

INSTITUT  
MONTAIGNE



Tourisme  
en France :  
cliquez ici  
pour rafraîchir

RAPPORT MARS 2017

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

*L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.*

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE





Tourisme en France :  
cliquez ici pour rafraîchir

MARS 2017



# SOMMAIRE

---

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVANT-PROPOS .....</b>                                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                             | <b>7</b>  |
| <b>I - MISE EN ŒUVRE DES PROPOSITIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT<br/>DE L'INSTITUT MONTAIGNE : UN BILAN CONTRASTÉ .....</b> | <b>11</b> |
| a. Une segmentation touristique à mieux exploiter .....                                                               | 12        |
| b. Un travail ambitieux sur les marques qui doit être rationalisé .....                                               | 16        |
| c. Infrastructures : une desserte aérienne peu satisfaisante, des avancées<br>notables sur l'hébergement .....        | 22        |
| d. Formations : un impératif de réforme toujours d'actualité .....                                                    | 27        |
| e. Une culture d'accueil et de service à consolider .....                                                             | 31        |
| f. Atout France : un changement positif de gouvernance mais des<br>moyens toujours insuffisants .....                 | 37        |
| <b>II - DÉVELOPPER LA VALEUR TOURISTIQUE EN FRANCE GRÂCE<br/>AU NUMÉRIQUE .....</b>                                   | <b>47</b> |
| a. Un enjeu critique de captation de la valeur touristique pour<br>la France .....                                    | 47        |
| b. Le rôle du numérique dans le développement de la valeur<br>touristique .....                                       | 53        |
| <b>III - RECOMMANDATIONS .....</b>                                                                                    | <b>81</b> |
| a. Propositions à destination des pouvoirs publics .....                                                              | 81        |
| b. Propositions à destination des acteurs de la filière, institutionnels<br>et privés .....                           | 84        |





Le tourisme est une industrie stratégique pour la France. Il représente plus de 7 % de la richesse de notre pays et emploie, directement ou indirectement, près de deux millions de personnes.

Trop longtemps, notre pays s'est reposé sur ses nombreux atouts (patrimoine culturel, diversité géographique, sites naturels, art de vivre, gastronomie et œnologie, etc.) et sur des flux touristiques naturels qui auraient pu être davantage optimisés. Aujourd'hui, cette « rente touristique » s'érode, et le secteur est confronté à une crise importante.

Les attentats tragiques de 2015-2016 (Bataclan, Bruxelles, Normandie, Nice) ont profondément marqué la France. Ils ont par ailleurs, combinés aux effets des intempéries et des mouvements sociaux du printemps 2016, eu un impact dramatique sur l'économie du tourisme.

Cependant, et le constat est désormais partagé par tous, cette crise n'est pas seulement conjoncturelle, mais aussi structurelle. De 2010 à 2015, dans un secteur en croissance de 8 % par an au niveau mondial, la France a perdu un point de parts de marché en termes de recettes touristiques, soit l'équivalent de dix milliards d'euros qu'elle aurait pu capter si elle avait su conserver son rang et obtenir sa juste part de la croissance mondiale. Nous nous situons désormais au 4<sup>e</sup> rang mondial derrière les États-Unis, l'Espagne et la Chine en termes de revenus. Des destinations concurrentes, pourtant moins dotées en atouts naturels, se sont structurées et lancées dans une démarche agressive de conquête de parts de marché.

L'enjeu est de taille pour les années à venir. D'ici à 2020, une partie significative des voyageurs seront des *millennials*, ces personnes âgées de 18 à 35 ans, nées avec le numérique, en quête d'instantanéité, d'authenticité, d'émotion et de personnalisation de leur expérience touristique. Le secteur touristique français est-il prêt à répondre à cette demande ?

Nous souhaitons, par le présent rapport, participer à la prise de conscience de l'importance du tourisme dans l'économie française tout en apportant des propositions concrètes et opérationnelles pour accompagner les acteurs de la filière dans leur travail de promotion et de visibilité de la marque France et des destinations françaises dans la compétition mondiale.

Ce double contexte de crise conjoncturelle et structurelle nécessite plus que jamais une réponse adaptée, massive et cohérente de la part des acteurs publics et privés du secteur, car l'enjeu est de taille. Cette réponse a deux volets :

- la poursuite des mesures d'urgence déjà engagées, notamment pour rassurer les clientèles étrangères qui ont reporté leurs visites en France en 2016 et pour redorer l'image de la France à l'international ;
- des mesures structurelles, en particulier pour définir la stratégie marketing des destinations et des marques touristiques en France, aussi bien auprès des touristes français que des visiteurs internationaux.

Ces mesures structurelles, l'Institut Montaigne<sup>1</sup> les appelait de ses vœux dès 2014, dans un premier rapport consacré au tourisme. Pourquoi apparaît-il nécessaire d'y réfléchir à nouveau collectivement ?

Tout d'abord, pour dresser un bilan de la mise en œuvre des propositions formulées alors et pour en rappeler la pertinence, encore aujourd'hui, dans certains cas.

Ensuite, parce qu'il est nécessaire que l'ensemble du secteur prenne définitivement le virage du numérique. La France dispose d'atouts considérables, avec une expertise et un dynamisme reconnus dans le domaine du numérique autour des acteurs du digital (champions numériques, acteurs de la *French Tech* et grands groupes ayant adopté le virage numérique<sup>2</sup>), d'une part, et des destinations touristiques qui constituent une ressource inestimable, d'autre part. À l'heure où les usages des clientèles touristiques évoluent, nous devons être précurseurs dans la capacité à adapter notre offre en nous appuyant sur le numérique comme catalyseur pour créer de la valeur incrémentale pour notre pays. Dans le cœur de ce rapport, nous nous attachons à illustrer en quoi le numérique permet d'optimiser tout le potentiel de « l'actif France ».

Pour que ces opportunités se concrétisent, l'Institut Montaigne a souhaité réunir un groupe de travail composé des différentes forces vives qui animent la filière : institutionnels, entreprises du secteur touristique, « nouveaux entrants » de l'économie du partage.

---

<sup>1</sup> Institut Montaigne, *Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France*, juin 2014.

<sup>2</sup> Parfois dénommés entreprises duales ou « phygitales », c'est-à-dire des entreprises du secteur qui apportent directement un service et l'expérience client « physique » combiné aux nouvelles technologies et outils digitaux.

Ce rapport formule dix nouvelles propositions pour dynamiser la création de valeur pour le tourisme en France. Il s'adresse certes aux pouvoirs publics mais également aux professionnels de la filière.

Enfin, à la veille d'échéances électorales déterminantes pour notre pays, il nous a paru essentiel d'accorder au tourisme toute la place qu'il mérite dans le débat démocratique.

Le tourisme en France est en perte de vitesse. Du fait d'une année 2016 particulièrement difficile pour le secteur, mais également à cause de faiblesses structurelles : dans une industrie mondiale en croissance exponentielle (+ 8 % par an en termes de recettes touristiques entre 2010 et 2015<sup>3</sup>), la France perd des parts de marché face à des destinations concurrentes qui ont adopté une démarche volontariste en matière de tourisme. Entre 2010 et 2015, **la France a perdu un point de parts de marché**. Si la France avait su conserver son rang, **0,5 point de PIB auraient pu être gagnés**.

## 1. Les réformes structurelles, identifiées et partagées par les acteurs de la filière depuis 2014, doivent être poursuivies

Devant l'urgence à restaurer la compétitivité d'un secteur clé pour l'économie française (qui représente plus de 7 % du PIB et, directement ou indirectement, plus de deux millions d'emplois), l'Institut Montaigne publiait en 2014 « Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France ». Nous formulons alors des recommandations pour améliorer la compétitivité du tourisme en France. Concomitamment à la publication de notre rapport, les Assises du Tourisme de juin 2014 formulaient des ambitions fortes pour notre industrie touristique, en ligne avec nos recommandations. Deux ans plus tard, des avancées significatives – qui doivent être poursuivies – ont été réalisées dans de nombreux domaines comme la structuration des marques françaises, la politique de visas ou encore l'ouverture des commerces le dimanche dans certaines zones touristiques. D'autres initiatives, pourtant porteuses, sont toujours d'actualité

---

<sup>3</sup> Organisation mondiale du tourisme – visiteurs internationaux.

aujourd'hui, si bien qu'il nous semblait essentiel de réaffirmer et de reconduire certaines recommandations pour corriger nos faiblesses structurelles, en particulier :

- La modernisation de la promotion de nos destinations, et en particulier, la bascule vers une promotion numérique efficace ;
- La modernisation de nos infrastructures hôtelières et l'investissement ;
- Le développement de la connectivité aérienne avec les marchés émetteurs les plus porteurs ;
- La refonte de la formation initiale et continue de nos professionnels du tourisme ;
- La réforme en profondeur de l'organisation territoriale de la compétence Tourisme en France.

## **2. Les usages des touristes ont définitivement changé avec les outils numériques ; le tourisme en France doit accélérer sa révolution digitale**

Au-delà de ces réformes structurelles connues et en partie adressées depuis les Assises du Tourisme de 2014 et rappelées récemment à l'occasion de la seconde conférence annuelle du tourisme, en novembre 2016, notre pays doit s'interroger sur les profonds bouleversements des usages touristiques. En lien avec les nouveaux outils numériques, le comportement des visiteurs a définitivement basculé ; le constat n'est pas nouveau, pour autant un point d'inflexion a été franchi dans l'adoption de ces nouveaux usages : l'adoption massive des sites de recommandations et de réservation en ligne, des réseaux sociaux et du partage de l'expérience touristique, ou encore la croissance exponentielle de l'usage des plateformes de l'économie du partage sur toute la chaîne de valeur touristique (transport, hébergement, activités sur place) doivent nous

interroger sur l'adéquation de notre promotion et de notre offre touristique à ces nouveaux usages.

La révolution des usages est à la fois une réalité désormais ancrée à laquelle notre industrie doit s'adapter, mais également une opportunité pour créer de la valeur incrémentale pour notre pays et répondre au triple enjeu du tourisme pour la France :

- Consolider notre position de leader en termes de flux touristiques et continuer à attirer toujours plus de touristes,
- Capter le plein potentiel en termes de recettes de ces flux touristiques en augmentant le « panier moyen »,
- Mieux répartir les flux touristiques dans le temps et sur le territoire.

Le numérique peut apporter une contribution positive sur chacun de ces enjeux.

Tout d'abord, en maximisant l'efficacité des moyens que nous allouons à notre promotion. **Tous les acteurs du tourisme en France, institutionnels comme privés, doivent opérer leur promotion propre en cohérence, en poussant les mêmes destinations auprès des mêmes cibles de clientèle,** avec pour guide une stratégie nationale élaborée collectivement.

L'attractivité de notre pays doit par ailleurs être améliorée. Notre pays souffre en effet d'un retard important en comparaison des grandes destinations concurrentes en termes de rapport qualité-prix. À l'analyse, les nouveaux acteurs de l'économie du partage permettent de combler et rattraper ce retard. Ces nouveaux usages révèlent donc avant tout ce déficit de compétitivité qualité-prix latent. **Afin que l'ensemble des acteurs puissent investir dans l'expérience**

client pour améliorer la compétitivité de notre pays, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer en intégrant la notion de valeur ajoutée touristique et de simplicité d'usage dans toute réflexion future autour de la thématique de la réglementation, et ce pour l'ensemble de ces acteurs.

**Enfin, le numérique permet de proposer des parcours personnalisés et cohérents** à chaque profil de touriste tout en développant davantage de valeur par visiteur ; l'offre touristique française est variée, foisonnante, créative mais très fragmentée. Trop souvent des offres pointues ne trouvent pas leur demande faute d'intermédiaire capable de les mettre en relation. Avec les outils numériques, nous serions en capacité de comprendre les besoins des divers profils de touristes et de pousser des offres beaucoup plus personnalisées. **La construction d'une telle proposition de valeur repose en partie sur notre capacité, institutionnels comme privés, à renforcer nos connaissances issues des *datas*, par une meilleure compréhension réciproque de celles-ci et par la mise en place de parcours clients impliquant différents acteurs.**

10

Pour réussir à mettre en place ces leviers, notre pays doit disposer d'une lecture et d'une compréhension quantitative des nouveaux usages. C'est pourquoi un premier prérequis consiste à **refondre notre système statistique de mesure du tourisme pour le mettre en conformité avec les nouveaux usages numériques** ; en particulier, il s'agit d'intégrer dans la statistique nationale les usages des plateformes de l'économie du partage qui échappent aujourd'hui à la mesure statistique.

C'est à ces conditions seulement que les acteurs, institutionnels et privés, pourront bâtir ensemble une stratégie ambitieuse et partagée pour l'avenir du tourisme français.



## MISE EN ŒUVRE DES PROPOSITIONS DU PRÉCÉDENT RAPPORT DE L'INSTITUT MONTAIGNE : UN BILAN CONTRASTÉ

Depuis la publication des 12 recommandations du précédent rapport de l'Institut Montaigne consacré au tourisme, un certain nombre de chantiers ont été mis en œuvre, notamment sous l'impulsion de Laurent Fabius à l'issue des assises du tourisme de juin 2014. Si ces efforts doivent être salués, force est de constater que certaines des conclusions que nous avons dressées en 2014 restent toujours d'actualité. Les assises du tourisme et le rattachement de la promotion du tourisme au ministère des affaires étrangères, l'instaurant de fait au deuxième rang de la hiérarchie gouvernementale dans le cadre de la « diplomatie globale » ont indéniablement généré des avancées positives pour le secteur. Jamais le tourisme n'avait fait l'objet d'un portage équivalent à ce niveau de l'État.

11

Mais ces avancées se sont trop souvent cantonnées à fixer les ambitions, sans réellement créer les conditions de leur mise en œuvre effective. Aujourd'hui, beaucoup d'initiatives pourtant porteuses demeurent inabouties. Si des avancées notables ont été réalisées dans la structuration de l'offre ou dans la segmentation des clientèles touristiques, d'autres domaines, comme la formation, la gouvernance ou la simplification normative n'ont pas suffisamment évolué.

C'est la raison pour laquelle il nous a paru essentiel de dresser un bilan de la mise en œuvre de nos propositions pour réaffirmer leur validité encore aujourd'hui.

## a. Une segmentation touristique à mieux exploiter

### Proposition 1 : Connaître précisément les cibles et l'offre du « site France »

#### Ce que nous proposons :

- Construire la stratégie de « l'entreprise France » autour d'un plan marketing par grands segments de clientèles internationales.
- Procéder à l'analyse croisée de ces segments d'une part et des produits et marques touristiques d'autre part.
- Compléter cette analyse par une estimation de la taille de chacun des segments étudiés.

#### Ce qui a été fait :

1 2

La clientèle étrangère ne peut être envisagée de façon homogène, et on ne peut s'adresser à celle-ci par le biais de messages uniformes. La promotion de la destination France ne peut s'opérer sans une maîtrise préalable des cibles auxquelles elle s'adresse, lesquelles sont aussi multiples que disparates. La connaissance fine de la clientèle touristique sur un territoire donné est donc un prérequis indispensable pour l'élaboration d'une véritable stratégie de destination, centrée sur les segments les plus porteurs de valeur.

### **Des efforts de segmentation et d'intelligence économique se mettent progressivement en place...**

La segmentation de la clientèle étrangère, que nous encourageons dans notre précédent rapport, se met progressivement en place au sein d'Atout France. L'organisme chargé de la promotion de la France segmente en effet la clientèle internationale, en ciblant les marchés

les plus porteurs (tourisme d'affaire, marchés européens, jeunes et seniors sur les marchés de proximité, etc.). La segmentation par pays est doublée d'une segmentation par typologie de clientèle, sur laquelle se construisent les campagnes de communication déployées par Atout France. Ainsi, au printemps 2016, pour le marché suisse, Atout France a concentré ses moyens de promotion sur les segments « Familles / Classe moyenne et Village mondial », qui représentent une clientèle à forte contribution<sup>4</sup> en mettant en avant, *via* des partenariats essentiellement média, des destinations et activités attractives pour ces clientèles (la vie culturelle à Paris ou l'œnotourisme en Aquitaine par exemple).

Atout France promeut l'intelligence économique collectée sur ces segments auprès des acteurs du tourisme, en mettant à disposition de ses adhérents, sur son site internet, des « fiches marché » qui répertorient les principales tendances, recommandations et orientations stratégiques par pays. Atout France publie également, de façon ponctuelle, des études techniques plus fouillées sur les principaux marchés émetteurs.

### **... qui restent à compléter et à diffuser plus largement à tous les professionnels du tourisme**

Des outils sont donc développés par Atout France mais l'utilisation qui en est faite par les acteurs est encore trop faible. Faute de visibilité suffisante, la connaissance même de leur existence demeure extrêmement parcellaire. Une plus large diffusion de ces éléments auprès des acteurs et une exploitation fine des données qu'ils comportent serait extrêmement positive pour le secteur. En outre, si ces initiatives

<sup>4</sup> « Campagne de communication printemps - marché suisse », 19 avril 2016, Site internet d'Atout France, consulté le 7 juillet 2016.

sont louables, et qu'elles procèdent d'une volonté de mieux appréhender les clientèles touristiques, deux lacunes demeurent :

- Les informations délivrées par les « fiches marché » d'Atout France sont essentiellement macro, et manquent d'informations chiffrées (estimation de la taille du marché émetteur par exemple) et de connaissances sur les usages et les besoins de ces clientèles. Les principales avancées en matière d'intelligence économique des clientèles étrangères émanent d'autres structures : le travail de segmentation des clientèles touristiques effectué, par exemple, par le Comité régional du tourisme Paris Île de France s'inscrit pleinement dans cette démarche. Effectué de façon annuelle pour 17 nationalités cibles, le « focus demande » du CRT Paris Île-de-France met à disposition des acteurs du tourisme des données très fines sur le profil et les habitudes de consommation des visiteurs étrangers. Si des initiatives comparables à celle menée par le CRT Paris Île-de-France commencent à se développer dans d'autres CRT, beaucoup se cantonnent encore à une approche centrée sur les nuitées hôtelières, (seule donnée statistique fiable fournie par les pouvoirs publics et mise à disposition des CRT) mais qui sont dépourvues d'intelligence économique et d'enseignements sur les comportements des clients. Les enquêtes clients menées par les CRT, CDT et OT devraient être systématisées et agrégées. Le numérique représente une opportunité formidable de développement de ces outils, trop peu plébiscité par les organismes concernés.
- **Au-delà de la compréhension des besoins de chaque segment de clientèle, il manque toujours à la France une vision prospective de son plan marketing d'ensemble** : quels sont les segments prioritaires pour la France ? Quel est leur potentiel actuel en termes

de valeur touristique ? Quel est leur potentiel à cinq-dix ans ? Quelle part de marché la France ambitionne-t-elle sur chacun de ces segments ? Quelles destinations prioritaires promouvoir auprès de chacun de ces segments ? Autant de questions qui ne sont toujours pas clarifiées au niveau national et qui expliquent que chaque CRT, en ordre dispersé, construise sa propre stratégie et alloue ses moyens de promotion en conséquence.

### **La segmentation des touristes par la région Île-de-France**

Le CRT Paris Île-de-France a pris l'initiative de développer son propre dispositif d'observation afin de pouvoir disposer d'une vision complète et constamment actualisée du marché touristique de la destination.

Les enquêtes sont menées dans les aéroports, les trains, sur les axes d'autoroutes et dans les gares routières. Ce dispositif d'observation a été mis en œuvre en plusieurs étapes. En janvier 2007, un dispositif d'enquête permanent auprès des clientèles touristiques a été déployé dans les deux principaux aéroports de la région, Paris-Charles-de-Gaulle et Paris-Orly. L'aéroport de Paris-Beauvais-Tillé a été intégré à ce dispositif en août 2012. En juillet 2008, un dispositif d'enquête similaire, auprès des touristes français et internationaux, a été initié dans les trains à grande vitesse au départ des gares de la destination. À partir de juillet 2013, l'étude a été étendue aux clientèles françaises et internationales venues en Île-de-France par la route. Depuis janvier 2016, les passagers des lignes régulières d'autocars sont également interrogés.

Le CRT agrège les résultats de ces dispositifs, ce qui lui permet de disposer d'éléments complets sur les profils des touristes, leur consommation touristique et le type de séjour réalisé. Dix-sept nationalités (les plus représentées parmi les visiteurs d'Île-de-France) sont ainsi analysées dans le détail. Transport choisi pour se rendre en France, hébergement, sites visités, activités, mais également mode de réservation, taux de satisfaction, répartition des dépenses et recommandations opérationnelles sont autant d'éléments mis à disposition des professionnels du tourisme par le CRT Paris Île-de-France. Ces dispositifs sont réalisés en partenariat avec ADP, SAGEB, SVD, APRR, COFIROUTE, SANEF et SAPN. L'institut BVA est chargé de la mise en œuvre de ces dispositifs d'enquêtes.

## **b. Un travail ambitieux sur les marques qui doit être rationalisé**

### **Proposition 2 : Définir des politiques de marques et concentrer les moyens de promotion**

#### **Ce que nous proposons :**

- Définir des politiques de marques et concentrer les moyens de promotion.
- Mettre l'accent sur quelques marques de forte notoriété.
- Promouvoir les marques françaises *online* de manière systématique et structurée.

## Ce qui a été fait :

Dans notre précédent rapport, nous mettions en évidence la profusion de marques territoriales portées par les différents acteurs du tourisme en France. Nous en décrivions les effets néfastes sur la communication autour des destinations, en termes de lisibilité sur les marchés étrangers, et de dispersion des moyens. Nous incitions les pouvoirs publics à définir une politique de marque beaucoup plus concentrée, basée sur des marques « ombrelles » de forte notoriété, évocatrices pour les clientèles étrangères.

### **Contrats de destination, SPôTT, marques mondiales et pôles d'excellence structurent désormais l'offre touristique française**

Des avancées notables ont été réalisées dans ce sens à l'issue des Assises du tourisme de juin 2014 avec la création des **contrats de destination**. Les 11 premiers contrats sélectionnés ont permis d'introduire davantage de cohérence dans la promotion des destinations françaises. Il est regrettable que cette initiative ait d'emblée été suivie d'une sédimentation de nouveaux labels et contrats : les **SPôTT**<sup>5</sup>, les **marques mondiales** et les **pôles d'excellence** brouillent à nouveau le travail réalisé sur la politique de marques. Leur mise en œuvre est, en outre, sans cesse repoussée. Enfin, leur promotion *online* demeure très faible.

---

<sup>5</sup> Contrats de structuration de pôles touristiques territoriaux.

## Les contrats de destination, SPôTT, marques mondiales et pôles d'excellence

Les **contrats de destination** constituent la principale avancée sur le plan du développement d'une stratégie de marque. Lancés en juin 2014 sous l'impulsion de Laurent Fabius, d'Atout France et des Assises du tourisme, ils fédèrent différents acteurs publics et privés autour d'une marque territoriale de renommée internationale. Leur objectif est de « *renforcer la diversité, l'attractivité et la lisibilité de l'offre touristique de la destination France en valorisant ses destinations emblématiques auprès des clientèles internationales.*<sup>6</sup> » Deux appels à projets lancés en juillet 2014 et en janvier 2015 ont permis de sélectionner **20 contrats de destination** (Le Mont-Saint-Michel et sa Baie ; Val de Loire ; Normandie Paris Île-de-France – Destination Impressionnisme ; Autour du Louvre Lens ; Paris la ville augmentée ; Bretagne ; Arts de vivre en Provence, etc.). Les contrats sont dotés d'une maigre enveloppe budgétaire de 75 000 euros répartis sur trois ans.

Il est difficile aujourd'hui de mesurer l'impact effectif de ces contrats sur la fréquentation touristique. Selon une enquête TCI Research / Travelsat<sup>7</sup> de juillet 2016, le contrat de destination « Autour du Louvre Lens » aurait permis d'augmenter la fréquentation touristique régionale et d'améliorer l'image globale de la région. Il est cependant délicat d'isoler l'impact du contrat de destination de celui de l'ouverture du musée et des campagnes

<sup>6</sup> Direction générale des entreprises, *Annuaire des contrats de destination*, juillet 2016.

<sup>7</sup> TCI Research et DGE, *Mesurer l'impact des contrats de destination sur l'attractivité de la marque et la qualité d'expérience des visiteurs*, juillet 2016.



de communication qui lui ont été consacrées. L'enquête, qui porte sur la période 2013-2015 correspond aux trois premières années d'ouverture du musée. La hausse de fréquentation semble donc naturelle, tout comme le changement de perception d'une région précédemment assimilée aux exploitations minières et dont l'image ne peut que changer positivement, dès lors qu'elle devient l'anti-chambre d'un des plus grands musées au monde.

Sur le modèle des contrats de destination, des **contrats de structuration de pôles touristiques territoriaux (SPôTT)** ont ensuite été mis en place en mai 2015. Inspirés des contrats de destination et adaptés à une échelle plus locale, les SPôTT fédèrent des acteurs publics et privés autour d'un projet touristique porteur. Ils mettent en avant la diversité de l'offre touristique française, envisagée ici dans ses dimensions patrimoniale, naturelle, artisanale ou industrielle. L'appel à projet de mai 2015 a permis de sélectionner 12 projets (Vallée des peintres entre Berry et Limousin ; le littoral de la Manche ; Pays touristique « Erdre, Canal, Forêt » Loire Atlantique, etc.).

En parallèle, un collège des marques, composé d'acteurs du tourisme, du luxe et de cabinets de conseil, a sélectionné en 2015 **20 marques mondiales** (Paris, Provence, Bordeaux, Champagne, Normandie, Bretagne, Bourgogne, Alpes-Mont Blanc, Côte d'Azur, Corse, Val de Loire, Alsace, Lyon, Biarritz-Pays Basque, Toulouse-Pyrénées, etc.), prioritaires en matière de promotion.

Enfin, **cinq pôles d'excellence** (œnotourisme, montagne en été, écotourisme, tourisme de savoir-faire et tourisme nocturne), ont été définis à l'issue des Assises du tourisme afin de structurer l'offre touristique française autour de thématiques porteuses.

## Des efforts restent à faire sur la lisibilité des marques et leur promotion *online*

L'important effort de rationalisation entrepris par les contrats de destination est entravé par deux phénomènes : une volonté de traiter le « grand tout », qui entraîne une multiplication des contrats de destination, au détriment d'une approche ciblée et percutante sur des marques de forte notoriété ; la multiplication d'autres initiatives venues se greffer à la première, au détriment de la lisibilité de celle-ci. Pourquoi, par exemple, avoir distingué contrats de destinations et marques mondiales alors que ces deux appellations recouvrent des territoires quasi identiques ? De la même façon, pourquoi créer de nouvelles marques alors même que le rôle des contrats de destination est de «  *fédérer les acteurs publics et privés autour d'une marque de destination à résonance internationale. De construire un projet touristique global (...), porteur d'une véritable ambition touristique mondiale* ». Les deux sigles se recoupent et se superposent, altérant la lisibilité de l'ensemble.

20

Le numérique, qui représente pourtant un levier de promotion immédiat et facile à actionner, n'a été utilisé que de façon marginale dans cette stratégie de marque. Aucune des marques répertoriées n'apparaît clairement sur le site France.fr et aucune ne dispose d'un site dédié. Par ailleurs, un benchmark européen réalisé en 2013 par le *Digital Tourism Think Tank* mettait en évidence la relative faiblesse de la présence de la France sur les réseaux sociaux<sup>8</sup>. L'accent porté sur les campagnes physiques paraît décorrélé des besoins induits par la vocation internationale de ces marques. Le site France.fr, qui devrait pourtant être le relai de ces marques, ne propose pas d'entrée directe vers celles-ci à ce jour.

---

<sup>8</sup> Think Digital Travel, *The European NTO digital benchmark*, juin 2013.

### « ONLYLYON », l'exemple d'une stratégie de marque réussie

Créée en 2007 par des acteurs publics et privés, « ONLYLYON » est la structure qui assure la stratégie de marque de la ville à l'international. Pionnière dans le « *branding territorial* », la ville, qui s'est notamment inspirée des stratégies marketing d'autres capitales européennes comme Amsterdam (I Amsterdam) a réussi, en quelques années seulement, à développer une identité forte sur les marchés étrangers. Cette stratégie, essentiellement portée par des campagnes de communication de grande envergure, a ainsi contribué au développement de l'attractivité de la ville, qui s'est vu décerner le prix de « meilleure destination européenne week-end » par le jury des World Travel Awards de 2016<sup>9</sup>.

21

### Le lien entre destination et cible clients n'est toujours pas clarifié

Dans l'optique d'une stratégie nationale coordonnée, la politique de marques et la segmentation des clients doivent ultimement se croiser pour former un plan marketing clair : ainsi, il doit être clairement énoncé quelles sont les destinations prioritaires pour un segment donné de clientèles touristiques. À défaut, nous nous retrouvons dans une situation dans laquelle toutes les destinations sont poussées auprès de tous les touristes, sans priorisation stratégique et sans analyse précise de l'adéquation entre la destination et le segment de clientèle. À ce jour, cette articulation entre marques et clients n'est toujours pas formalisée. S'il ne nous appartient pas de définir cette stratégie, nous illustrons dans la seconde partie de ce rapport ce à quoi elle pourrait ressembler.

<sup>9</sup> World travel awards, *Europe's Leading City Break Destination* 2016, 2016.

### **Proposition 3 : Favoriser l'émergence de nouveaux acteurs numériques de premier plan dans la chaîne de valeur du tourisme, englobant l'ensemble de l'expérience client**

Depuis la publication du précédent rapport de l'Institut Montaigne, de nombreux acteurs numériques ont investi le champ touristique. C'est tout l'objet de la seconde partie de ce rapport que d'explorer plus en détails la contribution du numérique au secteur du tourisme.

### **c. Infrastructures : une desserte aérienne peu satisfaisante, des avancées notables sur l'hébergement**

#### **Proposition 4 : Faire émerger quelques portes d'entrée aériennes internationales en France**

22

##### **Ce que nous proposons :**

- Attirer et sélectionner les vols en provenance de marchés porteurs.
- Simplifier le processus de détaxe.
- Faciliter le passage aux frontières.
- Améliorer l'accessibilité des aéroports (Charles de Gaulle Express et tarif taxi unique).
- Concentrer les moyens sur quelques *hubs* de qualité.

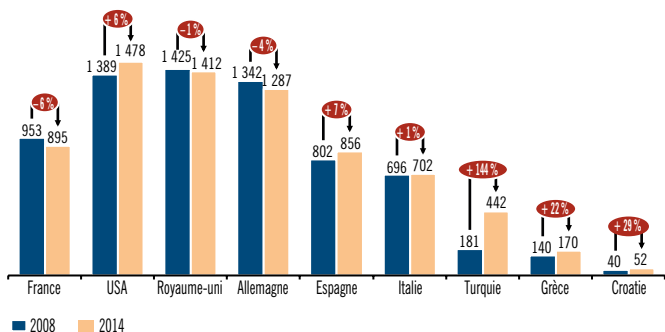
##### **Ce qui a été fait :**

Le transport aérien international se développe très rapidement avec une croissance mondiale du nombre de passagers de plus de 6 % par an entre 2008 et 2014, principalement portée par la croissance des pays émergents et l'apparition d'une classe moyenne dans ces pays.

Si la France a certes bénéficié de cette tendance avec des ouvertures de lignes à Paris (à destination de l'Italie, du Maghreb, du Royaume-Uni et des États-Unis en 2016 à Charles de Gaulle) mais aussi en Régions, le nombre de lignes internationales a globalement décliné en France de 2008 à 2014 tandis que les grandes destinations touristiques concurrentes (USA et Espagne notamment) ont poursuivi une dynamique robuste de connexions internationales. À titre d'exemple, le nombre de vols avec la Chine a crû en France de 5,5 % entre 2008 et 2014 tandis que les liaisons Espagne-Chine croissaient de 12 %, les liaisons USA-Chine de 14 %. Les grandes destinations touristiques concurrentes semblent bénéficier d'une meilleure dynamique de construction de leurs connexions aériennes internationales.

## Croissance du trafic aérien international

**Nombre de vols en partance et à destination du pays<sup>(1)</sup>**  
(en milliers de vols internationaux)



<sup>(1)</sup> Sur les 8 107 principaux aéroports du monde.

Source : données OAG, 2016, analyse Institut Montaigne.

Concernant l'amélioration de la qualité d'accueil à l'aéroport que nous recommandions (simplification du passage aux frontières, simplification de la détaxe, amélioration de l'accessibilité des aéroports et limitation de l'utilisation des droits de trafic aérien), quelques avancées ont été réalisées :

- l'instauration d'un tarif unique de taxis depuis les aéroports parisiens en mars 2016,
- l'ouverture d'une voie réservée aux taxis et aux bus sur les accès aéroports de Paris en mai 2015,
- la mise en place d'un dispositif d'envoi de SMS de bienvenue aux touristes chinois, grâce à un partenariat avec Orange et China Mobile.

Des annonces ont suivi concernant notamment un projet de rénovation des gares parisiennes et un plan d'investissement pour le réseau autoroutier français.

### **Proposition 5 : Augmenter la capacité hôtelière et favoriser l'investissement nécessaire au renouvellement de l'hébergement**

#### **Ce que nous proposons :**

- Simplifier les normes (techniques, incendie, handicap).
- Créer un cadre fiscal favorable à l'investissement.
- Outiller les collectivités locales pour leur permettre de porter ou de favoriser les opérations de réhabilitation des hébergements touristiques.
- Créer des partenariats public-privé dans lesquels l'autorité publique s'engage à renouveler l'environnement et les infrastructures pour attirer l'investissement privé.

## Ce qui a été fait :

La première conférence annuelle du tourisme en octobre 2015 a prévu un certain nombre de dispositifs favorisant l'investissement dans le tourisme, tant dans l'hébergement que dans les équipements ou les infrastructures. Ces dispositifs ont ensuite été amplifiés en 2015 et 2016.

- La création de « **France Développement Tourisme** », plateforme d'investissements qui sera dotée d'un milliard d'euros sur cinq ans, pose les premiers jalons d'une politique en faveur du renouvellement de l'hébergement touristique en France. Ce fonds, piloté notamment par la Caisse des Dépôts et Consignations, est constitué d'une foncière de 500 millions d'euros, la « Foncière développement tourisme », dédiée à la construction et à la rénovation d'hébergements touristiques (hôtels et résidences de tourisme). De premiers projets d'équipements et d'infrastructures ont bénéficié de ces fonds dès 2016.
- Opérationnel depuis le mois de mars 2015, un « **fonds tourisme social investissements** » (TSI) a également été créé afin de permettre aux hébergeurs du tourisme social de moderniser leur offre. Avec une capacité d'intervention globale de 75 millions d'euros, le fonds va financer la rénovation et la mise aux normes d'une dizaine de sites du tourisme social.
- **La loi Macron et le projet de loi de finances pour 2015** ont acté la possibilité pour les OPCI (Organisme de placement collectif immobilier) d'investir dans le tourisme, une mesure largement plébiscitée par la profession.
- Plus récemment, **le projet de loi Montagne**, enregistré à l'Assemblée nationale le 14 septembre 2016, prévoit quant à lui, dans son titre III, la réhabilitation de l'immobilier de loisir en assouplissant notamment les conditions de mise en œuvre des ORIL (opérations de réhabilitations de l'immobilier de loisir).

Une réflexion importante est donc en cours au niveau ministériel, tant sur la question de l'investissement que sur celle de la rénovation des hébergements touristiques.

Mais ces mesures seront-elles suffisantes pour répondre à l'objectif gouvernemental d'héberger 100 millions de touristes en 2020 ? Une étude de l'Alliance 46.2 intitulée « Les hébergements touristiques pourront-ils accueillir 100 millions de touristes étrangers en 2020 ? » publiée en mars 2016<sup>10</sup> s'attache à projeter le parc de lits touristiques à horizon 2020. Elle démontre qu'en prolongeant la dynamique actuelle d'évolution du parc, celui-ci croîtrait de 1,1 million de lits à horizon 2020 (sur une base de 20,2 millions de lits au 1<sup>er</sup> janvier 2015). Or, pour accueillir 100 millions de touristes étrangers à horizon 2020, ambition fixée par le gouvernement, le parc devrait croître de 1,5 à 2,7 millions de lits, soit une « pénurie » de 0,4 à 1,2 million de lits. Ce déficit de logements touristiques ne pourra pas être comblé par le recours aux seules plateformes de locations de courte-durée (de type Airbnb ou HomeAway)<sup>11</sup>.

L'investissement dans l'hébergement touristique nécessite donc toujours d'être stimulé si notre tourisme veut se doter des moyens de son ambition. Aux pistes que nous avançons, on peut également ajouter la simplification des règles d'urbanisme : à titre d'exemple, un joyau de notre patrimoine, les Châteaux de la Loire, connus dans

<sup>10</sup> Alliance 46.2, *Les hébergements touristiques pourront-ils accueillir 100 millions de touristes étrangers en 2020 ?*, mars 2016.

<sup>11</sup> Pour comparaison des ordres de grandeurs, Airbnb proposait, en juin 2016, 300 000 logements en France. En prenant des hypothèses de deux à cinq lits par logement, Airbnb offrirait donc déjà de 0,6 à 1,5 millions de lits touristiques. Les plateformes de location de meublés entre particuliers ne pourront donc pallier la pénurie identifiée de 0,4 à 1,2 million de lits à moins d'exercer de très fortes pressions sur le marché locatif longue-durée (doublement de taille nécessaire pour absorber la pénurie projetée).



le monde entier et qui recèlent un potentiel touristique important, sont totalement sous-exploités, faute de bâti à proximité.

## **d. Formations : un impératif de réforme toujours d'actualité**

### **Proposition 6 : Réformer les formations initiales et renforcer la formation continue**

#### **Ce que nous proposons :**

- S'appuyer sur les caractéristiques des régions pour créer des filières de formation d'excellence.
- Redéfinir les compétences des métiers du tourisme (langues, culture du service, numérique).
- Favoriser l'alternance dans les formations post-bac.
- Adapter les modalités de l'enseignement continu aux particularités du secteur.
- Développer la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier.

27

#### **Ce qui a été fait :**

### **Les formations aux métiers du tourisme n'ont que faiblement évolué**

La formation aux métiers du tourisme peine à se réformer. Les professionnels de l'hôtellerie et de la restauration sont pourtant les premiers interlocuteurs des touristes. Des efforts conséquents devraient donc être consacrés à l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services qu'ils prodiguent. Malgré des annonces récurrentes depuis

2014, peu d'avancées notables ont été réalisées sur ce terrain. La création d'un « socle de compétences clefs modulables et transversales pour l'accueil, les langues étrangères et le numérique » évoquée par Laurent Fabius en juin 2014, est restée sans suite. Trois initiatives ont été lancées, qui ne suffiront pourtant pas à pallier les lacunes observées, notamment sur la formation initiale :

- Le dispositif « High Hospitality » développé par les chambres de commerce et d'industrie (CCI), qui met à disposition des professionnels du tourisme des fiches pratiques afin d'améliorer la qualité de l'accueil et des services.
- La Conférence des formations d'excellence du tourisme (CFET), dédiée au renforcement de la visibilité des formations touristiques à l'international, qui devrait voir le jour dans les prochains mois. Annoncée en juin 2015, elle tarde cependant à se mettre effectivement en place.
- Les MOOCs d'Atout France, dont nous décrivons le modèle ci-après.

## **Des données inquiétantes pour l'apprentissage et l'alternance**

Le développement de l'apprentissage dans les formations post bac n'a pas non plus connu d'avancée notable : sur les 269 543 contrats d'alternance enregistrés par la DARES en 2015 dans le secteur privé, 11,9 % étaient dans le secteur de l'hébergement et de la restauration, soit 32 000 contrats<sup>12</sup> ; un chiffre relativement constant depuis 2013. En outre, selon un rapport de l'IGAS paru en juin 2015, le secteur de l'hôtellerie-restauration est le plus touché par les ruptures de contrats d'apprentissage : le taux d'abandon de contrats

---

<sup>12</sup> DARES, *Caractéristiques des entrées en apprentissage*, 2016.

commencés en 2011-2012 y est de 38,5 %, alors qu'il est de 12,1 % en transport logistique<sup>13</sup>.

## **Des avancées ont été réalisées sur l'emploi et la formation des saisonniers avec la loi Travail**

La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels ouvre la voie à davantage de simplicité et de sécurité de l'emploi saisonnier. L'article 86 donne de l'emploi saisonnier la définition suivante : il est celui « *dont les tâches sont appelées à se répéter chaque année selon une périodicité à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs ou emplois* ». La loi incite désormais les branches et les entreprises à reconduire de façon systématique les contrats d'une saison à l'autre et à prendre en compte l'ancienneté des salariés. Ces dispositions renforcent de fait leur protection.

29

La loi prévoit également des avancées sur la formation des saisonniers en restaurant, à son article 39, des droits majorés sur leur compte personnel de formation (CPF) : « *Les salariés à caractère saisonnier, au sens du 3° de l'article L. 1242-2, peuvent bénéficier, en application d'un accord ou d'une décision unilatérale de l'employeur, de droits majorés sur leur compte personnel de formation.* »

---

<sup>13</sup> Inspection générale des affaires sociales, Inspection générale de l'éducation nationale, Inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche, *Plan de relance de l'apprentissage : l'accompagnement des apprentis pour une sécurisation des parcours*, juin 2015.

### **Les MOOC d'Atout France : une initiative ambitieuse à soutenir**

En janvier 2016, Atout France, en partenariat avec *Tourism Academy*, a lancé le MOOC « Accueil France », qui propose aux professionnels du tourisme français de se former à l'accueil des touristes, segmentés par nationalités. Six nationalités de touristes sont incluses dans la formation : Allemands, Belges, Britanniques, Chinois, Indiens et Néerlandais, pour connaître les habitudes et comportements de ces voyageurs, leurs attentes particulières et les règles spécifiques d'accueil. Cette initiative va dans le bon sens dans la mesure où elle répond au triple objectif que nous formulions dans notre précédent rapport d'amélioration de la qualité de l'accueil, de développement des outils numériques et de renouvellement de la formation. L'ensemble des acteurs de la formation aux métiers du tourisme devrait introduire le numérique dans leurs pédagogies.

## e. Une culture d'accueil et de service à consolider

### Proposition 7 : Développer une culture de service

#### Ce que nous proposons :

Développer une culture de service et favoriser le changement d'état d'esprit vis-à-vis du service au travers, par exemple d'une :

- grande campagne nationale sur l'importance du tourisme dans notre économie et l'implication nécessaire de tous pour en faire un de nos atouts clés et créer de l'emploi ;
- série télévisée ou programme de télé-réalité autour de l'hôtellerie par exemple (à l'image de TopChef) pour générer des vocations et valoriser l'image de ces métiers.

#### Ce qui a été fait :

Le développement d'une culture de service et le changement d'état d'esprit vis-à-vis du tourisme et des professionnels de ce secteur se mettent en œuvre progressivement.

- Si le lancement d'une vaste campagne de communication dédiée à « l'hospitalité des français et des professionnels », pourtant annoncé par Laurent Fabius en juin 2015, est resté sans suite, cette initiative a été reprise et repensée par Matthias Fekl à l'occasion de l'Euro 2016 de football. La campagne « Welcome to... », qui a diffusé des messages de bienvenue aux touristes étrangers arrivant dans chacune des six villes hôtes (Paris, Saint-Denis, Bordeaux, Toulouse, Lille et Nice) a été déployée dans près de 30 000 commerces, hôtels, cafés ou restaurants ainsi que sur les réseaux sociaux. Elle a ainsi permis de toucher un vaste public, y compris de Français.

- Des actions de sensibilisation sont également menées dans le cadre du dispositif « high hospitality », développé par les chambres de commerce et d'industrie (CCI). Le programme met à disposition des professionnels du tourisme des fiches pratiques afin d'améliorer la qualité de l'accueil et des services.

L'importance du tourisme dans notre économie demeure cependant méconnue, sous-estimée, faute de communication positive suffisante sur ce sujet, nécessaire pour gommer l'image de « servilité » souvent associée aux métiers du tourisme. Quelques rares efforts en ce sens sont toutefois à noter : par exemple, la diffusion par TF1, depuis fin 2015, de l'émission « Bienvenue à l'hôtel ». Ce programme propose à quatre propriétaires d'hôtels de tester et de juger, en l'espace d'une semaine, les établissements de leurs confrères. Le cadre, l'accueil, les prestations, la qualité des chambres ou encore le rapport qualité-prix sont autant de critères sur lesquels les différents établissements sont jugés. Diffusée en *access prime time*, cette émission peut se targuer d'un certain succès. 2,2 millions de téléspectateurs sont comptabilisés en moyenne chaque semaine, représentant 17,8 % de parts d'audiences.

### **Proposition 8 : Créer une brigade touristique spécialisée au sein de la préfecture de police, appuyée par un procureur spécialisé sur les sujets touristiques**

#### **Ce que nous proposons :**

Créer une brigade touristique spécialisée au sein de la préfecture de police. Cette brigade serait appuyée par un procureur spécialisé sur les sujets touristiques, permettant de sanctionner rapidement les fautifs.

## Ce qui a été fait :

Au-delà des attentats, le sentiment d'insécurité structurelle des visiteurs internationaux perdure. On ne compte plus les faits divers de délinquance visant des touristes étrangers, ou encore les images de manifestations violentes qui circulent régulièrement sur les chaînes de télévision du monde entier. En 2014, nous préconisions la mise en place d'une brigade touristique spécialisée au sein de la préfecture de police. Aujourd'hui, la réflexion sur la sécurité des touristes a évolué, et intègre désormais l'ensemble des métiers de la police et des opérateurs touristiques du territoire.

De nombreuses initiatives ont été menées à Paris : en juin 2014, tout d'abord, avec l'annonce du plan de sécurité des touristes par la préfecture de police ; plan reconduit en 2015 puis en 2016 et renforcé dans le cadre de Vigipirate. Dix patrouilles par jour sont déployées sur les sept zones touristiques identifiées par la préfecture (Butte-Montmartre, Champs-Élysées, Champ de Mars, Trocadéro, Musée du Louvre, Palais-Royal, Notre-Dame, bas quartier Latin, Boulevard Saint-Germain, Châtelet et Opéra), mobilisant près de 26 000 agents.

Le développement, ensuite, de trois dispositifs qui facilitent les démarches des touristes étrangers :

- la « plainte sur site », qui permet aux touristes d'éviter de se rendre au commissariat ;
- le logiciel S.A.V.E. (Système d'Assistance des Victimes Étrangères), qui propose aux touristes d'effectuer leur dépôt de plainte en 16 langues ;
- le partenariat entre l'INALCO (Institut national des langues et civilisations orientales) et le commissariat du 8<sup>e</sup> arrondissement, visant à faciliter l'accompagnement des touristes asiatiques.

Le déploiement, enfin, d'un important dispositif de caméras de vidéosurveillance, grâce à l'abondement de cinq millions d'euros du Fonds Interministériel de Prévention de la Délinquance (FIPD).

Désormais, l'état d'urgence et le renforcement conséquent de la présence policière et militaire dans tous les points sensibles du territoire sont propres à rassurer les visiteurs. S'il est entendu que cette présence ne pourra être prolongée à moyen terme à de tels niveaux, il reste à étendre le dispositif adopté à Paris dans d'autres grandes métropoles touristiques. La nomination récente d'un préfet coordonnateur chargé du programme «sécurité des touristes», dans le cadre du plan de relance gouvernemental en faveur du tourisme en France, devrait permettre de transposer ces initiatives dans d'autres territoires.

## Proposition 9 : Redéfinir la politique de visas

34

### Ce que nous proposons :

- Simplifier la politique en mettant en place des visas électroniques, sur un modèle de type ESTA.
- Augmenter le prix des visas pour financer les campagnes de promotion de notre territoire.

### Ce qui a été fait :

La politique des visas figure parmi les domaines ayant le plus évolué depuis 2014. La délivrance de visas aux touristes chinois a, par exemple, fait l'objet d'avancées notables. Depuis le 27 janvier 2015, la France délivre aux touristes chinois des visas en 48 heures, les circonscriptions consulaires pour les dépôts de dossier sont supprimées, tout comme l'obligation de traduction des documents justificatifs.



Avant la mise en place de ces mesures, le délai d'obtention était d'une dizaine de jours, et pouvait être plus que doublé en période d'affluence touristique. Le délai de 48 heures a également été étendu aux postes consulaires basés en Inde, en Afrique du Sud, et dans les pays du Golfe arabo-persique. En janvier 2016, Laurent Fabius a annoncé l'extension du dispositif à l'Indonésie, à la Turquie, au Vietnam, à l'Arménie et à la Géorgie. Parallèlement, une application informatique de gestion des demandes de visas, « France visas », se développe. Elle devrait contribuer à abaisser le délai moyen de délivrance des visas, qui est déjà passé de 5,5 jours en 2013 à 3 jours en 2014 et atteindrait, selon les prévisions du gouvernement 2,5 jours en 2015.

### **Proposition 10 : Favoriser le tourisme de « shopping »**

#### **Ce que nous proposons :**

Favoriser le tourisme de « shopping » par l'autorisation de l'ouverture des commerces le dimanche dans les zones touristiques de premier plan, en particulier dans Paris intramuros et dans les gares.

35

#### **Ce qui a été fait :**

L'ouverture des commerces le dimanche représente un enjeu d'attractivité et de compétitivité pour les villes françaises dans le cadre de la concurrence avec les autres métropoles européennes et mondiales. Depuis 2014, des assouplissements de la législation existante ont été opérés. Prévues par la loi Macron du 6 août 2015, les zones touristiques internationales (ZTI) permettent désormais aux commerces de détail de déroger au repos dominical des salariés. Depuis le 1<sup>er</sup> août 2016, 21 nouvelles zones touristiques internationales sont délimitées par arrêtés ministériels : Paris (douze zones dans

dix arrondissements), Deauville, Antibes, Cannes, Nice, Saint Laurent du Var, Cagnes sur Mer, Dijon, La Baule, Serris Val d'Europe. Six gares parisiennes et six gares en région sont également autorisées à déroger au repos dominical. Dans le même temps, la loi prévoit l'extension du nombre de dimanches travaillés sur décision des maires (possibilité de travailler jusqu'à douze dimanches par an).

Le peu de recul dont nous disposons ne permet pas de dresser un bilan consolidé de ces mesures, mais tout porte à croire que l'ouverture des commerces le dimanche, si elle se met effectivement en place, de manière harmonieuse et concertée, aura des effets positifs sur la consommation touristique. Selon une étude de 2015 de la *London School of Economics*<sup>14</sup>, l'ouverture dominicale aurait permis de dégager chaque année environ un milliard de livres (1,4 milliard d'euros) le dimanche depuis la dérégulation du travail dominical en 1994. L'étude ne précise cependant pas la part correspondant aux dépenses touristiques.

Constatons cependant que l'autorisation d'ouvrir le dimanche n'est pas absolue : elle est en effet conditionnée par l'adoption d'un accord collectif entre les employeurs et leurs salariés, le processus pouvant relever de négociations potentiellement difficiles. Notons également la relative restriction du périmètre choisi puisque seul 6,7 % du territoire parisien est concerné<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Svetoslav Danchev et Christos Genakos, *Evaluating the Impact of Sunday Trading Deregulation*, Centre for economic performance, mars 2015.

<sup>15</sup> D'une superficie totale de 575 hectares, les zones touristiques internationales couvrent 6,7 % du territoire parisien, selon les estimations de la Mairie de Paris.

## **f. Atout France : un changement positif de gouvernance mais des moyens toujours insuffisants**

### **Proposition 11 : Renforcer les moyens d'Atout France et redéfinir ses missions autour de la promotion digitale ainsi que sa gouvernance**

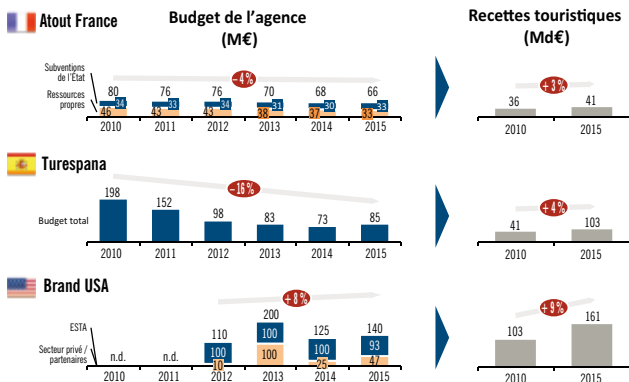
#### **Ce que nous proposons :**

- Rendre les moyens de l'agence comparables à ceux de nos concurrents (*via* la taxe de séjour par exemple), et les concentrer sur ses missions plutôt que sur son fonctionnement interne.
- Doter l'agence de compétences adaptées aux nouvelles exigences de notre stratégie touristique (marketing digital notamment).
- Charger l'agence de la promotion des grandes marques françaises (y-compris digitale).

## Ce qui a été fait :

### Atout France : des moyens toujours insuffisants au regard de la compétition internationale

#### Comparatif des moyens alloués aux agences de promotion du tourisme



Sources : UNWTO ; Senat ; Assemblée nationale, Turespana, GNT0, Brand USA ; analyse Institut Montaigne.

Comme nous le précisons dans notre précédent rapport, la France consacre moins de moyens à la promotion touristique que ses grands concurrents internationaux comparables. Ces moyens sont, en outre, structurellement en baisse depuis cinq ans. Certes, le budget d'Atout France a été relevé en 2016, de cinq millions d'euros de façon pérenne (prélevés sur les recettes des visas) et de dix millions d'euros exceptionnels pour l'année 2016 pour tenter de redresser l'état du secteur touristique (contre 1,5 million

d'euros initialement prévus au premier semestre 2016). De façon structurelle, l'écart avec l'Espagne ou même le Royaume-Uni demeure important.

Par ailleurs, la faiblesse de la promotion numérique de la destination France, pointée du doigt dans notre précédent rapport, reste vivement d'actualité au lendemain des attentats de Paris et de Nice en 2015 et 2016 et à la suite des mouvements sociaux du printemps 2016. L'e-réputation de la France, déjà mal en point en termes de sécurité des touristes (notamment auprès des clientèles chinoises<sup>16</sup>), aurait eu besoin de soutien, de « contre-buzz » sur les réseaux sociaux au lendemain des attentats qui ont meurtri le pays. Un plus grand effort de l'agence nationale sur la promotion *online* et le marketing viral reste toujours souhaitable. L'initiative *We Love Paris*, portée par l'Alliance 46.2, est un exemple de « contre-buzz » numérique au lendemain des attentats de Paris, dont l'effort doit être salué et généralisé, non seulement en situation exceptionnelle mais également dans les opérations courantes d'Atout France.

## Un changement positif de gouvernance

L'élargissement, en avril 2014, des compétences du ministère des affaires étrangères à la promotion du tourisme a conduit à un transfert des crédits du ministère de l'économie et des finances au ministère des affaires étrangères. Le ministère des affaires étrangères et le ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique exercent désormais une cotutelle sur Atout France. Le rattachement au ministère des affaires étrangères, prévu dans le cadre de la « diplomatie

<sup>16</sup> Le sujet de la sécurité des touristes chinois est à tel point préoccupant qu'il a été évoqué par les autorités chinoises auprès du Président de la République lors de sa visite d'Etat en Chine en avril 2013.

globale » pilotée par Laurent Fabius, est une initiative saluée par les acteurs du secteur, qui a permis d'accorder au tourisme une place majeure dans la hiérarchie gouvernementale. Ce nouveau positionnement a d'emblée été suivi d'effets, notamment à l'occasion des Assises du tourisme et de la première conférence annuelle, en octobre 2015.

## Un effort sans précédent pour la promotion des destinations

La promotion des destinations assurée par Atout France est aujourd'hui dotée de moyens importants. Dix millions d'euros ont été annoncés par Jean-Marc Ayrault au mois de septembre 2016, à l'issue du deuxième comité d'urgence économique dédié au tourisme, pour renforcer la promotion des destinations. Ce montant a été rappelé à l'occasion de la conférence interministérielle du tourisme, en novembre 2016. Cette somme permettra de renforcer les actions de promotion. Complétés par des financements des collectivités et des acteurs privés, ils permettront à Atout France de développer une vaste campagne de promotion, *#Feel France*, centrée sur trois marchés : Royaume-Uni, Allemagne et Pays-Bas, qui sera lancée en 2017.

## Proposition 12 : Simplifier l'organisation régionale

### Ce que nous proposons :

Simplifier et alléger l'organisation régionale en la concentrant sur de grandes entités construites autour d'une métropole, ayant une responsabilité large sur les marques, les « produits touristiques » locaux et l'animation des filières touristique dans les régions.

## Ce qui a été fait :

La réforme territoriale a échoué à rationaliser la politique publique du tourisme. Le tourisme constitue un cas emblématique d'éparpillement institutionnel dans la conduite d'une politique publique. Loin d'avoir été rationalisée par la dernière réforme territoriale, la compétence tourisme est aujourd'hui éclatée entre plusieurs échelons.

La loi NOTRe adoptée le 7 août 2015 fait du tourisme, au même titre que la culture, le sport et la promotion des langues régionales une compétence partagée. Alors que le projet de loi prévoyait, dans sa version initiale, de faire de la région le chef de file en matière touristique, et de créer un schéma de développement touristique régional unique, la répartition demeure inchangée. Si l'attribution de la compétence tourisme aux régions n'apparaît pas comme la solution la plus opportune – dans la mesure où les frontières administratives de celles-ci ne délimitent que très rarement un espace touristique pertinent – elle aurait au moins permis de rationaliser une politique publique qui souffre aujourd'hui d'un éparpillement chronique.

41

Seule la compétence exercée par les communes est remise en cause par la loi NOTRe, du fait du renforcement des intercommunalités qu'elle opère. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, la compétence « promotion du tourisme dont la création d'offices de tourisme » devait ainsi figurer parmi les compétences que les communautés de communes et d'agglomération exerceront de plein droit, à la place des communes membres<sup>17</sup>. Cette disposition allait dans le bon sens, dans

<sup>17</sup> La loi NOTRe dispose, en son article 68 : « Les communautés de communes et les communautés d'agglomération exercent de plein droit, en lieu et place des communes membres, la compétence en matière de promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme ».

la mesure où elle réduisait l'éparpillement de la compétence au niveau communal, et la recentrait sur un niveau plus cohérent. Cette même loi prévoyait cependant des dérogations à ce principe, que le projet de loi Montagne<sup>18</sup> est venu confirmer. Si le texte est adopté en l'état, toutes les stations classées du tourisme auront la possibilité de conserver leurs offices du tourisme au niveau communal. On le voit donc, aucune clarification ni aucune rationalisation n'aura été rendu possible par la dernière réforme territoriale. On assiste même aujourd'hui à un retour sur les maigres acquis obtenus l'an passé.

Rappelons brièvement le maquis organisationnel auquel est soumis le tourisme aujourd'hui : au niveau de l'État, deux ministères (économie *via* la DGE, ministère des affaires étrangères) et un groupement d'intérêt économique (Atout France) ; au niveau régional, les conseils régionaux du tourisme (CRT) et les services tourisme des régions ; au niveau départemental, les comités départementaux du tourisme (CDT), auxquels s'ajoutent les agences départementales du tourisme (ADT) et les service tourisme des conseils généraux. Au niveau communal, enfin, les métropoles, les intercommunalités et les communes. Résultat ? Des moyens dispersés, des messages brouillés et un manque de cohérence dans l'articulation entre les différents pôles (les CRT par exemple, qui sont les principaux financeurs d'Atout France, sont très peu présents dans sa gouvernance). Toutes ces instances étant représentées par trois associations représentatives différentes : la Fédération française des organismes régionaux de tourisme, récemment renom-

<sup>18</sup> Projet de loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 14 septembre 2016. L'exposé des motifs stipule : « Afin de maintenir la France au rang de première destination du monde pour les sports d'hiver et la pratique du ski, le projet de loi permet une dérogation au transfert de la compétence "promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme" » prévu par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) pour les communes classées « station de tourisme » ou en cours de classement.



mée « *#Destination Régions* », le Réseau national des destinations départementales, et « *Offices du tourisme de France* ». La fusion de ces trois instances conférerait à ces organismes beaucoup plus de force dans le débat public.

## Bilan de la mise en œuvre des propositions du précédent rapport de l'Institut Montaigne

| CONNAÎTRE PRÉCISÉMENT LES CIBLES ET L'OFFRE DU « SITE FRANCE »          |                                                                                                                                                        |                           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1                                                                       | Construire la stratégie de « l'entreprise France » autour d'un plan marketing par grands segments de clientèles étrangères                             | Avancées significatives   |
|                                                                         | Procéder à l'analyse croisée de ces segments d'une part et des produits et marques touristiques d'autre part                                           | En cours de mise en œuvre |
|                                                                         | Compléter cette analyse par une estimation de la taille de chacun des segments étudiés                                                                 | En cours de mise en œuvre |
| PROMOUVOIR LE TERRITOIRE ET INNOVER EN MATIÈRE DE NUMÉRIQUE TOURISTIQUE |                                                                                                                                                        |                           |
| 2                                                                       | Définir des politiques de marques et concentrer les moyens de promotion                                                                                | Avancées significatives   |
|                                                                         | Mettre l'accent sur quelques marques de forte notoriété                                                                                                | Avancées significatives   |
|                                                                         | Promouvoir les marques françaises online de manière systématique et structurée                                                                         | En cours de mise en œuvre |
| 3                                                                       | Favoriser l'émergence de nouveaux acteurs numériques de premier plan dans la chaîne de valeur du tourisme, englobant l'ensemble de l'expérience client |                           |
| DÉVELOPPER ET MODERNISER LES INFRASTRUCTURES                            |                                                                                                                                                        |                           |
| 4                                                                       | Faire émerger quelques portes d'entrée aériennes internationales en France                                                                             | En cours de mise en œuvre |
| 5                                                                       | Augmenter la capacité hôtelière et favoriser l'investissement nécessaire au renouveau de l'hébergement                                                 | En cours de mise en œuvre |
|                                                                         | Simplifier les normes                                                                                                                                  | Non mis en œuvre          |
|                                                                         | Créer un cadre fiscal favorable à l'investissement                                                                                                     | Avancées significatives   |
|                                                                         | Outiller les collectivités locales pour leur permettre de porter ou de favoriser les opérations de réhabilitation des hébergements touristiques        | En cours de mise en œuvre |

| <b>FORMER LES ACTEURS DU TOURISME DE DEMAIN</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>6</b>                                                                                   | Réformer les formations initiales et renforcer la formation continue                                                                                                                                                                                                       | <b>En cours de mise en œuvre</b> |
|                                                                                            | S'appuyer sur les caractéristiques des régions pour créer des filières de formation d'excellence                                                                                                                                                                           | <b>Non mis en œuvre</b>          |
|                                                                                            | Redéfinir les compétences des métiers du tourisme                                                                                                                                                                                                                          | <b>Avancées significatives</b>   |
|                                                                                            | Adapter les modalités de l'enseignement continu aux particularités du secteur                                                                                                                                                                                              | <b>En cours de mise en œuvre</b> |
|                                                                                            | Développer la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier                                                                                                                                                                                                           | <b>En cours de mise en œuvre</b> |
|                                                                                            | Favoriser l'alternance dans les formations post-bac                                                                                                                                                                                                                        | <b>Non mis en œuvre</b>          |
| <b>CONSTRUIRE UN ACTIF FONDAMENTAL DU TOURISME : LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET DU SERVICE</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| <b>7</b>                                                                                   | Développer une culture de service (campagne nationale, série télévisée ou programme de télé-réalité pour générer des vocations et valoriser l'image de ces métiers)                                                                                                        | <b>Avancées significatives</b>   |
| <b>8</b>                                                                                   | Créer une brigade touristique spécialisée au sein de la Préfecture de Police                                                                                                                                                                                               | <b>En cours de mise en œuvre</b> |
| <b>9</b>                                                                                   | Redéfinir la politique de visas (mettre en place des visas électroniques, sur un modèle de type ESTA et augmenter le prix des visas)                                                                                                                                       | <b>Avancées significatives</b>   |
| <b>RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET RENOUVELER L'OFFRE TOURISTIQUE FRANÇAISE</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| <b>10</b>                                                                                  | Favoriser le tourisme de « shopping » par l'autorisation de l'ouverture des commerces le dimanche dans les zones touristiques de premier plan et dans les gares                                                                                                            | <b>Avancées significatives</b>   |
| <b>MODIFIER EN PROFONDEUR LA GOUVERNANCE</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                  |
| <b>11</b>                                                                                  | Renforcer les moyens d'Atout France et redéfinir ses missions autour de la promotion digitale ainsi que sa gouvernance                                                                                                                                                     | <b>En cours de mise en œuvre</b> |
| <b>12</b>                                                                                  | Simplifier et alléger l'organisation régionale en la concentrant sur de grandes entités construites autour d'une métropole, ayant une responsabilité large sur les marques, les « produits touristiques » locaux et l'animation des filières touristiques dans les régions | <b>Non mis en œuvre</b>          |



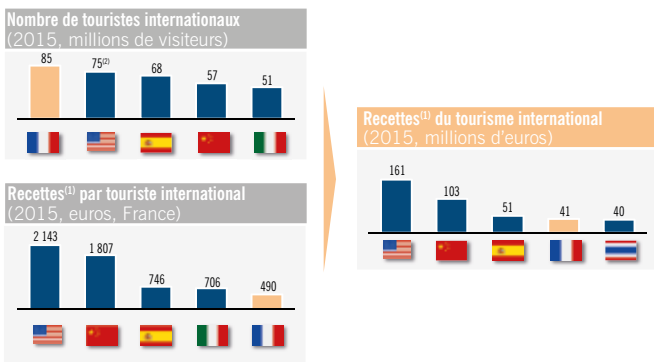
## DÉVELOPPER LA VALEUR TOURISTIQUE EN FRANCE GRÂCE AU NUMÉRIQUE

### a. Un enjeu critique de captation de la valeur touristique pour la France

La France n'est plus leader mondial du tourisme. Avec 84,5 millions de touristes internationaux en 2015, notre pays se positionne certes en tête des classements d'arrivées de touristes internationaux mais ce chiffre en trompe l'œil masque une autre réalité : en termes de recettes du tourisme international, la France ne se classe qu'en quatrième position.

#### Comparatif international des arrivées de touristes et des recettes touristiques

47



(1) Tourism  
International Tourism Receipts.

(2) Données de 2014.

Source : UNWTO, analyses Institut Montaigne.

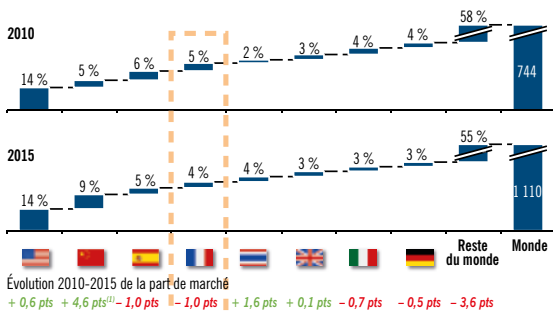
Plus inquiétant encore, depuis 2000, le rang de la France en termes de recettes touristiques internationales n'a cessé de décliner. Deuxième en 2000 derrière les États-Unis, la France a depuis été dépassée par l'Espagne et par la Chine. L'urgence de la situation se manifeste également au travers de la dynamique des recettes touristiques : depuis cinq ans, la France a perdu des parts de marché dans la compétition internationale et ne profite pas pleinement de la croissance mondiale de plus de 8 % par an depuis 2005.

Il paraît donc particulièrement contre-productif de se targuer d'être le leader du tourisme mondial quand, en réalité, notre industrie touristique :

- Perd des parts de marché en valeur,
- Ne tire pas le plein potentiel de ses importants flux touristiques en termes de recettes, au regard de la performance de ses grands concurrents.

### Part des recettes mondiales du tourisme international par pays récepteur

**Recettes du tourisme international**  
(2010-2015, %, milliards d'euros)



<sup>(1)</sup> Rupture statistique en 2013.

Source : UNWTO, analyse Institut Montaigne.

En termes de captation de valeur, le comparatif avec l'Espagne met en évidence les lacunes de notre tourisme mais aussi ses marges de progression : en moyenne, un touriste international en France génère 490 € quand l'Espagne génère 746 € de recettes de chacun de ses touristes internationaux, soit 50 % de plus. Cet écart s'explique pour partie par le fait que de nombreux visiteurs en France ne font que transiter par notre pays, par une durée de séjour plus longue en Espagne (en moyenne 8,7<sup>19</sup> jours contre 7,2<sup>20</sup> jours en France) mais aussi par une dépense quotidienne plus élevée.

**L'objectif d'atteindre 100 millions de touristes à horizon 2020 doit être salué en ce qu'il constitue pour la première fois un objectif chiffré pour l'entreprise France. Il est toutefois regrettable qu'il n'ait pas été assorti d'un objectif en termes de recettes touristiques, comme le font nombre de grandes destinations concurrentes<sup>21</sup>.** Si cet objectif semblait raisonnable en 2014 au regard de la croissance mondiale du tourisme (il correspondait à un maintien des parts de marché de la France en termes d'arrivées de touristes), l'atteinte de cet objectif semble d'ores et déjà mal engagé : entre 2014 et 2015, la croissance de la fréquentation touristique internationale était de 1 % alors qu'une croissance trois fois supérieure serait nécessaire pour atteindre les 100 millions de touristes.

<sup>19</sup> Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et du Tourisme espagnol, 2014.

<sup>20</sup> Direction Générale des entreprises, *Memento du Tourisme*, 2014.

<sup>21</sup> Le Royaume-Uni s'est fixé pour objectif à horizon 2020 d'accueillir 40 millions de touristes par an et de générer 31,5 milliards de livres sterling ; les États-Unis se sont fixés pour objectif 100 millions de touristes et 250 milliards de dollars à fin 2021.

## L'effet des attentats sur le tourisme en France

En 2016, le tourisme français a souffert de la conjonction de trois séries d'événements : les attentats (de Paris en novembre 2015, de Bruxelles en mars 2016, de Nice en juillet 2016 et de Saint-Étienne-du-Rouvray en juillet 2016), les intempéries du printemps 2016, et les mouvements sociaux du printemps 2016 qui ont été émaillés de scènes de violences relayées sur les médias du monde entier. Selon les premiers chiffres publiés par l'INSEE<sup>22</sup>, la fréquentation touristique estivale aurait baissé de 2,5 % en 2016 en France métropolitaine. Si la clientèle française a globalement bien résisté, ce sont les clientèles étrangères qui ont le plus reporté leur voyage : le ministre des affaires étrangères, M. Jean-Marc Ayrault a communiqué sur une baisse de l'ordre de 8 % de la fréquentation touristique de visiteurs internationaux de janvier à août 2016, soit la plus forte baisse qu'ait connue le pays depuis au moins 40 ans. Les clientèles asiatiques et américaines semblent avoir été les plus sensibles aux événements. Ce recul est également très contrasté sur le territoire avec Paris et la région PACA qui ont le plus souffert de cette chute.

En février 2017, le comité régional du tourisme Paris Île-de-France a estimé à **1,3 milliard d'euros le manque à gagner en termes de consommation touristique et à 1,5 million le nombre de touristes « perdus » en 2015**<sup>23</sup>. Pour la Côte d'Azur, le Revpar de l'industrie hôtelière est en chute de - 15,2 %.

<sup>22</sup> Insee, Insee Focus N° 68, Saison touristique d'été 2016 : *Fort repli en Île-de-France et sur le littoral*, novembre 2016.

<sup>23</sup> Comité régional du tourisme Paris Île-de-France, *Bilan de l'année touristique 2016*, février 2017.



La prise de conscience de la part du gouvernement de la catastrophe industrielle qui pourrait s'annoncer est réelle, avec l'allocation récente de dix millions d'euros supplémentaires à la promotion de la France à l'étranger. L'effort budgétaire est indéniable. Mais suffira-t-il à relever le défi ? La persistance de la menace (comme tend à la montrer la multiplication des attentats déjoués à la dernière minute) n'est pas de nature à rassurer les clientèles internationales qui se reportent sur des destinations alternatives.

Le comité interministériel du tourisme du 7 novembre 2016 a poursuivi le mouvement amorcé durant l'été 2016 :

- **5,5 millions d'euros** seront déployés pour garantir la sécurité des touristes ;
- **10,5 millions d'euros** pour financer de nouvelles actions de promotion ;
- **11 millions d'euros** pour soutenir les salariés fortement impactés par la baisse de fréquentation ;
- **5,7 millions d'euros** pour permettre aux Français les plus modestes de partir en vacances.

Après des mois particulièrement difficiles pour le secteur, la fréquentation se redresse cependant en France métropolitaine.

**Un « fort rebond », de l'ordre de + 3,9 % sur un an, a en effet été enregistré par l'INSEE<sup>24</sup> au quatrième trimestre 2016.**

<sup>24</sup> Insee, Insee Informations rapides N° 35, *Au 4<sup>e</sup> trimestre 2016, la fréquentation touristique se redresse nettement*, février 2017.

Si la France souhaite viser un afflux significatif de touristes supplémentaires, séjournant plus longtemps dans notre pays, l'un des facteurs clés de succès repose sur notre capacité à mieux répartir les flux touristiques sur le territoire et au cours de la saison ; en effet, le tourisme en France se caractérise par :

- Sa forte concentration géographique : 60 % des nuitées des touristes internationaux se concentrent sur quatre régions (Ile-de-France, PACA, Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon)<sup>25</sup>.
- Sa forte saisonnalité : en dehors de la région parisienne où la saisonnalité est moins marquée, les nuitées hôtelières présentent des « hyper-pics » en juillet et en août (sept fois plus de nuitées qu'en décembre)<sup>26</sup>.

De plus, nos équipements sont saturés : les hébergements à Paris, le Louvre, le Château de Versailles... autant d'équipements qui ne pourraient accueillir plus de visiteurs sauf à mieux répartir les flux touristiques.

L'enjeu pour le tourisme en France est donc triple :

- Consolider notre position de leader en termes de flux touristiques et continuer à attirer toujours plus de touristes.
- Capter le plein potentiel en termes de recettes de ces flux touristiques en augmentant le « panier moyen » du touriste.
- Mieux répartir les flux touristiques dans le temps et sur le territoire.

**Afin de relever ce triple enjeu et de redresser le secteur touristique français, le numérique a un rôle clé à jouer.** Si celui-ci ne constitue

---

<sup>25</sup> Direction Générale des Entreprises, *Memento du tourisme*, année 2014.

<sup>26</sup> Données INSEE.

pas une panacée à l'ensemble des freins au développement du tourisme (*cf.* chapitre I sur les recommandations de l'Institut Montaigne du précédent rapport), il constitue la mutation la plus profonde des usages nouveaux des touristes, auxquels nos politiques publiques et nos professionnels du tourisme doivent s'adapter.

La suite de ce rapport est consacrée à l'examen du rôle du numérique dans le tourisme et comment celui-ci peut permettre d'optimiser les potentialités de « l'actif France ».

## **b. Le rôle du numérique dans le développement de la valeur touristique**

Depuis 2014 et la publication du précédent rapport de l'Institut Montaigne, l'explosion des nouveaux usages digitaux est venue chambouler le paysage de l'industrie touristique française. La première partie de ce chapitre décrit la façon dont l'ensemble des outils numériques permettent d'enrichir l'offre touristique française et contribuent à la création de valeur pour notre pays et pour les Français.

Nous reviendrons ensuite de façon plus précise sur les usages liés à l'économie du partage. Il nous semblait incontournable d'en décrire les effets sur le tourisme, ce à quoi nous nous attachons dans la seconde partie de ce chapitre.

# 1. Créer de la valeur le long du parcours touristique grâce au numérique

## a. Le rôle du numérique dans le tourisme

Les outils numériques dans le tourisme ne se limitent pas à l'économie du partage. Tout le spectre du numérique doit être exploité pour répondre à l'enjeu de captation de la valeur touristique. En particulier, le numérique nous semble contribuer sur quatre dimensions principales.

### Principales contributions du numérique à la captation de la valeur touristique

| Rôles du numérique                                                 | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>5 4</div> <div>1</div> <div>Promotion de la destination</div> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir et faire connaître la France sur d'autres thématiques que nos points forts (patrimoine, gastronomie) bien ancrés dans les imaginaires de clientèles touristiques – <i>par exemple : la vie nocturne à Paris</i></li> </ul>                                                 |
| <div>2</div> <div>Accessibilité d'offres rares</div>               |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Accéder à des offres permettant de vivre une expérience différenciante vs. circuits touristiques classiques – <i>par exemple : stages créatifs, de pâtisserie, œnologie, etc.</i></li> </ul>                                                                                          |
| <div>3</div> <div>Nouvelles offres</div>                           |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Compléter l'offre classique sur un même segment – <i>par exemple : l'hébergement avec Airbnb ou HomeAway</i></li> <li>Créer des marchés nouveaux – <i>par exemple : Click and boat</i></li> </ul>                                                                                    |
| <div>4</div> <div>Réputation de la destination</div>               |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Capitaliser sur les touristes satisfaits de leur séjour pour en faire des ambassadeurs de la destination via les réseaux sociaux</li> <li>En particulier agir sur les cercles les plus prescripteurs – <i>par exemple : classes créatives, designers, artistes, etc.</i></li> </ul> |

## 1. Le numérique permet de promouvoir la destination « France » autour de thématiques alternatives

Le numérique propose des moyens de promotions qui s'avèrent très efficaces pour générer du flux vers les destinations touristiques.

Les actions de promotion de destinations en France, quand elles sont relayées avec le bon message marketing, ont prouvé leur efficacité en termes de conversion. Voyages-sncf.com relaie régulièrement ce type de promotion : par exemple, la ville de Lyon, mise en avant sur des thématiques et des circuits de gastronomie, a bénéficié d'un taux de transformation de + 35 % en 2016 par rapport à 2014 sur la base de la même offre tarifaire ; ou la Bourgogne, avec une promotion « HaBBY Hour : transformez votre *afterwork* en week-end dans les vignes », permettant une augmentation de dix points de son taux de transformation sur le site.

5 5

Si les points forts de la France sont reconnus et solidement ancrés dans les imaginaires du monde entier (patrimoine culturel, gastronomie et œnologie, art de vivre), le numérique permet de valoriser nos destinations autour de thématiques plus rares, pour s'adresser plus spécifiquement à des clientèles ciblées. Par exemple, la France intéresse de moins en moins la jeunesse européenne et Paris souffre d'une image de ville peu dynamique si on la compare à d'autres grandes métropoles comme Berlin, Barcelone ou Londres. La promotion de Paris ne s'adresse pas suffisamment à cette clientèle jeune, *millénials* notamment, en recherche d'une vie nocturne dynamique ; elle met le plus souvent en avant les points forts traditionnels de notre capitale, contribuant à renforcer le cliché de « ville musée ». Autre exemple des apports du numérique : la valorisation de destinations confidentielles ou très locales, en mettant à disposition des

touristes du monde entier des informations très pointues sur des destinations qui traditionnellement ne sont pas mises en avant. Les nouveaux outils numériques permettent de promouvoir nos destinations autour de thématiques et de lieux variés centrés sur l'expérience clients.

## **2. Le numérique joue un rôle important dans l'accessibilité d'offres « rares »**

La densification des activités pendant le séjour constitue un levier clé de diversification de l'expérience, de l'attractivité de la destination et d'augmentation de la dépense moyenne des touristes. Le tissu industriel touristique français se caractérise par sa grande fragmentation : il est essentiellement constitué de PME. Cette structure constitue à la fois une faiblesse de notre industrie (difficulté chronique à constituer des offres packagées, profusion d'offres, manque de visibilité des offres, etc.) mais peut constituer aussi une force à l'ère du numérique, car fragmentation peut également signifier personnalisation de l'expérience et accès à des offres différenciantes.

De nombreuses initiatives « d'internet de séjour » se structurent, pour permettre de pousser des offres qui soient adaptées aux besoins des touristes. L'initiative de l'office du tourisme de Médoc-Océan, baptisée *oceanesque.fr*, lancée à l'été 2016, vise à pousser des « bons plans » en fonction de la météo, de l'heure et des envies des touristes. Il s'agit d'un « outil de conciergerie », qui réunit tous les prestataires du territoire. Ce nouvel outil va également permettre de récolter des données sur l'activité des touristes, qui pourront servir de base à la construction d'un CRM, et renforcer la pertinence des offres poussées. Par exemple, un visiteur à Lacanau pourra se voir proposer, en fonction de la météo, de la disponibilité des offres et de son profil, l'ensemble des cours de

surf disponibles à proximité. L'offre territoriale est ainsi mieux valorisée et mieux ciblée auprès des touristes.

L'utilisation « intelligente » de la donnée dans le champ du voyage intéresse des géants comme Google qui lance en version bêta une nouvelle application Google Trips, qui doit permettre, grâce à l'analyse des mails des voyageurs de comprendre leurs attentes et de pousser des recommandations de restaurants, activités, etc. Cette tendance d'Internet de séjour ne peut être que bénéfique pour le secteur touristique et la valorisation d'offres qui ne sont pas toujours connues des touristes.

### **3. Le numérique permet de créer des offres nouvelles**

De nouvelles technologies trouvent leur chemin dans le tourisme pour totalement réinventer l'expérience, comme la réalité augmentée. L'office du tourisme d'Ouistreham a, par exemple, porté le projet « Soldat Léon », une application téléchargeable sur *smartphone* ou tablette, qui permet au touriste, une fois sur les lieux du débarquement de juin 1944, de revivre les événements dans une vidéo immersive à 360°. Dans la section suivante, nous décrivons également comment l'économie du partage permet de créer des offres nouvelles, à travers la location de bateaux entre particuliers par exemple.

### **4. Le numérique est désormais une composante incontournable de la réputation de la destination France**

Les réseaux sociaux font désormais partie du quotidien de millions de touristes à travers le monde, comme l'illustrent quelques chiffres qui donnent une idée de l'ampleur de ces nouveaux usages :

- 54 % des Américains déclarent être influencés dans le choix de leur destination par des photos ou des vidéos publiées sur les réseaux

sociaux, tandis que 40 % des voyageurs partagent leur expérience sur les réseaux sociaux<sup>27</sup>.

- 70 % des Chinois possèdent un compte *WeChat* dont 600 millions d'utilisateurs actifs<sup>28</sup> et plus de la moitié d'entre eux passent par internet pour organiser et réserver leur voyage.

Ces usages sont désormais bien ancrés et font partie de la réalité du tourisme. La présence de la France et de ses industriels du tourisme sur les réseaux sociaux doit être un incontournable de notre promotion. La France doit capitaliser sur les touristes satisfaits de leur séjour, qui peuvent constituer une chambre de résonance puissante pour l'attractivité de la France, par exemple en ciblant les cercles les plus prescripteurs (classes créatives, designers, artistes, etc.). Le pouvoir de prescription des blogs de voyages, ainsi que des avis clients, désormais généralisés, doivent également être centraux dans la stratégie de promotion numérique de la France.

## **b. Une stratégie centrée sur les attentes des touristes**

Appréhender le tourisme et fonder une stratégie en raisonnant sur l'offre nous semble être une erreur de raisonnement. Le point de départ de toute réflexion autour d'une stratégie touristique et de construction d'une offre doit prendre comme point de départ les attentes des touristes, comme nous le soulignons déjà dans notre rapport précédent. À ce titre, il est impératif de :

- segmenter la clientèle et identifier les segments les plus porteurs de valeur,
- comprendre les attentes et les besoins des touristes,
- construire des offres adaptées aux besoins de chaque segment et les promouvoir auprès des touristes.

<sup>27</sup> Phocuswright, 2016.

<sup>28</sup> EyeForTravel, 2016.



Dans l'étape de construction de l'offre, toute la palette et la richesse de notre offre, qu'elle soit numérique ou non, doit être exploitée pour servir au mieux les attentes des clients et délivrer la meilleure expérience possible. Le numérique a un rôle fondamental à jouer dans la fluidification et l'amélioration de l'expérience touristique. Nous illustrons la façon dont le numérique peut contribuer à la valeur le long du parcours touristique sur quatre exemples de profils de touristes.

**Profil de touriste #1 :** *Couple de touristes chinois, jeune, visitant Paris dans le cadre d'un voyage en Europe et dont le séjour est motivé par le shopping*

Pour ce type de touristes, l'offre de shopping de Paris et de sa région doit être mise en avant de façon large, au-delà des boutiques de luxe du centre parisien, en promouvant des lieux tels que La Vallée Village ou en promouvant Paris en période de soldes pour attirer davantage de touristes motivés par le shopping. Les freins à la capture de la valeur pour ce type de clientèle relèvent de plusieurs ordres : la barrière linguistique qui décourage certains touristes chinois de passer la porte des boutiques ; le sentiment de sécurité physique, Paris souffrant d'une très mauvaise réputation auprès des clientèles asiatiques notamment sur les réseaux sociaux, l'assurance d'obtenir un prix juste et d'éviter les « arnaques », une certaine dispersion de l'offre de shopping et des « bons plans ».

Le numérique permettrait d'agréger l'offre de shopping et de lever ces freins en créant une « agence de voyage numérique » à destination du *shopper*. Un tel outil pourrait permettre de contribuer à donner de la réassurance aux touristes chinois, de consolider l'offre et permettre une expérience intégrée, de contribuer, enfin, à faire

rayonner le touriste *shopper* hors de Paris, en poussant des offres cohérentes avec le positionnement haut de gamme (par exemple en proposant une visite de chais bordelais ou une excursion dans la vallée de la Loire).

### **Profil de touriste #2 : Jeunes urbains européens primo-découvreurs**

Ce segment touristique représente un enjeu clé pour la France, malgré une contribution en recettes *a priori* relativement faible. La France étant relativement proche de leur pays de résidence, ces touristes ont la possibilité de la rejoindre rapidement et régulièrement, par exemple pour participer à un événement (festival, exposition, etc.) en prenant un vol *low-cost*, en train ou par la route. De plus, attirer ce segment permet de renvoyer une image positive et dynamique de Paris en faisant de ces touristes satisfaits des ambassadeurs de la destination.

60

Les activités recherchées par ces touristes sont la vie nocturne et la fête, des expériences hors du commun (kite surf, saut en parachute, *mud day*, etc.) et des rencontres avec d'autres jeunes de nationalité différente.

Avant le voyage, la stratégie pour toucher cette cible devrait consister à valoriser très en amont le riche calendrier de la France sur les réseaux sociaux. Par exemple, nous ne valorisons pas nos festivals *rocks* alors que nous sommes sans doute le premier pays européen sur ce créneau (Festival des vieilles charrues, Eurockéennes, etc.). Des offres packagées pourraient être construites autour de ces événements incluant hébergement et transport. Pendant le séjour, des offres d'activités de sensations fortes pourraient être proposées pour enrichir l'expérience du touriste et augmenter leur panier moyen. En

les motivant à partager leur expérience sur les réseaux sociaux pendant et après le voyage, nous pourrions en faire des ambassadeurs de la destination.

### **Profil de touriste #3 : Américain multi-découvreur<sup>29</sup> de moins de 35 ans**

Ce segment de touristes, connaissant déjà la France, souhaite avant tout diversifier ses activités sur place et avoir accès, même sur un temps resserré, à des destinations multiples. Cependant, ces visiteurs ignorent la pluralité des offres que la France peut proposer. Le numérique pourrait être une arme pour pousser auprès de ces touristes des offres nouvelles d'expériences inédites. Au moment de la réservation du voyage, des offres d'activités sur place en dehors des sentiers battus pourraient être proposées aux touristes, par exemple faire du *sightjogging*<sup>30</sup> avec un habitant sur Trip4real ou encore pousser systématiquement les destinations en dehors de Paris, accessibles dans le cadre d'une visite sur la journée (plages du débarquement, Mont-Saint-Michel, Châteaux de la Loire, etc.). Après leur voyage, il s'agit d'inciter ces visiteurs à revenir en France, ne pas perdre le contact avec eux et inciter à la revisite en poussant

<sup>29</sup> Les multi-découvreurs sont un segment de touristes que nous avons décrit dans le rapport de l'Institut Montaigne en 2014. Il s'agit de visiteurs non-européens qui sont déjà venus au moins une fois en France et y cherchent encore les valeurs traditionnelles du pays (art de vivre, romantisme, savoir-faire artisanal, sophistication). Ils sont néanmoins en demande d'une plus grande profondeur d'offre qu'à leur première visite, en matière de culture et d'art de vivre notamment, voire d'endroits plus confidentiels. Ce segment est composé de personnes à haut niveau d'études et informées, parlant au moins une langue étrangère. Leur budget est assez élevé, et le rapport qualité-prix prime largement sur le prix lui-même. Les « multi-découvreurs » devraient être attirés aussi souvent que possible vers la France, grâce à une offre adaptée et renouvelée et à un service au niveau des standards internationaux, pour en faire les premiers ambassadeurs de la France sur leur propre territoire.

<sup>30</sup> Contraction de *sightseeing* (visite de monuments, lieux d'intérêt) et de *jogging*.

toujours des idées de destinations nouvelles. En termes de promotion, il serait également intéressant d'utiliser l'important pouvoir de prescription de la communauté de blogueurs américains, en faisant des focus thématiques sur des offres éphémères pour créer un sentiment d'urgence et pousser le choix de la destination, alimentés avec des photos « incarnées » qui mettent en avant non seulement le paysage et le patrimoine mais surtout l'expérience vécue.

**Profil de touriste #4 :** *Voyageurs d'affaires européens en déplacement dans le cadre de grands événements (salons, séminaires)*

L'enjeu à relever sur ce segment touristique est double : attirer l'organisation de grands événements professionnels dans les villes françaises (et pas simplement Paris), et diversifier les activités proposées aux touristes qui se déplacent pour ces événements. Au-delà des équipements et infrastructures nécessaires à l'organisation de tels événements, l'attractivité d'une ville pour ce genre d'événements dépend pour une grande part de l'offre d'activités sur place (« que fait-on après le séminaire ? »). L'une des lacunes de Paris est le manque d'orientation de ces visiteurs sur les activités, les restaurants, la vie nocturne adaptée à leur profil. Il s'agit donc de faire connaître, et rendre simple et attractif, le tissu de services proposés sur les lieux de congrès et de séminaires. Une *marketplace* numérique consolidant les activités à destination, non exhaustive mais pertinente sur la cible, pourrait permettre de packager des offres ajustées aux besoins des touristes. Alternativement, il faut être en mesure d'organiser le partage de l'information entre professionnels du tourisme (organisateurs, transporteurs et prestataires d'activités sur place, etc.) pour leur permettre de commercialiser leurs offres. Bien souvent, ceux-ci ne sont pas au courant de l'arrivée des groupes de visiteurs.

Ces exemples ne prétendent pas à l'exhaustivité : ils constituent simplement des illustrations de la façon dont le numérique contribue à la diversification des offres proposées et à la création de valeur dans le parcours touristique. Il nous semble que cette démarche devrait être poursuivie afin d'identifier l'ensemble des freins et d'encourager le développement de solutions numériques.

## 2. L'économie du partage dans le tourisme

L'économie du partage désigne, selon la définition qu'en donne la DGE « *les nouveaux modes de consommation permettant de partager entre particuliers l'usage ou la consommation de produits, équipements ou services* ». Ces offres nouvelles sont désormais bien ancrées dans les usages des touristes, et leur adoption ne cesse de progresser, bien que ces offres n'aient que peu d'années d'existence. Selon une enquête de la DGE, ce sont près de 27 % de visiteurs étrangers qui ont eu recours à un service lié à l'économie du partage<sup>31</sup> et plus d'un quart des Français utilisent déjà un de ces services.

63

Plus spécifiquement, les services liés au transport et à l'hébergement sont les plus prisés par les clientèles touristiques :

- 18 % des visiteurs étrangers ont recours à un service de voiture partagée ou de VTC (Uber, Blablacar, etc.),
- 10 % des visiteurs étrangers ont recours à un service d'hébergement (de type Airbnb, HomeAway, etc.),
- 1 % des visiteurs étrangers ont recours à d'autres services liés à l'économie du partage.

<sup>31</sup> Direction Générale des Entreprises, *Satisfaction des clientèles touristiques en séjour en France*, décembre 2015.

Notre pays semble être un terrain favorable à ces nouveaux usages : avec six millions d'utilisateurs et 350 000 logements disponibles répartis dans 17 000 communes, la France est le second pays pour Airbnb et le deuxième marché mondial pour Uber ; la France est également l'un des principaux marchés de Blablacar, leader européen du covoiturage, qui regroupe une communauté de 30 millions de membres dans 22 pays à travers le monde.

Ce mouvement irait croissant. Selon des estimations de l'Insee<sup>32</sup> publiées en février 2017, 11 % des touristes auraient eu recours à un service d'hébergement entre particuliers en 2016, soit 25,5 millions de nuitées. Les locations par plateformes auraient ainsi évolué de près de 30 % en 2016.

Ces nouveaux usages sont désormais ancrés dans les habitudes des voyageurs, français comme internationaux, et il ne sera pas possible de revenir sur la valeur supplémentaire qui a été offerte aux consommateurs.

### a. L'apport de l'économie du partage dans le tourisme

Les apports de l'économie du partage à l'attractivité du tourisme en France sont de quatre ordres :

- **L'économie du partage permet de proposer des offres plus adaptées aux besoins spécifiques de certains segments de touristes, que couvrent encore insuffisamment les autres acteurs.**

<sup>32</sup> Estimations réalisées sur un échantillon de plateformes, en collaboration avec l'UNPLV et Gîtes de France. L'Insee précise que la couverture de cet échantillon sera complétée, les données agrégées de certaines enseignes n'étant que partiellement disponibles à ce stade. Insee Analyses N° 33, *Les logements touristiques de particuliers proposés par Internet*, février 2017.

À titre d'exemple, l'offre hôtelière est souvent perçue comme inadaptée aux groupes de voyageurs, que ce soit en famille ou en groupes d'amis. Dans certaines situations, l'offre hôtelière, qui nécessite de louer plusieurs chambres s'avère chère, voire inadaptée dans le cas particulier des familles étant donnée la relative rareté des chambres mitoyennes ou communicantes dans le parc hôtelier<sup>33</sup>. Les offres de locations de courte durée de type Airbnb ou Home Away, séduisent ainsi particulièrement ces segments de clientèles. Dans un sondage publié par le cabinet Coach Omnium<sup>34</sup>, l'échantillon de touristes interrogés juge les atouts d'Airbnb par rapport à l'hôtel : si le prix est évoqué en premier lieu comme étant plus attractif (nettement plus avantageux pour des familles ou groupes), l'aspect fonctionnel et la présence d'une cuisine (des logements mieux adaptés à ces segments de clientèles) ressortent en deuxième critères. Selon Airbnb, 83 % de ses voyageurs choisissent ce mode d'hébergement pour avoir accès à davantage d'équipements<sup>35</sup>. Loin d'être anecdotique, le segment des familles représente une importante part des flux touristiques : à Paris par exemple, elles représentent entre 25 % et près de 40 % des clientèles touristiques étrangères selon les marchés émetteurs<sup>36</sup>. Notons, enfin, que certains hôteliers ont eux-mêmes pris la mesure de ces mutations, et développent leur propre offre d'hébergement *via* plateforme, à l'image de ce que propose le groupe Accorhotels.com *via* le rachat de la *startup* Onefinestay.

<sup>33</sup> Plus récemment, certains acteurs ont pris des initiatives en modernisant leurs offres et/ou leurs produits : il en est ainsi par exemple du lancement de la nouvelle marque JO&JOE par le Groupe Accorhotels.com qui cherchent en priorité à s'adresser à la cible des *millénials*.

<sup>34</sup> Coach omnium, *Sondage exclusive sur les clients d'hôtels et airbnb*, avril 2016.

<sup>35</sup> Blog d'Airbnb, *impact économique en France*, novembre 2015.

<sup>36</sup> CRT Paris Île-de-France, *Repères 2015*, 2016.

- **L'économie du partage permet de diversifier l'offre touristique française en créant des offres nouvelles.**

L'émergence de l'économie du partage sur certains marchés vient, pour partie, en concurrence avec les offres existantes ; s'il est difficile d'estimer les recettes incrémentales pour le pays sur de tels marchés, en l'absence d'outil statistique adéquat, il est des cas qui laissent peu de place au doute, dans le domaine du tourisme nautique par exemple. La *start-up* ClickandBoat propose des locations de bateaux de courte durée entre particuliers, en se basant sur l'observation qu'en moyenne un bateau ne navigue que dix jours par an. L'ouverture de nouveaux marchés se manifeste notamment au travers du marché fluvial nautique à Paris, inexistant jusqu'alors. L'offre proposée par ClickandBoat permet d'élargir le marché de la location de bateaux, hier détenu par des loueurs professionnels disposant de très peu de visibilité numérique (sites internet « vitrine », sans possibilité de réservation, ni de garantie de disponibilité), notamment auprès de la clientèle étrangère, et pratiquant des prix insuffisamment attractifs du fait de leur modèle économique (le bateau devant être rentabilisé sur la saison touristique). L'élargissement de ce marché permet par ailleurs d'attirer en France des touristes à fort pouvoir d'achat et de faire bénéficier à tout le secteur touristique, et aux particuliers, de retombées économiques incrémentales.



### **L'expérimentation Voyages-sncf.com/ Avis / Ouicar**

Voyages-sncf.com a tenté à l'été 2016 de mesurer la réaction de ses clients lorsque deux offres de location de voiture leur sont proposées, d'une part Avis (économie dite « traditionnelle ») et d'autre part Ouicar (location de voitures entre particuliers). Deux constats majeurs ressortent de cette expérimentation.

Tout d'abord, les usages de l'économie du partage répondent à un besoin non couvert : lorsqu'une location de voiture *via* Ouicar est proposée là où aucune location de voiture traditionnelle n'est disponible, le taux de clics est au-dessus de la moyenne de la demande habituelle de location de voitures, toutes destinations confondues.

De plus, Voyages-sncf.com a constaté que le nombre de locations de voitures a globalement augmenté, sans impact sur la location de voiture traditionnelle : le nombre de clics sur la location de voiture *via* une compagnie traditionnelle n'a pas baissé, même lorsque l'offre concurrente était proposée. Le nombre de clics a été, sur la période testée, de plus de six points supérieur à une proposition d'offre unique.

- **L'économie du partage permet d'ouvrir des capacités supplémentaires dans des zones tendues et/ou des territoires sous-exploités.**

À Paris, on estime à 20 000 chambres le déficit de logements touristiques<sup>37</sup>. Les taux d'occupation de 80 %, avant l'année 2016, reflètent bien la sous-capacité chronique d'accueil de Paris (le taux moyen s'échelonne autour de 60 % en France métropolitaine). Avec 70 000 offres de logements à Paris (mais loués seulement une faible partie de l'année<sup>38</sup>), Airbnb permet de répondre en partie au sujet de la sous-capacité à Paris, en particulier lors d'événements ponctuels (Euro de football, COP21 par exemple).

Par ailleurs, à l'autre opposé du spectre, des pans entiers de nos territoires ne sont pas suffisamment exploités : faute de flux touristiques suffisants, un investissement dans une infrastructure, qu'elle soit d'hébergement ou de transport, ne fait pas sens. L'ouverture de capacités d'hébergement chez l'habitant sur ces territoires, *via* les plateformes de mise en relation entre particuliers, est une vraie solution à une meilleure valorisation touristique de certains territoires<sup>39</sup>. Selon l'étude de l'Insee<sup>40</sup> précédemment citée, 80 % de la fréquentation en hébergement touristique *via* plateforme se situerait aujourd'hui en province. 17 000 communes disposent au moins d'un logement Airbnb contre seulement 6 000 communes disposant d'un hôtel. Blablacar, de par son importante communauté de membres, permet de proposer des trajets point à point irriguant l'ensemble du territoire.

<sup>37</sup> CCI Paris, Institut Montaigne, *Rester leader du tourisme : un enjeu vital pour la France*, 2014.

<sup>38</sup> Selon Airbnb, les logements sont loués 26 nuits en moyenne par an en France.

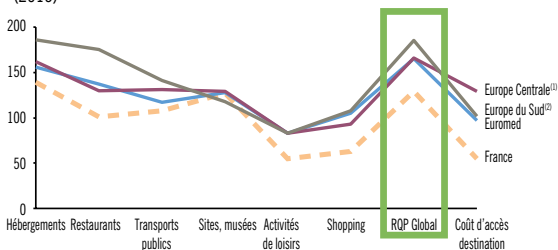
<sup>39</sup> Tout comme l'étaient les maisons d'hôtes en milieu rural en leur temps.

<sup>40</sup> Insee, Insee Analyses N° 33, *Les logements touristiques de particuliers proposés par Internet*, février 2017.

- **L'économie du partage permet de remettre l'expérience client au cœur de toutes les propositions de valeur. Ceci incite l'ensemble du marché à se réinventer et à réinvestir dans cette expérience client.**

Notre pays souffre d'une très mauvaise perception en termes de rapport qualité-prix auprès des clientèles touristiques, qu'elles soient étrangères ou françaises. Une étude récente de la DGE<sup>41</sup> compare la perception des touristes du rapport qualité-prix sur différents postes de dépenses (hébergements, restaurants, transports publics, activités de loisir, etc.) avec des destinations européennes comparables. La France se positionne nettement en dessous du benchmark sur l'ensemble de ces postes de dépenses (à l'exception des musées et sites touristiques), avec des décrochages importants sur l'hébergement et la restauration.

**Perception du rapport qualité-prix : comparaison de la France avec des benchmarks internationaux**  
Indice de rapport qualité-prix perçu par les touristes (2015)



<sup>(1)</sup> Allemagne, Autriche, Suisse.

<sup>(2)</sup> Espagne, Italie, Turquie, Grèce, Croatie.

Note : de 0 à 100, la performance est jugée décevante, de 100 à 150 elle est acceptable, de 150 à 250 elle dépasse les attentes, au dessus de 250, elle est jugée exceptionnelle.

Source : TCI Research/TravelStat, analyse Institut Montaigne.

<sup>41</sup> Direction Générale des Entreprises et TCI Research, *Satisfaction des clientèles touristiques en séjour en France*, décembre 2015.

De même, le *World Economic Forum*, dans son dernier classement des pays les plus attractifs pour le tourisme<sup>42</sup> classe la France 139<sup>e</sup> sur 141 pays étudiés en termes de compétitivité prix. À titre de comparaison, l'Espagne se classe 105<sup>e</sup> et les États-Unis 102<sup>e</sup>.

Le succès des offres de l'économie du partage révèle avant tout un rapport qualité-prix insuffisant proposé par certaines offres traditionnelles : dans la même enquête de la DGE, la perception du rapport qualité-prix bondit quand on interroge les visiteurs ayant utilisé un service lié à l'économie du partage, dépassant largement le benchmark sur l'hébergement ou les transports ; ces mêmes utilisateurs déclarent une intention de revisite de la France de huit points de pourcentage supérieurs à la moyenne (de 57 % dans ce sondage).

70

Confrontés à cette concurrence nouvelle, les acteurs qui ne l'ont pas encore fait se voient dans l'obligation de se réinventer et de réinvestir dans l'expérience client, l'innovation et/ou le prix de leurs prestations. L'économie du partage a donc ceci de bénéfique qu'elle pousse certains acteurs à se renouveler, et à se concentrer sur le touriste et ses attentes. Cette émulation génère un cercle vertueux pour la réputation et l'attractivité de la destination France.

Il semble ainsi que les apports de l'économie du partage sont positifs pour l'entreprise France, bien que des effets concurrentiels difficilement évaluable soient à l'œuvre sur certains marchés.

---

<sup>42</sup> World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, 2016.

### **b. La réglementation et la fiscalité du tourisme collaboratif**

Les dispositifs réglementaires liés à l'économie du partage ont récemment fait l'objet de débats. Les discussions se focalisent sur le bon dispositif réglementaire et fiscal pour les utilisateurs de ces nouveaux services. Le cadre déjà en vigueur a récemment été adapté ou complété. Or, nous l'avons vu, ces nouveaux acteurs révèlent le défaut de compétitivité et de qualité-prix de certains autres acteurs du secteur, qui n'ont pas su ou on pris insuffisamment le tournant numérique. Aussi, peut-on symétriquement renverser la question et se demander si les contraintes qui pèsent sur ces autres acteurs ne grèvent pas leur compétitivité.

Les principes directeurs de la réglementation qui entourent l'ensemble des acteurs du tourisme devraient être les suivants :

- préserver la compétitivité de l'industrie touristique dans un contexte de concurrence internationale,
- assurer l'équité effective de traitement entre acteurs comparables.

### **1. Les règles fiscales et sociales qui encadrent l'économie du partage**

Notons tout d'abord que des règles fiscales encadrent aujourd'hui les revenus issus de l'économie collaborative. Dans un souci de clarté, elles ont été rappelées par une instruction de l'administration fiscale datant du 30 août 2016. Ce document précise que les revenus issus de la consommation collaborative sont soumis à l'impôt et en exclut ceux issus de la « co-consommation » : l'instruction dispose en effet que *« les revenus réalisés par un particulier au titre du partage de frais qui peuvent bénéficier de l'exonération sont ceux perçus dans le cadre d'une "co-consommation", c'est-à-dire d'une prestation de*

*service dont bénéficie également le particulier qui la propose, et non pas seulement les personnes avec lesquelles les frais sont répartis<sup>43</sup> ». Le covoiturage entre dans ce champ, tandis que la location d'appartements entre particuliers au moyen d'une plateforme collaborative en est exclue (« Ne bénéficient pas non plus de cette exonération les revenus tirés par un contribuable de la location d'un élément de son patrimoine personnel comme, par exemple, la location de son véhicule de tourisme ou la location, saisonnière ou non, de sa résidence principale ou secondaire. »). Cette instruction est venue clarifier le cadre fiscal relatif à la location meublée de courte durée qui était déjà en vigueur.*

Ainsi, les règles fiscales qui s'appliquent, hors co-consommation, sont les suivantes :

- Les revenus perçus par un hébergeur doivent être déclarés au titre de « location meublée non professionnelle ». Net d'impôts, le rendement locatif moyen reste ainsi modéré et équivalent au rendement d'une assurance vie<sup>44</sup> pour les locataires particuliers.
- Les touristes, qu'ils logent dans un hôtel ou dans le logement d'un particulier, sont également soumis à la taxe de séjour, dans les communes où celle-ci est instituée. Depuis la loi de finances 2015 et la réforme de la taxe de séjour<sup>45</sup>, les plateformes peuvent collecter cette taxe pour le compte des loueurs qui sera reversée aux collectivités concernées.

<sup>43</sup> Direction Générale des Finances Publiques, *Bulletin Officiel des Finances Publiques – Impôts*, novembre 2016.

<sup>44</sup> Calculs DGE.

<sup>45</sup> Article 67 de la loi n° 2014-1654 du 29 décembre 2014 de finances pour 2015.

Trois nouvelles dispositions ont par ailleurs été adoptées en lois de finances pour 2016 et 2017, et viennent compléter ces règles. Elles visent à assurer une plus grande transparence, à identifier et à encadrer toute mutation de l'activité vers la professionnalisation, tout en laissant les pratiques occasionnelles des particuliers se développer.

- Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2017 prévoit ainsi qu'au-delà de 23 000 euros de recettes dégagées au titre de la location de meublés et de 7 720 euros dégagés au titre de la location de biens (voiture notamment), les particuliers devront s'acquitter de cotisations sociales. L'exposé des motifs de l'article 10 du projet de loi dispose ainsi que « *Le développement très dynamique des plateformes numériques permettant la location de biens meubles ou immeubles impose de définir dans la loi une frontière claire entre les revenus du patrimoine et les revenus d'activité, afin de distinguer la situation des personnes qui gèrent leur capital de celles qui exploitent leur bien en vue d'en tirer un profit, notamment en fournissant certaines prestations complémentaires à des fins professionnelles* »<sup>46</sup>.
- La loi de finance rectificative du 29 décembre 2016<sup>47</sup> prévoit quant à elle l'obligation pour les plateformes, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, de transmettre automatiquement le montant total des transactions effectuées par les utilisateurs à l'administration fiscale.
- Cette disposition complète une mesure précédemment adoptée en loi de finance rectificative obligeant les plateformes à transmettre à leurs usagers le montant annuel généré par leur intermédiaire.

<sup>46</sup> Projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2017, 2016.

<sup>47</sup> Loi n° 2016-1918 du 29 décembre 2016 de finances rectificative pour 2016.

## 2. Quel cadre réglementaire en France et à l'étranger ?

De nombreuses collectivités, en Europe et aux États-Unis, ont opté pour des réglementations contraignantes, soumises à un régime de pré-autorisation de l'offre (à Berlin ou à Bruxelles par exemple, les « permis de louer » sont extrêmement difficiles à obtenir, un système qui s'apparente à une quasi interdiction de fait). Quant à la France, il n'existe pas d'autorisation préalable à la location de meublés de courte durée pour les résidences principales.

En France, la loi pour une République numérique, promulguée le 7 octobre 2016, apporte des éléments nouveaux à la réglementation<sup>48</sup> :

- Article 49 : *« tout opérateur de plateforme en ligne est désormais tenu de délivrer au consommateur une information loyale, claire et transparente sur (...) (alinéa 3) la qualité de l'annonceur et les droits et obligations des parties en matière civile et fiscale, lorsque des consommateurs sont mis en relation avec des professionnels ou des non-professionnels »*
- Article 51-1b : les communes de plus de 200 000 habitants et celles des départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne mais aussi les zones d'urbanisation de plus de 50 000 habitants ont la possibilité de mettre en place une procédure d'enregistrement, pour *« toute location pour de courtes durées d'un local meublé en faveur d'une clientèle de passage qui n'y élit pas domicile »*<sup>49</sup>. Elle précise que cette déclaration doit s'effectuer via un téléservice. La loi précise que *« Toute offre de location contient le numéro de déclaration »*.

<sup>48</sup> Notifiée et réputée conforme à la communication de la commission européenne de juin 2016 « agenda européen pour l'économie collaborative ».

<sup>49</sup> Loi pour une République numérique, promulguée le 7 octobre 2016, (renvoie à la définition des articles L. 631-7 et L. 631-9 du Code de la construction et de l'habitation)



- Article 51-3c : au-delà de 120 jours de location, lorsque le logement constitue la résidence principale du loueur, le logement ne peut plus faire l'objet d'une offre de location par son intermédiaire jusqu'à la fin de l'année en cours.

La réglementation qui pèse (en ce qu'elle influe sur le prix) sur les acteurs de l'hôtellerie est, quant à elle, particulièrement contraignante. Citons, entre autres, les réglementations exclusives à l'hébergement marchand qui portent sur la sécurité incendie, l'énergie et l'hygiène pour les hôtels. L'UMIH<sup>50</sup> recense plus de 50 nouvelles réglementations par an, soit 150 gestes d'exploitation nouveaux. Quelques exemples :

- étalage obligatoire de boissons non alcoolisées en évidence, séparé des autres boissons avec au moins dix bouteilles ou récipients pour présenter un échantillon au moins des boissons suivantes : jus de fruits, jus de légumes, boissons au jus de fruits gazéifiées, sodas, limonades, sirops, eaux ordinaires gazéifiées artificiellement ou non, eaux minérales gazeuses ou non,
- indication des numéros de chaque chambre d'hôtel en relief à des dimensions établies,
- encadrement des matériaux des sols des cuisines,
- responsabilisation des restaurateurs pour la gestion des biodéchets alors que la filière n'est pas structurée.

Ce cadre réglementaire très lourd engendre, pour les établissements recevant du public, de nombreux investissements contraints. Ces investissements ont un poids sur le produit hôtelier et ne sont pas perceptibles par les clients: en ce sens, tous les investissements contraints n'apportent pas de valeur ajoutée supplémentaire et diminuent la compétitivité-prix proposée par l'hébergeur. Ces règle-

---

<sup>50</sup> UMIH : Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie.

mentations obèrent la capacité des hôteliers à investir dans leur produit : un minimum de 10 % de l'investissement de rénovation ou de construction est contraint par la réglementation (parmi les investissements viennent l'accessibilité, puis la sécurité incendie et les mesures de réduction d'énergie)<sup>51</sup> et peuvent atteindre jusqu'à 30 % lors d'une rénovation d'envergure sur des établissements dont, de fait, la rentabilité est menacée. La réglementation hôtelière française est l'une des plus contraignantes au monde.

### **3. Les défis soulevés par la réglementation de l'économie du partage**

Vu sous le seul prisme du tourisme, l'apport de l'économie collaborative est globalement positif. Il peut toutefois poser question quant à de potentiels effets contreproductifs qui seraient nuisibles à l'attractivité du pays. Les professionnels du secteur et certains acteurs institutionnels mettent en avant deux principaux risques.

- Dans le secteur de la restauration : le relatif manque de contrôle des standards d'hygiène dans les pratiques de restauration collaborative.
- Dans le secteur de l'hébergement : la crainte du renchérissement de l'immobilier dans les centres villes, le risque de « muséification » et le tarissement de la vie de quartier, qui pourraient entraîner un rejet du tourisme par la population locale.

La réglementation, que nous mentionnions dans le paragraphe précédent, a pour objectif de limiter ces effets contre-productifs, et un arsenal fiscal et réglementaire encadre déjà l'économie collaborative. Il a récemment été complété par les projets de loi de finances et de financement de la Sécurité sociale.

---

<sup>51</sup> Données des professionnels de l'hôtellerie.

Les récentes clarifications de l'administration fiscale œuvrent également dans ce sens. Depuis la loi de Finances 2015, les plateformes ont l'obligation d'envoyer chaque année à leurs utilisateurs un récapitulatif de leurs revenus, une démarche que certaines plateformes avaient par ailleurs mise en place depuis plusieurs années. En théorie, les loueurs occasionnels de meublés sont redevables de l'impôt sur le revenu et des prélèvements sociaux s'ils ont professionnalisé l'usage. Ils doivent en outre collecter la taxe de séjour, comme tout autre prestataire de service d'hébergement en zone touristique. Par ailleurs, en tant que propriétaires ou locataires de leur logement, ils sont soumis à la taxe foncière et à la taxe d'habitation. **Ces obligations sont souvent mal connues. L'administration et les plateformes doivent faire en sorte que ces réglementations soient mieux connues afin qu'elles soient mieux respectées.**

Par nature, il est très difficile de quantifier le nombre de particuliers qui s'abstraient de leurs obligations. L'administration fiscale ne semble par ailleurs pas en mesure d'effectuer les contrôles nécessaires étant donné l'anonymat des particuliers proposant leurs services sur les plateformes, le nom et l'adresse n'étant généralement révélés qu'une fois la transaction réalisée.

Concernant la taxe de séjour, la collaboration semble se mettre en place progressivement : Airbnb est la première plateforme à avoir instauré la collecte automatique de la taxe de séjour de manière volontaire. La plateforme collecte la taxe de séjour à Chamonix depuis août 2015, à Paris depuis octobre 2015, et dans 17 nouvelles villes depuis août 2016. Dans ces villes, Airbnb se charge de collecter la taxe pour le compte des loueurs et hébergeurs, qu'il prélève aux voyageurs au moment de la réservation avant de les reverser aux municipalités.

Enfin, pour ce qui concerne la réglementation, nous mentionnons deux exemples qui ont illustré la difficulté à faire appliquer la réglementation qui incombe aux particuliers pratiquant l'économie collaborative :

- À Paris, les résidences secondaires mises en location doivent faire l'objet d'une demande d'autorisation de changement d'usage. Le registre, récemment mis en ligne sur l'*open data* de la mairie comptabilise 364 logements au 1<sup>er</sup> décembre 2016 ; ce chiffre est-il représentatif de l'ensemble de l'offre réelle de résidences secondaires sur les plateformes collaboratives ? Il est difficile d'estimer ce chiffre, mais à titre indicatif, 11 609 logements sur Airbnb étaient listés par des personnes proposant au moins deux logements à Paris (source : Inside Airbnb au 3 juillet 2016) ; ceci ne signifie pas nécessairement qu'il s'agit uniquement de résidences secondaires car ces 11 609 logements incluent également des agences gérant plusieurs résidences principales ou des *co-hosts* (plusieurs loueurs peuvent être listés pour un même logement dans le cadre par exemple d'aide à la gestion de l'offre du propriétaire réel du logement et générant de la double comptabilisation).
- L'activité rémunérée de service d'un repas à son domicile par un particulier ou la prestation accomplie par un professionnel au domicile d'un particulier sont aujourd'hui considérées comme une activité de restauration et doivent donc respecter le cadre légal et réglementaire existant en France concernant ce type d'activité : respect des règles d'hygiène, déclaration auprès le DDPP (direction départementale de la protection des populations), règlements sanitaires départementaux, encadrement de la vente de boissons alcoolisées, diffusion de musique, affichages obligatoires, inter-

diction de fumer etc. Afin d'éviter toute dérive dans la cuisine à domicile, la DGE a demandé à la DGCCRF dans son programme de contrôle 2016, des interventions au titre de l'économie collaborative.

**Ainsi, le véritable défi autour des sujets de fiscalité et de réglementation ne relève plus tant de la définition du cadre – qui comme nous l'avons vu, existe et a été récemment complété et clarifié – mais dans son effectivité et dans l'application de celui-ci.**

**La première bataille concurrentielle pour attirer les touristes se joue entre destinations, entre la France et des pays concurrents. Dans la perspective de la compétitivité internationale de la France, il paraît plus pertinent et urgent en réalité de redonner aux acteurs de l'hôtellerie et de la restauration les moyens d'investir dans l'innovation et la compétitivité de leurs produits en simplifiant et en allégeant la réglementation qui leur incombe.**



## RECOMMANDATIONS

### a. Propositions à destination des pouvoirs publics

#### **Axe 1 : Refondre notre système statistique de mesure du tourisme pour le mettre en conformité avec les nouveaux usages numériques et le rendre disponible et lisible pour l'ensemble des acteurs.**

L'appareil statistique de mesure du tourisme est aujourd'hui lacunaire et ne permet pas de disposer d'une bonne compréhension des comportements des touristes et de leurs usages, en particulier ceux liés au numérique.

La carence est de trois ordres :

- Une carence de couverture de l'ensemble du spectre touristique : ainsi, les nuitées passées en hébergement *via* les plateformes numériques ne sont que très partiellement intégrées dans la statistique. Lorsqu'elles le sont (un recensement annuel très parcellaire du nombre de nuitées en meublés de location du tourisme est effectué par la DGE), elles ne sont pas différenciées des locations « traditionnelles ».
- Une carence de profondeur des indicateurs mesurés : le système statistique actuel est principalement structuré autour des nuitées hôtelières. Or, quelques indicateurs supplémentaires seraient nécessaires à la bonne analyse des comportements : nationalité, motif de séjour, structure du groupe de visiteurs (groupe, famille, couple, individuel), âge, nombre de visites en France, type d'hébergement, type de transport utilisé, satisfaction du séjour en France, dépense moyenne journalière et composition du panier moyen en sont quelques exemples.

- Une carence de vision segmentée : enfin, ces indicateurs doivent être restitués de façon segmentée, pour permettre de différencier les usages et d'élaborer des stratégies différenciées selon le segment.

L'initiative conjointe de la DGE et du réseau Tourisme et Territoire d'un « guichet *Open Data* de l'information touristique »<sup>52</sup> (disponible aujourd'hui en version *bêta* et qui devrait être opérationnelle au printemps 2017) nous semble aller dans le bon sens.

## PROPOSITIONS :

- **Proposition 1 :** Intégrer dans la statistique nationale tous les aspects de la nouvelle économie, dont les nuitées en location touristique de courte-durée *via* plateformes, les déplacements en covoiturage et la restauration entre particuliers, qu'il est nécessaire d'identifier en tant que tels dans les *reportings* nationaux.
- **Proposition 2 :** Accompagner le travail de segmentation touristique d'Atout France pour bâtir un dispositif national d'enquête sur les profils clients. Compléter les indicateurs mesurés sur chacun de ces segments pour permettre une meilleure compréhension des comportements.

Définir une base d'indicateurs communs et harmonisés pour les enquêtes réalisées par les 13 observatoires régionaux du tourisme des CRT des nouvelles grandes régions. Les réponses annualisées seront ensuite agrégées par Atout France, qui animera le lien opérationnel entre les différents observatoires.

<sup>52</sup> Datatourisme.fr



- **Proposition 3 : Rendre disponible l'ensemble des informations agrégées sur le site d'Atout France, afin de créer un observatoire des pratiques et des flux touristiques, à disposition de l'ensemble des acteurs du secteur.**

**Axe 2 : Restaurer la compétitivité internationale des acteurs du tourisme en France en veillant à la simplicité et à l'utilité de toute réglementation future et en l'évaluant à l'aune de la valeur ajoutée touristique.**

La France souffre d'un défaut de compétitivité qualité-prix en comparaison des grandes destinations concurrentes. L'une des vertus de l'économie du partage est d'améliorer cette compétitivité par le biais de ses offres propres mais aussi en poussant les acteurs de l'économie classique à se renouveler et à investir dans l'expérience client.

Or, le poids des normes qui encadrent l'activité de nombreux acteurs du tourisme (dans l'hôtellerie et la restauration notamment) pèse sur la compétitivité de la France sur la scène internationale, en comparaison de grandes destinations concurrentes. Elle détourne les professionnels de l'initiative et de l'innovation qu'appellent les nouveaux usages. Nous remarquons en effet que le niveau de réglementation imposé aux professionnels est plus élevé en France qu'il ne l'est dans d'autres pays comparables. Si l'encadrement de l'activité des hôteliers, des restaurateurs ou des cafés est indiscutablement nécessaire sur certains points fondamentaux (sécurité, hygiène), l'inflation de règlements ne contribue pas nécessairement à créer de la valeur ajoutée pour le client.

**De façon générale, toute réglementation nouvelle devra à l'avenir être évaluée à l'aune de la valeur ajoutée pour les touristes.**

## PROPOSITIONS :

- **Proposition 4 :** Évaluer par des études d'impact toute nouvelle réglementation destinée à encadrer l'activité des acteurs de la restauration et de l'hôtellerie, en priorité à l'aune de la valeur ajoutée pour les touristes.
- **Proposition 5 :** Veiller à ce que toute réglementation nouvelle préserve et garantisse la simplicité d'usages de l'hébergement occasionnel entre particuliers.

### b. Propositions à destination des acteurs de la filière, institutionnels et privés

84

L'ensemble des acteurs de la filière, et plus particulièrement les entreprises ayant un rayonnement et une visibilité internationale, doivent se coordonner pour relayer avec plus de force et d'impact la stratégie marketing définie aux niveaux national et régional sur des cibles clés. Le dynamisme des acteurs du numérique en France est également un important levier pour développer et faire rayonner le tourisme français à l'international.

### **Axe 3 : Aligner les stratégies marketing des entreprises du tourisme avec la stratégie de promotion nationale définie par Atout France.**

Le numérique représente un levier clé pour la promotion internationale d'offres touristiques locales. En s'appuyant sur cet atout devenu indispensable dans leur stratégie de promotion, les marques françaises peuvent décliner une stratégie marketing adaptée à chacun des marchés où elles sont présentes.

La campagne *#FeelFrance* par exemple, qui sera déployée au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas en 2017 a pour but d'assurer la promotion des destinations en France en s'appuyant sur ses marques mondiales, ses produits et ses services. Ce type d'initiative permet d'avoir un impact marketing puissant puisque **la stratégie unique autour des destinations est relayée par plusieurs marques puissantes qui abondent sur les investissements publicitaires d'Atout France.**

A l'inverse, le déploiement de moyens marketings dispersés, sur des cibles et avec des messages très hétérogènes, **dilue la force globale du message.**

Par ailleurs, le numérique doit permettre aux opérateurs privés de construire des parcours fluides et adaptés aux attentes des différents profils de clientèles, en se coordonnant et en s'appuyant sur les données dont chacun d'eux dispose.

Il s'agit de proposer une meilleure expérience client, centrée sur les attentes particulières de chacun, tout en optimisant le panier moyen global des touristes. Cette stratégie coordonnée entre acteurs institutionnels et privés est d'autant plus nécessaire qu'elle permettra de rétablir un contact direct et de mieux appréhender les attentes des touristes, plutôt que de subir la désintermédiation complète, au bénéfice de géants étrangers du numérique.

Encore une fois, la construction de tels parcours s'appuie sur la stratégie nationale qui doit éclairer et guider l'action des opérateurs privés. Ainsi, si la stratégie nationale définit, par exemple, le tourisme de shopping asiatique comme cible prioritaire pour la région parisienne, les opérateurs privés, en synergie avec la promotion nationale

et régionale, construiront les offres adaptées aux attentes de ces touristes.

## PROPOSITIONS :

- **Proposition 6 :** Impliquer davantage les entreprises de la filière touristique dans la traduction opérationnelle du schéma promotionnel de la France. Leur place au sein des clusters et des commissions stratégiques d'Atout France doit être renforcée.
- **Proposition 7 :** Partager des stratégies de promotion de destinations spécifiques selon un calendrier annuel en coordination avec les instances stratégiques de la destination France (Atout France, comités régionaux du tourisme, offices du tourisme, etc.). Charge aux marques de coordonner leurs actions commerciales en fonction de ce calendrier.
- **Proposition 8 :** Utiliser le levier du digital pour comprendre finement les besoins des touristes. Cela peut passer par la consolidation par un tiers de confiance de données propres à différents acteurs du tourisme, afin de permettre une meilleure compréhension de la consommation touristique en France.
- **Proposition 9 :** Initier des expérimentations permettant de créer des parcours touristiques complets entre différents acteurs.

**Axe 4 : Créer des synergies fortes entre le secteur du tourisme et le dynamisme du secteur numérique en France.**

Le tourisme et l'émulation numérique qui se développe autour de la *French Tech* sont deux atouts considérables pour la France. Pour

autant, notre pays ne parvient pas à concilier et à faire avancer ensemble ces deux éléments moteurs pour l'économie de notre pays. À ce constat s'ajoute celui d'une spécialisation de plus en plus poussée de notre industrie et de nos offres touristiques. Il n'y a plus un secteur touristique mais des filières touristiques (tourisme de montagne, tourisme littoral, tourisme patrimonial, etc.). Dans la compétition internationale, Paris a déjà pris un temps d'avance en créant en 2013 le *Welcome City Lab*, premier incubateur exclusivement consacré au tourisme. La France devrait se saisir de cette opportunité et poursuivre cette initiative en déployant ce type d'incubateurs sur de nouveaux territoires et pour des filières spécialisées.

- **Proposition 10 : Créer un réseau national d'incubateurs dans le secteur touristique. Décliner le modèle du *Welcome City Lab* à un certain nombre de filières touristiques (tourisme littoral, de montagne, gastronomique, patrimonial, etc.) afin de répondre au double impératif de spécialisation et d'innovation de ces filières. Répartir les différents incubateurs spécialisés sur l'ensemble du territoire français afin de créer le premier réseau national d'incubateurs du tourisme.**



## REMERCIEMENTS

---

Ce rapport est le fruit des travaux réalisés lors de séances de travail qui ont réuni de nombreux acteurs du tourisme, institutionnels et privés. Il a nourri sa réflexion de plus de 25 entretiens menés auprès de l'ensemble des acteurs : responsables politiques, représentants des collectivités, dirigeants d'entreprises du secteur, syndicats hôteliers ou encore juristes.

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni ces personnes, ni les institutions qu'elles représentent.

### Ils ont participé aux séances de travail :

- **Lionel Benatia**, Public policy manager, Blablacar
- **Cyril Delattre**, EMEA business operations, Airbnb
- **Patricia Delon**, Directrice du département commercial, RATP
- **Eric Doré**, Directeur général, Comité Régional du Tourisme Côte d'Azur
- **Anne-Sophie Frenove**, EMEA business development, Airbnb
- **Franck Gervais**, Directeur général, Voyages-sncf.com
- **Benjamin Grange**, Directeur général délégué, Dentsu Aegis Network
- **Samuel Lacombe**, Directeur délégué relations institutionnelles, Accorhotels.com
- **Lucie Pénicaut**, Digital acceleration manager, Voyages-sncf.com
- **Philippe Portier**, Avocat aux barreaux de Paris, New York et Luxembourg, Jeantet AARPI
- **Benoit Sineau**, Directeur général, Ouicar

## Rapporteurs

- **Jean Boschat**, Partner, A.T. Kearney
- **Charles-Etienne Bost**, Partner, A.T. Kearney
- **Blanche Leridon**, Chargée d'études, Institut Montaigne
- **Patrick Rabbat**, Manager, A.T. Kearney

## Les personnes auditionnées

- **Jacques Barré**, Président, Groupement National des Chaînes Hôtelières
- **Veruschka Becquart**, Chef de mission des projets transversaux, Atout France
- **Julie Besse**, Directrice du service juridique, des affaires réglementaires et européennes, UMIH
- **Jérémy Bismuth**, Fondateur, ClickandBoat.com
- **Gérard Brémont**, Président-directeur général, Pierre & Vacances
- **Aurélian Catana**, Responsable pôle étude et observation, Comité Régional du Tourisme Paris Île-de-France
- **Emma Delfau**, Sous directrice du tourisme, Direction générale des entreprises, Ministère de l'économie et des finances
- **Laurent Duc**, Président UMIH hôtellerie française, UMIH
- **Florian Escudié**, Conseiller Affaires économiques, Tourisme et Développement au Cabinet du Ministre, Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
- **Matthias Fekl**, Secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, de la promotion du Tourisme et des Français de l'étranger



- **Nicolas Ferrary**, alors directeur France d'Airbnb (jusqu'en juin 2016)
- **Adeline Guérard**, Directrice générale déléguée, Chaîne thermique du soleil
- **Pascale Got**, Député, Assemblée nationale
- **Nicolas Jabaudon**, Directeur, Office du tourisme Médoc Océan
- **Vincent Lemaître**, Directeur général, Groupe Flo
- **Bénédicte Lefeuvre**, Directrice générale, Centre des Monuments nationaux
- **Audrey Legardeur**, Conseillère tourisme, Cabinet du Secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français de l'étranger
- **Laurent Mercier**, Commissaire Divisionnaire, Chef d'État-Major Adjoint de la Direction de la Sécurité de Proximité de l'Agglomération Parisienne, Préfecture de Police de Paris
- **Gabriel Morin**, Conseiller Technique chargé de la stratégie et de la modernisation, Cabinet du Préfet de Police de Paris
- **Christian Mantei**, Directeur général, Atout France
- **Gaëlle Missonier**, Directrice de la communication et des relations institutionnelles, UMIH
- **Agnès Pannier-Runacher**, Deputy Chief Executive, Compagnie des Alpes
- **Philippe Person**, Responsable du pôle « Tourisme, Culture, Patrimoine » – Direction des Investissements et du Développement Local, Caisse des Dépôts et Consignations
- **Jean-François Rial**, Président-directeur général, Voyageurs du monde
- **Jean Terlon**, Vice-Président général, UMIH Restauration

- **Pascal Terrasse**, Député, Assemblée nationale
- **Philippe Tireloque**, Contrôleur Général, Conseiller Technique, Cabinet du Préfet de Police de Paris
- **Jean-Régis de Vauplane**, Co-fondateur et CEO, Cariboo
- **Vincent Wernus**, Directeur général France, HomeAway

**Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.**

# LES PUBLICATIONS

## DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)

- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)

- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie  
(juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique  
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit  
(novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :  
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle  
(mars 2012)

- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »  
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)

- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012  
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus  
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances  
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :  
**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**

# INSTITUT MONTAIGNE



AIR FRANCE-KLM  
AIRBUS GROUP  
ALLEN & OVERY  
ALLIANZ  
ALVAREZ & MARSAL FRANCE  
ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
ARCHIMED  
ARDIAN  
AT KEARNEY  
AUGUST & DEBOUZY  
AXA  
BAKER & MCKENZIE  
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH  
BEARINGPOINT  
BNI FRANCE & BELGIQUE  
BNP PARIBAS  
BOLLORE  
BOUYGUES  
BPCE  
BRUNSWICK  
CAISSE DES DÉPÔTS  
CAPGEMINI  
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS  
CARREFOUR  
CASINO  
CGI FRANCE  
Chaîne Thermale du Soleil  
CIS  
CISCO SYSTEMS FRANCE  
CNP ASSURANCES  
COHEN AMIR-ASLANI  
CRÉDIT AGRICOLE  
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE  
DAVIS POLK & WARDWELL  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL  
EDF  
ELSAN  
ENGIE  
EQUANCY  
EURAZEO  
EUROSTAR  
FONCIERE INEA  
GAILLARD PARTNERS  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE  
HENNER  
HSBC FRANCE  
IBM FRANCE  
ING BANK FRANCE  
INTERNATIONAL SOS  
IONIS EDUCATION GROUP  
ISR  
JALMA  
JEANTET ET ASSOCIÉS  
KPMG  
LA BANQUE POSTALE  
LAZARD FRÈRES

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



# INSTITUT MONTAIGNE



LINEDATA SERVICES  
LIR  
LIVANOVA  
LVMH  
MACSF  
MALAKOFF MEDERIC  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MEDIA PARTICIPATIONS  
MERCER  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
OBEA  
ONDRA PARTNERS  
PAI PARTNERS  
PIERRE & VACANCES  
PLASTIC OMNIUM  
PWC  
RADIALL  
RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
REDEX  
REXEL  
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD & CIE  
SANOFI  
SANTECLAIR  
SCHNEIDER ELECTRIC SA  
SERVIER  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIER Constructeur  
SNCF  
SNCF Réseau (anciennement Réseau Ferré de France)  
SODEXO  
SOLVAY  
STALLERGENES  
SUEZ  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TILDER  
TOTAL  
TUDEL & ASSOCIÉS  
VEOLIA  
VINCI  
VIVENDI  
VOYAGEURS DU MONDE  
WENDEL  
WAVESTONE  
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : Mars 2017**  
**ISSN : 1771-6756**  
**Achevé d'imprimer en Mars 2017**

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT (en congé)

**Henri de Castries**

VICE-PRÉSIDENT

**David Azéma**

**Jean-Dominique Senard** Président, Michelin

**Emmanuelle Barbara** *Managing Partner*, August & Debouzy

**Nicolas Baverez** Avocat, Gibson Dunn & Crutcher

**Marguerite Bérard-Andrieu** Directrice générale adjointe en charge de la Stratégie, groupe BPCE

**Jean-Pierre Clamadieu** Président du Comité exécutif, Solvay

**Olivier Duhamel** Professeur émérite des Universités, Sciences Po

**Mireille Faugère** Conseiller Maître, Cour des comptes

**Christian Forestier** ancien recteur

**Marwan Lahoud** Directeur général délégué, Airbus Group

**Natalie Rastoin** Directrice générale, Ogilvy France

**René Ricol** Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

**Arnaud Vaissé** Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

**Philippe Wahl** Président-directeur général, Groupe La Poste

**Lionel Zinsou** Président, PAI Partners

PRÉSIDENTS D'HONNEUR

**Claude Bébéar** Fondateur et Président d'honneur, AXA

**Bernard de La Rochefoucauld** Président, Les Parcs et Jardins de France

## CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

**Ezra Suleiman** Professeur, Princeton University

**Benoît d'Angelin** Président, Ondra Partners

**Frank Bournois** Directeur général, ESCP Europe

**Pierre Cahuc** Professeur d'économie, École Polytechnique

**Loraine Donnedieu de Vabres** Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

**Pierre Godé** ancien vice-Président, Groupe LVMH

**Michel Godet** Professeur, CNAM

**Françoise Holder** Administratrice, Groupe Holder

**Philippe Josse** Conseiller d'État

**Marianne Laigneau** Directrice des ressources humaines, Groupe EDF

**Sophie Pedder** Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

**Hélène Rey** Professeur d'économie, *London Business School*

**Laurent Bigorgne** Directeur

# INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

## Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir

Le tourisme français est en perte de vitesse. Dans une industrie mondiale en croissance exponentielle, ses performances déclinent, du fait de problèmes structurels apparus il y a bien longtemps.

Notre conviction est que le numérique a un rôle clé à jouer pour redresser ce secteur. Économie du partage, pratiques collaboratives ou usages numériques sont autant de leviers de promotion et de renouvellement de notre offre touristique. Ils nous incitent à nous interroger sur l'adéquation entre notre promotion, notre offre touristique et les nouveaux usages des touristes.

Pour résoudre cette équation nouvelle, et permettre à deux des atouts majeurs de la France que sont le tourisme et la *French Tech* d'avancer ensemble, l'Institut Montaigne formule dix propositions pour que le digital donne un nouvel élan au tourisme en France.

---

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine  
notre actualité en vous abonnant  
à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

**Institut Montaigne**

59, rue La Boétie - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 53 89 05 60 - Fax +33 (0)1 53 89 05 61

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org) - [www.desideespourdemain.fr](http://www.desideespourdemain.fr)

**10€**

ISSN 1771-6764

Mars 2017