

Le Tourisme : l'économie de demain !

Rendre sa **compétitivité** à
l'industrie du Tourisme, et à son
moteur, l'Hôtellerie

Mars 2012

Le GNC et l'UMIH

Groupement National des Chaînes Hôtelières

Le GNC rassemble la quasi
totalité des chaînes hôtelières
françaises et étrangères
opérant sur le territoire national



Union des Métiers et des Industries de Hôtellerie

L'UMIH fédère 80 000 chefs
d'entreprise et constitue la
première organisation du
secteur des Cafés-Hôtels-
Restaurant-Monde de la nuit.



Rendre sa compétitivité à l'industrie du Tourisme, et son moteur, l'Hôtellerie

- 1) Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu (p.4)...
- 2) ...mais qui accuse une perte de vitesse (p.10)
- 3) Le Tourisme doit devenir l'un des moteurs de la reprise économique (p.17) :

4 ENJEUX

Attractivité & compétitivité

Emploi & formation

Promotion de la France et de nos métiers

Politique du Tourisme

1

2

3

4

4 RECOMMANDATIONS

Encourager le professionnalisme des acteurs

Accueillir davantage les jeunes

Faire le choix de la qualité

Promouvoir le Tourisme et nos métiers au plus haut niveau de l'Etat

1. Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu...

1) Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu...

Le tourisme crée de la valeur :

- 7,1% du PIB

- Valeur ajoutée :

	41,6 MD euros soit (2,4% du PIB)
Énergie	30 MD euros
Agriculture	30 MD euros
Automobile	11,2 MD euros

- Production :

	148,6 MD euros
Agriculture	79,8 MD euros
Automobile	68,8 MD euros

- Solde Balance des paiements :

Énergie	- 39,8 MD euros
Agriculture	+ 5,3 MD euros
Automobile	+7,3 MD euros

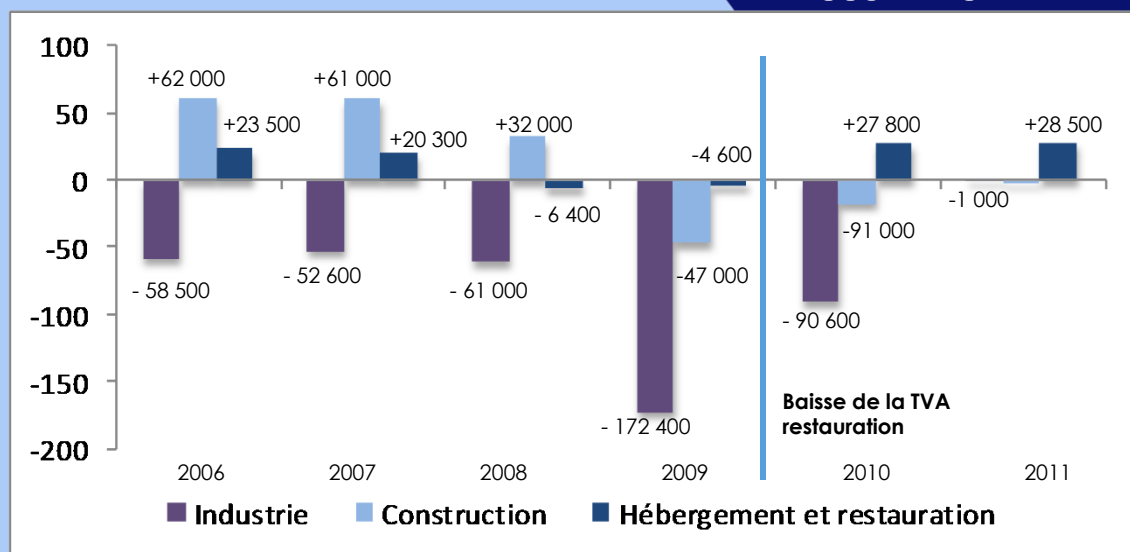
Source : Banque de France, Insee, CNT, 2010
MD = milliards d'euros

1) Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu...

Le tourisme crée des emplois :

- 973 000 emplois dont 175 000 non-salariés.
- 1,8 millions d'emplois directs et indirects (4 fois plus que dans l'industrie automobile) non délocalisables.
- 4ème employeur privé de l'économie française.
- L'effet de la crise a été brutal en terme d'emplois mais jugulé grâce à la baisse de la «TVA Restauration».

Evolution des effectifs salariés entre 2006 et 2011



1) Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu...

Impacts de la baisse de la TVA sur l'emploi :

L'impact de la baisse du taux de TVA de 19,6% à 5,5% (depuis portée à 7%) a produit des effets en matière d'emploi supérieurs à ceux escomptés :

- +33 800 emplois salariés créés la première année dans le secteur HCR (du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010).
- +58 000 emplois salariés créés sur deux ans dans le secteur HCR (du 1er juillet 2009 au 30 juin 2011).
- Soit une hausse de +6% de l'emploi salarié dans le secteur sur 2 ans.
- A titre d'information, dans le même temps (1er juillet 2009 – 30 juin 2011), l'emploi du Tertiaire Marchand en France a augmenté de 360 000, soit une hausse de 3,4%.

1) Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu...

Le tourisme contribue à l'aménagement du territoire :

- Un « facteur structurant du territoire français » (l'hôtellerie suscite des investissements de la part des collectivités locales).
- L'hôtellerie indépendante ou de chaînes émaille la France de PME.
- Contribue au maintien du lien social dans les territoires.
- La taxe de séjour communale a rapporté 143 millions d'euros à 2.383 communes et la taxe de séjour complémentaire a rapporté 26 millions d'euros à 528 communautés de communes...
- ... pourtant seuls 75 millions d'euros sont affectés à la promotion du tourisme dans le budget du pays (voir graphique p.16)

1) Le Tourisme en France, un levier de croissance méconnu...

Le tourisme contribue au rayonnement de la France :

- 76,8 millions d'entrées de touristes internationaux (1^{er} rang) devant les Etats-Unis (54,9) et l'Espagne (52,2) et la Chine (50,9) qui a dépassé l'Italie (43,2).
- 8,4 % des arrivées de touristes internationaux en France (pour un total de 880,5 millions).
- Environ 41 milliards d'euros de recettes (3^{ème} rang derrière les Etats-Unis et l'Espagne).
- 643 dollars de recette moyenne par arrivée de touriste international.

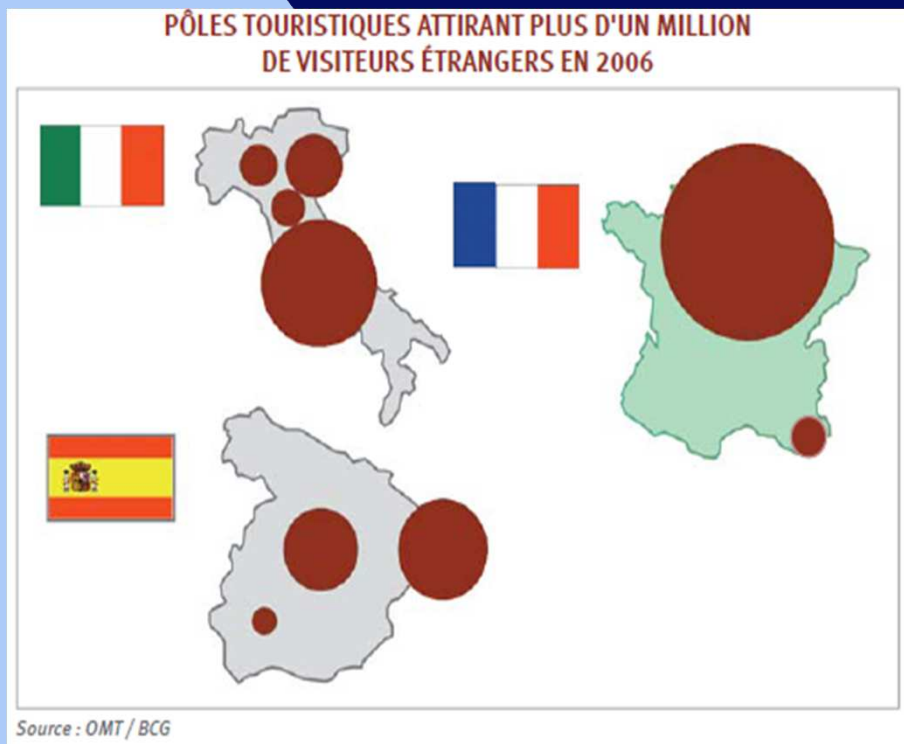
2) ...Mais qui
accuse une
perte
de vitesse

2) ...Mais qui accuse une perte de vitesse

- La France est un pays de transit : 14% des touristes ne séjournent pas sur le territoire.
- Les visiteurs ne séjournent pas suffisamment longtemps (en moyenne 6,7 nuitées en 2009 contre 7,5 en 2004 dont seulement 1,8 nuitées dans l'hôtellerie).
- La part du tourisme français dans les recettes globales du tourisme international baisse : 5,7 % en 2009 contre 6,4 % en 2000 ...
- ...Tandis que des destinations concurrentes gagnent ou stabilisent leur part de marché.
Exemple : Espagne 6,2 % en 2009 contre 6,3 % en 2000.

2) ...Mais qui accuse une perte de vitesse

- L'offre Française demeure excessivement concentrée :
- Seules 2 villes en France accueillent plus d'un million de visiteurs étrangers par an (Paris totalise à elle seule 9,5 millions des visites des touristes étrangers)



France	
Paris	9,5 millions
Nice	2,1 millions
-	-
-	-

Espagne	
Barcelone	4,7 millions
Madrid	3,9 millions
Séville	1,2 millions
-	-

Italie	
Rome	6 millions
Venise	2,9 millions
Milan	1,9 millions
Florence	1,7 millions

2) ...Mais qui accuse une perte de vitesse

Une capacité d'hébergement en diminution en France

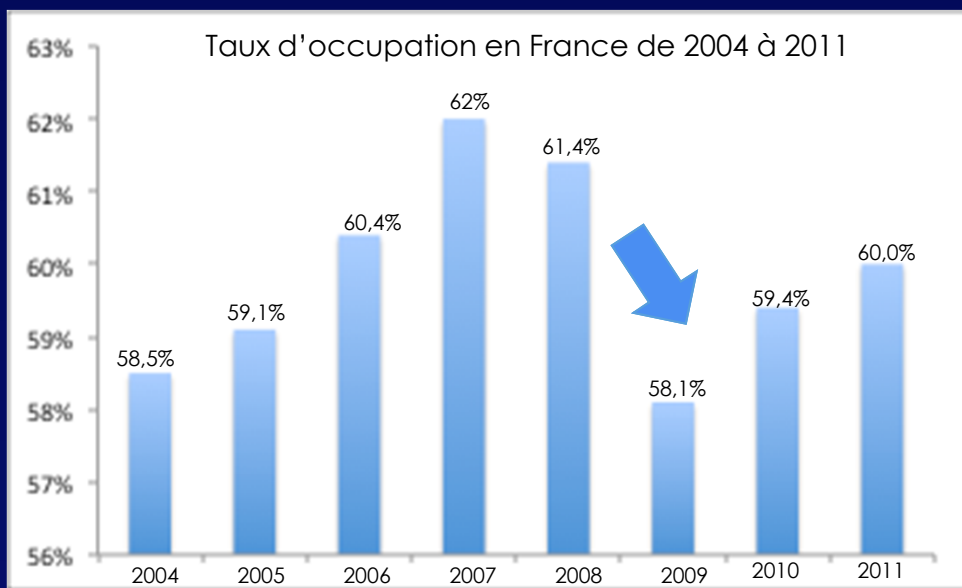
Catégorie	Hôtels indépendants		Hôtels de Chaînes		Total Hôtels		Variation hôtels sur 5 ans (%)
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	
Economique	2 085	32 238	1 075	74 945	3 160	107 183	-17%
Milieu de gamme	11 135	298 277	1 823	136 292	12 958	434 569	-4%
Haut de gamme	714	30 280	238	39 577	952	69 857	22%
Total	13 934	360 795	3 136	250 814	17 070	611 609	-6%

NB : Plus de 50% des hôtels de chaînes sont exploités par des chefs d'entreprises indépendants. Source : Direction du Tourisme, 2011

- Au 1er janvier 2011, la France compte à peine 17 000 hôtels classés (nouveau et ancien classement confondus), pour un total inférieur à 615 000 chambres. Ces chiffres marquent une nouvelle baisse du nombre d'hôtels en France (-6% en 5 ans)
- Le recul de l'offre hôtelière connaît une nouvelle accélération consécutive à la disparition d'hôtels indépendants sur le segment économique (-17% en 5 ans) et milieu de gamme (-4%). Dans ces seules catégories, le parc hôtelier est en net recul avec la disparition de plus de 1 000 hôtels en moins de 5 ans. Parallèlement, l'hôtellerie de chaînes n'a pas pu compenser cette perte, son développement étant freiné par la difficulté de lancer de nouveaux projets et la croissance exponentielle des autres formes d'hébergement marchand.
- Alors que les échanges touristiques mondiaux augmentent régulièrement, la baisse de capacité d'accueil en France génère le risque d'une véritable fuite de la clientèle vers d'autres pays mieux équipés. A court terme, les taux d'occupation en France sont solides, mais avec le danger de perdre de grandes manifestations ou de limiter la venue de délégations, comme c'est déjà le cas régulièrement à Paris. La relance d'une nouvelle offre hôtelière en constructions neuves est un élément capital de toute stratégie touristique destinée à gagner des parts de marché et des points de croissance économique.

2) ...Mais qui accuse une perte de vitesse

Des niveaux d'occupation encore en retrait par rapport à l'avant crise

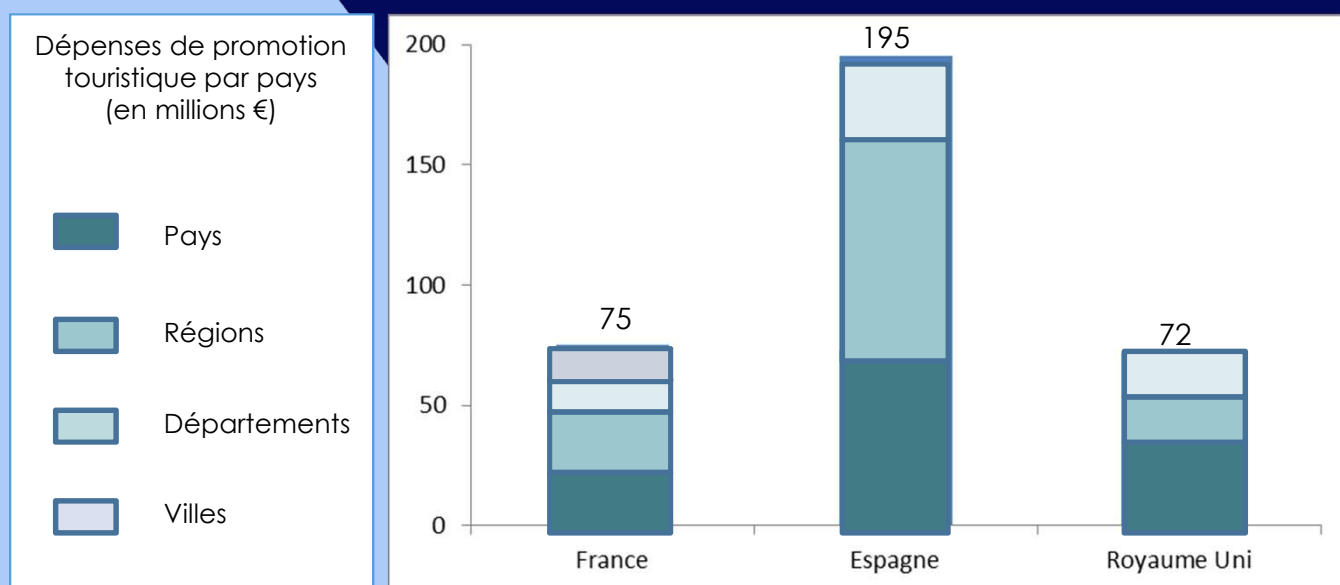


Source : Direction du Tourisme, 2011

- Les résultats du tourisme pour 2008 (début de la crise), jusqu'à 2011 indiquent que, malgré la crise internationale, le tourisme français a moins souffert que celui d'autres destinations concurrentes. Pour autant, au cours des dernières années le prolongement des tendances observées et l'attractivité croissante des destinations concurrentes doivent inciter à mettre en place des stratégies innovantes, reposant sur un « nouveau modèle » pour le tourisme français.
- Les actions à mettre en œuvre sont importantes : adaptation nécessaire de l'offre, redéfinition des cibles, adaptation des infrastructures et des vols internationaux, de l'accueil, des services... mais aussi augmentation des investissements, développement des compétences parmi les acteurs de la filière.
- L'offre touristique de la France n'est certes pas délocalisable mais la clientèle touristique est particulièrement volatile et les destinations concurrentes ne manquent pas : entre les courts et longs séjours, entre un séjour au ski et un séjour balnéaire au Maroc (le Plan Maroc Tourisme 2010), entre le Louvre à Paris et le Louvre à Abou Dhabi ou le Guggenheim à Bilbao, Barcelone,...

2) ...Mais qui accuse une perte de vitesse

La concurrence accrue de nos voisins est favorisée par le soutien de l'Etat comme en Espagne



- Les dépenses par touriste ont augmenté de +5%/an en France et de +9%/an en Espagne
- Les dépenses moyennes des touristes étrangers en France s'élèvent à 62 euros / jour contre 77 euros en Espagne. Les agences de promotion touristique régionale, provinciale ainsi que celles des villes sont également des acteurs importants. L'Andalousie avec 90,4 M€ en 2009 est de loin le 1er budget, suivi des Canaries qui ont un budget de 35 M€, en progression de 19% par rapport à 2008.
- Toutes sommes confondues, le budget de la promotion de l'Espagne est plus du double de celui de la France en 2009. L'efficacité des campagnes espagnoles prouve que dans une politique de sortie de crise économique, la promotion du tourisme est un enjeu déterminant. Les autorités espagnoles ont ainsi décidé de renouveler sur 4 ans un plan de communication de 50 M d'euros par an.

2) ...Mais qui accuse une perte de vitesse

Marché européen des Chaînes hôtelières, la France perd des parts de marché

Performances hôtelières comparées en Europe 2010 vs 2000			
France	2000	2010	% hausse
Taux d'occupation à l'année	71,4%	65,2%	
Offre des chaînes intégrées	233 131	277 097	18,86
Volume des chambres vendues	60 935 310	66 167 233	8,59
Allemagne	2000	2010	% hausse
Taux d'occupation à l'année	63,8%	63,5%	
Offre des chaînes intégrées	155 342	194 094	24,95
Volume des chambres vendues	36 264 790	45 102 329	24,37
Espagne	2000	2010	% hausse
Taux d'occupation à l'année	75,5%	60,8%	
Offre des chaînes intégrées	185 484	242 107	30,53
Volume des chambres vendues	51 287 392	53 839 883	4,98
Italie	2000	2010	% hausse
Taux d'occupation à l'année	69,7%	59,6%	
Offre des chaînes intégrées	45 208	72 528	60,43
Volume des chambres vendues	11 539 050	15 832 017	37,20
Royaume-Uni	2000	2010	% hausse
Taux d'occupation à l'année	76,0%	73,5%	
Offre des chaînes intégrées	170 694	251 323	47,24
Volume des chambres vendues	47 473 443	67 590 491	42,38
Total des 5 pays	2000	2010	
Volume des chambres vendues	207 499 985	248 531 953	19,77
Part de marché France	2000	2010	
Volume des chambres vendues	29,4%	26,6%	

Source : MKG Conseils, 2011

- Avec moins de 9% de progression de ventes de chambres dans les hôtels de chaînes sur dix ans, la France est en quasi-stagnation : entre 2000 et 2010, par rapport à ses pays voisins, la France est le pays dont la croissance du parc hôtelier de chaînes a le moins vite progressé.
- En l'espace de dix ans, l'Allemagne et le Royaume-Uni sont devenus des poids lourds de l'hôtellerie de chaînes, en dynamisant considérablement leur offre, soutenue par leur marché. En Allemagne et au Royaume-Uni, la hausse de la capacité hôtelière des chaînes s'est accompagnée d'une hausse quasi-équivalente du nombre de nuitées vendues. Sur ces marchés, la nouvelle offre a incontestablement stimulé la demande.
- La part de marché de la France, en volume de chambres vendues, s'effrite régulièrement depuis 2004, lui faisant perdre sa position de leader européen au profit du Royaume-Uni.

3) Le tourisme doit
devenir l'un des
moteurs de la
reprise
économique

Quatre enjeux Quatre Recommandations

Attractivité &
compétitivité

1

Encourager le
professionnalisme des
acteurs

Emploi &
formation

2

Accueillir davantage
les jeunes

Promotion de la
France et de nos
métiers

3

Faire le choix de la
qualité

Politique du
Tourisme

4

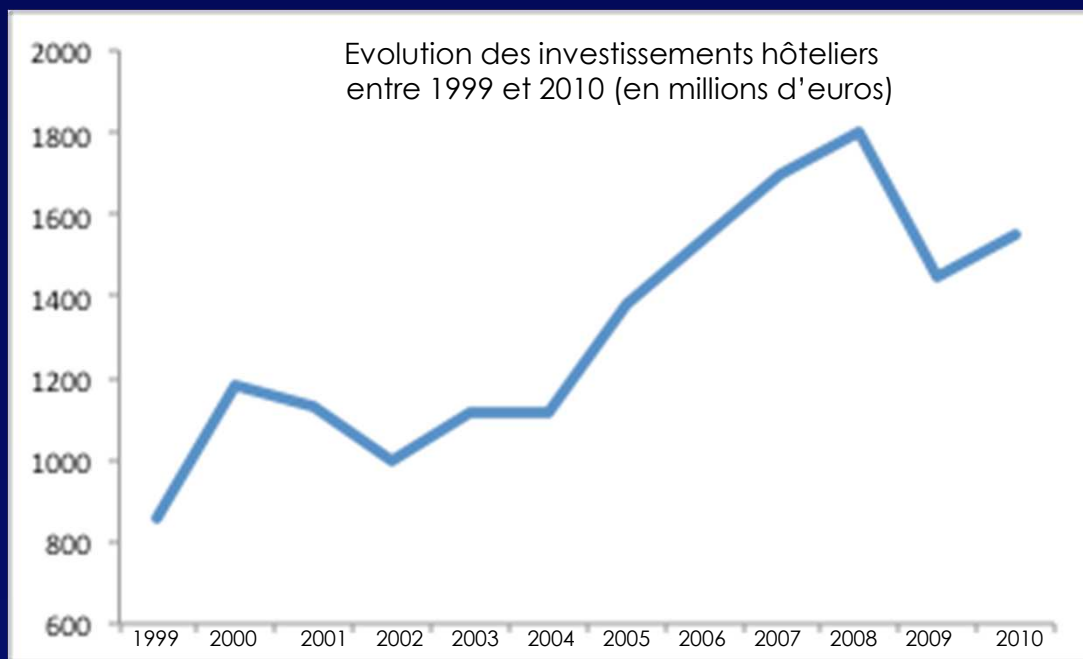
Promouvoir le Tourisme
et nos métier au plus
haut niveau de l'Etat

1^{er} Enjeu :
Attractivité et
compétitivité

1^{er} Recommandation :
Encourager le
professionnalisme
des acteurs

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Redynamiser l'offre existante par une politique d'incitation à l'investissement



Source : Direction du Tourisme, 2011

- Pour 2010, l'investissement touristique est de l'ordre de 9,7 milliards d'euros, en fléchissement depuis le milieu des années 2000, où il était supérieur à 10 milliards d'euros. Le poste principal de ces investissements est constitué par les résidences secondaires, qui en représentent 37 %, suivies par l'hôtellerie (16%), la restauration (14%) et les résidences de tourisme (9%).
- En France, de nombreuses offres de bâtiments sont obsolètes ou inadaptées aux évolutions de la demande des clients. C'est le cas en particulier d'une partie de la petite hôtellerie rurale malgré une forte demande de la clientèle étrangère pour ce type de produit. On considère qu'un Hôtel ferme par jour en France : cette faible capacité d'investissement en est une des causes. Les investissements nécessaires pour les mises aux normes handicapent la capacité de transmissions d'entreprises de ce secteur économique.
- Enfin, il est d'usage de considérer que la compétitivité s'acquiert dans la durée à condition de consacrer de 5% à 15% par an du chiffre d'affaires à l'investissement (selon l'activité).

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Créer de nouveaux mécanismes de financement et d'incitation à l'investissement. Constituer un fonds d'investissement destiné à la rénovation d'hôtels qui engageraient des travaux de mise à niveau (et non seulement réservé aux hôtels qui changeraient de catégorie). Créer des incitations fiscales ciblées pour inciter à la rénovation du parc.
- Expérimenter la constitution de «pôles d'investissement» dans certaines zones potentiellement touristiques, en leur permettant de disposer d'une fiscalité appropriée et plus favorable. Cela faciliterait l'arrivée d'investissements internationaux.
- Les investissements «contraints» (ceux liés à la mise en conformité – sécurité incendie – accessibilité – développement durable...) pour lesquels le bénéfice et la visibilité sont peu perceptibles, freinent d'autres investissements orientés davantage vers le confort client qui concentrent déjà 4 à 5 % du chiffre d'affaire pour les hôteliers.
- Lier les investissements-produits à ceux qui sont nécessaires à la mise en conformité des normes. Il existe un risque de pénurie lié à la disparition d'un parc vieillissant. Il faut donc conduire une politique de l'offre offensive qui repose sur de nouveaux concepts dans toutes les catégories hôtelières.
- Il faut également un appui des collectivités locales qui ne libèrent pas suffisamment de foncier. D'autres verrous actuels à l'investissement doivent être évalués pour freiner la désertification hôtelière : obstacles réglementaires, financiers...

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

• Renforcer l'Hôtellerie

Les efforts des pouvoirs publics se concentrent actuellement presque uniquement sur l'industrie. Il faut envisager des mécanismes de financement pour faciliter l'investissement dans le secteur touristique et les services.

- Les acteurs publics doivent mieux comprendre le statut d'entrepreneurs hôteliers (indépendant ou franchisé) et l'importance de leur rôle dans l'aménagement du territoire
- L'émergence ou la consolidation de leaders industriels nationaux dans l'ensemble de la chaîne de valeur : production et distribution, transport, hébergement, restauration, activités de loisirs, promotion doit être encouragée. Ce sont ces champions nationaux qui dynamisent par leur leadership, en France comme à l'international, la destination. Ils contribuent à construire aussi la marque France.
- L'enjeu est également de maintenir les dernières entreprises «locomotives» et créatrices d'emploi en quartier sensible ou dans les territoires désertés. Ces établissements en nombre réduit ont de plus en plus de difficultés à faire face aux charges liées à la sécurité, le risque des fermetures est posé. Il existe également des contradictions entre la législation nationale et les taxes locales : par exemple la Taxe sur les Ordures Ménagères pourrait prévoir que lorsqu'une entreprise privée réalise le service, la TOM puisse ne pas s'appliquer.

Démographie des entreprises

Créations d'entreprises (y compris reprises et réactivations) en France (Dom inclus)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (hors auto-entrepreneur)	2009
Ensemble de l'économie (y compris auto-entrepreneurs)	216 056	213 380	214 882	238 971	268 996	271 217	285 458	325 739	331 736	260 174	580 193
dont : HCR	13 135	13 182	14 083	14 965	16 171	15 357	16 100	18 421	20 489	18 247	26 260
Contribution des HCR aux créations dans l'ensemble de l'économie (en %)	6,1	6,2	6,6	6,3	6,0	5,7	5,6	5,7	6,2	7,0	4,5

Source : Insee - Sirene.

Défaillances d'entreprises en France (DOM inclus), par année de jugement

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ensemble de l'économie	38 288	37 820	39 349	41 117	42 255	43 468	40 625	43 703	49 750	53 385
dont : HCR	4 208	4 088	3 950	4 297	4 694	4 891	4 520	4 936	5 776	5 994
Contribution des HCR aux défaillances dans l'ensemble de l'économie (en %)	11,0	10,8	10,0	10,5	11,1	11,3	11,1	11,3	11,6	11,2

Source : Insee - Sirene.

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Maintenir l'harmonisation du taux de TVA à 7%
- Etablir une plus grande équité fiscale et réglementaire entre tous les acteurs de l'hébergement marchand. Par un alignement des réglementations entre toutes les formes d'hébergement
- Vigilance accrue vis-à-vis de la révision des valeurs locatives cadastrales à compter de 2014 dans un contexte de hausse continue de la taxe foncière
- Garantir une plus grande stabilité fiscale :

Les lois de finances 2011, loi rectificatives 2010 et 2011 et loi de financement de la sécurité sociale 2011 ont conduit à une augmentation de 8 % de la fiscalité par an depuis 3 ans. Bref aperçu des mesures :

- suppression des réductions de cotisations pour avantage en nature dans l'hôtellerie restauration
- annualisation du calcul des « réductions Fillon »
- création d'une taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour le financement des Chambres de Commerce et d'Industrie

Lois de finances rectificatives I et II pour 2011 :

- Contributions sur les activités privées de sécurité
- Limitation du report des déficits fiscaux

PLF 2012 :

- Augmentation du taux du forfait social
- Prise en compte des heures supplémentaires dans le calcul des « réductions Fillon »
- Hausse de la fiscalité sur les boissons sucrées et les alcools forts
- Création de la taxe locale sur la publicité extérieure
- Augmentation des redevances de la Société pour la Perception de la Rémunération Equitable (SPRE)
- Augmentation de la taxe sur les locaux commerciaux en Ile de France
- Création d'une taxe sur la construction de locaux commerciaux en Ile de France

La suppression de la taxe professionnelle, remplacée par la CET, n'a pas ou peu profité au secteur hôtelier

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Limiter l'inflation de normes : pour une plus grande adéquation entre les objectifs des lois et les mesures pour y parvenir :

Notamment sur les bâtiments (sécurité incendie, mesures issues du Grenelle 2, accessibilité...) dont les impacts financiers sont très importants pour les chaînes et les indépendants. Dans la profession, il existe un consensus autour des objectifs de ces lois. L'octroi de dérogations ne règle pas les problèmes : par exemple sur l'accessibilité, la profession souhaiterait retravailler ces normes (« réécriture administrative ») pour l'ancien, en appliquant au besoin des principes de substitution.

Le montant des investissements dits « contraints » freine la transmission du patrimoine hôtelier

- Etablir une cartographie de l'accessibilité de l'hébergement.

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Optimiser les surfaces disponibles dans les hôtels et restaurants pour le développement d'autres activités sans investissement supplémentaire des professionnels

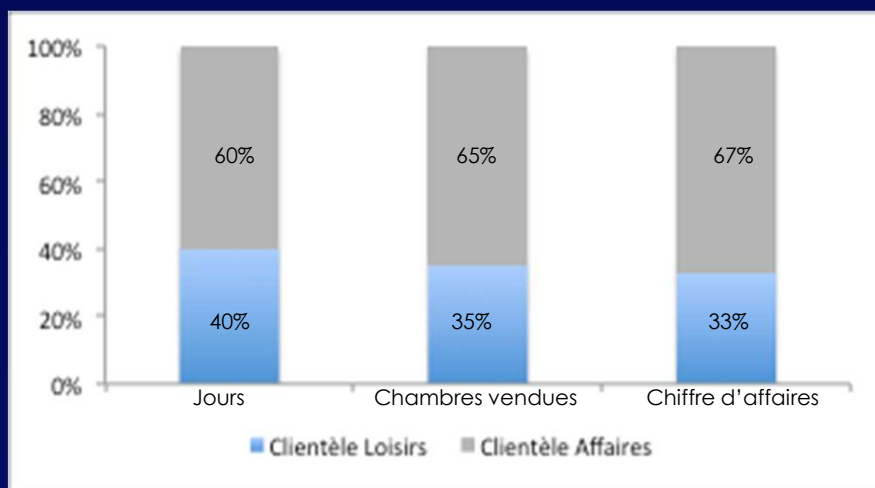
Un groupe de travail associant les syndicats, l'Etat et les territoires pourrait engager une réflexion autour de la mise à disposition, ponctuellement, de surfaces HCR aux bénéfices d'activités « nomades » des services publics et parapublics en particulier dans les zones rurales.

Dans l'intérêt du client et pour une meilleure lisibilité de l'offre, tout le secteur de l'hébergement marchand doit être soumis aux mêmes normes.

- Travailler à des actions à mener dans l'intérêt du client et pour une meilleure lisibilité de l'offre; Par exemple, une harmonisation de toutes les normes pour tout le secteur de l'hébergement marchand.

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Développer le Tourisme d'Affaires et une véritable politique du secteur des rencontres et événements professionnels



- Ce marché représente les deux tiers de l'activité hôtelière, 10% des voyageurs internationaux, 35% des dépenses réalisées sur le territoire et plus de 300 000 emplois. Selon une enquête menée en 2007 par France Congrès et la Fédération des foires, salons, congrès, l'activité générée par les palais des congrès et parcs des expositions fait état de près de 7 milliards d'euros de retombées (dont la répartition est la suivante : 22% au bénéfice des organisateurs, sites d'accueil et prestataires directs de l'exposition, 34% au bénéfice de l'hôtellerie et de la restauration, 28% au bénéfice des acteurs du transport, 16% pour les autres bénéficiaires de l'activité édition, commerce...).
- Le caractère récurrent des foires et salons est à l'origine de retombées durables et pérennes pour l'activité économique des filières professionnelles comme pour les territoires qui les accueillent. La dépense moyenne par jour des congressistes et visiteurs de salons est également plus élevée que celle d'un touriste "loisirs". A Paris, la dépense moyenne d'un congressiste s'élève à 320,7 € par jour contre 280€ pour un Français et 366,4€ pour un étranger. Au demeurant, la filière contribue à atténuer la saisonnalité de l'activité touristique
- Enfin, l'activité de la filière contribue largement au développement de l'image des territoires et constitue de ce fait un levier touristique important : un voyage professionnel réussi peut être l'occasion d'un retour ou d'un prolongement en famille pour un voyage « loisirs »

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Faire émerger plusieurs pôles à vocation touristique et investir pour le développement de nouveaux sites d'accueil tels que Nice-Cannes, Marseille ou Lyon

Classement des pays qui organisent le plus d'évènements

Rang	Pays	Evènements
1	USA	595
2	Allemagne	458
3	Espagne	360
4	Italie	350
5	Royaume Uni	345
6	France	341
7	Brésil	293
8	Japon	257
9	Chine	245
10	Autriche	236
	Pays Bas	236
12	Suisse	214
13	Canada	213
14	Suède	184
15	Corée du Sud	176
16	Australie	169
17	Portugal	168
18	Danemark	151
19	Argentine	145
20	Belgique	130

Classement des villes qui organisent le plus d'évènements

Rang	Ville	Evènements
1	Vienne	160
2	Barcelone	135
3	Paris	131
4	Berlin	129
5	Singapour	119
6	Copenhague	103
7	Stockholm	102
8	Amsterdam	98
	Lisbonne	98
10	Pékin	96
11	Buenos Aires	90
	Seoul	90
13	Budapest	87
	Madrid	87
15	Prague	86
16	Londres	83
17	Istanbul	80
18	Sao Paulo	79
19	Bangkok	76
20	Athènes	75

Le leadership de la France est ancien mais il est aujourd'hui contesté par l'Allemagne et l'Italie. Le tourisme d'affaires représente 5000 manifestations par an en France (dans 2000 sites dont 1500 hôtels). Les données du classement ICCA 2010 (graphique ci-contre) portant sur l'organisation de congrès internationaux tournants montrent d'ailleurs une stagnation du nombre de manifestations accueillies sur notre territoire, cependant que nos principaux concurrents ont vu leur part de marché augmenter.

En France, l'insuffisance des investissements dans les centres de congrès et des parcs d'expositions est criante: l'Allemagne a donc 7 villes parmi les 14 plus grands parcs européens contre 2 seulement pour la France (Villepinte et Porte de Versailles). Entre 1996 et 2002: l'Allemagne a investi 14 fois plus (soit 3,64 milliards d'euro) que la France dans les infrastructures d'accueil et d'accès pour les foires et salons (infrastructures-accès-signalétique). Paris partageait la 1ère place avec Vienne en 2009, elle a été rétrogradée à la 3ème place. Et la France perd 2 places au profit de l'Italie et du UK.

L'impact économique direct des événements congrès en Espagne était estimé à 4,1 Mds € en 2007 contre 4,5 Mds € en France. En Espagne, la dépense moyenne par congressiste se situe à 304,6 € en 2008. A Paris, les congressistes dépensent en moyenne 320,7 € par jour en sachant que les étrangers dépensent au total 86,4 € de plus que la clientèle française, soit 366,4 € par jour.

L'Espagne perçoit aujourd'hui les retombées des investissements importants menés sur la filière au cours des 15 dernières années.

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Jouer les atouts du développement durable

- Un certain intérêt commence à se manifester, parmi les touristes, pour la notion de durabilité dans le tourisme, même si celle-ci demeure encore floue pour une large majorité d'entre eux. Selon l'étude GMV Conseil pour ATOUT FRANCE (2010), 46% des personnes interrogées indiquent connaître le terme "tourisme durable" (clientèle française, allemande et britannique ayant séjourné en France).
- Mais il convient également de repositionner l'offre française par une coordination des politiques de labellisation : Il existe un certain nombre de labels spécifiques, mais à la notoriété faible. Ils concernent soit les hébergements soit la qualité de la construction (ISO 14001), soit plus globalement des espaces naturels protégés (parcs naturels, Parcs Nationaux de France), soit la qualité des eaux de baignade (Pavillon Bleu)... Cette multiplicité de labels, souvent faiblement promus, nuit à l'émergence d'un véritable label porteur et lisible commercialement par les clientèles.

	France	Allemagne	Italie	Belgique	NL	UK	USA
Base : ceux pour qui l'environnement va jouer un rôle important	759	310	424	369	362	319	349
L'accès à une alimentation de saison, à des produits locaux	69	56	51	45	11	54	51
Des activités en lien avec la nature (sites protégés, trek...)	50	55	44	50	55	40	50
Un hébergement économe en eau et/ou énergie	37	34	36	30	18	41	41
Un voyageur offrant des prestations "responsables", respectueuses de l'environnement et des populations	29	41	31	34	29	45	34
Un hébergement construit selon des normes environnementales strictes	29	14	34	24	8	30	30
Un label "écologique" certifiant les efforts faits en matière de protection de l'environnement	32	16	21	24	11	27	29
L'accès à une alimentation garantie biologique	16	14	17	8	3	15	15
Des activités sur des chantiers engagés ou du bénévolat	7	6	9	5	7	9	21
Un voyageur proposant de compenser l'empreinte carbone par une taxe	5	15	6	5	5	13	9

 ? Parmi les éléments suivants, lesquels seront susceptibles d'influer votre choix en matière de vacances ?

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

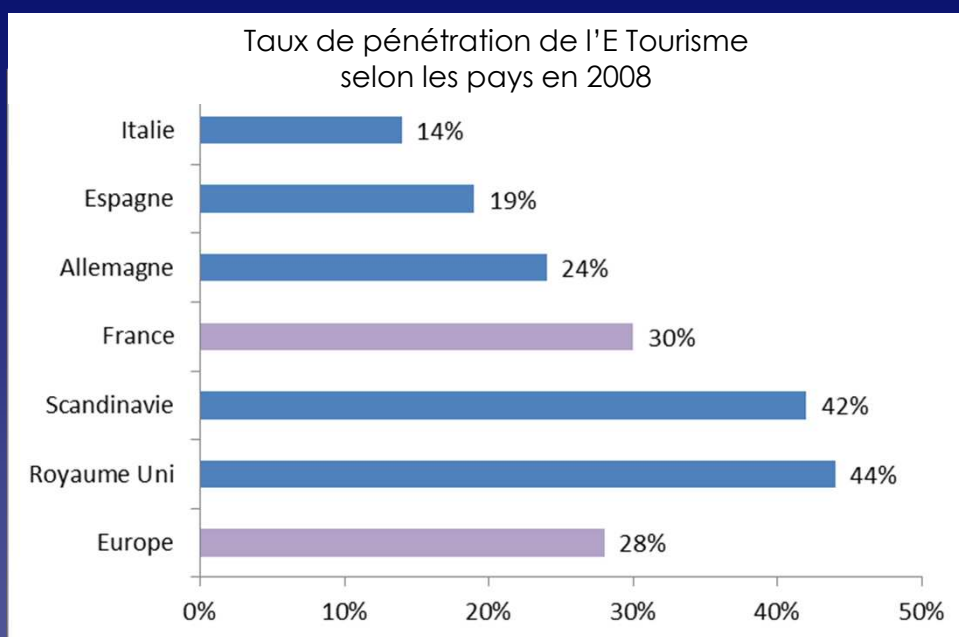
Le GNC et l'UMIH proposent de

- Travailler sur les axes prioritaires de la profession (rénovation des bâtiments, déchets, pollution visuelle...).
- Créer une commission de réflexion sur le statut particulier de l'hôtellerie dans la catégorie « bâtiment tertiaire privé »
- Corriger et améliorer l'idée trop répandue que le Tourisme n'est pas un acteur du développement durable. Communiquer globalement et positivement sur les actions des entreprises.
- Valoriser le fait que les clients découvrent dans les établissements l'exemplarité de ce qu'ils doivent ou peuvent avoir envie de faire à leur domicile. Les actions environnementales sur les bâtiments pourraient ainsi connaître une certaine vulgarisation.
- Définir un statut particulier de l'hôtellerie dans la catégorie « bâtiment tertiaire privé »

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Intensifier la distribution

- La France est souvent moins bien distribuée en volume que de nombreuses destinations concurrentes. Mais surtout, la distribution organisée de l'offre française a tendance à se limiter à quelques destinations et produits phares. De nombreuses destinations sont sous programmées.
- Ainsi en Europe, on constate que le taux de pénétration de l'e-tourisme (moyenne européenne : 28%), est beaucoup plus élevé que cette moyenne en Grande-Bretagne où elle atteint 44% mais e-tourisme ne signifie pas uniquement ventes directes. L'intermédiation des tour-opérateurs a été remplacée par celle des opérateurs de voyages en ligne.
- Il est à noter que la « para hôtellerie » utilise les mêmes canaux de distribution internet (agence en ligne) que l'Hôtellerie classique en répondant néanmoins à un classement « auto déclaré » qui nuit aux hôteliers ayant réalisé des efforts pour une mise en conformité au regard du nouveau classement de la profession.



Source : PhocusWright / PWC, 2009

Enjeu 1 : Attractivité et compétitivité

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Lancer une réflexion sur la «vente à perte» et l'alignement du secteur des séjours touristiques sur d'autres secteurs de l'économie pour lesquels la vente à perte est interdite (se prémunir ensemble contre les prix tirés vers le bas par les agences de voyage en ligne)
- Réaliser des campagnes de e-marketing : la France doit acheter des mots clés sur le web (exemple de France.fr et France.com...)
- Soutenir Atout France pour la création d'un grand portail internet destiné:
 - au référencement de la totalité des hôtels avec leurs coordonnées (tel, email,...)
 - à la possibilité pour les hôteliers de commercialiser leur établissement

2ème Enjeu:
Emploi et
formation

2ème Recommandation:
Accueillir davantage
les jeunes

Enjeu 2 : Emploi et Formation

Développer l'emploi et accueillir davantage les jeunes

Dans l'hôtellerie et la restauration, 60 000 offres d'emplois sont non pourvues chaque année, fruit d'une inadéquation entre les offres d'emplois disponibles et les qualifications ou compétences requises. Pour 2010, le pôle emploi a annoncé que le secteur HCR était le n°1 pour le recrutement : 101 600 (serveurs et maître d'hôtel- HCR), malgré des conditions de travail considérées comme « difficiles »

En 2010, Pôle Emploi a recensé plus de 200 000 offres d'emploi provenant du secteur HCR, soit 14% de l'ensemble des offres d'emploi tout secteur confondu. Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2011 » de Pôle Emploi, parmi les 15 métiers présentant le plus grand nombre de projets de recrutement, 2 postes sont issus du secteur Restauration. (Serveurs de café-restaurant : 62 777 personnes à recruter en 2011; Cuisiniers : 28 849 personnes à recruter en 2011).

Le secteur HCR joue un rôle clé dans l'emploi des jeunes : les moins de 25 ans constituent 18% de ses effectifs (salariés et non salariés) sur la période 2005-2007, contre 9% en moyenne dans les autres secteurs. Or, sur la même période, le taux de chômage chez les jeunes oscillait entre 21% et 24%. En 2009, parmi les jeunes de 15-24 ans ayant un emploi, 8,2% travaillent dans le secteur HCR. L'Hôtellerie-Restauration est plus ouverte aux jeunes sans emploi que d'autres secteurs.

Malgré ces atouts, seuls 21% des salariés sont présents après 10 ans dans une entreprise de notre secteur contre au moins 40% dans les autres secteurs de l'économie française. 30% des salariés démissionnent en cours de contrat (contre 16% dans les autres secteurs).

La filière CHR constitue le 6ème pourvoyeur d'emplois chez les jeunes de 15 à 24 ans, confrontés à un taux de chômage oscillant entre 22 et 23% en France.

Un effort sur l'image de la profession est à faire :

Sur 130 pays étudiés par le World Economic Forum dans son rapport sur la compétitivité touristique publié en 2011, les français ne semblent pas percevoir l'importance du secteur touristique (alors que celui-ci est le 1er poste de la balance des paiements) :

- Au prorata de cette perception sondée, la France se place au 97ème rang « tourism openness »
- La France est classée au 82ème rang pour « l'attitude vis-à-vis des touristes étrangers »

Enjeu 2 : Emploi et Formation

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Maintenir les allègements de charges sur les bas salaires
- Mieux adapter la formation des salariés aux besoins des entreprises
- Rendre plus attractives les conditions de travail des salariés
- Améliorer la communication sur les formations aux métiers du tourisme :

Faire de "l'esprit de service" une compétence majeure et reconnue.

Communiquer sur l'industrie du tourisme et les métiers du tourisme de façon valorisante afin de changer la perception et les mentalités sur ce secteur.

Réaliser un travail approfondi sur la presse: mise en valeur des chefs d'entreprise et de l'énergie entrepreneuriale, et pas seulement de l'élite. Ne pas se focaliser uniquement sur la presse spécialisée mais communiquer dans la presse généraliste.

Communiquer de manière spécifique, concrète et innovante sur les métiers et l'industrie du tourisme, pour faire partager l'enthousiasme des professionnels ("Le tourisme: industrie porteuse de développement, d'innovation et d'emploi, formidable ascenseur social").

Encourager les responsables politiques à tous les niveaux (gouvernement, députés, maires...) à adopter une communication valorisante sur le tourisme (affaires et loisirs).

Créer des événements pour sensibiliser le grand public et les jeunes ; Lancer une campagne médiatique pour sensibiliser les Français à l'importance du tourisme et à l'attrait des métiers de ce secteur ; Organiser des rencontres entre les jeunes et les professionnels (ex. "speed dating des métiers du tourisme").

Enjeu 2 : Emploi et Formation

Développer l'Apprentissage : des jeunes bien formés, c'est l'assurance d'une offre de qualité.

- Rapprocher les formules de contrat en alternance
- Unifier / simplifier les régimes financiers applicable à ces contrats

La voie de l'apprentissage est fondamentale pour notre industrie : elle assure une qualification et une insertion professionnelle réussie dans 80 % des cas.

Le rapport est gagnant / gagnant pour tous : l'entreprise dispose d'une ressource salariale plus importante et ainsi la qualité du service demeure inchangée; les employés peuvent compter sur un apprenti dont ils savent qu'il intègre l'équipe pour une longue durée. De son côté l'apprenti bénéficie d'une formation diplômante, s'ouvre sur d'autres métiers du secteur et s'assure un avenir professionnel.

En Allemagne la part de l'apprentissage représente environ 25 % des effectifs de l'hôtellerie pour un coût employeur / apprentis avoisinant les 600 euros en moyenne / mois hors participation de l'Etat et des Lander. En parallèle, en France, à peine 5 % des employés des hôtels sont en apprentissage, pour un coût employeur équivalent à 25 % du smic à partir de 16 ans, soit 350 euros hors crédit impôt de l'Etat et prime de la Région, et 78 % du Smic dès l'âge de 21 ans, soit environ 1 090 euros, hors crédit impôt d'Etat et prime de la Région.

Enjeu 2 : Emploi et Formation

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Faire de l'animation et de l'accueil des éléments clés au service de l'industrie

Poursuivre les efforts engagés par les syndicats patronaux et l'éducation nationale qui, au moyen de «conventions cadres», coopèrent en vue d'une meilleure connaissance de nos métiers et d'une intégration réussie des jeunes

L'animation et l'accueil sont des composantes importantes pour structurer une destination touristique et lui donner un positionnement spécifique. La France n'est pas toujours bien perçue en ce domaine, même si des améliorations sont constatées. Une prise de conscience à traduire dans les faits : d'après le World Economic Forum la France est au dernier rang pour la perception nationale de l'importance du tourisme.

La mauvaise maîtrise des langues étrangères participe aussi de cette perception et un effort notable de formation s'impose ici. Pour cela, la formation initiale ne suffit pas et la formation professionnelle ne peut être valablement allouée qu'à des emplois stables et durables. La France doit s'attacher à l'internationalisation des programmes : la priorité sur les BRIC doit se traduire ici.

L'objectif est de mieux orienter et adapter les cursus aux évolutions de l'offre et de la demande des clientèles (par exemple au «yield management»). La lisibilité des formations doit être mieux identifiée par les entreprises.

Les formations initiales et supérieures doivent être mieux adaptées aux spécificités des métiers de l'hôtellerie.

3ème Enjeu:

Promotion de la France
et de nos métiers

3ème Recommandation :

Faire le choix
de la qualité

Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Mieux faire connaître la nouvelle politique de classement et de qualification des hébergements touristiques

La réforme du classement des hébergements touristiques répondait à un double objectif : favoriser la modernisation des équipements et consolider la compétitivité économique de l'offre d'hébergement. Elle apporte également une garantie de qualité de service normée ainsi qu'une lisibilité commerciale renforcée, et permet ainsi de corriger la dévaluation précédente de classement dans lequel le « ZERO étoile » existait et par conséquent de bénéficier d'un positionnement plus concurrentiel à l'international.

La réforme suppose un important effort de mise à niveau, puis un flux d'investissement régulier afin que les hébergements puissent répondre à des normes de classement désormais évolutives, révisées au moins tous les cinq ans. De même, la mise aux normes de sécurité et d'accessibilité suscite un fort besoin d'investissements auquel les hôteliers ont des difficultés à répondre.

De nombreux professionnels et congressistes n'ont pas suffisamment été sensibilisés au nouveau classement et se détournent des hôtels qu'ils fréquentaient auparavant... Dans le même temps, ceux qui se sont engagés dans cette démarche doivent être mis en avant pour inciter les autres hôteliers à le faire.



Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

Le GNC et l'UMIH proposent de

- La question du statut et du classement des «hébergements marchands» doit être traitée.

Il convient d'exiger des autres secteurs de l'hébergement touristique qu'ils répondent à des normes de classement et aux obligations qui pèsent sur les hôteliers . Les normes bâtiment ainsi que les règles fiscales doivent s'appliquer à tous...

Eviter des pratiques anti-concurrentielles : les résidences hôtelières doivent respecter conformément à la loi le nombre de nuitées qui font d'elles des sites d'hébergement spécifique.

Hôtels ayant adopté la nouvelle classification au 28 février 2012
Source : Direction du tourisme

1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles
179 hôtels	919 hôtels	1 601 hôtels	574 hôtels	175 hôtels

Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

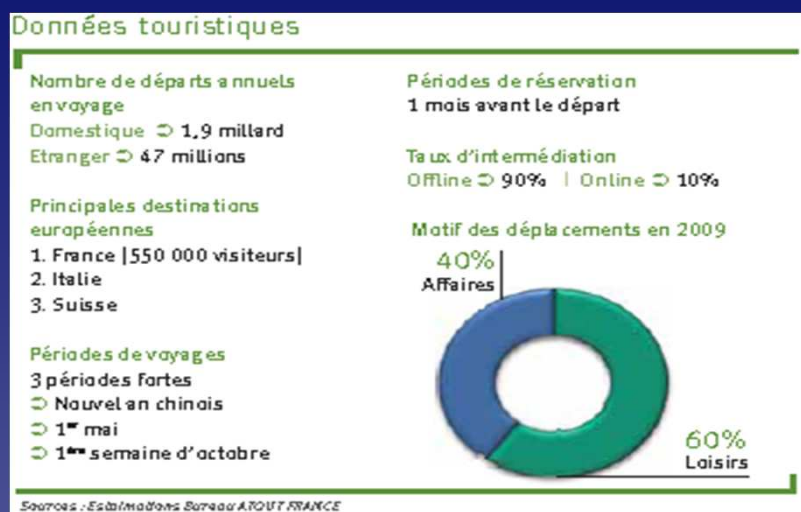
Le GNC et l'UMIH proposent de

- Développer l'offre sur les cibles à fort potentiel (les séniors des pays matures d'ici 2020, les familles et les jeunes) sans oublier les nouvelles classes moyennes des pays émergents

Ce nouveau cœur de cible sera constitué des actifs (30 / 65 ans) aisés dont les revenus sont supérieurs à 35 000 US\$ par an, et issus des principaux bassins émetteurs des marchés chinois, indien, russe et brésilien, qu'ils voyagent en famille, ou sans les enfants. Ces 4 pays représentent 42% de la population de la planète, et 15% du PIB global. Ce dynamisme économique les rend aujourd'hui indispensables à la croissance mondiale.

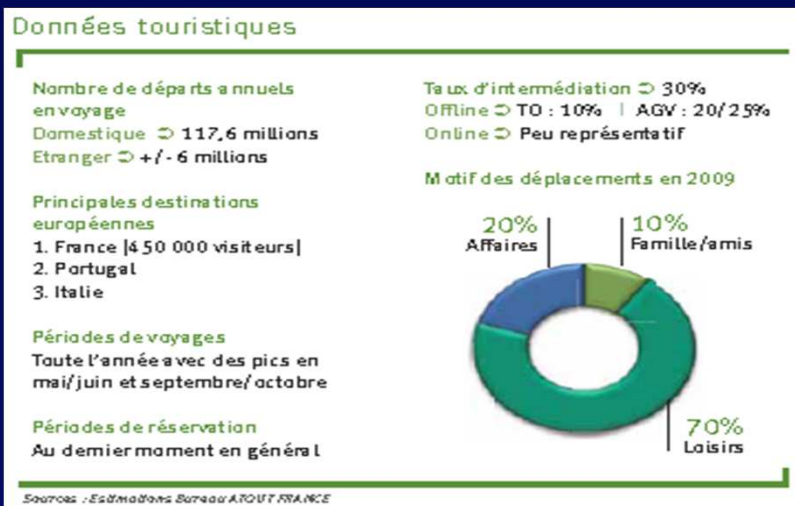
Des moyens devront donc être mis en adéquation avec cet enjeu

CHINE



Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

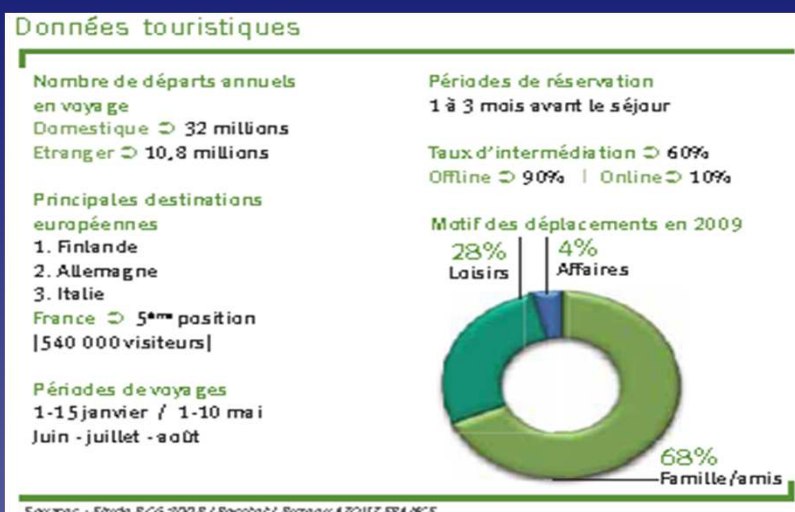
BRESIL



INDE



RUSSIE



Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

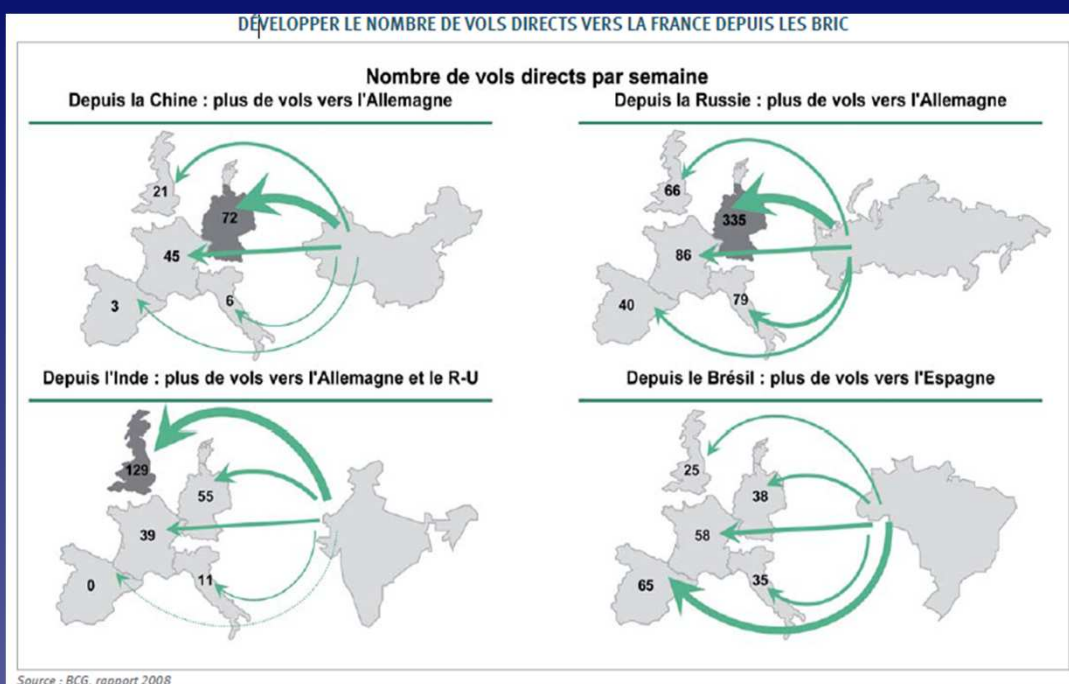
Le GNC et l'UMIH proposent de

- Rendre plus accessible la destination France

Aider à faire de Paris la porte d'entrée en Europe par voie aérienne, et s'appuyer sur le hub Charles de Gaulle et en jouant sur le réseau TGV et sur les accès directs aux aéroports régionaux. Dans le même temps, il est primordial de pouvoir développer les liaisons transatlantiques et transcontinentales depuis les aéroports des autres grandes villes françaises (Marseille, Bordeaux, Lyon, Toulouse,...)

Encourager la France et l'Union Européenne dans le processus de renégociation des accords bilatéraux aériens pour augmenter le trafic et la concurrence, avec une attention particulière sur quelques pays identifiés comme prioritaires Brésil, Chine, Corée du Sud, Japon, Russie, Singapour, Taiwan, Ukraine. Et optimiser les règles de gestion des créneaux aériens, ce qui permettrait de favoriser le trafic entrant.

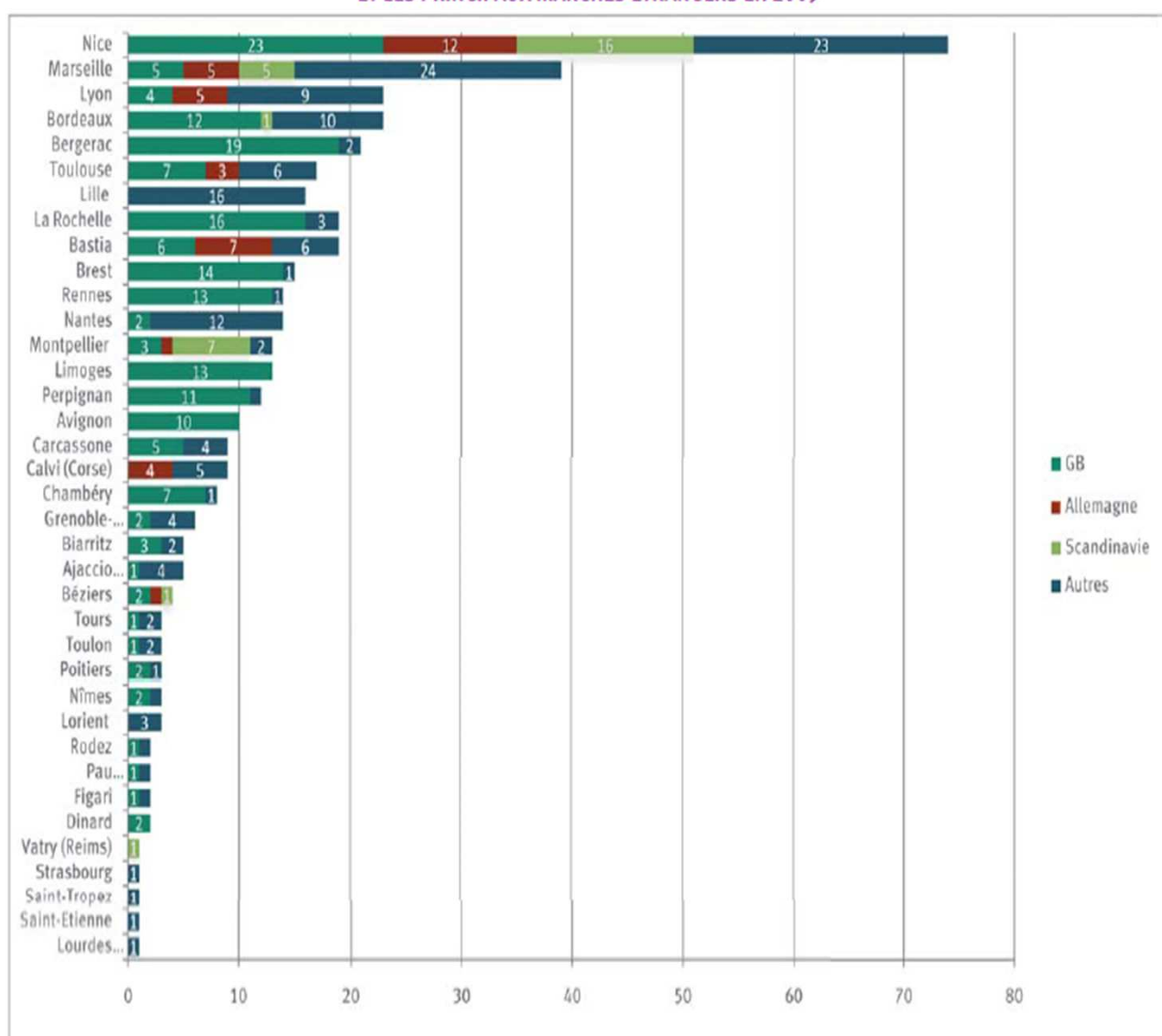
Faciliter l'obtention de visas touristes, en particulier pour les pays prioritaires identifiés



Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

Les dessertes aériennes low-cost en province

NOMBRE DE LIAISONS INTERNATIONALES LOW-COST ENTRE LES VILLES FRANÇAISES (HORS PARIS)
ET LES PRINCIPAUX MARCHÉS ÉTRANGERS EN 2009



Enjeu 3 : Promotion de la France et de nos métiers

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Développer une véritable politique et une visibilité des événements internationaux en France (Grandes expositions, événements sportifs...)

L'événementiel améliore fortement la notoriété et la visibilité des destinations. L'organisation d'événements est le plus souvent génératrice de valeur et, à plus long terme, d'effet d'image. La qualité des événements, leur organisation, leur caractère innovant et la communication déployée à cette occasion sont susceptibles d'en faire de véritables sources de valeur. La France dispose de nombreux atouts dans ce domaine, qui ne demandent qu'à être mieux exploités. Bien sûr, la conquête des grands événements constitue une occasion de mobilisation des acteurs et de création d'infrastructures déterminants pour une destination touristique. La conquête de ces événements sportifs, culturels, ou festifs doit être une priorité nationale.

- Attirer le village mondial pour restaurer le leadership de la France

Le « village mondial » est une cible stratégique pour la France pour deux raisons : c'est une cible aisée, aimant le luxe, le shopping, la fête et générant des recettes touristiques intéressantes mais c'est surtout un formidable vecteur de communication auprès du grand public et de la presse en termes de notoriété et de mode pour une destination. Il convient donc de développer des partenariats avec la presse spécialisée dans des pays cibles mais aussi d'identifier et de faire émerger des porte-parole/ambassadeurs par grande région du monde ou pays

- Réorienter la politique de promotion de la destination France

Les efforts de promotion de l'image de la France doivent être axés sur la qualité de l'offre française

Les écoles hôtelières, souvent de renommée mondiale, pourraient être encouragées à participer davantage au rayonnement international de la France (mise en place de mécanismes de partenariat)

4ème Enjeu :

Politique du tourisme

4ème Recommandation :

Promouvoir le Tourisme
et nos métier au plus
haut niveau de l'Etat

Enjeu 4 : Politique du tourisme

En l'absence d'une politique du tourisme réellement dynamique, les avantages acquis de la France risquent de se transformer en handicaps. Au lieu d'être perçue comme un gage de qualité traditionnelle, l'ancienneté des infrastructures touristiques françaises, faute d'un effort d'investissement suffisant, pourrait finir par être assimilée à de la simple vétusté, comparée aux équipements flambant neufs dont se dotent les nouveaux pays touristiques.

La compétition internationale pilotée par d'autres pays concurrents est très souvent portée par les dirigeants eux-mêmes. La France doit aussi à haut niveau porter le flambeau de l'industrie du Tourisme français.

La concurrence des autres pays s'organise : nouvelle politique sur la rive sud de la Méditerranée ; concurrence accrue de l'Espagne, de l'Italie et de l'Allemagne.

De son côté, le Président Obama a récemment (janv. 2012) dessiné les contours d'une nouvelle stratégie touristique comprenant : la mobilisation de plusieurs agences fédérales pour alléger certaines formalités dont les visas pesant sur les brésiliens et chinois et la création d'une task force regroupant Ministère du Commerce et le secteur privé du tourisme. Le plan américain doit favoriser la création de 1,3 M d'emplois supplémentaires d'ici à 2020 en se basant sur un revenu additionnel cumulé sur la même période de 860 Md \$. Cette offensive américaine est centrée sur la Chine, mais aura des conséquences sur l'Europe et sur le leader du secteur dans cette région, la France.

L'Espagne, quant à elle, a initié une nouvelle stratégie touristique : «plan turismo español horizonte 2020». Madrid souhaite aujourd'hui mener une stratégie de montée en gamme de ses destinations « Sol y playa », et développer une nouvelle offre de tourisme culturel et urbain et de tourisme spécialisé (affaires, sportif, etc.). L'analyse des différents plans stratégiques pour le tourisme en France comme en Espagne montre qu'il existe des similitudes dans les orientations choisies sur certaines filières clés que sont le tourisme urbain et culturel, le tourisme d'affaires, le tourisme balnéaire, le développement de la croisière et la montée en gamme de l'offre et de la valeur ajoutée des destinations.

Enjeu 4 : Politique du tourisme

L'attractivité culturelle reste localisée en France mais l'est de moins en moins. La dynamique des sites classés UNESCO le démontre et rejoint ce diagnostic.

Nombre de biens inscrit au patrimoine mondial UNESCO par Etat à fin 2011

Etats	Biens inscrits
Italie	47
Espagne	43
Chine	41
France	37
Allemagne	36

Des décisions politiques fortes sont susceptibles d'infléchir la tendance lourde pour 2012 (Contagion à l'économie réelle de la crise de la dette; peu d'amélioration en vue en matière de financement; un marché MICE potentiellement en repli, croissance zone euro et France faible ...)

Enjeu 4 : Politique du tourisme

Le GNC et l'UMIH proposent de

- Renforcer la promotion à l'international en coordonnant les initiatives des acteurs publics et privés et mobiliser les ressources dédiées à la promotion de la « Destination France ».

Le rôle de l'opérateur unique, Atout France, chargé du développement et de la promotion de la « destination France » est fondamental mais ses ressources financières, publiques et privées, demeurent inférieures à celle du principal concurrent européen, l'Espagne.

- Mobiliser des ressources nouvelles en :

- développant les partenariats

Pour la création de nouveaux villages de vacances et de grands projets, les partenariats public-privé doivent être développés entre les départements et les promoteurs.

- Utilisant mieux les fonds européens

En Espagne, les fonds structurels européens sont sollicités par des consortiums de provinces. Il conviendrait en France de reproduire ce schéma à l'échelle des régions (comme pour la «Loire Valley»)

- Captant une partie des investissements d'avenir

Les crédits du grand emprunt fléchés vers l'économie numérique pourraient être sollicités pour financer une future plateforme numérique de promotion de la destination France. De la même manière, les fonds dédiés à la formation et à la recherche pourraient également être mobilisés. Une telle piste devra être expertisée auprès du commissaire général à l'investissement.

- Application du plan qualité tourisme au secteur public (musées, aéroports...)
- Les recettes de la taxe de séjour ne doivent pas augmenter mais être mieux utilisées.

Le Tourisme : l'économie de demain !

Le GNC et l'UMIH ont formulé plusieurs recommandations à l'attention des candidats à la présidentielle 2012 afin que l'industrie du tourisme et son moteur, l'hôtellerie, demeurent compétitives dans un contexte de crise. Il s'agit de rappeler que le secteur sera à l'avenir davantage générateur d'emplois que d'autres industries mais aussi que l'intégration et l'ascenseur social, valeurs essentielles de notre république, fonctionnent à plein dans notre industrie.

Ces recommandations s'articulent autour de 4 enjeux : attractivité et compétitivité, développement de l'emploi et accueil des jeunes, renforcement de l'image de la France dans le monde mais aussi de la profession en misant sur la qualité et enfin, promotion au plus haut niveau de l'Etat d'une « grande politique du tourisme ».

La profession a de nombreux défis devant elle et doit notamment être en mesure d'innover et de renouveler régulièrement une offre de qualité. Il lui faut aussi fidéliser et mieux capter une nouvelle clientèle provenant des pays émergents que sont les Chinois, Brésiliens, Indiens ou Russes : autant de touristes qui après un premier séjour réussi sur Paris reviennent en famille pour visiter nos territoires.

La profession au travers du GNC et de l'UMIH souhaite adresser aux candidats un message simple : le tourisme crée de la valeur, de l'emploi et contribue à structurer le territoire français. Mais en l'absence d'une politique du tourisme réellement dynamique, les avantages acquis de la France risquent de se transformer en handicaps. Les dirigeants de demain devront eux aussi, à l'image de nos concurrents espagnols ou américains, porter comme le président Obama en janvier dernier, à haut niveau le flambeau de l'industrie du tourisme français et offrir à nos hôteliers les outils nécessaires pour mieux promouvoir leurs compétences et préserver notre leadership.