----------	-----------------------	----------

Tutelle	Ministère des Activités Industrielles	Ministère de l'Industrie	Ministère des Transports
---------	---------------------------------------	--------------------------	--------------------------

PERSONNEL			
Total	246	140	180
Siège	125	70	80
Étranger	121	70	100

BUREAUX A l'Étranger			
Total	20	15	15
Nombre de pays	16		12
Nb de bureaux sous convention			

Adhérents	Oui	Non	Non
Partenariat avec compagnies aériennes	Alitalia Airlines		

II. INDICATEURS D'ACTIVITÉ DE FRANCEGUIDE.COM

Statistiques générales du site :

Mois	Hits	Pages Vues	Vis. Uniques	Tps Moy	Bde Pass.
janvier	3 229 687	572 898	50 397	04:05	10,28
février	4 318 197	814 872	50 968	04:34	13,15
mars	4 926 159	971 035	56 834	04:34	14,84
avril	7 040 644	1 296 081	69 293	04:37	23,92
mai	10 878 818	1 859 498	77 377	05:07	41,76
juin	7 560 428	1 292 081	56 452	05:06	25,18
juillet	9 351 826	1 574 162	68 898	05:08	30,27
août	8 782 314	1 486 660	61 871	05:19	27,34
septembre	4 621 620	715 753	38 551	04:44	15,92
octobre	5 955 169	855 903	51 042	04:43	20,90
novembre	5 857 970	837 937	53 516	04:44	21,07
décembre	5 087 236	752 419	50 642	04:46	17,70
total	77 610 068	13 029 299	685 841		262,34
moyenne	6 467 506	1 085 775	57 153	04:47	21,86

Hits : Nombre total d'éléments appelés sur le site (ex :1 page chargée contenant 2 images = 3 hits).

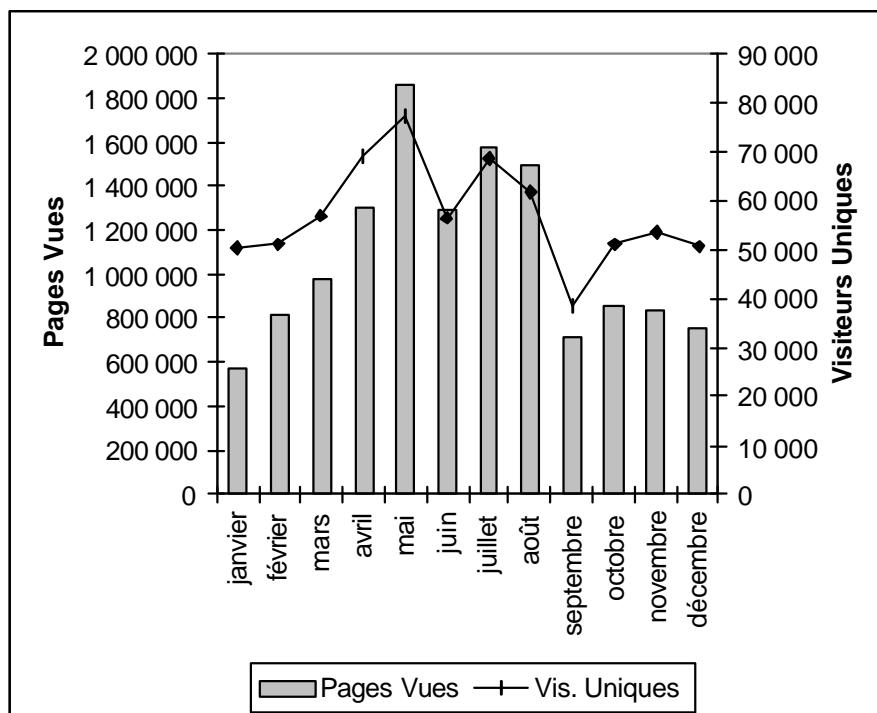
Pages Vues : Nombre total de pages du site affichées par les internautes.

Vis. Uniques : Visiteurs Uniques. Nombres total de visites* sur le site.

Tps Moy. : Temps moyen d'une visite*. Durée moyenne pendant laquelle l'internaute se connecte au site.

* Visite : Connexion d'un internaute sur le site.

Bde Pass. : Bande passante. Total des informations transférées depuis le site en Giga octet.



Mois	Anglaise	Allemande	Française	Italienne
janvier	46,7	00,7	52,6	
février	48,5	06,9	44,5	
mars	41,5	13,7	44,8	
avril	49,0	11,3	39,5	
mai	43,7	17,3	39,1	
juin	45,2	16,1	37,8	
juillet	39,2	13,1	37,0	10,6
août	33,2	09,7	28,6	28,4
septembre	34,8	11,6	38,4	15,2
octobre	34,0	09,2	46,0	10,9
novembre	31,4	09,6	43,1	15,9
décembre	34,3	11,2	35,2	19,3

Le calcul de fréquentation du site se fait de la manière suivante :

% de Hits de chaque langue par rapport aux Hits totaux des 4 versions de langues.

Remarque : Pas de % pour la version italienne de janvier à juin : pas encore créée.

ORIGINE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total des 10
Janvier	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Belgium	Germany	Unit. Kingdom	Netherlands	Canada	Italy	
Hits	676 699	521 217	457 995	295 450	180 961	165 828	113 736	107 085	77 906	75 826	2 672 703
%	21,0	16,1	14,2	9,1	5,6	5,1	3,5	3,3	2,4	2,3	82,8
Février	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Germany	Belgium	United Kingdom	Italy	Sweden	Canada	
Hits	848 283	680 606	623 092	545 976	239 650	188 037	165 214	124 233	116 122	95 843	3 627 056
%	20	15,8	14,4	12,6	5,5	4,4	3,8	2,9	2,7	2,2	84,0
Mars	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Germany	Belgium	Unit. Kingdom	Italy	Canada	Sweden	
Hits	1 040 504	737 119	665 683	643 406	339 923	216 455	176 249	150 687	127 759	104 156	4 201 941
%	21,1	15,0	13,5	13,1	6,9	4,4	3,6	3,1	2,6	2,1	85,3
Avril	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Germany	Belgium	Italy	United Kingdom	Netherlands	Canada	
Hits	1 584 182	1 108 141	1 100 233	661 970	407 223	383 667	241 376	204 211	158 690	152 250	6 001 943
%	22,5	15,7	15,6	9,4	5,8	5,4	3,4	2,9	2,3	2,2	85,2
Mai	UNRES. IP	Network	US Comm.	Germany	Belgium	France	Italy	Netherlands	United Kingdom	Switzerland	
Hits	2 484 895	1 604 377	1 495 354	842 350	739 037	692 519	482 510	421 328	400 743	358 841	9 521 954
%	22,8	14,7	13,7	7,7	6,8	6,4	4,4	3,9	3,7	3,3	87,5
Juin	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Germany	Belgium	Italy	United Kingdom	Sweden	Netherlands	
Hits	1 829 554	1 118 816	1 002 344	527 110	515 101	435 370	328 453	326 445	182 320	180 543	6 446 056
%	24,2	14,8	13,3	7,0	6,8	5,8	4,3	4,3	2,4	2,4	85,3
Juillet	UNRES. IP	Network	US Comm.	Italy	France	Germany	Belgium	Unit. Kingdom	Netherlands	Switzerland	
Hits	2 349 387	1 202 837	1 109 869	713 296	674 400	628 206	619 263	385 103	282 519	205 700	8 170 580
%	25,1	12,9	11,9	7,6	7,2	6,7	6,6	4,1	3,0	2,2	87,4
Aout	UNRES. IP	Italy	Network	US Commercial	France	Germany	Belgium	Unit. Kingdom	Netherlands	Switzerland	
Hits	2 726 169	1 292 344	986 594	906 345	540 278	492 296	395 728	299 597	137 423	131 903	7 908 677
%	31,0	14,7	11,2	10,3	6,2	5,6	4,5	3,4	1,6	1,5	90,1
Septembre	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Italy	Germany	Belgium	Unit. Kingdom	Canada	Switzerland	
Hits	1 233 368	637 791	562 981	428 917	393 347	266 135	203 832	154 479	89 583	88 515	4 058 948
%	26,7	13,8	12,2	9,3	8,5	5,8	4,4	3,3	1,9	1,9	87,8
Octobre	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Italy	Belgium	Germany	Unit. Kingdom	Canada	Netherlands	
Hits	1 643 635	813 405	764 610	559 880	447 386	281 237	240 642	185 152	135 569	89 176	5 160 692
%	27,6	13,7	12,8	9,4	7,5	4,7	4,0	3,1	2,3	1,5	86,7
Novembre	UNRES. IP	Network	US Comm.	France	Italy	Germany	Belgium	Unit. Kingdom	Netherlands	Canada	
Pages	218 796	95 240	165 319	82 549	84 039	25 087	31 485	25 050	8 630	7 936	744 131
Hits	1 686 228	727 555	656 875	643 298	583 559	239 669	227 478	179 690	63 388	71 516	5 079 256
%	28,8	12,4	11,2	11,0	10,0	4,1	3,9	3,1	1,1	1,2	86,7
Décembre	UNRES. IP	Network	US Comm.	Italy	France	Belgium	Germany	Unit. Kingdom	Canada	Netherlands	
Pages	188 168	85 981	175 822	73 224	63 639	32 994	24 142	15 996	12 867	9 369	682 202
Hits	1 424 106	675 644	635 508	586 383	464 344	229 407	200 634	119 464	116 652	85 020	4 537 162
%	28,0	13,3	12,5	11,5	9,1	4,5	3,9	2,3	2,3	1,7	89,2

UNRES. IP IP non résolue La provenance de l'internaute ne peut être déterminée car son fournisseur d'accès lui a fourni une adresse IP* sans nom de domaine associé (par ex .fr, .it...).

=> Adresse IP IP = Internet Protocol. Nombre associé à un nom de domaine en lettres (ex: franceguide.com) et correspondant à la machine à partir de laquelle vous vous connectez.

Network Historiquement, adresse IP (.net) d'un organisme américaine ayant un site. Ouvert au monde entier désormais.

US Commercial Historiquement, adresse IP (.com) d'une société américaine ayant un site. Ouvert au monde entier désormais. Les .com restent la meilleure façon d'évaluer le trafic d'origine américaine.

III. MODALITES D'ADHESION 2001

Le 1^{er} collège : Les collectivités locales, les fédérations, les syndicats et organismes professionnels n'exerçant pas, à titre principal, d'activité commerciale.

MEMBRES ACTIFS / 1 ^{ER} COLLEGE			
COTISATION FORFAITAIRE	COTISATIONS HT	COTISATIONS TTC	COCHER ICI
Office de tourisme 1 et 2* et autre organisme dont la cotisation est fixée en fonction de la classification de l'Office de tourisme	5.000,00 F	5.980,00 F	<input type="checkbox"/>
Collectivités regroupées (dont un Office de tourisme 1 ou 2*)	7.500,00 F	8.970,00 F	<input type="checkbox"/>
CCI / Office de tourisme 3*	13.700,00 F	16.385,00 F	<input type="checkbox"/>
Office de tourisme 4* / CDT / Fédération, Syndicat (niveau 2)	15.000,00 F	17.940,00 F	<input type="checkbox"/>
Collectivités regroupées (dont un Office de tourisme 3 ou 4*)	22.500,00 F	26.910,00 F	<input type="checkbox"/>
CRT / Fédération, Syndicat (niveau 3)	27.000,00 F	32.292,00 F	<input type="checkbox"/>

Le 2^{ème} collège : professionnels du tourisme, ayant une activité commerciale liée à l'hébergement, la restauration, le transport, agences de voyages et Tours opérateurs.

Le 3^{ème} collège : autres professionnels ayant une activité liée à la fourniture de services (hors ceux prévus au paragraphe précédent) utilisés par les touristes.

MEMBRES ACTIFS / 2^{ème} ET 3^{ème} COLLÈGES			
COTISATION EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES OU DU NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS POUR LES CHAINES VOLONTAIRES	COTISATIONS HT	COTISATION S TTC	COCHER ICI
De 0 à < 30 millions ou Chaînes volontaires < à 15 établissements	7.200,00 F	8.611,20 F	<input type="checkbox"/>
De 30 à < 60 millions ou Chaînes volontaires de 15 à 50 établissements	15.000,00 F	17.940,00 F	<input type="checkbox"/>
De 60 à < 100 millions ou Chaînes volontaires de 51 à 100 établissements	25.000,00 F	29.900,00 F	<input type="checkbox"/>
De 100 à < 300 millions ou Chaînes volontaires de 100 établissements	31.000,00 F	37.076,00 F	<input type="checkbox"/>
De 300 à 600 millions	35.000,00 F	41.860,00 F	<input type="checkbox"/>
De 601 millions à 1 milliard	50.000,00 F	59.800,00 F	<input type="checkbox"/>
Plus de 1 milliard	70.000,00 F	83.720,00 F	<input type="checkbox"/>

Le 4^{ème} collège : organismes qui souhaitent bénéficier des prestations documentaires diffusées par Maison de la France, du club Internet ou intéressés par les activités de promotion collective de l'un des «clubs produits » à l'exclusion de toute participation individuelle aux opérations de promotion collective (salons, bourses...) qui sont réservées aux membres actifs de Maison de la France.

MEMBRES ACTIFS / 2^{ème} et 3^{ème} COLLEGES			
COTISATION FORFAITAIRE	COTISATIONS HT	COTISATIONS TTC	COCHER ICI
Membres associés	4.700,00 F	5.621,20 F	<input type="checkbox"/>
Membres affiliés (*)	2.000,00 F	2.392,00 F	<input type="checkbox"/>
<i>(*) L'adhésion des membres affiliés est conditionnée par l'appartenance à un groupement, membre actif du GIE MDLF.</i>			

NB. La cotisation couvre la période annuelle de janvier à décembre, quelle que soit la date d'adhésion. Payable en un seul règlement, la cotisation conditionne l'accès aux prestations de services de Maison de la France.

IV. CONTRAT CONSTITUTIF DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE MAISON DE LA FRANCE

Ce contrat a été modifié en Assemblée générale des 15 juin 1987, 11 avril 1988, 4 décembre 1989, 29 janvier 1991, 23 juin 1998 et 22 juin 2000.

Les soussignés,

- État représenté par le Ministre chargé du Tourisme,

- les Organismes, Associations, Sociétés dont les noms figurent en annexe, qui est indissociable du contrat constitutif dont elle fait partie intégrante,

ont établi ainsi qu'il suit les clauses et conditions aux termes desquelles il sera constitué entre eux un Groupement d'Intérêt Économique.

TITRE I - OBJET - DENOMINATION - SIEGE - DUREE

Article 1er : Forme

Il est formé entre les soussignés et toute autre personne physique ou morale qui adhéreront ultérieurement au présent Groupement, un Groupement d'intérêt économique, régi par l'ordonnance n° 67-821 du 23 septembre 1967 et tous les textes législatifs et réglementaires susceptibles de compléter ou de modifier ladite ordonnance et par le présent contrat.

Article 2 : Dénomination

Le Groupement a pour dénomination "Maison de la France" suivi de la mention "Groupement d'Intérêt Économique régi par l'ordonnance du 23 septembre 1967" portée sur tous actes et documents quelconques destinés aux tiers.

Article 3 : Objet

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

Le Groupement peut participer par tout moyen et sous quelque forme que ce soit, à toute entreprise et à toute société, créée ou à créer, nationale ou étrangère, en rapport avec son domaine d'activité.

Le Groupement peut en outre assurer des prestations de service satisfaisant des besoins complémentaires de ceux définis au premier alinéa dès lors que la demande émane de tout organisme ou de toute entreprise concourant au développement du tourisme français adhérent ou non.

Le Ministre chargé du Tourisme préside à ses destinées.

Article 4 : Siège

Le siège du Groupement est fixé à Paris, 20, avenue de l'Opéra - 75001. Il peut être transféré en tout autre endroit de Paris ou des départements limitrophes sur décision du Conseil d'Administration.

Article 5 : Durée

Le groupement est constitué pour une durée de quarante quatre ans à compter de son immatriculation au registre du commerce.

Article 6 : Absence capital social

Le Groupement est constitué sans capital.
Les droits des membres sont représentés par des droits statutaires attribués à chacun d'eux dans le cadre du règlement intérieur.

Article 7 : Règlement intérieur

Un règlement intérieur établi par le Directeur Général et approuvé par l'assemblée des membres du Groupement après avis du Conseil d'Administration définira les relations des membres entre eux pour l'exécution des opérations engagées par le Groupement. Les membres du Groupement, par le seul fait de l'adoption dudit règlement intérieur, s'obligent à respecter toutes les clauses et conditions sans exception.

TITRE II - ASSEMBLEE DES MEMBRES

Article 8 : Composition

L'Assemblée Générale est composée de tous les membres du Groupement. L'Etat y est représenté par le Ministre chargé du Tourisme, Président de l'Assemblée. L'Assemblée Générale est formée de 3 collèges regroupant les membres autres que l'État selon la nature de leur activité, et d'un collège de membres associés.

Chaque membre autre que État dispose d'une voix, État dispose d'autant de voix qu'il existe de voix des autres membres plus une.

Un membre du Groupement peut être représenté aux assemblées du Groupement par un autre membre, muni d'un pouvoir spécial indiquant l'ordre du jour de la réunion et contenant, le cas échéant, les instructions de vote nécessaires ou requises.

Article 9 : Pouvoir

Il est réservé à l'Assemblée Générale.

- l'approbation du règlement intérieur,
- la nomination des Contrôleurs de Gestion,
- la nomination du Contrôleur des Comptes,
- l'approbation des comptes annuels du Groupement et des rapports de gestion,
- l'approbation de la politique générale,
- toute modification du présent contrat,
- la prorogation du Groupement,
- la dissolution anticipée du Groupement et la désignation du liquidateur au terme de celui-ci ou lors de dissolution anticipée,
- l'acceptation de nouveaux membres ou l'éviction de membres existants dans les conditions prévues aux articles 17 et 18 ci-après,

- toutes décisions comportant aliénation de biens immobiliers ou actions de garanties financières par le Groupement,
- la transformation du Groupement.

Article 10 : Convocation et tenue des réunions

L'Assemblée Générale se réunit une fois par an, en séance ordinaire dans les six mois qui suivent la clôture de chaque exercice sur convocation de son Président qui doit parvenir aux membres du Groupement quinze jours au moins avant la date prévue pour la réunion et comporter l'ordre du jour de celle-ci.

A partir de la date de la convocation et à moins qu'ils n'y soient joints, les documents suivants doivent être tenus à la disposition des membres du Groupement :

- comptes annuels et compte de résultat,
- rapports du Conseil d'Administration,
- rapports des Contrôleurs de Gestion et, s'il y a lieu, du Contrôleur des Comptes,
- projet de texte des résolutions proposées à l'Assemblée.

L'Assemblée Générale peut être convoquée en séance extraordinaire à tout moment :

- . soit par le Président, chaque fois qu'il le juge nécessaire,
- . soit par les Contrôleurs de Gestion ou le Contrôleur des Comptes.

Le délai de convocation est alors ramené à sept jours francs, la convocation doit mentionner l'ordre du jour et être accompagnée des documents susceptibles d'éclairer les membres sur les questions à débattre sauf si la nature de celle-ci exige le secret.

L'assemblée du Groupement est obligatoirement convoquée sur demande du quart au moins des membres du Groupement.

A cet effet, les membres requérant la convocation du Groupement doivent justifier leur demande par lettre recommandée avec accusé de réception en indiquant les questions qu'ils désirent porter à l'ordre du jour au Président et ce

dernier doit alors procéder à la convocation de l'assemblée dans les quinze jours de la réception de ladite lettre recommandée avec accusé de réception.

Article 11 : Conditions de quorum et de majorité

L'assemblée peut délibérer valablement si 30 % au moins des membres du Groupement sont présents ou représentés, qu'il s'agisse de réunions ordinaires ou extraordinaires.

Dans le cas où ce quorum ne serait pas atteint, une seconde Assemblée sera convoquée avec le même ordre du jour dans le délai de quinze jours. Cette dernière délibérera quel que soit le nombre de membres présents et représentés.

Dans l'un et l'autre cas, les décisions sont normalement prises à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

Toutefois, le vote du budget du Groupement est acquis à la majorité simple des membres présents ou représentés à l'Assemblée Ordinaire statuant extraordinairement sur cet ordre du jour dans les conditions prévues à l'article 10 des présents statuts et par dérogation aux dispositions de l'article 15 ci-après.

TITRE III : CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 12 : Composition

Le Conseil d'administration comprend :

1) sept représentants de État :

- 4 représentants du Ministre chargé du Tourisme,
- 1 représentant du Ministre chargé du Budget,
- 1 représentant du Ministre chargé de la Culture,
- 1 représentant du Ministre chargé des Dom Tom

2) trois personnalités qualifiées nommées par le Ministre chargé du Tourisme dont une nommée après consultation de la COFIT et une après consultation de l'ACFCI.

3) six personnalités, spécialistes des marchés étrangers, personnes physiques ou dirigeants de personnes morales, nommées par le Ministre du Tourisme au sein d'entreprises touristiques présentes sur les marchés internationaux.

Les dirigeants des personnes morales pourront désigner un mandataire permanent selon des modalités fixées par le règlement intérieur.

4) le Président et le Vice-Président de la Fédération Nationale des Comités Régionaux de Tourisme,

le Président de la Fédération Nationale des Comités Départementaux de Tourisme,

le Président de la Fédération Nationale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative,

5) le Président de l'Union Nationale des Associations de Tourisme,

le Président du Syndicat National des Agents de Voyage.

Deux représentants qui seront choisis dans les secteurs de l'hôtellerie, de la para-hôtellerie et de la restauration.

6) Quatre représentants des adhérents, élus par chacun des quatre collèges de l'Assemblée Générale selon des règles fixées par le règlement intérieur.

Le Conseil d'Administration est renouvelé tous les trois ans selon les modalités fixées par le règlement intérieur.

Article 13 : Le Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration est élu pour trois ans à la majorité simple parmi les membres désignés par le Ministre chargé du Tourisme figurant au 2) et 3) de l'article 12.

Son mandat est renouvelable. Il dispose d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix.

Le Président du Conseil d'Administration peut remplir certaines missions pour le compte du GIE. Il bénéficie du remboursement des frais de déplacement et d'une indemnité de représentation dans les conditions déterminées par les Autorités de tutelle. Il veille à la mise en oeuvre par le Directeur Général des décisions approuvées par le Conseil d'Administration.

Le Président du Conseil d'Administration sortant peut être nommé membre d'honneur du Conseil d'Administration soit à sa demande soit à la demande de l'un des membres du Conseil d'Administration.

Il aura alors les mêmes droits de vote que tous les autres membres.

Cette demande devra figurer à l'ordre du jour de la réunion convoquée pour élire le nouveau Président, selon les modalités prévues au troisième alinéa de l'article 14.

Le Conseil prendra sa décision dans les mêmes conditions de majorité.

Article 14 : Fonctionnement

Le Conseil d'Administration est réuni à la diligence de son Président aussi souvent que l'intérêt du Groupement l'exige et au moins quatre fois par an.

Il est également convoqué à tout moment si le Ministre chargé du Tourisme ou huit au moins de ses membres en font la demande écrite au Président.

Le Président fixe l'ordre du jour et le communique aux membres du Conseil et au Contrôleur État au moins quinze jours à l'avance.

Chaque membre a le droit de faire inscrire à l'ordre du jour toutes questions qu'il juge utiles à condition de les porter à la connaissance du Président au moins 48 heures avant la réunion.

Chacun des membres du Conseil d'Administration dispose d'une voix.
Les décisions sont prises à la majorité simple.

Les décisions du Conseil d'Administration sont exécutoires sauf si le Ministre chargé du Tourisme et pour les décisions à caractère budgétaire, le Ministre chargé du Budget demandent, dans un délai franc de huit jours, une seconde délibération.

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

Deux représentants du personnel, un représentant du personnel du siège et un représentant du personnel en poste à l'étranger, assistent aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

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

Pour délibérer valablement le Conseil d'Administration doit réunir au moins douze membres présents.

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

Article 15 : Compétences

Le Conseil d'Administration :

- définit les programmes d'action du Groupement,
- approuve le budget initial, les décisions modificatives,
- arrête les comptes annuels du Groupement,
- approuve les projets d'implantation d'établissements secondaires du Groupement à l'étranger,
- approuve le code de fonctionnement du Groupement,
- approuve le plan d'entreprise du G.I.E.,
- propose au Ministre chargé du Tourisme la nomination du Directeur Général,
- Exerce le contrôle permanent de la gestion du Groupement par la Direction Générale.

TITRE IV : LA DIRECTION GENERALE

Article 16 : Nomination

Par application de l'article 9 de l'ordonnance n°67.821 du 23 Septembre 1967 sur les groupements d'intérêt économique, le Groupement est administré par un Directeur Général nommé par le Ministre chargé du Tourisme sur proposition du Conseil d'Administration.

Article 17 : Compétences

A l'égard des tiers, le Directeur Général engage le Groupement pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci.

Le Directeur Général assure l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration relatives à l'organisation du Groupement et à son fonctionnement.

Il peut en outre :

1) concernant les personnels recrutés par le GIE :

- fixer leur statut après approbation du Conseil d'Administration,

- les engager et les congédier, déterminer leurs appointements ou salaires dans les limites admises par le Conseil d'Administration.

2) faire toutes opérations rentrant dans l'objet du Groupement.

Passer tous contrats et marchés.

Faire toutes soumissions.

Prendre part à toutes adjudications.

Déposer tous cautionnements et les retirer.

3) représenter le Groupement auprès de toutes banques et établissements de crédit, et traiter avec eux, aux fins notamment d'ouverture de crédit ou de comptes courants, de dépôt de fonds, d'escomptes de traites ou effets de commerce ; conférer toutes les garanties et fournir tous cautionnements relatifs à toutes opérations conclues avec toute banque et autre établissement de crédit, faire ouvrir au nom du Groupement tous comptes en banque et chèques postaux.

Il propose au Conseil d'Administration les programmes d'actions du Groupement, les prévisions budgétaires et les projets de création d'établissements secondaires du Groupement à l'étranger.

TITRE V : ADMISSION ET EXCLUSION DES MEMBRES ET SOLIDARITE

Article 18 - Admission et exclusion des membres

L'admission de nouveaux membres au sein du Groupement est subordonnée à l'agrément préalable du Conseil d'administration ou à une commission qu'il aura déléguée selon des modalités fixées au règlement intérieur et sera soumise à la ratification de la plus prochaine assemblée des membres du Groupement.

Tout membre du Groupement qui ne respecterait pas les obligations découlant pour lui des présentes conventions ou du règlement intérieur prévu à l'article 7, sera mis en demeure de s'y conformer par le moyen d'une simple lettre recommandée avec accusé de réception à lui adressée par le Directeur Général du Groupement.

Au cas où à l'issue d'un délai de 15 jours courant à partir de la date d'envoi de cette lettre recommandée avec accusé de réception, il n'aurait pas exécuté les obligations requises, le Directeur Général, après avis du Conseil d'Administration pourra l'exclure.

Cette exclusion sera confirmée ou infirmée, le cas échéant, par l'assemblée des membres du Groupement convoquée à cet effet ainsi qu'il est dit ci-dessus.

Tout membre exclu en application des présentes dispositions demeurera tenu de l'exécution des obligations découlant pour lui des opérations réalisées par le Groupement.

Tout membre peut, en outre, se retirer à condition d'avoir exécuté toutes ses obligations à l'égard du Groupement. Mais il ne pourra le faire qu'après un délai de un an du jour de l'immatriculation au Registre du Commerce.

Article 19 - Solidarité

Conformément à la loi, les membres du Groupement sont tenus des dettes de celui-ci. Ils sont, en outre, solidaires sauf convention contraire avec le tiers contractant.

Les membres peuvent convenir en outre de répartir entre eux la charge de la solidarité par le moyen du règlement intérieur ou par la convention spéciale relative à une ou plusieurs opérations déterminées en Assemblée Générale, selon des modalités particulières sans qu'il y ait lieu nécessairement, pour effectuer ce calcul, de tenir compte du nombre de voix ou du pourcentage des résultats du Groupement reconnus ou attribués à chaque membre pris individuellement.

TITRE VI - MOYENS

Article 20 : Moyens

Les ressources du Groupement proviennent notamment des apports en nature ou en industrie ou des cotisations de ses membres, de leurs versements volontaires, des subventions sur fonds publics ou privés qui peuvent lui être allouées, du produit de ses activités, du revenu de ses biens.

L'Assemblée des membres décide des modalités des apports en nature ou en industrie.

Le nombre de fonctionnaires en position de détachement en application de l'article 14, 5ème du décret n°85-986 du 16 Septembre 1985 ne peut excéder trente au total.

(Cette disposition fait l'objet d'un arrêté interministériel).

Le Groupement est un organisme d'intérêt général au sens de l'article 1er, 2ème alinéa du décret n° 85-986 du 16 Septembre 1985.

TITRE VII - CONTROLE

Article 21 - Contrôle

Le Groupement est soumis au contrôle économique et financier de l'État dans les conditions prévues par le décret n°55-733 du 26 Mai 1955, modifié par le décret n° 73-501 du 21 Mai 1973.

Le contrôle de la gestion du Groupement est assuré par la ou les personnes désignées par l'assemblée des membres.

L'assemblée des membres peut nommer pour deux ans un Contrôleur des Comptes, choisi parmi les experts agréés près la Cour d'Appel du lieu du siège et chargé de lui faire rapport sur la sincérité des comptes qui lui sont présentés et leur conformité aux écritures. Elle fixe alors sa rémunération.

Le Contrôleur des Comptes peut à tout moment, opérer des vérifications et contrôles qu'il juge opportuns.

TITRE VIII - DISSOLUTION

Article 22 - Dissolution

Le Groupement est dissous :

- par l'arrivée du terme
- par l'extinction ou la réalisation de son objet
- par la décision unanime de ses membres
- par décision judiciaire pour de justes motifs
- si État décide de se retirer

Il n'est pas dissous par le décès d'une personne physique ou par la dissolution d'une personne morale, membre du Groupement.

De même, le Groupement n'est pas dissous si l'un de ses membres est frappé d'incapacité, de faillite personnelle ou de l'interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler une entreprise commerciale, quelle qu'en soit la forme, ou une personne morale de droit privé non commerçante.

Le Groupement continue entre les autres membres. Le membre auquel l'un des événements ci-dessus est survenu est considéré comme démissionnaire avec effet du jour de la survenance de l'événement.

Article 23 - Liquidation

La dissolution du Groupement entraîne sa liquidation. La Direction Générale et les Contrôleurs de Gestion perdent leurs attributions à compter de la dissolution anticipée.

Le liquidateur est nommé par l'Assemblée qui a voté la dissolution anticipée.

Dans les autres cas prévus ci-dessus, les Contrôleurs de Gestion et le Directeur Général sont co-liquidateurs à dater du jour de la dissolution du Groupement.

Les liquidateurs ont tout pouvoir pour réaliser l'actif, payer le passif et répartir le solde disponible entre les adhérents.

Cette répartition est effectuée en proportion des droits de chaque membre, tels qu'ils ont été définis à l'article 6 ci-dessus.

Les liquidateurs font un rapport sur les opérations de liquidation, au moins une fois par an, à l'Assemblée qu'il convoque à cet effet. Cette Assemblée leur donne quitus des opérations en cours et des charges hors de la clôture.

V. RÈGLEMENT INTÉRIEUR

modifié en Assemblée générale des 15 juin 1987, 11 avril 1988, 4 décembre 1989, 29 janvier 1991 et 22 juin 2000.

ROLE DU GROUPEMENT

État, les Régions, les autres collectivités touristiques, les organisations professionnelles et les entreprises qui ont signé le contrat de Groupement d'Intérêt Économique ci-joint, décident de créer en commun une entreprise visant à mettre en oeuvre des actions d'information et de promotion relatives à l'image, aux produits et à l'ingénierie touristique de métropole et d'outre-mer sur les marchés français et étrangers ainsi qu'à mettre en oeuvre des opérations d'information touristique à destination du public français.

Le GIE dispose de personnels à statut privé, recrutés par lui-même et de personnels à statut public, mis à disposition ou détachés par État

Les ressources du Groupement proviennent notamment de subventions et crédits publics ainsi que des apports en nature ou en industrie, des cotisations et des versements volontaires de ses membres.

Les représentants à l'étranger reçoivent les directives du GIE pour les missions relevant de sa compétence.

Ces moyens servent à la mise en oeuvre des objectifs suivants :

1) Communication

1-1 - Sur les marchés étrangers, Maison de la France a une mission permanente de représentation du Tourisme Français.

A ce titre, Maison de la France sera à la disposition du Ministre du Tourisme et des collectivités et entreprises touristiques : elle remplira une mission d'intérêt général de présence, d'accueil, d'information sur les marchés étrangers.

A intervalle régulier ou sur sollicitation des adhérents, Maison de la France fournira en outre des informations sur les :

- produits touristiques de métropole et d'outre-mer,

- évènements susceptibles d'orienter l'offre ou la demande de produits touristiques,
- politiques d'investissements touristiques (en France et sur les marchés étrangers) pouvant avoir des répercussions sur les marchés,
- campagnes d'information et de promotion des pays européens sur les marchés étrangers et de façon plus générale sur les actions de la concurrence étrangère,
- organismes étrangers spécialisés dans les voyages vers la France,
- journalistes étrangers et supports écrits ou audio-visuels susceptibles d'accompagnement des actions de promotion,
- réunions officielles et manifestations professionnelles ou grand public.

1-2 - Sur le marché français, Maison de la France a une mission de facilitation et de circulation de l'information touristique, de conseil en matière de politique de communication et de promotion des différents partenaires.

2) Promotion

Maison de la France assurera l'élaboration, le financement, la mise en oeuvre et le suivi d'opérations de promotion des produits touristiques de métropole et d'outre-mer sur les marchés étrangers.

Ces opérations seront spécialisées et ouvertes à tous les adhérents :

- opérations professionnelles "générales",
- opérations professionnelles "spécialisées",
- opérations grand public.

Maison de la France portera également son action sur :

- la diffusion des catalogues et brochures touristiques à l'étranger et le suivi de cette diffusion (y compris les améliorations techniques ou rédactionnelles à apporter aux documents),
- l'organisation des visites des représentants des collectivités locales et des entreprises touristiques et suivi des propositions d'affaires transmises à cette occasion,

- organisation des visites de responsables politiques, de professionnels et de journalistes en France et suivi des visites par un contact aussi fréquent que possible avec chacun d'eux,
- analyses et mises à disposition des études existantes sur les différents marchés,
- dans le cas de collectivités ou d'entreprises souhaitant une implantation particulière à l'étranger, recherche d'une formule de représentation sur place,
- participation à la représentation des collectivités et des entreprises aux manifestations, foires et salons.

Maison de la France offrira également des prestations de services complémentaires à ses adhérents et développera une politique de création de Maison de la France à l'étranger, partout où cela apparaît nécessaire.

II - ROLE DES MEMBRES

Les membres signataires décident de distinguer quatre niveaux d'intervention de Maison de la France.

1) Toutes les collectivités et toutes les entreprises touristiques adhérentes ou non-adhérentes bénéficient de façon permanente et gratuite des activités d'intérêt général de présence, d'accueil et d'information de Maison de la France sur les marchés étrangers.

2) Les personnes physiques ou morales adhérentes reçoivent systématiquement les informations disponibles sur les marchés, la concurrence et les professionnels étrangers.

Le Groupement peut également obtenir pour elles, sur demande occasionnelle, tel document ou renseignement.

3) Les personnes physiques ou morales membres des collèges 1), 2), 3), moyennant une contribution financière destinée à couvrir les coûts directs réels des prestations fournies peuvent, en outre :

- participer aux opérations de promotion après acceptation du cahier des charges de chaque opération,
- demander la diffusion de documents spécifiques,
- demander l'organisation de visites à l'étranger auprès de clients actuels ou potentiels et de visites de ces clients en France.

Utiliser l'ensemble des services de Maison de la France pour la mise au point de produits, la recherche de marchés, le montage d'opérations de promotion d'accueil et d'informations,

- bénéficiaire des services de Maison de la France pour leur politique de développement

4) Les personnes physiques ou morales membres des collèges 1), 2), 3), peuvent demander des prestations de services individualisées à Maison de la France qui les leur facturera au prix du marché.

III - FINANCEMENT DU GROUPEMENT

1) Capital

Conformément aux dispositions de l'article 6 du contrat constitutif, le groupement est constitué sans capital.

2) Cotisations

Une des sources de financement du groupement consiste en une cotisation annuelle, payable en un seul règlement et d'avance et au plus tard le 15 février de l'année en cours.

Le montant de cette cotisation est fixé par le Conseil d'Administration tous les ans.

Une fois versée, cette cotisation devient propriété du groupement.

IV - ENTREE EN VIGUEUR

Le présent règlement intérieur entrera immédiatement en vigueur dès son approbation par l'Assemblée Générale.

V - ENGAGEMENT DES CONTRACTANTS ET SOLIDARITE

Les engagements qui résultent du présent règlement concernent les contractants signataires ainsi que tous les participants admis antérieurement.

- État assure seul la charge de la solidarité dans les rapports avec les tiers contractants tant que sont maintenues les règles de majorité au bénéfice de l'État définies au deuxième alinéa de l'article 8 et au troisième alinéa de l'article 11 du contrat constitutif du GIE.
- État met par convention à la disposition du groupement des moyens en personnel, des moyens immobiliers et des moyens financiers.
- les participants s'engagent à ne pas quitter le groupement sans un préavis d'une année, de tels départs ne seront alors possibles qu'à la fin de chaque exercice.
- les participants s'engagent à utiliser chaque fois que cela sera possible les services de Maison de la France.
- toute modification dans l'objet de Maison de la France devra être adoptée en Assemblée Générale des membres.

VI - L'ASSEMBLEE DES MEMBRES

L'assemblée générale est formée de trois collèges regroupant les membres autres que l'État selon la nature de leurs activités et d'un collège de membres associés. Chaque membre personne morale y désigne un représentant.

- Organisation des collèges

L'Assemblée est composée de quatre collèges:

- Le premier collège regroupe :
 - les collectivités territoriales, les comités régionaux et départementaux de tourisme, les offices de tourisme et syndicats d'initiative ainsi que les fédérations syndicales et organismes professionnels et plus généralement les organismes n'exerçant pas, à titre principal, d'activité commerciale.
- Le deuxième collège regroupe :
 - les personnes physiques ou morales ayant une activité commerciale liée à l'hébergement, la restauration, le transport et l'organisation du réceptif touristique.
- Le troisième collège regroupe :

- les personnes physiques ou morales ayant une activité commerciale liée à la fourniture de services (hors ceux prévus au paragraphe précédent) utilisés par les touristes.

- Le quatrième collège des membres associés regroupe :

- les organismes qui bénéficient de services limités par rapport aux prestations fournies par Maison de la France à ses membres.

VII - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

1) Membres permanents

Il s'agit des membres figurant à l'article 12 : composition, du contrat constitutif 1) 4) 5).

2) Membres renouvelables

2 - 1 - Membres nommés

Il s'agit des membres figurant à l'article 12 : composition, des statuts 2) et 3).

Ces membres sont nommés pour trois ans, leur mandat est renouvelable.

En cas de démission ou départ anticipé, un successeur sera nommé pour le temps restant à courir du mandat.

En ce qui concerne les six personnalités, personne morale ou physique, les dirigeants de personnes morales pourront désigner un mandataire permanent, lequel représentera la société au sein du GIE, et ce, avec l'accord du Président de Maison de la France.

Ce mandataire aura les mêmes pouvoirs que son mandant.

En cas de démission ou départ anticipé, un successeur sera nommé pour le temps restant à courir du mandat.

2 - 2 - Membres élus

Il s'agit des membres visés par l'article 12 : composition, du contrat constitutif 6).

Chaque représentant ainsi qu'un suppléant sera élu par chacun des quatre collèges à la majorité simple des adhérents votants et à bulletin secret.

Les élections seront fixées triennalement par le Président de l'Assemblée Générale, lequel convoquera une Assemblée Générale Extraordinaire à cet effet.

Chaque candidat à l'élection devra faire connaître sa candidature trois semaines avant la date des élections, au Président de l'Assemblée Générale.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale Extraordinaire comportera la liste des candidats.

Lors de l'élection initiale, la liste des candidatures sera établie au cours de l'Assemblée par le Président.

En cas d'empêchement, de démission d'un représentant, son suppléant assurera ses fonctions jusqu'au terme du mandat.

2 - 3 - Membres d'honneur

En application de l'article 13 du contrat constitutif, le Président sortant pourra être nommé membre d'honneur du Conseil d'Administration.

Il aura alors les mêmes droits de vote que tous les autres membres.

Son mandat courra jusqu'au prochain renouvellement du Conseil d'administration.

FONCTIONNEMENT

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés pour trois ans et leur mandat est renouvelable.

Les fonctions des membres du Conseil d'Administration n'ouvrent pas droit à rémunération.

VIII - LE DIRECTEUR GENERAL

Le Directeur Général est nommé par le Ministre du Tourisme sur proposition du Conseil d'Administration.

Il est révocable dans les mêmes conditions.

Il exerce, conformément à la loi, la fonction d'administrateur du Groupement et assure la gestion du Groupement.

Il perçoit une indemnité de fonction.

IX - LES CONTROLEURS DE GESTION, LE CONTROLEUR DES COMPTES, LE CONTROLEUR D'ETAT

Deux Contrôleurs de Gestion sont nommés par l'assemblée des membres. La fonction de Contrôleur de Gestion est incompatible avec celle de membre du Conseil d'Administration et de la Direction Générale.

Un Contrôleur des Comptes est nommé par l'assemblée générale en dehors des membres du Groupement.

Le Groupement est soumis au Contrôle Économique et Financier de État dans les conditions prévues par le décret n° 55.733 du 26 mai 1955, modifié par le décret n° 73.501 du 21 mai 1973.

X - ADMISSION DE NOUVEAUX MEMBRES

Les régions, les départements (sur avis de la F.N.C.D.T.) et les syndicats d'initiative et offices de tourisme (sur avis de la F.N.O.T.S.I.) peuvent adhérer à tout moment. Cette adhésion est effective dès la signature du contrat de Groupement et du présent règlement intérieur par le représentant mandaté de ces collectivités.

Les personnes morales ou physiques exerçant une activité concourant au développement de l'industrie touristique peuvent demander leur admission au Groupement.

Elles devront faire une demande au Conseil d'Administration.

Celui-ci donnera son agrément à cette adhésion et la fera ratifier par la plus prochaine assemblée générale. Le Conseil d'Administration pourra cependant déléguer son pouvoir à une commission de quatre membres choisis au sein du Conseil par le Président.

Le Conseil d'Administration pourra demander aux membres du Conseil d'administration assurant la représentation du secteur professionnel auquel appartient le demandeur, d'établir un rapport sur celui-ci. Dès la décision positive du Conseil d'Administration, les futurs membres peuvent bénéficier des services de Maison de la France.

XI - DISSOLUTION DU GROUPEMENT

La dissolution anticipée du Groupement ne pourra être prononcée que par l'assemblée des membres prise à l'unanimité sous réserve des possibilités de retrait de État

---oooOooo---

VI. CONVENTION ANNUELLE POUR 2001 ENTRE LE SECRETARIAT D'ETAT AU TOURISME ET MAISON DE LA FRANCE

Entre le secrétariat d'Etat au tourisme et Maison de la France, GIE régi par l'ordonnance 67-821 du 23 septembre 1967

Vu la convention cadre passée entre l'Etat et le GIE, le 1^{er} février 1991

Il est convenu et arrêté ce qui suit :

Titre 1 – Objectifs à attendre durant l'année 2001

Dans le cadre de la mission de service public qui lui est dévolue, Maison de la France s'engage à mettre en œuvre durant l'année 2001 les principales orientations suivantes, en étroite coordination avec la direction du tourisme :

- les actions menées à l'étranger par Maison de la France devront, en valorisant l'image de la destination France, avoir pour objectif un accroissement quantitatif et qualitatif des recettes du tourisme français. Elles devront par ailleurs, soutenir la politique engagée par le secrétariat d'Etat au tourisme, en faveur d'un rééquilibrage territorial de la fréquentation touristique et de ses effets sur la croissance et l'emploi ;

- pour atteindre cet objectif, Maison de la France proposera les actions à engager, d'une part, en direction des marchés prioritaires où sera concentrée la majeure partie de ses moyens, d'autre part, à l'égard des marchés nouveaux et prometteurs où l'Etat doit enclencher une dynamique, génératrice à terme de rentabilisation progressive de ces marchés.

Maison de la France engagera également des actions destinées à promouvoir la destination France sur le marché français.

Titre 2 – Les principales actions à conduire en 2001

De manière générale, les actions conduites par Maison de la France seront destinées à améliorer les résultats de la fréquentation des visiteurs étrangers en France, en s'efforçant non seulement d'en assurer un meilleur étalement dans le temps et une plus large diffusion à travers le territoire, mais aussi et surtout d'allonger la durée de séjour des touristes étrangers et d'augmenter la dépense moyenne par jour et par touriste.

Maison de la France veillera à mettre en œuvre les moyens d'évaluation des actions conduites dont il sera rendu compte au comité de pilotage prévu au titre 4 article 2.

Article 2.1 – Erika et Tempête

Maison de la France s'attachera particulièrement à poursuivre les actions de revalorisation de l'image touristique de la France notamment celles concernant les régions littorales et les départements touchés par la tempête de décembre 1999 et par les conséquences du naufrage de l'ERIKA.

Article 2.2 – Promotion de l'accueil

Maison de la France apportera son concours aux actions engagées par l'Etat en vue d'améliorer l'accueil des touristes sur le territoire national, en particulier par la mise en œuvre, pour le compte du secrétariat d'Etat au tourisme et en lien avec la direction du tourisme de la campagne BONJOUR.

Article 2.3 – Action en faveur du tourisme social et associatif

Maison de la France poursuivra la campagne de valorisation du tourisme social et associatif en conduisant des actions destinées à promouvoir l'identité du secteur auprès du grand public.

En outre, une quatrième campagne nationale de communication sera menée, pour le compte du secrétariat d'Etat au tourisme et en lien avec la direction du tourisme, en faveur de l'accès au droit aux vacances et de l'intégration touristique des handicapés.

Article 2.4 – Marchés-cibles

Compte tenu du contexte international du secteur du tourisme, les priorités géographiques de Maison de la France pour l'an 2001 seront clairement définies.

Ainsi la répartition des moyens affectés à la promotion se fera-t-elle sur les marchés suivants, classés par ordre d'importance :

- les grands marchés de l'Union européenne, en particulier Allemagne, Angleterre, Pays-Bas et Italie
- les Etats-Unis et le Canada
- la Chine
- le Japon
- l'Amérique du sud (Brésil) et les pays d'Europe centrale et orientale (Pologne, Hongrie, République Tchèque).

Maison de la France étudiera la possibilité de s'implanter sur de nouveaux marchés en particulier Israël, Inde et Russie.

Sur chacun de ces marchés, Maison de la France précisera les actions qu'elle compte mener en vue d'atteindre les objectifs généraux rappelés ci-dessus. Il en sera rendu compte au comité de pilotage prévu au titre 4 – article 2.

En outre, Maison de la France assurera en lien avec le département de la stratégie, de la prospective, de l'évaluation et des statistiques de la direction du tourisme, sur l'ensemble de ces marchés, une mission de veille stratégique dans le domaine de la concurrence, en particulier par l'observation et le suivi des entreprises et des grands réseaux de distributions étrangers.

Développement du partenariat

Maison de la France s'engage non seulement à renforcer les partenariats existants, mais aussi à diversifier les opportunités de partenariat nouveaux, dans le domaine du tourisme et dans d'autres secteurs d'activités.

Article 2.6 – Information du public

L'information du grand public et des publics professionnels à l'étranger constitue pour Maison de la France une mission de service public qu'elle devra assurer en faveur de l'ensemble des destinations et des produits touristiques français, en liaison avec les organisations professionnelles des secteurs marchands, social et associatif.

Cette information sur le « produit France » sera véhiculée par toutes les voies appropriées, éditions, campagnes de communication, foires et salons, site internet,...

Le site internet de Maison de la France constituera le site de référence pour la promotion de la « destination France ».

Par ailleurs, Maison de la France intégrera dans sa propre stratégie de communication des éléments permettant de mieux faire connaître les campagnes de communication de la direction du tourisme et elle développera à l'étranger les campagnes menées en France. À ce titre, elle mènera une action de promotion internationale du classement des meublés du tourisme, des restaurants et elle en rendra compte, lors des comités de pilotage, à la direction du tourisme.

Article 2.7 – Actions sur les filières et les produits

A l'occasion des réunions trimestrielles, sur la base de rapports de synthèse communiqués chaque trimestre, Maison de la France apportera à la direction du tourisme sa connaissance des marchés étrangers, des filières et des produits à développer en priorité pour faciliter l'élaboration de la politique de développement territorial menée par l'Etat et pour consolider la place de la France en tant que première destination mondiale, dans un contexte de concurrence accrue.

De son côté, la direction du tourisme communiquera à Maison de la France les résultats des différentes enquêtes relatives au tourisme étranger en France, ainsi que toutes autres données susceptibles de contribuer à l'élaboration de la stratégie à mettre en œuvre par Maison de la France sur les différents marchés étrangers.

Article 2.8 – Actions en faveur de l'emploi

Maison de la France, grâce au réseau des services du tourisme français à l'étranger, fournira, selon un système à définir en comité de pilotage, des informations sur les marchés émergents en matière d'ingénierie touristique, afin de favoriser l'exportation de savoir-faire et de biens d'équipement en matière de tourisme et de contribuer ainsi au soutien de l'emploi dans les activités touristiques et connexes.

Dans cette perspective, Maison de la France s'efforcera de prendre en compte les possibilités offertes par le programme « nouveaux services – emplois jeunes » mis en place par le gouvernement et tiendra informée la direction du tourisme, lors des comités de pilotage, des initiatives prises.

Article 2.9 – Valorisation des actions de la direction du tourisme et de l'AFIT en faveur de l'organisation de l'offre

Maison de la France soutiendra les actions de la direction du tourisme et de l'AFIT en faveur de l'organisation de l'offre et de sa qualification (démarche qualité), en valorisant auprès de la presse et des professionnels du tourisme étranger leur action en faveur de la qualité et des technologies nouvelles (lien entre France guide.com, Tourinfrance, et Résinfrance).

Article 2.10 – Actions de coopération menées par la direction du tourisme

Maison de la France participera en tant que de besoin à l'ensemble des actions de coopération engagées par la direction du tourisme en direction des pays en voie de développement dans le domaine de l'exportation de savoir-faire.

Titre 3 – Moyens mis en œuvre

Article 3.1 – Moyens fournis par Maison de la France

Les orientations et actions définies ci-dessus seront mises en œuvre dans le cadre du budget GIE dont l'état prévisionnel des ressources et des dépenses figure en annexe de la présente convention.

Le GIE prendra à sa charge le coût de fonctionnement des services du tourisme français à l'étranger, ainsi que les rémunérations et charges relatives

aux agents de droit local de ces services. Il s'engage à entretenir les biens mobiliers à l'étranger mis à sa disposition par la direction du tourisme.

Le GIE prendra à sa charge sur son budget les frais de déplacement, de mutation et de formation des agents de l'État en poste dans les services français du tourisme à l'étranger.

Article 3.2 – Moyens fournis par la direction du tourisme

Pour permettre à Maison de la France d'exécuter ses missions statutaires et celles qui lui sont confiées, par la présente convention, la direction du tourisme s'engage à lui fournir des moyens matériels, financiers et humains.

A) Moyens mobiliers et immobiliers

La direction du tourisme mettra à disposition du GIE l'ensemble des biens mobiliers des services du tourisme français à l'étranger, sur la base de l'inventaire établi par Maison de la France, qui en effectuera l'actualisation au cours du premier semestre 2001, et soumis au contrôle de la direction du tourisme (comité de pilotage).

B) Moyens financiers

Durant l'année 2001, le secrétariat d'État au tourisme s'engage à verser au GIE, sur les crédits budgétaires inscrits au chapitre 50 § 10, 20 et 30, la somme globale de 180.000.000 F, toutes taxes comprises, soit 151.000.000 F, incluant le solde net de l'assujettissement de Maison de la France à la TVA.

Il versera également les sommes de 1.400.000 F au titre de la compensation pour perte de change et de 185.000 F pour contribution du SIG à une étude d'évaluation de la campagne de restauration de l'image de la France, votées par la loi de finances rectificative du 30 décembre 2000.

La somme globale précisée ci-dessus pourra être ajustée en fonction des mesures d'annulation de crédits qui seraient arrêtées en cours d'exercice budgétaire.

C) Moyens humains

En contrepartie des actions engagées par Maison de la France, la direction, du tourisme met à la disposition du GIE dans les services du tourisme français à l'étranger pour 2001 :

- 27 agents de catégorie A dont les noms suivent : (...)
- 25 agents de catégorie b dont les noms suivent : (...)
- 19 agents de catégorie C dont les noms suivent : (...)

En outre, la Direction du tourisme met à la disposition du GIE 14 agents au siège parisien : (...)

- catégorie A : [11 agents]

- catégorie B : [1 agent]

- catégorie C : [2 agents]

Titre 4 – Modalités d’application

Article 4.1 – Participation au Comité stratégique

Pour veiller à la cohérence des actions conduites par la direction du tourisme et les organismes placés sous sa tutelle ou sa responsabilité, comme le prescrit l’article 2 du décret n° 93-343 du 15 mars 1993, sera mis en place un comité stratégique qui sera présidé par le directeur de cabinet de la secrétaire État chargée du tourisme et auquel participeront le directeur du tourisme et le directeur général de Maison de la France.

Article 4.2 – Constitution d’un comité de pilotage de la présente convention

Pour assurer une évaluation régulière des actions engagées par Maison de la France, est constitué un comité de pilotage de la présente convention, présidé par le directeur du tourisme.

Cette instance, qui se réunit tous les trois mois, est composée du directeur général de Maison de la France et de ses principaux collaborateurs, des collaborateurs directs du directeur du tourisme, ainsi que du directeur de l’agence française de l’ingénierie touristique.

Ce comité a notamment pour mission de définir et d’examiner l’évolution d’un certain nombre d’indicateurs d’activité, permettant d’établir des indicateurs d’évaluation des résultats induits par la dépense publique, ce qui facilitera le travail mené par l’Inspection générale du tourisme à la demande de la secrétaire État au tourisme.

A cet effet, Maison de la France améliorera ses instruments de comptabilité analytique, pour déterminer le coût complet de ses différentes opérations et mesurer les retombées économiques des actions de promotion engagées par le GIE sur le tourisme en France. Elle présentera ces instruments lors du premier comité de pilotage de 2001.

Article 4.3 – Versement des crédits budgétaires

Sous réserve des mesures générales arrêtées pour l'exécution du budget 2001 et donc des éventuelles annulations évoquées ci-dessus, qui seront alors opérées sur le versement du solde, il sera procédé, sur la base de la subventions théorique globale, à l'ordonnancement des montants suivants, évalués TTC, selon la calendrier suivant :

- 90.000.000 francs au cours du mois de février, soit 50 %,
- 54.000.000 francs en mai, soit 30 %
- 18.000.000 francs le 1^{er} juillet, soit 10 %, après remise d'un rapport provisoire au comité de pilotage sur l'activité du premier semestre,
- tout ou partie du solde le 1^{er} septembre, après remise d'un rapport provisoire sur les activités des 3 premiers trimestres.

Articles 4.4 – Modalités d'ajustement de la convention

Si dans le courant de l'année 2001, il apparaît nécessaire pour l'État de mettre en œuvre de nouvelles actions entrant dans le champ de compétences de Maison de la France, la direction du tourisme se réserve la possibilité de passer une convention spécifique avec le GIE.

Article 4.5 – Date d'effet de la convention

La présente convention, d'une durée d'un an, prend effet à compter du 1^{er} janvier 2001

Fait en un exemplaire

à Paris, le 9 avril 2001

Le Directeur du Tourisme

Le Président du conseil
d'administration de Maison de
la France

Au-delà de la profonde émotion suscitée par les tragiques événements du 11 septembre, la France se doit, à moyen terme, d'entretenir et de faire fructifier son potentiel touristique de premier pays récepteur mondial.

Maison de la France, qui associe partenaires publics et privés, a su, en dépit de ses origines administratives, se transformer pour trouver un mode de fonctionnement proche des marchés.

Si cet organisme doit, du fait des limites du partenariat dans la promotion d'une offre extrêmement diverse, bénéficier d'un effort public plus constant dans un contexte de concurrence intense marqué par l'arrivée d'Internet, cela suppose une rigueur de gestion accrue, ainsi qu'une amélioration de la qualité des services rendus à tous les acteurs du tourisme français.

En tout état de cause, la consolidation des moyens de l'organisme souhaitée par le rapporteur, doit s'inscrire dans le cadre d'une réflexion globale sur le partage des rôles entre l'État et les collectivités locales.