

N° 42

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2003-2004

Annexe au procès-verbal de la séance du 23 octobre 2003

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur l'Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT),

Par Mme Marie-Claude BEAUDEAU,

Sénateur.

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

Tourisme.

INTRODUCTION

Créée en mars 1993, l'Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT) est un GIP issu du regroupement de plusieurs services de la direction du tourisme. Sa vocation première consiste à maintenir une capacité d'orientation de l'Etat en matière de production touristique, et susciter des partenariats entre secteur public et secteur privé, ce qui justifie le choix d'une structure juridique mixte.

Sans remettre en cause la qualité des services fournis par l'AFIT, la commission des finances du Sénat a pris l'initiative, lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2003, de proposer une réduction d'environ 10 % de la subvention¹ que lui consent chaque année l'Etat, inscrite au chapitre 44-01 du budget du tourisme.

Cette initiative, concrétisée par l'adoption en séance publique d'un amendement réduisant de 200.000 euros les crédits du titre IV du budget du tourisme, répondait à la volonté de la commission des finances du Sénat de réduire les dépenses de l'Etat.

Plusieurs éléments plaidaient alors en faveur de cette décision. La situation financière de l'établissement, et notamment l'importance des liquidités et des valeurs mobilières de placement (au total, 1,4 million d'euros) dans le bilan de l'exercice 2001, rendait envisageable et même souhaitable, une contribution de l'AFIT aux efforts engagés pour réduire les dépenses de l'Etat.

A la suite du vote de l'amendement réduisant les crédits de l'AFIT, la commission des finances du Sénat a décidé de confier à votre rapporteur spécial des crédits du tourisme, une mission de contrôle sur la gestion du groupement d'intérêt public.

Ce contrôle, effectué en application de l'article 57 de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances, a d'abord mis en évidence le fonctionnement relativement complexe de l'Agence, qui occupe une position d'interface entre une multitude d'acteurs du secteur touristique aux origines diverses, l'AFIT ayant affaire à l'Etat, aux collectivités territoriales et à des partenaires privés à la fois clients et fournisseurs en tant qu'ils participent financièrement aux études qu'ils sollicitent de l'agence.

¹ Celle-ci s'est élevée en 2003, après les mesures de régulation budgétaire, à 1,669 million d'euros.

Votre rapporteur a également constaté que l'AFIT, peu connue du grand public, bénéficiait d'une forte crédibilité auprès des professionnels du tourisme du fait de la qualité de ses travaux.

Son ancrage national, sa capacité à fédérer et à promouvoir l'échange des informations dans un secteur professionnel caractérisé par son éparpillement, en font également un outil de premier plan pour la politique du tourisme. A l'heure de la décentralisation, le rôle d'interface de l'AFIT doit sans nul doute être préservé et renforcé.

Les spécificités de l'AFIT ne l'en dispensent pas moins de se soumettre, comme tout groupement d'intérêt public, aux règles de gestion économique et financière garantes de la bonne utilisation des fonds publics, qui constituent les trois quarts des recettes de l'Agence. C'est sur ce point que votre rapporteur a jugé nécessaire d'inciter l'Agence à une plus grande vigilance.

Au cours du contrôle effectué par votre rapporteur, des progrès notables ont été accomplis, qu'il s'agisse de la gestion des stocks ou l'adoption d'une politique tarifaire cohérente. Aucune des conventions constitutives de l'agence n'était signée : ce n'est heureusement plus le cas aujourd'hui. Pour la première fois en 2003, l'adoption d'une convention provisoire² avec le secrétariat d'Etat au tourisme a également accéléré le versement de la subvention d'Etat à l'AFIT.

Si quelques lacunes subsistent, au premier rang desquelles l'insuffisant respect des règles en matière de commandes d'études, **votre rapporteur considère que l'AFIT s'est engagée dans la bonne voie et estime nécessaire de maintenir ses moyens, sous réserve qu'elle poursuive les efforts engagés.**

² Signée le 15 janvier 2003.

I. LE CADRE JURIDIQUE DE L'AFIT

L'Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT) a été créée en mars 1993 en vue de substituer à la délégation aux investissements et aux produits touristiques (DIP), qui avait été créée par le décret n° 89-626 du 30 août 1989 relatif à l'organisation de l'administration centrale du tourisme, afin de « *favoriser le développement et l'adaptation des équipements et des produits touristiques* ». La DIP avait été constituée à partir du regroupement des deux des trois premiers services d'aménagement touristique jusqu'alors placés auprès de la direction du tourisme :

- le Service d'études et d'aménagement touristique du littoral (SEATL) ;
- le Service d'études et d'aménagement touristique de l'espace rural (SEATER) ;
- le Service d'études et d'aménagement touristique de la montagne (SEATM) créé en 1964, qui doit être prochainement fusionné avec l'AFIT conformément aux décisions prises par le Comité interministériel du tourisme du 9 septembre 2003).

A. LA CONVENTION CONSTITUTIVE DU 16 MARS 1993

1. Les conventions successives

La convention constitutive de l'AFIT a été approuvée le 16 mars 1993 par arrêté du ministre de l'économie et des finances et du ministre délégué au tourisme. Elle prévoyait la constitution du GIP pour une durée de six ans.

Elle a été modifiée par un avenant lors de l'assemblée générale du 22 septembre 1994, avenant approuvé par l'arrêté interministériel du 13 mars 1995.

A l'issue d'une première période de six ans, elle a été renouvelée à compter du 16 mars 1999, à nouveau pour une durée de six ans. **Le terme de la convention actuellement en cours est donc fixé au 16 mars 2005.**

2. L'objet statutaire au cœur du contenu des conventions

La convention constitutive du groupement d'intérêt public précise que le fonctionnement de l'agence est régi par la loi n° 92-645 du 13 juillet 1992 et le décret n° 93-237 du 22 février 1993 relatif aux groupements d'intérêts

publics constitués pour favoriser des activités de développement ou d'intérêt commun dans le domaine du tourisme.

L'objet statutaire n'a pas varié depuis l'adoption de la première convention de l'AFIT. Le groupement remplit une mission d'ingénierie ayant pour objet de « *favoriser l'adaptation de l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande, améliorer sa compétitivité et faire face à la concurrence internationale* ».

Afin de remplir cette mission, l'AFIT :

- réalise des études générales et des diagnostics sur l'adéquation entre l'état de l'offre et celui de la demande économique et sociale, procède à des évaluations et propose des préconisations en cohérence avec les politiques publiques ;

- analyse les savoir-faire indispensables à la constitution et au développement de l'offre touristique et mène des actions visant à améliorer ces savoir-faire ;

- accompagne des actions opérationnelles dans le rôle d'assistant à la maîtrise d'ouvrage, en définissant les méthodologies et les cahiers des charges à respecter. Elle ne mène elle-même les études qu'à titre exceptionnel ;

- suscite et évalue les innovations dans la conception des produits touristiques, et incite à la mise en place des expériences pilotes ;

- étudie les mécanismes de financement de l'offre touristique et propose des schémas de financement susceptibles de faciliter le développement et d'en améliorer la qualité. Elle peut apporter son expertise à ses membres dans la programmation de leurs interventions financières ;

- peut préparer des rapport techniques à la demande de tout organisme ou entreprise concourant au développement du tourisme français, adhérent ou non.

Les travaux de l'AFIT font l'objet d'une publication, conformément à la mission qui lui est assignée de diffuser le plus largement possible les résultats de son activité.

En outre, la convention précise que l'AFIT doit apporter son concours aux administrations ou établissements spécialisés en matière d'export et de savoir-faire et d'investissements.

La vocation de l'AFIT a été résumée dans les termes suivants par la Cour des comptes³ : il s'agit de « *maintenir une capacité d'orientation de l'Etat en matière de production touristique, et susciter des partenariats entre secteurs public et privé pour favoriser le développement d'une offre touristique cohérente* ».

B. LES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'AFIT

1. Les différentes catégories de membres du GIP

Il existe trois catégories de membres de l'AFIT, dont une seulement a une valeur juridique précise : il s'agit des membres dits « *actifs* », à la différence des membres dits « *affiliés* » ou « *associés* ».

a) Les membres actifs

Peuvent accéder à cette catégorie d'affiliation à l'agence les personnes morales de droit public ou privé **ayant une représentativité nationale.**

Cette affiliation comporte nécessairement :

- **la signature de la convention constitutive du GIP ;**
- **l'approbation du conseil d'administration et de l'assemblée générale ;**
- **un apport**, calculé en fonction du statut juridique du membre actif (entreprise, fédération, administration, organisme public ou parapublic...) qui ne peut être inférieur à 1.823 euros⁴, mais qui peut prendre la forme d'un apport en nature : mise à disposition de personnels, de matériel, de locaux ou autres. Le niveau des cotisations a été reconduit en 2003 au niveau atteint en 2002.

Il existe, en 2002, **49 membres actifs**⁵ se répartissant de la façon suivante :

- 11 ministères ou secrétariats d'Etat ;

³ Relevé de constatations définitives sur les comptes et la gestion de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, exercices 1993 à 1995, Cour des comptes.

⁴ Il s'agit du tarif pour l'année 2002.

⁵ Liste fournie en annexe.

- 10 établissements publics ou assimilés, dont Maison de la France, l'Observatoire National du Tourisme, l'Agence Nationale pour les chèques-vacances ;
- 7 entreprises ; dont le groupe ACCOR, le Club Méditerranée ou Havas Voyages ;
- 21 fédérations, associations ou syndicats professionnels ; dont l'Union des métiers et des industries de l'Hôtellerie, la Fédération nationale des gîtes de France, la Fédération nationale des Comités régionaux du tourisme.

Les contributions globales des membres actifs sont retracées dans le tableau ci-dessous :

Contribution des membres actifs de l'AFIT en 2002 - Récapitulatif

Membres	Participation financière	Apports en nature	Mise à disposition /locaux fonctionnement	Participation sur opérations	Total	Droits statutaires en 1/10000e
MINISTERES	1 634 580	1 383 927	314 321	188 547	3 521 375	8 852
AUTRES MEMBRES	156 499	16 888		283 158	456 545	1 148
TOTAL	1 791 079	1 400 815	314 321	471 705	3 977 920	10 000

Le détail de ces contributions s'effectue selon la répartition suivante :

- en ce qui concerne les ministères :

Contribution des membres actifs de l'AFIT en 2002 - Ministères

Ministères chargés de	Participation financière	Mises à disposition / Personnel	Mise à disposition /locaux fonctionnement	Participation sur opérations	Total	Droits statutaires en 1/10000e
Affaires étrangères		57 177			57 177	143
Agriculture		346 694			346 694	872
Aménagement du territoire (DATAR)	914			46 396	47 310	119
Environnement	457			2 857	3 314	8
Budget						
Commerce extérieur						
Culture		43 358		6 373	49 729	125
Equipement		105 549		12 542	118 091	297
Jeunesse et sports				4 180	4 180	11
Tourisme	1 633 209	831 151	314 321	116 199	2 894 880	7 277
TOTAL	1 634 580	1 383 927	314 321	188 547	3 521 375	8 852

Source : AFIT

- en ce qui concerne les organismes de droit privé :

Contribution des membres actifs de l'AFIT en 2002 - Organismes de droit public ou privé

Organismes	Participation financière			Apports en nature	Participation sur opérations	Total	Droits statutaires en 1/10000e
	Membre actif	Membre affilié	TOTAL				
ACCOR	6 098		6 098		5 097	11 195	28
ACFCI	4 573	457x15=6 855	11 428		3 187	14 615	38
AFPA				2 549		2 548	6
AMFSME	1 524		1 524			1 524	4
ANCV	4 573		4 573			4 573	11
APCA	1 524		1 524			1 524	4
BDPME				4 461	3 187	7 648	19
CDC	6 097	457	6 554		211 824	218 378	550
CLUB MED	1 524		1 524			1 524	4
CNM	4 573		4 573			4 573	11
C3D	6 098		6 098			6 098	15
CPTU	1 524	457x5=2 285	3 809			3 809	10
S/S TOTAL	38 108	9 597	47 705	7 010	223 295	278 010	700
EDF	6 098		6 098		10 196	16 294	41
EPALA	1 524		1 524			1 524	4
FFSSVV	1 524		1 524			1 524	4
FNAIM	1 524		1 524			1 524	4
FNCDT	1 524	457x70=31 990	33 514		3 187	36 701	92
FNCRT	1 524	457x21=9 597	11 121			11 121	28
FNGF	1 524	457	1 981			1 981	5
FNHPA	1 524		1 524			1 524	4
FNHR	1 524		1 524			1 524	4
UMIH	1 524		1 524			1 524	4
FNLf	1 524		1 524	1 593	30 000	33 117	83
FNOTSI	1 524	457x22=10 054	11 578		1 274	12 852	32
FNPn	1 524	457	1 981			1 981	5
S/S TOTAL	24 386	52 555	76 941	1 593	44 657	123 191	310
FNSEM	1 524	457	1 981		1 622	3 603	9
FSN	1 524		1 524		8 034	9 558	24
GEFIL	762	457x7=3 199	3 961	4 461		8 422	21
HAVAS VOYAGES	2 287		2 287			2 287	6
IGN	4 573		4 573			5 473	11
Maison de la France				2 549		2 549	6
ONF	4 573		4 573		5 000	9 573	24
ONT				1 275		1 275	3
OT de Paris	1 524		1 524			1 524	4
SNRT	1 524	457x1=457	1 981			1 981	5
SORBONNE	1 524		1 524			1 524	4
UNAT	1 524	457x4=1 828	3 352			3 352	8
VNF	4 573		4 573		550	5 123	13
S/S TOTAL	25 912	5 941	31 853	8 285	15 206	55 344	138
TOTAL	88 406	68 093	156 499	16 888	283 158	456 545	1 148

Source :

AFIT

b) Les membres associés

La création d'une nouvelle catégorie de membres de l'AFIT, décidée par le conseil d'administration en date du 6 février 1995, a été inspirée par les pratiques en vigueur au sein du GIE Maison de la France. **Elle permettait à ceux qui n'ont pas vocation à être membres actifs de l'AFIT d'avoir néanmoins un lien avec l'agence, notamment en étant tenu informés des publications de l'AFIT.**

L'association à l'AFIT comporte, comme pour les membres actifs, un certain nombre de conditions. Peuvent ainsi être associées les personnes morales de droit public ou privé appartenant à une fédération ou à un organisme fédérateur à vocation nationale possédant la qualité de membre actif de l'AFIT.

La procédure d'adhésion est la suivante :

- approbation par le conseil d'administration et l'assemblée générale ;
- versement d'une cotisation annuelle avec, au choix, les trois forfaits suivants :

(1) Forfait adhésion + participation aux ateliers de montage de projets + une entrée aux rencontres de l'AFIT : 1.075⁶ euros ttc.

(2) Forfait adhésion + une entrée aux rencontres de l'AFIT : 842 euros ttc.

(3) Forfait adhésion seule : 547 euros ttc.

Le montant de ces forfaits, établi par le conseil d'administration, a été reconduit en 2003 au même niveau qu'en 2002⁷. En revanche, les formules forfaitaires viennent d'être abandonnées car elles conduisaient à des difficultés de gestion et à des demandes de remboursement.

c) Les membres abonnés

Outre les membres actifs et les membres affiliés, les personnes morales qui soutiennent les missions de l'AFIT peuvent devenir abonnés de l'AFIT, moyennant une cotisation annuelle de 729 euros pour l'année 2003⁸. Ils bénéficient notamment du service gratuit de l'ensemble des publications de l'AFIT (guides de savoir-faire, dossiers et documents), d'une réduction de 25 % aux journées techniques de l'AFIT, et d'un accès privilégié au centre de documentation qui recense les travaux de l'AFIT.

⁷ Conseil d'administration du 17 décembre 2002, p.11.

⁸ *id.*

En 2002, l'AFIT recensait 116 abonnés, parmi lesquels des conseils régionaux et généraux, des communes ou groupements de communes, des bureaux d'études, des universités...

2. Les instances dirigeantes

Le conseil d'administration et l'assemblée générale de l'AFIT constituent les instances dirigeantes du GIP. **Leurs modalités de fonctionnement s'appuient sur une représentation des membres proportionnelle aux apports effectués auprès du groupement l'année précédent le renouvellement des instances.** Il s'agit des droits statutaires, dont les modalités de calcul sont précisées dans la convention constitutive. Ces droits ont été calculés pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale du 27 juin 2002.

a) Le conseil d'administration

Comme le prévoit la convention de l'AFIT, le groupement est administré par un conseil d'administration de 25 membres élus ou désignés pour trois ans renouvelables.

Le conseil d'administration de l'AFIT a été renouvelé lors de l'assemblée générale du 15 octobre 2002, conformément aux dispositions de la convention constitutive de l'AFIT.

Le conseil d'administration est constitué de deux collèges :

- le premier collège est constitué des membres désignés par les départements ministériels, c'est-à-dire des représentants de l'Etat. Il comporte treize sièges désignés par les ministères suivants :

- Secrétariat d'Etat au tourisme (4 sièges),
- Ministère de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer,
- Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales,
- Délégation de l'aménagement du territoire et de l'action régionale,
- Ministère de l'écologie et du développement durable,
- Ministère délégué au budget et à la réforme budgétaire,
- Ministère délégué au commerce extérieur,
- Ministère de la culture et de la communication,
- Ministère des sports.

- le deuxième collège représente les autres membres de l'AFIT, c'est-à-dire les entreprises privées, les fédérations nationales et les établissements publics. Il comprend douze sièges. Jusqu'à présent, ses membres ont été désignés sans recourir à la procédure définie dans la convention jugée trop lourde. Les membres du deuxième collège ont toujours été désignés sur le mode de désignation consensuel, y compris lors du renouvellement de l'année dernière. Il est composé des membres suivants :

- Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie,
- Caisse des dépôts et consignations,
- Centre des monuments nationaux,
- Fédération nationale des comités départementaux du tourisme,
- Fédération nationale des comités régionaux du tourisme,
- Fédération nationale des gîtes de France,
- Fédération nationale des offices de tourisme et syndicat d'initiative,
- Fédération nationale des sociétés d'économie mixte,
- Syndicat national d'ingénierie de loisirs, culture et tourisme,
- Syndicat résidentiel de tourisme,
- Association des maires des stations françaises de sports d'hiver et d'été,
- Fédération française des stations vertes de vacances.

Le conseil d'administration a compétence pour l'ensemble des décisions qui ne relèvent pas de la compétence de l'Assemblée Générale. L'article 20 de la convention énumère la liste de ses attributions parmi lesquelles figurent notamment :

- **l'élection du Président et des vice-présidents ;**
- **la formulation de propositions relatives au programme d'activité ;**
- **le vote de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD) et l'adoption de décisions modificatives du budget ;**
- **la fixation de l'ordre du jour des Assemblées générales ;**
- **la détermination des pouvoirs du Directeur du groupement et le contrôle de sa gestion ;**
- **les propositions d'admission de nouveaux membres.**

b) Le Président du conseil d'administration

Le président du conseil d'administration doit être élu parmi les membres du conseil et sa nomination doit être ratifiée par l'assemblée générale.

Si tel est le cas de son actuel président, Monsieur Michel Bécot, votre rapporteur tient à rappeler qu'à deux reprises⁹, le président du conseil d'administration de l'AFIT fut élu hors de son sein, ce que la Cour des comptes avait dénoncé dans son premier rapport sur l'AFIT. Elle semble avoir été entendue depuis lors.

Liste des présidents de l'AFIT	
Antoine VEIL	1993 à 1995
Françoise de PANAFIEU	1995 à 1996
Manuel DIAZ	1996 à 1999
Augustin BONREPAUX	1999 à 2002
Michel BECOT	Depuis septembre 2002

c) L'assemblée générale

Présidée par le secrétaire d'Etat au tourisme ou son représentant, l'assemblée générale est composée de l'ensemble des membres du groupement. Convoquée au moins une fois par an, ses compétences énumérées à l'article 18 de la convention, comprennent :

- la détermination des droits statutaires des membres ;
- l'adoption des orientations générales annuelles de l'action du GIP ;
- l'approbation des comptes de chaque exercice et des rapports de gestion ;
- l'élection des administrateurs représentant du deuxième collège la ratification de l'admission de nouveaux membres.

L'article 13 de la convention précise que l'EPRD, qui fixe le montant des crédits destinés à la réalisation des objectifs du groupement, est établi et voté chaque année par le conseil d'administration.

⁹ Ce fut le cas en 1995 avec l'élection à la présidence du Conseil d'administration de Mme de Panafieu, puis en 1996, avec l'élection de M. Diaz.

II. LES RELATIONS ENTRE L'ÉTAT ET L'AFIT

En raison des origines administratives de l'AFIT, du mode de fonctionnement du groupement et de la nature des missions qui lui sont confiées, **les relations entre le groupement et l'administration sont codifiées par une convention cadre, datant du 14 avril 1999**, et par des conventions annuelles, renouvelées chaque année.

A. LA CONVENTION CADRE DU 14 AVRIL 1999

La convention cadre a essentiellement pour objet de fixer les modalités de la contribution du ministère du tourisme à l'activité du GIP, en contrepartie des missions d'intérêt public qu'il lui confie.

La première convention cadre a été signée le 16 mars 1993, pour une durée de cinq ans. Lors du renouvellement du groupement, une nouvelle convention-cadre a été signée le 14 avril 1999, pour une nouvelle durée de cinq ans.

L'article 3 de la convention cadre énumère les missions confiées par le secrétariat d'Etat au tourisme au groupement :

- une mission d'intérêt général d'amélioration de l'ingénierie de l'offre touristique française ;

- une mission d'assistance technique aux administrations de l'Etat qui doit faire l'objet d'un document-cadre, dont le contenu est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ;

- une mission d'intérêt général d'assistance aux collectivités locales et aux professions touristiques lorsqu'elles s'inscrivent dans la politique touristique définie par l'Etat ;

- des missions ponctuelles décrites dans les conventions annuelles.

Ces missions conventionnelles ont été précisées et complétées par les orientations définies par le secrétaire d'Etat au tourisme M. Léon Bertrand lors de l'Assemblée générale de l'AFIT du 15 octobre 2002 : **l'AFIT constitue un instrument important de l'action publique. Dans ce sens :**

- **elle doit agir en acteur de la diversification touristique ;**
- **elle doit stimuler et accompagner l'innovation au niveau local, considérée comme facteur de cette diversité ;**

- **elle doit être un acteur de la qualité touristique ;**
- **conformément à sa logique initiale, elle doit articuler secteur public / secteur privé ;**
- **elle doit notamment assurer une mission de veille (considérée comme moyen de la réactivité) ;**
- **elle doit porter une attention particulière aux questions de formation ;**
- **elle doit contribuer à la coopération internationale de la France.**

En contrepartie de ces missions, l'Etat contribue à l'activité du GIP par :

- **l'octroi d'une subvention annuelle, déterminée dans une convention signée avant le 31 décembre de l'année N-1 pour l'année N ;**
- **la mise à disposition de personnels ;**
- **la mise à disposition de bureaux et de biens mobiliers ;**
- **la prise en charge des moyens de fonctionnement à l'exception, des frais liés à l'organisation de manifestations à caractère exceptionnel.**

La liste des emplois des personnels d'Etat d'administration centrale figure dans la convention annuelle.

B. LES CONVENTIONS ANNUELLES

Les conventions annuelles précisent la nature et le montant des moyens de fonctionnement consentis par l'AFIT et en particulier, le montant de la subvention annuelle allouée au GIP.

Par ailleurs, il est établi **un programme d'actions du GIP** conforme aux orientations établies par le ministre chargé du tourisme.

La signature de conventions annuelles répond bien à la logique de contractualisation qui a présidé à la création de l'AFIT et qui doit encore être développée afin de renforcer le caractère partenarial de l'action du GIP.

Toutefois, la pratique des conventions cadres ne peut avoir de portée que dans la mesure où les règles juridiques qu'elles instaurent sont réellement respectées. Depuis la création de l'AFIT, les conventions annuelles entre l'Etat et l'AFIT n'ont été signées que tardivement dans l'année. La Cour des comptes lors du premier contrôle budgétaire sur l'AFIT avait souligné les inconvénients de ces retards : « *caractère factice* » de la convention, retard excessif du versement de la subvention accordée par le ministère du tourisme, risque juridique important pour la prise en charge des dépenses du SEATM par l'AFIT en l'absence de dispositions autorisant ces dépenses. Ces remarques portaient sur les premiers exercices de l'AFIT, de 1993 à 1995.

De 1996 à 2002, la convention annuelle a régulièrement été signée plusieurs mois après la date prévue par la convention-cadre : 13 août 1996 pour l'année 1996, 1^{er} septembre 1997 pour l'année 1997. A partir de 1998 un effort semble avoir été réalisé pour rapprocher la date de signature de la convention du début de l'année : 15 avril en 1998, 16 avril en 1999, 7 mars en 2000, 18 juin en 2001 et 15 avril en 2002.

Lors du conseil d'administration de l'AFIT du 17 décembre 2002, le commissaire du gouvernement a annoncé la signature, pour l'année 2003 à venir, d'une convention provisoire¹⁰, permettant de verser dès le mois de janvier 40 % de la subvention du secrétariat d'Etat au tourisme à l'AFIT. Cette convention provisoire a effectivement été établie et signée le 15 janvier 2003, en attendant la signature de la convention annuelle qui a eu lieu le 28 mars 2003.

La convention provisoire est ainsi devenue caduque le jour de la signature de la convention définitive.

C. L'AVENIR JURIDIQUE DE L'AFIT

Le devenir juridique de l'agence a fait l'objet d'une réflexion dans le cadre du projet stratégique mis au point par la direction de l'AFIT, à la demande de son conseil d'administration le 12 mars 2002.

Ce projet stratégique s'avère en effet nécessaire du fait du renouvellement prévu de l'AFIT en mars 2005. Les GIP sont par nature des structures provisoires et leur renouvellement suppose la définition d'axes de développement.

¹⁰ *En annexe.*

Ce projet stratégique fait les constats suivants.

La forme juridique de l'AFIT a permis un démarrage relativement souple et simple. Elle a notamment généré une logique de coopération interinstitutionnelle et entre les acteurs publics et privés, qui fait désormais partie de l'image de l'AFIT. Elle n'est cependant pas adaptée à un fonctionnement durable performant.

La forme GIP prive en effet l'AFIT de la réelle maîtrise du facteur stratégique central du secteur des prestations intellectuelles : le facteur humain. Ce dessaisissement s'opère au niveau du recrutement mais aussi, assez largement, sur les autres éléments clés :

- rémunération (principale et prime) ;
- gestion de carrière ;
- formation ;
- départ.

D'après ce même projet, une évolution juridique doit être envisagée, qui devrait permettre :

- un ancrage public sans ambiguïté ;
- un fonctionnement en réseau (territorial et/ou institutionnel) et l'association de partenaires multiples (administrations nationales et régionales et entreprises) aux instances de décision (conseil d'administration, comité d'orientation et/ou scientifique etc) ;
- une activité commerciale (mais non lucrative), souple, au profit de ses membres mais aussi éventuellement de partenaires extérieurs ;
- une gestion des ressources humaines souple (salariés de droit commun, personnel public détaché, mise à disposition d'entreprises publiques ou privées, etc.).

Lors de l'assemblée générale du 15 octobre 2002, deux hypothèses ont été émises : un GIP avec trois collègues (Etat, collectivités territoriales et milieu professionnel) ou la constitution d'un EPIC.

La question du devenir juridique de l'AFIT doit être aujourd'hui appréhendée en tenant compte des évolutions institutionnelles liées à la réforme de la décentralisation. Le renforcement des pouvoirs et des responsabilités des collectivités territoriales peut faire craindre l'émergence de nombreuses demandes atomisées. On peut également s'attendre à ce que les régions se dotent d'entités de réflexion et de coordination sur les questions touristiques.

On sait d'ores et déjà que la nouvelle organisation territoriale de l'Etat dans le domaine du tourisme prévoit la désignation d'un correspondant du tourisme au plan régional¹¹. Ses attributions devraient comporter trois aspects principaux : expertise, budgétaire, et réglementaire.

D'après le compte-rendu du Comité interministériel du tourisme du 9 septembre 2003, ce correspondant « assurera une mission d'expertise auprès du préfet de région et des préfets de département sur les projets touristiques, notamment interrégionaux et transfrontaliers. Il contribuera à la redistribution des expériences et savoir faire (qualité, ingénierie, innovation), en liaison avec le centre national de ressources que constitue l'AFIT, en direction des opérateurs touristiques publics et privés. »

Il existe certainement une volonté de préserver l'AFIT, mais celle-ci aura à se repositionner par rapport au modèle de décentralisation qui sera effectivement mis en place.

Le président de l'AFIT, notre collègue Michel Bécot, déclarait à l'occasion des 7èmes rencontres de l'AFIT que « l'AFIT doit nouer un véritable partenariat avec les collectivités locales et, pour ce faire, avoir des correspondants en région. A contrario, nous avons besoin d'une centralisation de certaines fonctions. Il n'est pas nécessaire que chaque région fasse, dans son coin, des études sur un sujet qu'une autre pourrait mener de son côté. » Il a également évoqué la création éventuelle d'un collège de collectivités au sein du conseil d'administration.

¹¹ Compte-rendu du Comité interministériel du tourisme, 9 septembre 2003.

III. LA CLARIFICATION DES MISSIONS DE L'AFIT

Instrument dédié aux études en matière d'aménagement touristique, l'AFIT a un champ de compétence très vaste dont il est difficile de définir des contours précis.

A. LES CRITIQUES DE LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes, lors du premier contrôle¹² réalisé sur le groupement, avait formulé de nombreuses critiques quant à l'insuffisante précision des missions de l'agence, qualifiées de « *floues* », « *confuses* ». La Cour des comptes déplorait l'ambiguïté ayant régné sur l'objet réel de l'agence, dès son démarrage, ambiguïté qu'elle attribuait à sa nature mixte de :

- successeur d'un service de l'administration centrale ;
- et de groupement associant des partenaires privés et publics autre que l'Etat.

La situation a été clarifiée depuis lors. La nouvelle convention constitutive signée en 1999 assigne à l'agence les objectifs suivants :

- d'une part, le groupement remplit une mission d'ingénierie ayant pour objet de favoriser l'adaptation de l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande, améliorer sa compétitivité et faire face à la concurrence internationale ;

- d'autre part, le groupement remplit une mission d'assistance technique aux administrations et établissements spécialisés en matière d'export de savoir-faire et d'investissements. Les relations entre le groupement et l'administration du tourisme font l'objet d'une convention-cadre.

B. LA REDÉFINITION DES DOMAINES DE L'AFIT

Un travail de redéfinition des missions de l'agence a été effectué au sein du GIP, suite à un audit réalisé en 1996. Trois grands domaines de travail complémentaires ont pu être définis :

¹² Relevé de constatations définitives sur les comptes et la gestion de l'AFIT, exercices 1993 à 1995.

- **l'analyse stratégique permanente des différents segments ou éléments de l'offre française.** Les publications de l'AFIT qui en découlent relèvent de la collection « panorama de l'offre » ;

- **le repérage, la constitution, l'amélioration et la diffusion des savoir-faire.** En 1996, l'AFIT avait repéré cinq champs principaux de savoir-faire :

1/ le développement territorial du tourisme ;

2/ le développement des filières touristiques ;

3/ la commercialisation des produits touristiques ;

4/ les démarches qualités ;

5/ la mise au point et la conduite de projets auxquels l'AFIT ajoute aujourd'hui tout ce qui concerne la conduite du développement durable du tourisme ;

- **l'intervention à la demande des membres**, pour expertiser des projets et assister des maîtres d'ouvrage dans les différentes configurations de leurs activités.

C. LE PROJET STRATÉGIQUE DE L'AFIT

En 2002, l'AFIT a fait réaliser une mission relative à l'élaboration d'un projet stratégique de l'agence par un cabinet Insep Consulting.

Ce projet comporte notamment une réflexion sur le positionnement de l'agence et définit le métier de base de l'AFIT. D'après ce projet, celui-ci consiste en l'appui en préconseil et « périconseil » (assistance à la maîtrise d'ouvrage) à la décision et conception de projets touristiques.

La notion de **préconseil** désigne les prestations d'appui direct aux décideurs leur octroyant une aide au premier examen de leur projet touristique ou du projet touristique qui leur est soumis.

L'AFIT intervient selon les modalités suivantes :

- première évaluation ou approche du projet ;
- orientation des décideurs vers les consultants les plus qualifiés ;
- assistance dans l'élaboration des cahiers des charges de ces consultations ;
- assistance dans la conduite de ces consultations ;
- assistance dans les choix intermédiaires et finaux.

Plus généralement, le projet stratégique met en avant le rôle qu'a joué l'AFIT comme centre de ressources intellectuelles et au titre de sa mission d'intervenant d'appui entre des « *décideurs locaux inquiets et des opérateurs pressants mais aussi des cabinets de conseils et d'ingénierie aux compétences et motivations mal identifiées des décideurs et parfois jugés trop proches de ces opérateurs* ».

D. LES PRINCIPAUX AXES D'ACTIVITÉ DE L'AFIT EN 2002

A l'occasion d'un des derniers conseils d'administration de l'AFIT en date du 12 mars 2002, un bilan intermédiaire de son activité a été réalisé, à mi-parcours de son échéance, prévue en mars 2005.

Ce bilan relativise les données théoriques en ce qui concerne le travail de l'AFIT : « *L'AFIT est un groupement d'intérêt public, qui travaille avec l'ensemble de ses adhérents et de ses membres partenaires : à cette fin, il n'existe pas de programme purement théorique. Le travail réalisé répond aux besoins des partenaires ou de leurs affiliés. Il en découle un grand nombre de nouvelles opérations chaque année (une centaine environ) et une diversité de sujets qui touchent à l'immensité de l'univers touristique. L'impression de dispersion qui peut en résulter est toutefois contrebalancée par l'existence d'un comité de pilotage pour chaque opération*¹³ ».

Un certain nombre d'axes structurants se dégagent cependant de la pratique. Il s'agit :

- **des statistiques générales** : ce travail est mené en étroite collaboration avec la direction du tourisme et vise à compléter les analyses à partir de la quantité de statistiques qu'elle rassemble, notamment le suivi du déplacement des touristes en France ;

- **de la connaissance des clientèles et des activités** : il s'agit d'améliorer la connaissance des clientèles et de leurs segments afin de pouvoir en tirer des conséquences sur l'activité des filières de production de l'offre touristique. A titre d'exemple peut être cité le travail effectué en 2002 en collaboration avec les Logis de France, ou l'analyse des clientèles du tourisme des jeunes et de leurs attentes ;

- **du management public du tourisme**, qui correspond à un sujet majeur de l'AFIT et intègre trois composantes :

1/ les travaux sur les stratégies de destination : il s'agit d'aider les destinations à mesurer leur notoriété et leur image.

¹³ Conseil d'administration de l'AFIT du 25 mars 2003, allocution du directeur de l'AFIT.

2/ les travaux sur l'aménagement : leur objectif est de valoriser à des fins touristiques le patrimoine foncier d'un certain nombre de propriétaires publics tels l'Office national des forêts, le Conservatoire du littoral, les Voies navigables de France, ainsi qu'EDF et la SNCF.

3/ l'assistance à conduite de projets.

- **la réhabilitation de l'offre** : l'AFIT dispose sur ce point d'un mandat de la Direction du tourisme, de la DATAR et de la Caisse des dépôts et Consignations portant sur les opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisirs et villages résidentiels de tourisme.) ;

- **le développement des projets touristiques** : il s'agit d'assistances spécifiques. Par exemple, on peut citer la réalisation d'une étude de faisabilité économique d'un parc touristique et de loisirs à la Réunion, ou encore la réalisation d'un audit juridique sur l'écomusée d'Alsace. Ces assistances, coûteuses, sont choisies par l'AFIT en fonction de leur capacité à compléter les bases de données et de connaissances méthodologiques, avec pour objectif de les mettre à la disposition des membres actifs de l'AFIT, du Conseil d'administration et de l'ensemble des réseaux ;

- **la mise en réseau des acteurs touristiques** : il s'agit d'en favoriser l'émergence ou de permettre le repositionnement de ceux-ci, comme ce fut le cas pour les Gîtes de France, pour lesquels l'AFIT est intervenue avec le soutien de la Direction du tourisme ;

- **la mise en marché de l'offre touristique** : par exemple, l'ouverture des édifices religieux aux clientèles touristiques. Cette opération a notamment débouché sur la publication d'un guide touristique ;

- **la qualité des produits et des prestations** : rentre notamment dans ce cadre le label qualité environnement dans les camping ;

- **l'évaluation** : celle-ci participe de manière croissante à la mise en réseau des territoires touristiques, qui donnera lieu à un guide qui doit paraître dans le courant de l'année 2003.

La clientèle de l'AFIT est de nature variée. Elle comprend en effet les collectivités locales, un certain nombre d'opérateurs publics et des opérateurs privés, notamment des fédérations de professionnels du tourisme. L'AFIT intervient en réalisant des travaux intéressant l'ensemble des membres du GIP. Les exemples suivants montrent la variété des cadres dans lesquels l'agence est amenée à intervenir.

E. LE PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AFIT RÉSULTANT DE LA CONVENTION ANNUELLE POUR 2003

La convention annuelle définitive pour 2003 contient les éléments suivants :

1. Un programme de travail en accord avec les orientations fixées par le secrétariat d'Etat au tourisme

Ce programme de travail tient compte, d'une part, des thèmes de travail définis pour l'année et d'autre, part, des principes directeurs devant guider l'action de l'AFIT dans sa mission de soutien à la définition et à la conduite de la politique du secrétariat d'Etat au tourisme en matière d'offre touristique.

Les thèmes de travail sont définis en accord avec les orientations définies par le secrétaire d'Etat au tourisme. **Les thèmes définis pour l'année 2003 sont les suivants :**

- **la connaissance des clientèles et des activités.** Ce thème consiste à étudier la demande et l'offre du marché ;

- **le management public de l'économie touristique :** ce thème concerne les stratégies touristiques sur des territoires, le financement public du tourisme, les relations entre le secteur public et le secteur privé, la gestion publique de l'espace et l'organisation publique de l'offre ;

- **le développement des projets touristiques,** qui intéresse surtout les opérateurs privés et vise à optimiser le financement de leurs investissements ;

- **la mise en réseaux des acteurs touristiques,** qui regroupe les opérations nationales Tourinfrance et Résinfrance et concerne la mise en produit de l'offre touristique ;

- **la réhabilitation de l'immobilier de loisirs,** à la demande de la DATAR, de la Direction du tourisme et de la Caisse des dépôts et consignations ;

- **la qualité de l'offre touristique :** ceci est un nouveau thème d'intervention, tant interne qu'externe.

Aux thèmes figurant dans la convention annuelle, il convient d'ajouter **l'évaluation des politiques publiques**, présentée comme un thème supplémentaire lors du conseil d'administration de l'AFIT du 17 décembre 2002.

2. Des principes directeurs pour guider l'AFIT

Par ailleurs, **six principes directeurs** doivent guider le GIP dans le concours qu'il apporte à la définition et à la conduite de la politique du secrétariat d'Etat au tourisme. L'AFIT doit :

- **intervenir pour rendre plus accessible l'offre touristique**, notamment au bénéfice des populations les plus en difficulté ;
- **encourager la répartition des activités sur le territoire** ;
- **aider à la réalisation des projets de rentabilité difficile**, compte tenu de leur localisation ;
- **favoriser l'adéquation de l'offre française à la demande étrangère**, notamment celle des marchés émergents ;
- **mener tous travaux utiles à l'adaptation, l'amélioration, de la qualité de l'offre et la fidélisation des clientèles** en vue du maintien de l'emploi existant et du soutien à la politique de développement d'emplois pérennes dans le tourisme, notamment pour les jeunes ;

Assister, à leur demande, les délégués régionaux au tourisme, en particulier dans la mise en œuvre des contrats de plan.

3. La définition d'actions à mener

Il s'agit de :

a) Mettre en œuvre le volet 2003 du programme de travail triennal 2003-2005

Dans le programme de travail triennal (cf. annexe 1), l'AFIT doit étudier en particulier les dix filières suivantes :

- **les camping-cars** ;
- **l'hôtellerie** ;
- **les activités de pleine nature** ;
- **l'écotourisme** ;
- **l'agritourisme** ;
- **l'activité « nautisme et plage »** ;
- **les parcs à thème** ;

- les sites culturels ;
- le tourisme vitivinicole ;
- la pêche en eau douce.

La convention précise que la mise en œuvre effective des différentes actions est subordonnée à la mise en place des différents partenariats. Le programme de travail triennal a pour objectif de présenter les projets d'études possibles, mais les études ne sont réalisées qu'en fonction des partenariats qui sont obtenus. Il est également possible que des projets non prévus par le programme de travail voient le jour dans les trois prochaines années. L'incertitude qui pèse sur l'obtention des partenariats fait cependant partie intégrante du mode de fonctionnement de l'AFIT et ne semble pas constituer un élément perturbateur de son activité. L'AFIT prend en compte le caractère aléatoire de certains projets en fondant ses prévisions de recettes sur une estimation « basse » du taux de cofinancement. Le budget pour l'année 2003 a ainsi été établi sur la base d'un taux de cofinancement de 60 % (atteint ces dernières années) alors que l'objectif est d'atteindre une part de financement externe représentant 65 % du budget des études¹⁴.

b) Mettre en œuvre les actions en faveur du thermalisme arrêtées lors du Conseil interministériel de l'aménagement du territoire (CIADT) du 13 décembre 2002

Ces actions sont détaillées au F. qui suit.

c) Réaliser un plan d'action en faveur du tourisme outre-mer

Le plan d'action en faveur du tourisme outre-mer comporte une mesure intitulée « Assistance technique aux collectivités ». A cette fin, **l'AFIT doit accompagner les collectivités d'outre-mer qui souhaitent être aidées dans la définition d'une stratégie de diversification et d'adaptation de l'offre touristique.** L'annexe 2 de la convention pour 2003 intitulée « Plan d'action en faveur du tourisme outre-mer » prévoit que les moyens financiers dévolus à ce programme doivent atteindre un montant d'au moins **30.000 euros par an** en 2003 et en 2004, et sont prélevés sur la subvention accordée à l'AFIT par l'Etat. Le Conseil d'administration du 25 mars 2003 a décidé d'intensifier son action dans le domaine de l'outre-mer en prévoyant l'affectation de deux nouveaux agents mis à disposition de l'AFIT, respectivement à la Réunion et dans un des départements de la zone Caraïbe.

¹⁴ Conseil d'administration du 17 décembre 2002, p.4.

d) Développer l'exportation d'ingénierie

Dans le cadre d'une stratégie nationale définie par la direction du tourisme et visant à favoriser l'activité exportatrice des entreprises françaises, en liaison avec les ministères et les établissements publics spécialisés concernés, **il est demandé à l'AFIT une implication croissante dans le domaine de l'exportation d'ingénierie.** A cette fin, des moyens supplémentaires doivent être dégagés, dans le cadre d'une convention particulière.

L'AFIT devrait intensifier la mission de soutien à l'exportation des savoir-faire des entreprises qu'elle exerce d'ores et déjà et comprenant les actions suivantes : **connaissance approfondie de l'offre française, appui aux entreprises pour l'obtention de marchés et promotion et diffusion du savoir-faire français à l'étranger.**

La convention précise enfin que le programme des actions à mener en ce domaine sera établi conjointement avec la direction du tourisme et le Centre français du commerce extérieur.

e) Les travaux spécifiques confiés à l'AFIT

L'AFIT peut en outre être appelée à réaliser des travaux spécifiques à la demande de la direction du tourisme, consistant en des projets d'études précis : assistance technique aux services centraux et déconcentrés, expertise de dossiers d'accompagnement, de projets, participation à des actions d'information en France et à l'étranger. **Ce type de travail doit faire l'objet d'une convention spécifique, sur la base d'un cahier des charges précisant le contenu de ces actions, leur financement, les conditions de leur réalisation, le calendrier et les modalités de leur évaluation.**

L'AFIT est coutumière de ce type d'intervention. Les premières conventions spécifiques ont été signées en 1999 : il s'agissait pour la première, d'organiser les Etats généraux du tourisme social (à cette fin, 2,2 millions de francs avaient été accordés par le secrétariat d'Etat au tourisme à l'AFIT), et, pour la deuxième, d'une action de soutien à l'exportation du savoir-faire des entreprises visant à intensifier les actions de l'AFIT à Cuba et en Palestine (subvention accordée : 1,3 million de francs). L'année suivante, deux conventions spécifiques ont à nouveau été signées visant pour l'une à réaliser une étude de marché sur la population des personnes handicapées (montant : 400.000 francs) et pour l'autre, à financer un groupe de travail européen sur le développement durable (montant : 40.000 francs).

Aucune convention spécifique n'a été signée depuis.

F. LE THERMALISME : UN EXEMPLE D'INTERVENTION MULTIFORME DE L'AFIT

L'AFIT a été amenée à développer au bénéfice des collectivités thermales un certain nombre d'actions. Et notamment :

- **une assistance pour la mise en place de l'Association des « Villes d'eaux de France »**. Cette démarche a duré 6 ans. Un atelier de travail a été mis en place en 1994 avec les quatre villes initiatrices du projet. En 1997 a été créée l'association Villes d'eaux de France ayant notamment pour objectif la création d'une « collection produits » Villes d'Eaux de France. Dans le cadre d'une convention de partenariat l'AFIT a accompagné l'association dans la mise en place de sa structure, la rédaction du cahier des charges pour la sélection de l'opérateur, et la participation à l'ensemble des conseils d'administration de l'association.

L'AFIT a mis fin à sa participation financière à cette démarche en 2001. Le budget total affecté à l'opération a été de **899.363 francs sur un total de 1.956.124 francs, soit 45 %**. Actuellement, l'AFIT fait réaliser une évaluation de l'action de mise en réseau de l'Association des « Villes d'eaux de France » ayant pour objectif la réalisation d'un guide méthodologique sur la problématique de mise en réseau de certaines destinations touristiques.

- **la réalisation d'une grande étude de marché européenne sur les « produits de bien être et de remise en forme avec l'eau »**. Cette étude menée en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations, Maison de la France, le groupe ACCOR, le Comité régional de tourisme de la région Rhône-Alpes, l'Office de tourisme d'Aix-les-Bains, la Route des Villes d'eaux du massif Central, a été confiée par l'AFIT au cabinet de conseil MKG consulting. Son coût total a été de **105.845 euros hors taxes financés par l'AFIT à hauteur de 51.026 euros, et ses partenaires à hauteur de 54.819 euros**.

L'objectif de cette étude était d'apporter à tous les acteurs français des filières thermales ainsi qu'à tous les acteurs du développement touristique territorial, confrontés à des problématiques de démarche stratégique, une meilleure vision de leurs potentialités de développement, en préconisant des pistes de réflexion et de travail sur l'élaboration de gammes de produits liées au bien-être et à la remise en forme avec l'eau.

Les résultats de cette étude européenne ont été diffusés à l'ensemble des acteurs publics et privés du secteur à l'occasion d'une journée technique qui a réuni 500 personnes ainsi que par l'intermédiaire d'une brochure dans la collection AFIT « Panorama de l'offre ».

IV. LES MOYENS DE L'AFIT

A. TROIS QUARTS DE RECETTES PUBLIQUES

Le budget du secrétariat au tourisme constitue la principale ressource du GIP puisqu'en 2000, trois quarts des moyens de l'AFIT proviennent de la direction du tourisme. Toutefois, la subvention de l'Etat a connu une forte hausse en 2001 afin de compenser les incidences financières pour l'AFIT de l'assujettissement du GIP à la TVA à compter du 1^{er} janvier 2001. Cette forte augmentation d'un montant équivalent aux charges résultant de l'élargissement à la TVA mise à part, on constate une diminution de la subvention du secrétariat d'Etat au tourisme depuis la création de l'AFIT en 1993.

En dehors de la subvention, la convention annuelle entre l'AFIT et le ministère prévoit que celle-ci dispose de locaux (1.000 m²), de mobilier, d'installations téléphoniques et de télécopie, d'une voiture de fonction. Le ministère prend également en charge les loyers et charges d'entretien des locaux, les dépenses de télécommunication et les dépenses de fonctionnement courant. Seules les nouvelles acquisitions de mobilier sont à la charge de l'agence. Toutefois, l'ensemble des apports en nature mis à disposition du groupement par la direction du tourisme sont valorisés et intégrés dans le budget et dans le compte financier de l'organisme.

Le tableau suivant retrace l'évolution de moyens consentis par l'Etat au GIP :

AFIT
Evolution des recettes en euro courant

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Subvention de l'Etat	2 313 993	1 219 592	1 796 307	1 190 932	968 051	1 908 662	1 666 268	1 933 744	1 678 943
Mises à disposition	2 350 980	2 106 820	1 887 675	1 850 937	2 118 238	1 959 808	2 208 863	1 758 130	1 533 639
Total	4 664 973	3 326 412	3 683 982	3 041 869	3 086 289	3 868 470	3 875 131	3 691 874	3 212 582

En 2002, les charges directes pesant sur le budget de l'AFIT ont été augmentées par la prise en charge salariale du directeur, détaché, qui, auparavant, était payé par la direction du tourisme.

En 2003, la subvention de l'Etat s'est élevée, après les mesures de régulation budgétaires à 1.669.370 euros. Elle avait déjà réduite de **200.000 euros** à l'initiative de votre commission des finances.

D'après les informations fournies à votre rapporteur, la subvention prévue par la Direction du tourisme en 2004 atteindrait 1.670.000 euros.

Votre rapporteur tient à signaler les dangers pour le bon fonctionnement de l'AFIT d'une pérennisation de cette baisse de la subvention d'Etat.

La baisse de la subvention a en effet conduit l'agence à prélever 150.000 euros sur le fonds de roulement en 2003, qui devrait s'établir à 1,4 million d'euros, soit une diminution de 20 %. En cas de reconduction de la baisse de la subvention d'Etat, le fonds de roulement devrait à nouveau diminuer en 2003 pour s'établir à 979.000 euros, soit une diminution de 46 % par rapport à 2001.

Evolution du Fonds de roulement

(en euros)

au 31/12/2001	1 806 673
au 31/12/2002	1 445 000
Montant prévisionnel au 31/12/2003	979 000

Ces prélèvements sur le fonds de roulement ne peuvent être reconduits d'année en année sans mettre en péril à terme le bon fonctionnement de l'agence et sa capacité à produire des études. Lors du dernier comité interministériel du tourisme, l'AFIT a été maintes fois citée : elle doit être amenée à jouer un rôle important en tant qu'unique outil national dédié à l'ingénierie touristique. **Son savoir-faire est unanimement reconnu par les professionnels du tourisme, mais son fonctionnement, fondé sur le partenariat, suppose que celle-ci ait les moyens de participer aux études qu'elle met en œuvre.**

Enfin, et surtout, **la pérennisation de la baisse de la subvention d'Etat va à l'encontre des propos tenus par le secrétaire d'Etat au tourisme** lors de l'Assemblée générale de l'AFIT qui s'est tenue le 10 juin 2003 : *« Même si le contexte budgétaire est particulièrement difficile (...) je peux vous assurer de ma détermination à défendre –y compris devant le Sénat (...)–, les besoins de l'Agence en matière financière ».*

Pour l'ensemble de ces raisons, votre rapporteur propose de préserver les moyens de l'AFIT.

B. LES RESSOURCES PROPRES DE L'AFIT

En dehors des partenariats qui permettent à l'AFIT de financer les études qu'elle promeut, ses activités génèrent un certain nombre de recettes.

Les recettes des trois dernières années connues ont été les suivantes :

Exercices	Rencontres		Journées techniques		Ateliers		Total	
	en francs	en euros	en francs	en euros	en francs	en euros	en francs	en euros
1999	611 234	93 182	142 396	21 708	276 302	42 121	1 029 932	157 012
2000	857 379	130 076	290 720	44 319	208 900	31 846	1 356 999	206 999
2001	1 065 803	162 480	211 438	32 233	178 010	27 137	1 455 251	221 851

Source : AFIT

1. Les « Rencontres de l'AFIT »

Les rencontres de l'AFIT génèrent un chiffre d'affaires croissant. Elles permettent aux professionnels du tourisme, issus du secteur privé ou du secteur public, de se rencontrer et d'échanger des informations, sous l'égide de l'AFIT qui les organise. Elles comprennent des ateliers de travail, une séance plénière, la remise du grand prix de l'ingénierie touristique, la présentation de multiples projets et permettent aux trois types d'intervenants du secteur touristique, opérateurs, investisseurs et financiers, de se rencontrer. En 2002, elles ont réuni 900 participants. Les 7^{èmes} rencontres de l'AFIT se sont déroulées le 15 octobre 2003 au Palais des congrès, à Paris.

2. Les journées techniques

A titre d'exemple une journée technique portant sur le *tourisme de jardins* s'est tenue à Paris et en Normandie les 11 et 12 juin 2002 et ont réuni 150 participants.

Comme pour les « Rencontres », le coût des participations aux journées techniques est calculé de façon à couvrir les frais engagés pour la réalisation de ces prestations. Il existe trois tarifs pour la participation aux journées techniques :

- un tarif normal pour le participant de base ;

- un tarif réduit de 25 % pour les membres affiliés et les abonnés ;
- et la gratuité pour les membres actifs : une entrée gratuite par membre et par journée technique.

Pour chaque journée technique, il est établi un budget prévisionnel. Les dépenses sont calculées sur la base d'un nombre estimatif de participants avec des frais fixes et des frais variables. Le prix de revient estimé permet de définir un coût de participation par personne.

L'équilibre du budget est souvent atteint par une participation de l'AFIT sur ses fonds propres. Cette participation vise à prendre en charge les journalistes, les membres du comité de pilotage de la manifestation (cinq à dix), les intervenants, le personnel de l'AFIT (quatre à six). Elle permet également de réduire les coûts d'inscription pour mieux les adapter à la cible concernée : associations, collectivités locales, notamment. Elle couvre le déficit qui résulterait d'une manifestation purement commerciale.

3. Les ateliers

Les ateliers constituent un mode d'activité original de l'AFIT. Ouverts sans limite aux membres de l'AFIT, les ateliers créés par le directeur de l'AFIT, qui fixe, chaque année, le montant des cotisations et les modalités de fonctionnement. Les cotisations à un atelier et celle de membre de l'AFIT font l'objet de facturations séparées.

A titre d'exemple, s'est tenu le 5 juin 2002 un atelier de montage de projets portant sur les campagnes promotionnelles en matière de repositionnement de l'offre touristique.

4. L'assistance à la mise au point des projets

L'AFIT est l'objet de demandes d'assistance de la part d'établissements publics et de collectivités locales. Ainsi son assistance à la mise au point de projets concerne :

- des demandes de collectivités locales en matière d'assistance à la rédaction de schémas, de plans de développement ;
- des projets ambitieux concernant par exemple le mont Saint-Michel, le musée de l'air au Bourget ;
- mais aussi des chantiers dans les DOM.

Depuis trois ans et dans la limite de ses moyens humains, l'AFIT a répondu favorablement à une dizaine de demandes d'assistance lourde dans le cadre de conventions d'assistances (valables en un an) prévoyant une contribution forfaitaire spécifique au GIP d'environ 3.811,23 euros (25.000 francs).

Les règles en matière de tarification des prestations de l'AFIT dans le cadre d'une assistance technique ont été codifiées lors du conseil d'administration de l'AFIT du 17 décembre 2002 où a été défini le tarif des prestations de l'AFIT lorsque le Groupement est amené à apporter une assistance technique. **Le coût journalier de ce type de prestation a été fixé à 900 euros hors taxes, frais de déplacement inclus.**

Cette décision, prise à l'unanimité par le conseil d'administration, dans lequel siège notamment le représentant du syndicat des bureaux d'étude de l'ingénierie touristique, le GEFIL, et qui confirme les pratiques antérieures, fixe un coût unitaire journalier cohérent avec les premiers résultats issus des travaux visant à mieux connaître les prix de revient, englobant à la fois les coûts internes et les coûts externes, de différentes prestations réalisées par l'AFIT.

Votre rapporteur se réjouit d'autant de cette clarification apportée aux conditions d'intervention de l'AFIT, qu'elle a constaté, lors de son contrôle, que dans le passé certaines interventions lourdes au profit de collectivités territoriales n'avaient fait l'objet d'aucune facturation. Elle estime nécessaire que l'AFIT soit rémunéré à un prix à la fois cohérent avec la nature et la qualité des prestations qu'elle apporte, afin qu'elle ne constitue pas une concurrence déloyale vis-à-vis du secteur privé, notamment des cabinets de conseil lorsqu'ils sont à même d'apporter des prestations équivalentes.

5. Les produits de communication

Si la communication de l'AFIT passe par un site internet depuis avril 2000 (le journal AFIT en ligne), l'AFIT a aussi une publication trimestrielle : AFIT infos. Cette publication est gratuitement destinée à tous les acteurs potentiels du tourisme qui relèvent à la fois du secteur public et du secteur privé : administrations, collectivités locales, opérateurs publics ou privés, exploitants, bureaux d'études spécialisés dans le tourisme, et la presse.

Au début de 2002, cette publication était tirée à 6.000 exemplaires.

Le secteur des publications écrites est important avec des collections et des ouvrages publiés hors collections. La matière première des publications

provient des études effectuées par l'AFIT¹⁵. **Le produit net des ventes, qu'on peut appeler le chiffre d'affaires des éditions s'est élevé, selon l'AFIT, en 2000 à 337.657 F toutes taxes comprises.**

C. LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS

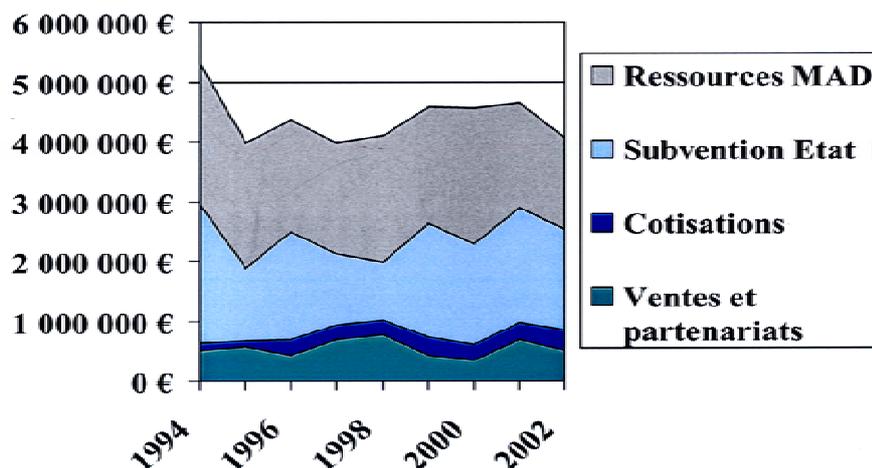
Il s'agit là de l'un des critères fondamentaux sur lesquels l'efficacité de l'action de l'AFIT peut être jugée. Si le statut de GIP lui a été attribué en lieu et place de celui de service d'administration centrale, c'est pour permettre de recueillir le maximum de fonds d'origine externe, en entendant par là non seulement les fonds provenant des partenaires privés mais aussi ceux qui sont versés par les collectivités locales et les organismes autres que l'Etat.

A l'origine, les financements extérieurs étaient prévus à hauteur de 30 % à 35 %¹⁶. Le ministère du budget a, à plusieurs reprises, insisté sur la nécessité d'atteindre cet objectif. **D'après le directeur de l'AFIT, le chiffre symbolique de 60 % de cofinancement serait le but à atteindre.** Le tableau suivant montre l'évolution de la part du financement extérieur de l'AFIT :

¹⁵ Voir liste des publications en 2002 en annexe.

¹⁶ Cf. conseil d'administration du 12 décembre 1994.

Evolution des ressources



Le montant global du co-financement des actions est destiné à équilibrer la différence entre les dépenses (actions, publications, fonctionnement) et les recettes autres que partenariats (subvention de la direction du tourisme, cotisations des membres, vente de publications et services).

Pour les trois années 1999, 2000 et 2001, un partenariat global de 50 % sur l'ensemble des contrats a permis d'équilibrer la gestion. Ce taux moyen de 50 % constitue une moyenne entre deux séries d'actions :

- celles qui sont exécutées en partenariat, où le taux moyen sur trois ans est de 63 % ;

- celles qui sont menées exclusivement avec les fonds propres de l'AFIT sans partenariat.

A l'intérieur des actions partenariales, il faut distinguer entre trois types d'actions :

- celles qui mettent en jeu un partenaire unique, lequel paie la quasi totalité de l'action (cas notamment de la direction du tourisme dans le cadre de conventions particulières) ;

- celles qui sont conduites avec un partenaire unique, lequel paie en moyenne une part voisine de 50 %. Mais il n'y a pas de règle définie en la matière, s'agissant d'une négociation au cas par cas ;

- celles où l'on trouve plusieurs partenaires qui paient chacun des parts modestes. La règle tacite en la matière est de chercher un taux global de partenariat de 66 %.

Votre rapporteur estime que les efforts pour développer le partenariat doivent être poursuivis conformément à la logique de son statut de GIP.

D. LES PERSONNELS

L'AFIT est une structure légère dont les effectifs n'ont jamais dépassé 50 personnes depuis sa création en 1993. Comme dans tout GIP, la majeure partie du personnel est issu de mises à disposition par ses membres. **La diversité des statuts est cependant la règle, et les agents de l'AFIT viennent d'horizons divers, ce qui semble avoir contribué à l'émergence d'une culture propre à l'agence.**

1. Les effectifs

a) Les dispositions statutaires

Les principales dispositions concernant le statut du personnel de l'AFIT sont issues, d'une part, de la convention constitutive du groupement, et, d'autre part, de la convention annuelle signée entre la direction du tourisme et l'AFIT.

(1) Dispositions issues de la convention constitutive

La convention constitutive prévoit trois types de recrutement :

- **la mise à disposition de personnels** : l'article 9 précise que ces personnels conservent leur statut d'origine, leur employeur d'origine gardant à sa charge leur rémunération, leur couverture sociale, leur assurance et la responsabilité de leur avancement. Toutefois, les personnels issus de mises à disposition sont placés sous l'autorité du directeur du groupement ;

- **le détachement d'agents de l'Etat, des collectivités locales ou des établissements publics** (article 10 de la convention constitutive) ;

- **le recrutement de personnel propre au groupement**, soumis à l'approbation du Commissaire du gouvernement et du contrôleur d'Etat. L'article 11 de la convention précise que ce mode de recrutement ne peut avoir qu'un caractère « subsidiaire » par rapport aux effectifs mis la disposition du groupement ou détachés auprès de lui et ne peut concerner que des agents dont la qualification technique est indispensable aux activités spécifiques du groupement. Par ailleurs, les personnels ainsi recrutés pour une durée au plus égale à celle du groupement n'acquièrent pas de droit particulier à occuper ultérieurement des emplois dans les organismes du groupement.

(2) La convention annuelle entre le secrétariat d'Etat au tourisme et l'AFIT

L'article 8 de la convention cadre signée entre le secrétariat d'Etat au tourisme et l'AFIT prévoit que la liste des emplois des personnels d'Etat d'administration centrale mis à la disposition du GIP figure dans la convention annuelle. **Celle-ci détermine, chaque année, le nombre et la catégorie des postes mis à disposition par le secrétariat d'Etat au tourisme au bénéfice de l'AFIT.**

Ainsi, l'article 2.1 de la convention annuelle pour l'année 2003 prévoit la mise à disposition, pour trois ans renouvelables, de **23 postes budgétaires dont 15 postes de catégorie A, 1 poste de catégorie B et 7 postes de catégorie C.**

b) La répartition des effectifs

L'AFIT emploie 45 personnes en octobre 2003.

Effectif de l'AFIT, au 31 décembre de l'année considérée, depuis 1993

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Octobre 2003
Mise à disposition	39,3	38,25	35,25	31	33	32	29	31	29	32	32
<i>Dont mise à disposition par la Direction du Tourisme</i>	28	27	26	23	24	22	18	22	21	21	18
Fonctionnaires détachés	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
Recrutement AFIT	1	2	2	2	2	9	11	13	11	11	11
Total (1 et 2)	41,3	41,25	38,25	35	37	43	41	45	41	45	45

(1) Y compris les personnels travaillant à l'Agence comptable (mais hors l'agent comptable lui-même).

(2) Les effectifs mentionnés dans ce tableau n'ont pas été calculés en fonction des temps partiels.

Sur ces 45 personnes :

- **32 agents sont mis à disposition** soit par le secrétariat d'Etat au tourisme, soit par d'autres ministères. La répartition est la suivante :

Mises à disposition

Origine administrative	Nombre d'agents
Tourisme	18
Equipement	4
Agriculture	7
Affaires étrangères	1
Culture	1

- 2 agents sont en position de détachement ;

- 11 personnes ont été recrutées par l'agence.

Par ailleurs, parmi ces 12 personnes sont comptabilisés 5 postes d'emplois jeunes, créés pour une durée de 60 mois, conformément aux dispositions de la loi du 16 octobre 1997 et à son décret d'application du 17 octobre 1997. Ces contrats présentent les caractéristiques suivantes :

- l'un d'entre eux est un contrat de trois mois, renouvelable par reconduction expresse et sans limites : votre rapporteur note que cela ne semble pas conforme aux textes ;
- Les autres sont conclus pour des durées variables (de 36 mois à moins de deux ans).

Emploi – Jeunes en poste à l'AFIT

Date départ du 1 ^{er} contrat	Emploi occupé	Date de fin de contrat
29/06/1998	Chargé de mission communication	29/06/2003
1/08/1998	Webmestre et suivi du partenariat	1/08/2003*
1/08/1998	Chargé de mission Culture	1/08/2003
1/08/1998	Chargé de mission événementiel	1/08/2003
15/10/1998	Chargé de mission export	15/12/2003
1/09/2002	Chargé de mission montage de projets	23/03/2005
15/01/2003	Chargé de mission DOM	23/05/2005

* A la suite de la démission du contractuel en décembre 2002 le poste vacant n'a pas été pourvu par le recrutement d'un emploi jeune.

- La rémunération de ces emplois a été fixée par le Conseil d'administration de l'AFIT en 1998.

- Une partie des salaires versés (environ 50 %, charges comprises) donne lieu à remboursement par le CNASEA selon les modalités prévues par le décret n° 97-954 du 17 octobre 1997.

2. Les charges de personnel et rémunérations

a) Les charges de personnel

Les charges de personnel sont de trois sortes : elles comprennent d'une part les dépenses relatives au personnel rémunéré par l'agence, et, d'autre part, les dépenses du personnel mis à disposition, et enfin, les charges relatives aux agents recrutés dans le cadre des emplois jeunes.

La valorisation des personnels mis à disposition est retracée dans le tableau suivant :

Charges de personnel valorisées (en francs)

Chapitre	Intitulé	2000	EPRD 2001 après décision modificative	Valorisation au 31/12/01
621	Personnel extérieur	12.369.6031	12.696.619	11.059.367
	*Tourisme	1.325.477		1.124.905
	*Equipement	6.318.041		5.722.632
	*Agriculture	3.116.842		2.532.597
	*Affaires étrangères	380.394		395.715
	*Culture	477.849		464.854
	*EDF	751.000		593.102
	*IRD			225.562
647	Participation cantine	122.555	123.000	92.224
	TOTAL	12.492.158	12.819.619	11.151.591

Les dépenses relatives au personnel payé par l'agence sont retracées dans le tableau ci-dessous.

Charges de personnel et versements assimilés en paiement direct (en francs)

Chapitre	Intitulé	EPRD 2000 après DM	Montant des engagements 2000	EPRD 2001 après décision modificative	Montant des engagements 2001	Taux d'engagement du budget
631	Taxe sur les salaires	176 505	166 900	12 000	11 250	93,75
633	Impôts et taxes	1 255	1 254	0	0	
641	Rémunérations du personnel	1 539 297	1 532 562	1 702 000	1 596 004	93,77
644	Rémunération du personnel sous contrat	443 645	443 144	798 000	439 383	55,06
645	Charges de sécurité sociale	806 355	806 354	1 121 000	1 146 576	102,28
646	Charges de personnel sous contrat	15 008	5 017	19 000	0	
647	Autres charges sociales	50 475	37 625	75 000	75 000	100
648	Autres charges de personnel	89 130	51 184	205 000	54 019	269,35
	Total	3 121 670	3 044 040	3 932 000	3 322 232	84,50

b) Les rémunérations

Les tableaux suivants établissent les rémunérations des différentes catégories de personnel de l'AFIT.

En ce qui concerne les personnels contractuels :

Fonction	Salaire brut annuel, en euros, versé en 2002
Directeur technique	76 097
Chargée de mission	44 051
Assistante comptabilité	20 739
Chargé de mission	58 124
Secrétaire	17 848
Chargé de mission	4 397

Les emplois-jeunes ont été rémunérés de la façon suivante en 2002 :

Salaires bruts en euros versés en 2002 au titre des emplois jeunes	Nombre de mois de présence
17 489	12
19 245	12
6 562	5
5 206	4
7 841	6
20 251	12
14 053	9

Il est à noter que les personnels recrutés dans le cadre des emplois-jeunes, dans un premier temps rémunérés sur la base du SMIC, ont vu leur rémunération majorée à deux reprises, sous la forme d'une revalorisation de leur traitement de base et de primes. La dernière de ces mesures a été prise le 26 juillet 2001, le conseil d'administration ayant autorisé une nouvelle revalorisation de leur rémunération de 1.000 francs bruts par mois, après un an d'ancienneté à l'AFIT. Par ailleurs, à la fin de l'année 2000, le directeur a décidé d'attribuer une gratification de fin d'année s'ajoutant aux primes de 1.000 francs modulables (de 500 francs à 2.000 francs) instaurées en 1999.

Par ailleurs, les fonctionnaires en détachement ont bénéficié des rémunérations suivantes en 2002 ;

a) 88 650 euros ;

b) 45 428 euros.

L'agent comptable a perçu en 2002 une rémunération brute de 19.456 euros.

D'après les informations fournies à votre rapporteur, aucun de ces fonctionnaires ne perçoit de primes ou ne bénéficie d'avantages en nature.

3. Des statuts divers

L'AFIT emploie des catégories très variées de personnel. Si la diversité des origines peut constituer une source de richesse, la variété des statuts juridiques peut faire douter de l'existence d'une véritable politique du personnel. En réponse aux remarques de la Cour des comptes sur ce sujet, la direction de l'AFIT a déclaré qu'une réflexion avait été entamée sur le projet d'un règlement intérieur concernant la politique du personnel de l'agence.

En particulier, se pose un problème de droit en ce qui concerne le statut des agents contractuels. D'après le responsable des affaires juridiques de l'AFIT, le statut choisi pour les personnels contractuels n'est pas le bon. Ces agents devraient, conformément à la doctrine du Conseil d'Etat concernant les GIP, relever du droit privé et du code du travail.

Questionnée à ce sujet par la Cour des comptes, l'AFIT a déclaré estimer que les personnels contractuels de l'AFIT doivent relever du droit public. En effet, d'après l'AFIT, *« les activités de l'AFIT doivent être regardées comme étant de nature principalement administrative sur la base de trois critères suivants : objet du groupement, modalités de fonctionnement, ressources du GIP »*. **En résumé, l'AFIT considère que son activité s'inscrit dans le prolongement de l'action du secrétariat d'Etat au tourisme et que le personnel contractuel du GIP relève donc du régime applicable aux agents contractuels de droit public.**

V. UNE BONNE SANTÉ FINANCIÈRE

A. DES RÉSULTATS CONTRASTÉS D'UNE ANNÉE SUR L'AUTRE

Résultats comparés 1996-2000 (en millions de francs)

PRODUITS	1996	1997		1998		1999		2000	
	Montant	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Vente de publications	511,00	556,00	+ 8	492,00	- 11	501,00	+ 2	607,00	+ 21
Contributions des partenaires aux études	2 784,00	4 498,00	+ 61	5 056,00	+ 12	2 764,00	- 45	2 341,00	- 15
Journées d'études	350,00	839,00	+ 140	1 302,00	+ 55	1 030,00	- 21	1 357,00	+ 32
Total ressources propres	3 645,00	5 893,00	+ 62	6 850,00	+ 16	4 295,00	- 3,7	4 305,00	=
Subventions de l'Etat	9 983,00	7 812,00	- 22	6 350,00	- 19	12 520,00	+ 97	10 930,00	- 13
Cotisations des membres	1 519,00	1 535,00	+ 1	1 496,00	- 3	1 496,00	=	1 462,00	- 2
Appels en nature	12 382,00	12 111,00	- 2	13 895,00	+ 15	12 856,00	- 7	14 961,00	+ 16
Autres subventions	-	30,00	-	153,00	+ 410	510,00	+ 233	339,00	- 34
Total subventions	23 884,00	21 488,00	- 10	21 894,00	+ 2	27 382,00	+ 25	27 692,00	+ 1
Autres produits	548,00	313,00		393,00		270,00		1 069,00	
Total produits	28 077,00	27 694,00		29 137,00		31 947,00		33 066,00	
CHARGES									
Etudes et recherches	11 199,00	7 825,00	- 30	9 077,00	+ 16	8 392,00	- 8	7 534,00	- 10
Colloques, séminaires, conférences	524,00	1 701,00	+ 225	1 573,00	- 8	4 086,00	+ 160	2 258,00	- 45
Autres charges extérieures	4 828,00	5 539,00	+ 5	6 372,00	+ 15	5 116,00	- 20	6 913,00	+ 35
Charges de personnel	11 464,00	11 616,00	+ 1	13 152,00	+ 13	13 030,00	- 1	15 918,00	+ 22
Autres charges extérieures	549,00	451,00		200,00		319,00		598,00	
Total charges	28 564,00	27 132,00		30 374,00		30 943,00		33 221,00	
Résultat	- 487,00	562,00		- 1 237,00		- 1 004,00		- 155,00	

Source : AFIT, Comptable

Le tableau présente les résultats comparés des exercices 1996 à 2000. Au cours des trois premiers exercices de l'AFIT, ils avaient été les suivants :

1993 10 253 780 francs (156.379 euros)
1994 4 714 737 francs (718.757 euros)
1995 - 1 687 765 francs (257.298 euros)

Les résultats des deux premiers exercices étaient considérablement excédentaires en raison d'une forte sous-consommation des recettes de l'AFIT. Ce déséquilibre massif a disparu les années suivantes.

Dans son dernier rapport, la Cour des comptes considère que les résultats, faisant apparaître « une alternance d'années excédentaires et déficitaires » ne sont pas « préoccupants ».

Evolution des charges

(en francs)

Compte/année		1996	1997	1998	1999	2000
Compte 60*	Achats fournitures et petits matériels	126 667	151 722	148 599	160 722	144 891
Compte 61	Services extérieurs	14 109 929	11 703 773	13 146 917	14 533 613	12 272 263
Compte 62	Autres services extérieurs	12 944 875	13 016 895	14 843 991	13 078 961	16 657 159
Compte 63	Impôts, taxes et assimilés	166 675	203 524	174 438	249 683	258 042
Compte 64	Charges de personnel	1 544 252	1 808 032	1 934 879	2 851 241	3 525 625
Compte 65	Autres charges de gestion courante	19 715	19 637	18 771	20 287	20 314
Compte 66	Charges financières	230	98	206	463	371
Compte 67	Charges exceptionnelles	168 257	388 277	528 203	88 926	41 373
Compte 68	Dotations aux amortissements et provisions	194 247	250 546	255 459	274 296	301 780

*Hors variation de stock

S

ource : Cour des comptes

Le tableau présente l'évolution des différentes catégories de charges entre 1996 et 2000 (en francs).

Il met en lumière :

- la progression des dépenses de personnel payées par l'AFIT au compte 64 ;

- la constance, avec des variations selon les années, des « services extérieurs », l'essentiel de ce poste couvrant les études et recherches et les frais de documentation et de colloque (compte 61) ;

- la tendance à l'augmentation des « autres services extérieurs » (compte 62), dont le poste largement prédominant est constitué par les « charges valorisées » des personnels extérieurs mis à disposition.

B. L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE EN 2001

1. Un déficit non préoccupant

Le budget de l'AFIT s'est élevé, en 2001, à **32,76 millions de francs (4,99 millions d'euros) en recettes** et **32,79 millions de francs (5 millions d'euros) en dépenses**, dégageant **un résultat négatif de 0,022 million de francs**, contre un déficit de 0,155 million de francs en 2000 et un excédent de 1 million de francs pour l'année 1999.

Le total des produits, en très légère baisse par rapport à l'année précédente, s'est élevé à 32,76 millions de francs soit 4.99 millions d'euros (33,07 millions de francs en 2000), se répartissant comme suit:

- **12,69 millions de francs** soit 1,93 millions d'euros (38,7 % du total) **de subventions**, dont 12,39 millions de francs versés par le Secrétariat d'Etat au Tourisme (10,54 millions de francs versés au titre de la subvention de fonctionnement et 1,85 million de francs versé au titre d'opérations spécifiques¹⁷) et 0,3 million de francs versé par la Caisse des dépôts et consignations ;

- **11,53 millions de francs** soit 1,76 million d'euros (35,2 % du total) au titre de la **valorisation des apports en nature**, constitués, pour l'essentiel par la mise à disposition de personnels, de locaux, de matériels et la prise en charge de dépenses d'affranchissement et de télécommunication. La réduction sensible de ce poste par rapport à l'année précédente où les apports en nature avaient été évalués à 14,96 millions de francs (- 3,43 millions de francs) s'explique, à concurrence de 1,17 million de francs TTC, par une baisse de leur valeur réelle, concernant essentiellement les personnels mis à disposition, et, pour le solde (2,26 millions de francs), par le fait que ces apports ont été pris en compte, en 2001, pour leur valeur hors taxes, en raison de l'assujettissement du GIP à la TVA ;

- **1,79 million de francs** soit 0,27 million d'euros (5,5 % du total) au titre des **cotisations des membres**, en légère augmentation (+ 78 millions de francs) et de l'aide aux emplois jeunes, en diminution (- 84 millions de francs) du fait d'interruptions temporaires de contrats ;

- **6,50 millions de francs** soit 0,99 million d'euros (19,8 % du total, contre 13 % en 2000) au titre des **ventes de publications** (0,53 million de francs), des **recettes des journées techniques et des rencontres** (1,45 million de francs) et des contributions des partenaires aux études (4,52 millions de francs, contre 2,34 millions de francs en 2000).

Reclassés par type de provenance, les produits d'exploitation de l'AFIT se décomposent comme suit :

- **20,3 millions de francs** soit 3,09 millions d'euros (63 % du total) **versés par le secrétariat d'Etat au tourisme** (dont 12,4 millions de francs sous forme de subventions, 5,7 millions de francs sous forme de mise à disposition de personnels et 2,2 millions de francs sous forme de mise disposition de locaux et de matériels) ;

¹⁷ 1.076.000 francs ont été versés pour l'opération de réhabilitation de l'immobilier de loisirs « Villages résidentiels de tourisme ». En outre, une subvention de 874.000 francs a été versée à l'AFIT au titre de l'édition d'une brochure sur les contrats de plan.

- **6,5 millions de francs** soit 0,99 million (20,2 % du total), **au titre du chiffre d'affaires** (recettes de partenariat, recettes des journées techniques, vente de publications) ;

- **5,4 millions de francs** soit 0,82 million d'euros (16,8 % du total) au titre des cotisations et des concours, financiers ou en nature, **apportés par d'autres ministères ou organismes**.

Le total des charges s'est élevé, quant à lui, **à 32,79 millions de francs** soit 5 millions d'euros (33,22 millions de francs en 2000), se décomposant comme suit :

- **14,47 millions de francs** soit 2,21 millions d'euros (44,1 % du total contre 48 % en 2000) pour les **charges de personnel**, dont 3,41 millions de francs pour les personnels propres de l'AFIT et 11,06 millions de francs au titre de la valorisation des personnels mis à disposition ; cette réduction des charges de personnel résulte d'une diminution du nombre des agents mis à disposition, dont l'effectif est passé de 33 à 29, soit une baisse de 4 unités (réduction de 22 à 20 du nombre d'agents mis à disposition par le secrétariat d'Etat au tourisme et suppression des personnels mis à disposition par EDF et par l'Institut de Recherche et de Développement) ;

- **9,04 millions de francs** soit 1,38 million d'euros (27,6 % du total) pour les **études et recherches** (+ 20 % par rapport à l'exercice 2000) ;

- **1,97 million de francs** soit 0,30 million d'euros (6 % du total) pour **l'organisation de colloques, de séminaires et de journées techniques** (- 13 % par rapport à l'exercice 2000).

En ce qui concerne les soldes, le résultat d'exploitation du GIP a enregistré, en 2001, un **déficit de 0,55 million de francs** soit 0,08 million d'euros, succédant à un déficit de 0,4 million de francs soit 0,4 million d'euros en 2000.

Ce déficit d'exploitation a toutefois été, pour l'essentiel, compensé :

- par un résultat financier net de 459.700 francs soit 70.080 euros, en très forte progression (+116 %) par rapport à l'année précédent ;

- et par un résultat exceptionnel net de 73.366 francs soit 11.184 euros, également en forte progression.

De ce fait, la perte finale du compte de résultat s'est trouvée ramenée à 21.669 francs soit 3.304 euros en 2001, contre un déficit de 155.346 francs soit 23.682 euros en 2002.

2. Une trésorerie enviable mais des stocks surévalués

Le total du bilan du GIP AFIT s'élevait à 23,84 millions de francs soit 3,63 millions d'euros au 31 décembre 2001, contre 22,85 millions de francs soit 3,48 millions d'euros au 31 décembre 2000, avec :

- à l'actif

*1,09 million de francs d'immobilisations (4,5 % du total du bilan) ;

*3,74 millions de francs de stocks (15,7 %) ;

*9,69 millions de francs de créances (4,7 %) ;

*9,32 millions de francs de disponibilités (39,1 %) ;

- au passif

*12,95 millions de francs de capitaux propres (54,3 % du total du bilan) :

*10,89 millions de francs de dettes d'exploitation (45,7 % du total du bilan).

a) Une trésorerie enviable

Le montant des disponibilités de l'AFIT s'élevait au 31 décembre 2001 à 9,317 millions de francs soit 1,42 million d'euros, dont 8,561 millions de francs soit 1,31 million d'euros investis en valeurs de placement, soit une augmentation de 1,355 million de francs (+ 17 %) par rapport à l'année précédente. La situation de l'AFIT était suffisamment confortable pour qu'une réduction des crédits en provenance de l'Etat soit envisageable, dans un contexte de pénurie budgétaire pour les finances publiques. Lors du débat devant le Sénat sur la diminution de la subvention de l'Etat à l'AFIT, **le président de notre commission des finances, notre collègue Jean Arthuis**, a ainsi emporté la conviction de celle-ci en tenant les propos suivants :

« Nous devons être attentifs à la situation patrimoniale de tous les établissements qui font appel aux fonds publics, qu'ils soient communaux, départementaux, régionaux ou nationaux. Même en réduisant sa dotation de 200.000 euros, il reste suffisamment de ressources à l'AFIT pour faire face à ses obligations. Nous lançons là un signal à l'ensemble des associations et des organismes qui perçoivent des subventions : nous ne pouvons lever des impôts pour conforter leurs trésoreries ! ».

L'ampleur du fonds de roulement de l'Agence, qui atteignait 11,85 millions de francs soit 1,81 million d'euros à la clôture de l'exercice 2001, correspondant à 130 jours de fonctionnement sur la base des

dépenses de l'exercice 2001¹⁸, plaidait dans le même sens. Le président de l'AFIT, M. Michel Bécot, semble avoir compris positivement les mesures prises par la commission des finances du Sénat. Lors du conseil d'administration de l'AFIT du 17 décembre 2002, il tenait en effet les propos suivants :

*« On ne cherche pas à étouffer l'AFIT. Au contraire, on cherche à lui donner les moyens d'agir plus avant. Toutefois, l'AFIT disposait d'une trésorerie importante. Quelle entreprise dispose aujourd'hui de deux mois et demi de fonds de roulement en France ? Les chefs d'entreprise présents ici comprennent bien cette remarque. La gestion de l'AFIT est prudente et de qualité. Elle permet de capitaliser et de faire face aux aléas. Le président de la commission des finances a étudié avec soin l'ensemble du budget. Il a demandé initialement une diminution de plus de 400.000 euros de la subvention de l'AFIT. Suite à de nombreuses discussions, la diminution se limite finalement à 200.000 euros. **L'AFIT vivra encore longtemps** ».*

b) Des stocks surévalués

Si l'ensemble des éléments mis en avant ci-dessus témoigne d'une évidente bonne santé financière, l'AFIT a eu à résoudre le problème de l'évaluation de ses stocks de publication qui biaisait considérablement ses comptes financiers.

En effet, sur la base des ventes de publications réalisées en 2001, il aurait fallu plus de 7 ans à l'AFIT pour pouvoir écouler ses stocks - et encore trois années et demie en prenant pour hypothèse qu'une publication sur deux est distribuée à titre gratuit. En réalité, une partie du stock de publications était fort ancienne et difficilement vendable.

L'AFIT a enfin adopté un nouveau mode de comptabilisation en 2002, qui met fin à la surévaluation massive constatée dans les comptes de l'agence en 2001. Désormais, les publications non vendues seront valorisées à 50 % de leur prix de vente et un taux de dépréciation de 25 % chaque année sera appliqué aux stocks. Quant à la dépréciation massive intervenue en 2002 elle a conduit à comptabiliser une charge exceptionnelle de 430.000 euros en 2002.

Votre rapporteur se félicite de cette opération qui contribue à la sincérité des comptes financiers de l'établissement.

¹⁸ Et même à 200 jours, compte non tenu des apports en nature.

Compte de résultat de l'exercice 2001 au 31 décembre 2001
En monnaie Maitresse F

CHARGES	EXERCICE 2001	EXERCICE 2000	VARIATION en %	PRODUITS	EXERCICE 2001	EXERCICE 2000	VARIATION en %
Charges d'exploitation :				Produits d'exploitation :			
Achats de marchandises				Ventes de marchandises			
Variations de stock				Production vendue	6 501 127,96	4 304 281,35	51,04
Sous-total (A)							
Achats de matières premières et autres approvisionnements				Montant net du chiffre d'affaires (A)	6 501 127,96	4 304 281,35	51,04
Variations de stock							
Autres achats et charges externes	17 990 781,71	16 725 025,86	7,57				
Sous-total (B)	17 990 781,71	16 725 025,86	7,57				
Impôts, taxes et versements et assimilés	11 249,67	234 676,12	-95,21	Production stockée	-293 688,50	780 765,50	-137,61
Salaires et traitements	13 094 755,21	14 721 657,47	-11,05	Production immobilisée			
Charges sociales	1 307 819,52	1 196 936,72	14,28	Produits nets partiels sur opérations à long terme			
Dotations aux amortissements et aux provisions				Subventions d'exploitation	26 011 517,90	27 692 309,69	-6,07
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	300 108,49	301 780,47	2,43	Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges			
Sur immobilisations : dotations aux provisions							
Sur actif circulant : dotations aux provisions				Autres produits			
Pour risques et charges : dotations aux provisions							
Autres charges				Sous-total	25 717 849,40	28 473 075,39	-9,68
Total I (A+B)	32 773 714,60	33 180 076,64	-1,22	Total I (A+B)	32 218 977,38	32 777 356,74	-1,70
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)				Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (II)			
Charges financières :				Produits financiers :			
Dotations aux amortissements et aux provisions				De participation			
Intérêts et charges assimilées	119,52			D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			
Différences négatives de change	1 418,47	371,99	281,32	Autres intérêts et produits assimilés	461 030,65	213 259,49	116,18
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				Reprises sur provisions et transferts de charges			
Total II	1 537,99	371,99	313,45	Différences positives de change	208,05		
Charges exceptionnelles :				Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Sur opérations de gestion				Total III	461 238,70	213 259,49	116,28
Sur opérations en capital	10 276,49	41 373,23	-75,16	Produits exceptionnels :			
Dotations aux amortissements et aux provisions				Sur opérations de gestions	83 643,37	75 859,61	10,26
Total III	10 276,49	41 373,23	-75,16	Sur opérations en capital			
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (V)				Total IV	83 643,37	75 859,61	10,26
Impôts sur les bénéfices (VI)							
Total des charges (I+II+III+IV+V+VI)	32 785 529,08	33 221 821,86	-1,31	Total des produits (I+II+III+IV)	32 763 859,43	33 066 475,84	-0,92
Solde créditeur = bénéfice				Solde débiteur = perte	21 669,65	155 346,02	-86,05
TOTAL GENERAL	32 785 529,08	33 221 821,86	-1,31	TOTAL GENERAL	32 785 529,08	33 221 821,86	-1,31

BILAN DE L'EXERCICE 2001

En monnaie maîtresse F

ACTIF	BRUT	DEPRECIAT	Net 2001	Net 2000
ACTIF IMMOBILISE				
20 - Immobilisations incorporelles	807 429,11	457 044,02	350 385,09	294 505,20
21 - Immobilisation corporelles	1 686 518,75	952 227,56	734 291,19	917 779,16
218.10 - Installations, agencements	197 193,03	147 977,91	49 215,12	84 534,90
218.30 - Matériel de bureau et matériel informatique	1 281 630,35	656 451,37	625 178,98	744 747,46
218.40 - Mobilier	207 695,37	147 798,28	59 897,09	88 496,80
23 - Immobilisations en cours				
26/27 - Immobilisation financières	10 000,00		10 000,00	10 000,00
TOTAL I	2 503 947,86	1 409 271,58	1 094 676,28	1 222 284,36
Stocks et en cours	3 735 660,00		3 735 660,00	4 029 328,50
D40 - Fournisseurs et comptes rattachés				4 811,49
D41 - Clients et comptes rattachés	1 800 794,91		1 800 794,91	1 117 334,33
D42 - Personnel et comptes rattachés				36 551,00
D43 - Sécurité sociale et autres organismes				
D44 - Etat et autres collectivités publiques	4 330 487,46		4 330 487,46	4 945 195,05
D45 - Groupe et associés				
D46 - Débiteurs et créditeurs divers	3 563 844,25		3 563 844,25	3 532 208,35
D47 - Comptes transitoires				
D50 - Valeurs mobilières de placement	8 561 169,73		8 561 169,73	7 336 792,85
DISPONIBILITES				
51 - Banques, établissements financiers et assimilés	735 664,24		735 664,24	612 036,87
53 - Caisse				355,54
54 - Régies d'avances et accréditifs	20 000,00		20 000,00	13 339,68
585 - Virements internes de fonds				
TOTAL II	22 747 620,59		22 747 620,59	21 632 040,74
RÉGULARISATION				
486 - Charges constatées d'avance				
TOTAL III				
TOTAL GENERAL (I+II)	25 251 568,45	1 409 271,58	23 842 296,87	22 854 325,10

BILAN DE L'EXERCICE 2001

En monnaie Maitresse F

PASSIF	BRUT	DEPRECIAT	Net 2001	Net 2000
CAPITAUX PROPRES				
CAPITAL				
101 -				
102 - Bien mis à disposition des établissements				
106 - Réserves	12 967 148,57		12 967 148,57	13 122 494,59
11 - Report à nouveau				
Bénéfice ou perte	-21 669,65		-21 669,65	-155 346,02
12 - Résultat de l'exercice				
Situation nette	12 945 478,92		12 945 478,92	12 967 148,57
SUBVENTION D'INVESTISSEMENT				
13 - Subventions d'investissement				
TOTAL I	12 945 478,92		12 945 478,92	12 967 148,57
Provisions pour risques				
151 - Provisions pour litiges				
157 - Provisions pour charges à répartir sur multiples établissements				
TOTAL II				
DETTES				
DETTES FINANCIERES				
16 - Emprunts et dettes assimilées				
1658 -				
Sous-total A				
DETTES D'EXPLOITATION				
C40 - Fournisseurs et comptes rattachés	3 546 481,46		3 546 481,46	2 860 956,12
C41 - Clients et comptes rattachés				
C42 - Personnel et comptes rattachés	40 161,92		40 161,92	204 288,49
C43 - Sécurité sociale et autres organismes	160 626,73		160 626,73	212 412,39
C44 - Etat et autres collectivités publiques	3 608 029,02		3 608 029,02	326 423,04
C45 - Groupe et associés				
C46 - Débiteurs et créditeurs divers	3 046 112,46		3 046 112,46	3 890 486,10
C47 - Comptes transitoires	495 406,36		495 406,36	616 054,39
Sous-total B	10 896 817,95		10 896 817,95	8 110 620,53
DETTES DIVERSES				
487 - Produits comptabilisés d'avance				1 776 556,00
Sous-total B				1 776 556,00
TOTAL III	10 896 817,95		10 896 817,95	9 887 176,53
TOTAL GENERAL (I+II+III)	23 842 296,87		23 842 296,87	22 854 325,10

VI. DES ERREURS DE GESTION À SURMONTER

Dans son dernier rapport sur l'AFIT, la Cour des comptes relève un certain nombre d'erreurs de gestion qui conduisent trop souvent l'agence à enfreindre les règles de son règlement intérieur et plus généralement, les règles relatives à la passation de marchés publics.

A. LES PRINCIPALES DISPOSITIONS DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le règlement intérieur établit les procédures de mise en concurrence pour la passation des commandes selon le barème suivant :

1. **Montant inférieur à 25.000 euros HT** : passation d'une lettre ou d'un bon de commande, sans obligation de mise en concurrence.
2. **Montant compris entre 25.000 et 90.000 euros HT** : passation d'une lettre de commande après consultation de trois entreprises.
3. **Montant compris entre 90.000 et 200.000 euros HT** : les marchés sont passés selon la procédure de mise en concurrence simplifiée.
4. **Montant supérieur à 200.000 euros HT** : appel d'offres, ouvert ou restreint, au niveau européen.

Il précise par ailleurs que tous les actes engageant un montant supérieur à 15.000 euros doivent faire l'objet d'un visa préalable du contrôleur d'Etat. Une commission des marchés a été chargée de veiller à la régularité de la procédure d'appel d'offres ou de mise en concurrence : **le règlement assure donc le « cadrage » des commandes externes.**

B. LE NON-RESPECT DES DÉLAIS DE COMMANDES D'ÉTUDES

Comme il a été dit précédemment, l'AFIT n'a pas dans ses attributions celle de réaliser elle-même les études qu'elle souhaite promouvoir. Elle n'en aurait d'ailleurs pas les moyens. Elle joue un rôle d'interface entre les organismes demandeurs et les prestataires de services (bureaux d'études, cabinets de conseils, etc.) à qui elle confie la réalisation de ces études.

Dans l'intérêt de l'AFIT, il importe que les commandes d'études et leur réalisation respectent à la fois les règles contractuelles ainsi que le règlement intérieur de l'AFIT en ce qui concerne la passation de contrats.

Or, le dernier rapport de la Cour des comptes met en évidence un certain nombre de lacunes, dont la répétition devrait inciter l'Agence à modifier la façon dont elle constitue ses dossiers. Sur 23 dossiers de commandes examinés par la Cour des comptes, 8 dossiers ont donné lieu à des remarques de la Cour des comptes.

Lorsque l'AFIT passe une commande à un bureau d'études, un délai est fixé pour la remise de celle-ci. Or, **le dépassement des délais est fréquent et ne donne pas lieu au versement des pénalités de retard prévu dans le contrat de commande.** Pour justifier cet état de fait, l'AFIT met en avant sa propre responsabilité.

Ainsi, dans le cas d'une commande passée au cabinet Aubry et Guignet en 1999, et exécutée avec cinq mois de retard sur la date limite prévue, le conseiller Patrimoine du directeur de l'AFIT expliquait que *« conformément au marché, l'AFIT s'était expressément engagée à fournir au cabinet Aubry et Guignet tous les éléments nécessaires à son étude. Les retards imputables aux administrations concernées ne pouvaient donc être mis sur le compte de la responsabilité du cabinet¹⁹ »*. Estimant que le retard ne peut être imputé au cabinet de conseil, l'AFIT ne réclame pas les pénalités de retard prévues dans les contrats de commandes. Par ailleurs, tous les retards dans la livraison des études ne font pas l'objet d'un avenant permettant de repousser les délais dans les formes juridiques requises²⁰.

Si l'AFIT est responsable de l'allongement des délais, son expérience dans la pratique de la sous-traitance ne lui permet-elle pas de prévoir, dès la conclusion d'un contrat de commande, des délais plus réalistes ?

C. LE NON-RESPECT DES RÈGLES CONCERNANT LES MARCHÉS

Ce non-respect n'est pas systématique mais le dernier rapport de la Cour des comptes en fait état au sujet de trois commandes passées en 1999 et en 2000.

Dans le cas d'un contrat conclu avec la société L et R. France Sarl 3 portant sur un « programme stratégique de développement commercial » de la Caisse Nationale des monuments historiques et des Sites, la Cour des comptes relève qu'**aucun appel à concurrence** n'a été réalisé, alors que le marché portait sur la somme de 299.149 francs de l'époque. Les raisons invoquées par l'AFIT tiennent aux compétences de ce cabinet qui lui seul aurait pu réaliser

¹⁹ *Relevé de constatations provisoires sur les comptes et la gestion de l'Agence française d'ingénierie touristique, exercices 1996 à 2000, Cour des Comptes.*

²⁰ *Lettre de commande n° 6 de 1999 au Centre méditerranéen de l'environnement, pour la recherche de partenariats européens. Le délai n'a pas été tenu, les pénalités de retard n'ont pas été réclamées, aucun avenant n'a été signé pour repousser les délais.*

cette étude. Afin de contourner les règles imposées par le règlement intérieur de l'Agence, la Cour des comptes relève qu'**un découpage abusif en tranches a été établi. Ces procédés ne sont pas admissibles.**

De même, un contrat conclu avec le cabinet CMD en 2000 et portant sur une somme de 299.000 francs TTC n'a pas donné lieu à la consultation obligatoire d'au moins d'après la Cour, aucun procès-verbal des consultations effectives avant le choix trois entreprises. Le choix du cabinet CMD n'est pas jugé « *transparent* » par la Cour, aucun procès-verbal des consultations effectives avant le choix du contractant n'ayant été établi.

L'explication fournie par l'AFIT a été la suivante : « *Dans sa séance du 5 juillet 2000, le comité de sélection composé de représentants de cinq villes à la fois membres du bureau et membres de la commission promotion de la Conférence nationale permanente du tourisme urbain, et d'un représentant de l'AFIT, a décidé, à l'unanimité après débat interne, de choisir CMD. Le représentant de l'AFIT n'a pas voté. En conséquence, aucun procès-verbal de cette décision n'a été rédigé, compte-tenu de l'unanimité du vote* ».

Enfin, dans le cadre de l'assistance à la mise en marché de villes d'eaux de France, un marché portant sur une somme de 430.560 francs n'a pas fait l'objet d'une mise en concurrence. Il s'agissait en fait d'une opération pluriannuelle, et l'AFIT avait omis de préciser, dans la première commande, que le marché serait renouvelable. Elle a donc fait appel au même cabinet pour la poursuite des travaux démarrés par celui-ci mais la procédure était irrégulière du point de vue juridique. Le 13 août 2000, le directeur de l'AFIT écrivait d'ailleurs au contrôleur d'état que « *les conditions de traitement de telles opérations pluriannuelles donneront lieu à des procédures plus conformes aux règles établies et il n'y aura plus de demande de ce type* ».

Ces trois exemples, qui résultent de l'examen de 23 commandes par l'AFIT, montrent l'existence d'irrégularités de procédures dans la passation des marchés qui ne doivent pas être tolérés. **Il est fondamental que l'AFIT réagisse et s'engage à respecter scrupuleusement les règles relatives à la passation de marchés.** Il y va de la crédibilité de l'agence.

D. DES TRAVAUX AUX FRONTIÈRES DU CHAMP D'ACTION DE L'AFIT

La Cour des comptes relève un cas d'intervention de l'AFIT jugé « *à la limite* » de sa vocation. Il s'agit d'une commande de 59.991 francs « *curieusement* » passée par l'AFIT dans un domaine de pure compétence du Centre des Monuments Nationaux. L'AFIT a pris à sa charge le coût d'un « *diagnostic marketing* » en « *espérant que cet investissement déclencherà une action concrète du Centre des monuments nationaux et que l'expérience, si elle est concluante, fera exemple* ».

Il semble à votre rapporteur que l'AFIT n'a pas pour rôle de se substituer à tel ou tel organisme, en assumant, aux frais du contribuable, les risques d'un investissement dont le coût aurait du être supporté par l'organisme qui en bénéficie. **L'AFIT est suffisamment sollicitée et son champ de compétence suffisamment vaste : elle doit à tout prix éviter de disperser ses moyens dans des opérations qui ne sont pas de son domaine.**

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le **jeudi 23 octobre 2003** sous la présidence de **M. Jean Arthuis, président**, la commission a entendu une **communication de Mme Marie-Claude Beaudeau, rapporteur spécial**, sur **l'Agence française pour l'Ingenierie touristique (AFIT)**.

Mme Marie-Claude Beaudeau, rapporteur spécial, a tout d'abord présenté l'Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT), groupement d'intérêt public (GIP) créé en mars 1993 et issu du regroupement de plusieurs services de la direction du tourisme, indiquant que sa vocation première consistait à maintenir une capacité d'orientation de l'Etat en matière de production touristique, et à susciter des partenariats entre secteur public et secteur privé.

Elle a rappelé que lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2003, la commission des finances du Sénat avait pris l'initiative de proposer une réduction d'environ 10 % de la subvention que lui consentait chaque année l'Etat, inscrite au chapitre 44-01 du budget du tourisme, cette initiative s'inscrivant alors dans le cadre des efforts de la commission des finances du Sénat pour réduire les dépenses de l'Etat, suite à la forte contraction des recettes fiscales alors enregistrées.

Elle a indiqué qu'à la suite du vote de l'amendement réduisant les crédits de l'AFIT, elle avait été chargée, dans le cadre de ses fonctions de rapporteur spécial des crédits du tourisme et en application de l'article 57 de la loi organique relative aux lois de finances, de réaliser un contrôle portant sur les comptes et la gestion du groupement.

Elle a exposé les conclusions de son contrôle.

Elle a, tout d'abord, estimé le fonctionnement de l'AFIT relativement complexe, du fait de sa position « d'interface » entre une multitude d'acteurs du secteur touristique aux origines diverses, l'AFIT ayant affaire à l'Etat, aux collectivités territoriales et à des partenaires privés à la fois clients et fournisseurs en tant qu'ils participaient financièrement aux études qu'ils sollicitaient de l'agence. Elle a également constaté que l'AFIT, peu connue du grand public, bénéficiait d'une forte crédibilité auprès des professionnels du tourisme du fait de la qualité de ses travaux, et a souligné que sa notoriété dépassait même le cadre de nos frontières.

Elle a déclaré que l'AFIT était aujourd'hui confrontée à un certain nombre de défis qui tenaient tant à son statut et à son mode de fonctionnement qu'aux évolutions institutionnelles du cadre juridique dans lequel elle devait inscrire son action.

Elle a indiqué que le groupement d'intérêt public serait confronté en 2005 à la question de son avenir juridique. Elle a estimé que, si la forme juridique du GIP avait permis un démarrage souple et simple de ses activités, elle n'était pas vraiment adaptée à un fonctionnement durable, et que la formule de l'établissement public industriel et commercial serait peut-être mieux adaptée.

Elle a indiqué que cette question devait aujourd'hui être appréhendée en tenant compte des réformes décentralisatrices actuellement en cours et évoqué la création éventuelle d'un collège de collectivités au sein du conseil d'administration.

Elle a souligné qu'un ancrage public s'avère nécessaire, en raison des relations étroites entretenues par l'AFIT avec l'Etat, qui lui fournissait les trois quarts de ses moyens. Elle a exposé le cadre conventionnel de leurs relations et indiqué que les conventions annuelles, qui permettaient le versement de la subvention de l'Etat à l'AFIT, étaient jusqu'alors régulièrement signées avec retard, ce qui bloquait le versement de la subvention d'Etat à l'AFIT. Elle s'est félicitée de ce que, pour la première fois en 2003, une convention provisoire a été adoptée dès le 15 janvier 2003, permettant le versement de 40 % de la subvention et, en attendant, la signature de la convention définitive qui a eu lieu en mars 2003.

Elle s'est également étonnée de ce qu'aucune des conventions constitutives de l'AFIT n'ait été régulièrement signée, tout en indiquant qu'au cours de son contrôle cette lacune avait été réparée.

Elle a déclaré que la clarification des missions de l'AFIT doit encore être poursuivie, comme doivent l'y inciter les récents propos du secrétaire d'Etat au tourisme, M. Léon Bertrand. Elle a indiqué que l'AFIT avait fait réaliser un projet stratégique par un cabinet de conseil en 2002 et que ce projet définissait le métier de base de l'AFIT comme l'appui en conseil à la décision et conception de projets touristiques. Elle a estimé que ces réflexions permettent d'avancer, mais que la réflexion sur les missions de l'AFIT était loin d'être close.

Concernant le fonctionnement de l'agence, **Mme Marie-Claude Beaudeau, rapporteur spécial**, a indiqué qu'en dehors des moyens fournis par le secrétariat au tourisme, l'agence faisait appel, pour financer les études que le plus souvent elle faisait réaliser par des cabinets de conseil, au partenariat, et que, bien qu'une augmentation sensible du taux de cofinancement des études soit observable depuis la création de l'AFIT, il fallait continuer à prospecter pour augmenter la participation extérieure au financement de l'AFIT.

Elle a précisé que l'Etat participait au fonctionnement de l'AFIT bien au-delà de la subvention annuelle consentie au GIP. Sur les 45 personnes

actuellement employées à l'AFIT en octobre, elle a indiqué que 32 étaient mises à disposition par les ministères, dont 18 par le secrétariat d'Etat au tourisme, et que l'AFIT avait également bénéficié à partir de 1998 de la création de 7 postes d'emplois-jeunes dont trois étaient encore en cours.

Elle a indiqué que la situation financière de l'établissement a évolué depuis le vote de la réduction des crédits de l'AFIT l'année dernière. Elle a rappelé qu'en 2001, l'AFIT disposait d'un niveau élevé de trésorerie, les disponibilités s'élevant au total à 1,4 million d'euros dont 1,3 million d'euros investis en valeurs de placement et que, depuis, l'AFIT avait dû puiser dans son fonds de roulement pour maintenir son activité. Elle a estimé que ces prélèvements sur le fonds de roulement ne pouvaient pas être reconduits d'année en année, sauf à mettre en péril le bon fonctionnement de l'agence et d'autant, a-t-elle précisé, que le signal donné par la commission des finances semblait avoir été entendu par l'AFIT.

Elle a indiqué que des progrès avaient été accomplis cette année, citant l'adoption d'un tarif journalier pour les prestations rendues par l'AFIT, qui semblait déterminée à ne plus intervenir « gratuitement » comme ce fut le cas dans le passé. En ce qui concernait les stocks de publication, dont elle a indiqué qu'ils étaient surévalués dans les comptes de l'AFIT, elle a déclaré qu'un nouveau mode de comptabilisation avait été adopté, faisant suite à une dépréciation massive de la valeur des stocks existants.

Pour autant, elle a estimé que la gestion de l'AFIT devait encore progresser, et que les spécificités de l'AFIT ne la dispensaient pas de se soumettre, comme tout groupement d'intérêt public, aux règles de gestion économique et financière garantes de la bonne utilisation des fonds publics. Elle a cité le dernier rapport de la Cour des comptes, qui faisait état d'un certain nombre d'irrégularités dans la passation de commandes d'études. Elle a estimé que ces irrégularités devaient impérativement cesser si l'AFIT souhaitait se développer et se renforcer, et que l'AFIT devait s'engager à respecter scrupuleusement les règles relatives à la passation de marchés.

Elle a conclu son exposé en indiquant qu'avec les nouvelles échéances que sont les Assises nationales du tourisme, qui se tiendront le 8 décembre, et le prochain comité interministériel sur le tourisme déjà prévu pour le printemps, le débat portant sur les acteurs de la politique du tourisme n'était pas clos.

A la suite de cette communication, un débat s'est instauré.

M. Jean Arthuis, président, a déclaré que la diligence de Mme Marie-Claude Beaudeau, rapporteur spécial, rendait service à l'AFIT. Il s'est cependant interrogé sur la valeur ajoutée d'une structure comme l'AFIT par rapport au secrétariat d'Etat au tourisme et il a estimé que l'administration

devrait facturer les emplois mis à la disposition des groupements d'intérêt public.

M. Maurice Blin s'est dit choqué par les dysfonctionnements repérés par Mme Marie-Claude Beaudeau lors de son contrôle et a estimé souhaitable de sanctionner ce qu'il a appelé des « abîmes de non-gestion ».

M. Yann Gaillard s'est interrogé sur la nature des relations de l'AFIT avec la Maison de la France, autre groupement d'intérêt public dévolu à la politique du tourisme.

En réponse, **Mme Marie-Claude Beaudeau, rapporteur spécial**, a indiqué qu'à la différence de la Maison de la France, qui travaillait depuis quelques années à réparer, vis-à-vis des touristes étrangers, les effets, tantôt du terrorisme, tantôt des pollutions des côtes françaises, l'AFIT réalisait un travail de fond, citant des études, comme celle portant sur l'aménagement des structures touristiques en faveur des handicapés, qui avaient permis d'engager des actions concrètes. Elle s'est dite sensible aux interrogations de fond soulevées par ses interlocuteurs, indiquant que l'AFIT n'était pas la seule structure en cause, et qu'il fallait réfléchir plus globalement à la situation des groupements d'intérêt public issus du démantèlement de services de l'Etat.

Puis la commission a **donné acte** à Mme Marie-Claude Beaudeau, rapporteur spécial, **de sa communication et a autorisé la publication de ses conclusions sous forme d'un rapport d'information.**

ANNEXES

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Monsieur André-Jean GUÉRIN	Directeur de l'Agence
Monsieur François ARCANGELI	Secrétaire général
Madame Brigitte BOUSSEAU	Responsable de la communication
Monsieur Philippe MARTIN	Directeur du SEATM
Monsieur Louis HAMEL	Agent comptable
Monsieur Louis-Noël NETTER	Directeur de la direction espaces et filières
Monsieur Patrice de MONBRISON-FOUCHÈRE	Directeur de la Direction Ingénierie et projets
Monsieur Jean GAGNIAGE	Contrôleur d'Etat

Liste des membres actifs de l'AFIT

Ministères Secrétariats d'Etat	Etablissements publics	Entreprises	Fédérations	Associations - Syndicats
Affaires étrangères	Centre des monuments historiques	ACCOR	F. nationale des Comités départementaux du tourisme (FNCDT)	Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)
Agriculture	ACFCI	Club Méditerranée	F. nationale des Gîtes de France (FNGF)	Conférence nationale permanente du tourisme urbain (CNPTU)
DATAR	CDC	EDF	F. nationale de l'Hôtellerie de plein air (FNHPA)	Association des Maires des stations françaises de sports d'hiver et d'été (AMFSHE)
Environnement	FCP 3	Maison de la France	F. nationale des Logis de France (FNLF)	France station voile (FSV)
Budget	ONF	Banque de développement	F. nationale des Parcs naturels de France (FNPNF)	Observatoire national du tourisme (ONT)
Commerce extérieur	ANCV	Compagnie des Alpes	F. française des Stations vertes de vacances (FFSVV)	Syndicat national des résidences de tourisme (SNRT)
Culture	APCA	Haval Voyages	F. nationale des Comités régionaux du tourisme (FNCRT)	Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH)
Equipement	IGN		F. nationale de l'Habitat rural (FNHR)	Office de tourisme de Paris
Jeunesse et sports	VNF		F. nationale de l'Immobilier (FNAIM)	Syndicat national d'ingénierie de loisirs, culture et tourisme (GEFIL)
Tourisme	Assemblée permanente des chambres d'agriculture		F. nationale des Offices de tourisme et Syndicats d'initiative (FNOTSI)	Union nationale des associations de tourisme (UNAT)
			F. nationale des Sociétés d'économie mixte (FNSEM)	
Total 11 membres	Total 10 membres	Total 7 membres	Total 11 membres	Total 10 membres

Source : rapport d'activité 2001.

**CONVENTION PROVISOIRE
AU TITRE DE L'ANNEE 2003**

Entre le secrétariat d'Etat au tourisme représenté par le directeur du tourisme, et le GIP « Agence française de l'ingénierie touristique » représenté par son directeur.

Vu la convention cadre passée entre l'Etat et le GIP

Il est convenu ce qui suit :

Article 1^{er}

Une somme de 740 000 euros correspondant à 40 % de la subvention prévue au titre de l'année 2003, est allouée à l'Agence française de l'ingénierie touristique. Cette avance sera imputée sur le chapitre 44-01 article 21 du titre IV du budget du secrétariat d'Etat au tourisme. Ce versement au titre de la présente convention provisoire est décidé dans l'attente de l'établissement de la convention d'objectifs pour 2003.

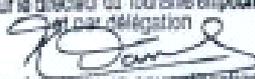
Article 2

Le GIP Agence française de l'ingénierie touristique s'engage, dans l'attente de la signature de la convention définitive 2003, à participer à toute réunion concernant le programme de travaux à mener pour le compte de la direction du tourisme et à apporter tout élément ou document, notamment de nature financière, que pourrait solliciter cette direction.

Article 3

La présente convention provisoire deviendra caduque dès le jour de la signature de la convention définitive.

Le directeur du tourisme

Pour le directeur du Tourisme empêché
par délégation

Le chargé de la sous-direction
de l'administration générale
et de l'évaluation interne
Ronald DAVIES

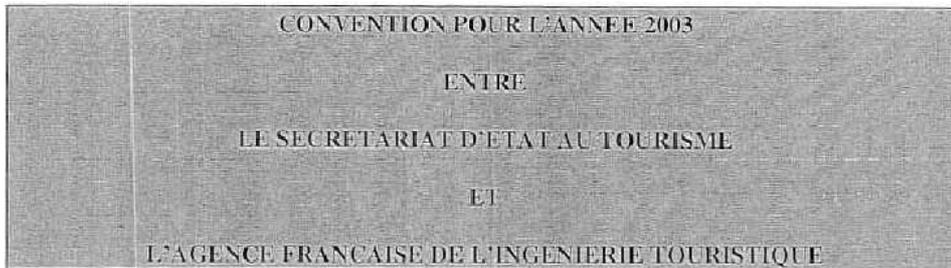
Le directeur de
l'Agence française de
l'ingénierie touristique



Le contrôleur financier,
Contrôleur d'Etat de
L'Agence française de
l'ingénierie touristique

15 JAN 2003

J. CHANLAGE



Exposé des motifs

L'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT) remplit une mission d'ingénierie ayant pour objet de favoriser l'adaptation de l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande, améliorer sa compétitivité et faire face à la concurrence internationale.

Les relations générales entre le Secrétariat d'Etat au Tourisme et l'Agence française de l'Ingénierie Touristique sont formalisées dans une "convention cadre".

Conformément à la convention cadre modifiée du 14 avril 1999, la présente convention a pour objet de fixer pour 2003, d'une part, le programme d'actions à mettre en œuvre par l'AFIT en 2003, d'autre part les modalités de mise à disposition des moyens de fonctionnement au bénéfice de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique.

TITRE I- PROGRAMME D'ACTIONS POUR L'ANNEE 2003

En accord avec les orientations définies par le Ministre en charge du tourisme, les travaux du groupement d'intérêt public seront organisés en 2003 selon les thèmes suivants :

- Connaissance des clientèles et des activités
- Management public de l'économie touristique
- Développement des projets touristiques
- Mise en réseaux des acteurs touristiques
- Mise en marché de l'offre touristique
- Réhabilitation (ORIL-VRT ...)
- Qualité de l'offre touristique
- Evaluation des actions.

ARTICLE 1.1- PRINCIPES DIRECTEURS

L'Agence apportera son concours à la définition et à la conduite de la politique du Secrétariat d'Etat au Tourisme en matière d'offre touristique, en particulier :

En intervenant pour rendre plus accessible l'offre touristique, notamment au bénéfice des populations les plus en difficultés ;
En encourageant la répartition des activités sur le territoire ;
En aidant à la réalisation des projets de rentabilité difficile, compte tenu de leur localisation ;
En favorisant l'adéquation de l'offre française à la demande étrangère, notamment celle des marchés émergents ;
En menant tous travaux utiles à l'adaptation, l'amélioration de la qualité de l'offre et la fidélisation des clientèles en vue du maintien de l'emploi existant et du soutien à la politique de développement d'emplois pérennes dans le tourisme, notamment pour les jeunes.
En assistant, à leur demande, les délégués régionaux au tourisme, en particulier dans la mise en œuvre des contrats de plan.

ARTICLE 1.2- PROGRAMME DETAILLE DES ACTIONS A MENER

Sur la base des principes directeurs rappelés ci-dessus, la Direction du Tourisme demande à l'AFIT de mettre en œuvre en 2003 le volet 2003 du programme de travail triennal 2003-2005 acté par son conseil d'administration dans sa séance du jeudi 17 décembre 2002. Le programme détaillé est joint en annexe 1.

La mise en œuvre effective des différentes actions est toutefois subordonnée à la mise en place des différents partenariats, financements et moyens, nécessaires à leur bonne fin.

L'AFIT introduira dans ses programmes d'activité les actions en faveur du thermalisme arrêtées lors du CIAT du 13 décembre 2002 (mesure 2.3.5.C). Il en sera de même pour les mesures arrêtées dans le cadre du « plan d'action en faveur du tourisme outre-mer » figurant en annexe 2 à la présente convention.

ARTICLE 1.3 – EXPORTATION D'INGENIERIE

L'intervention du groupement d'intérêt public en ce domaine s'intègre dans une stratégie nationale définie par la Direction du Tourisme, en faveur notamment de l'activité exportatrice des entreprises françaises, en liaison avec le ministère des Affaires Etrangères, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et leurs établissements publics spécialisés dans l'exportation. Une éventuelle montée en puissance de l'implication de l'AFIT par rapport à 2002 justifierait des moyens complémentaires et une convention particulière.

Sur la base de la liste des pays où doivent s'inscrire les actions prioritaires, établie par la Direction du Tourisme, l'AFIT exerce une mission de soutien à l'exportation des savoir-faire des entreprises : connaissance approfondie de l'offre française, appui aux entreprises pour l'obtention de marchés et promotion et diffusion du savoir faire français à l'étranger.

Le programme des actions et des missions d'expertises sera défini conjointement avec la Direction du Tourisme, en liaison avec le Centre français du commerce extérieur.

ARTICLE 1.4 - Travaux spécifiques confiés à l'AFIT

En complément de ces travaux généraux de nature thématique, dont le contenu synthétique a été précisé aux points précédents et dont le contenu détaillé est joint en annexe, la Direction du Tourisme ainsi que les organismes placés sous la tutelle et sous la responsabilité du Secrétariat d'Etat au Tourisme, peuvent faire appel à l'AFIT pour des travaux spécifiques, consistant en des projets d'études précis : assistance technique aux services centraux et déconcentrés, expertises de dossiers d'accompagnement de projets, participation à des actions d'information en France et à l'étranger.

Dans ce cas, il sera établi des conventions particulières, sur la base d'un cahier des charges précisant le contenu de ces actions, leur financement, les conditions de leur réalisation, le calendrier et les modalités de leur évaluation.

ARTICLE 1.5 – Comité de suivi

Pour chacune des actions, un comité spécifique de suivi sera mis en place. La direction du Tourisme y sera systématiquement invitée.

TITRE II - MOYENS DE FONCTIONNEMENT

Pour permettre à l'AFIT d'exécuter ses missions statutaires et celles qui lui sont confiées par la Direction du Tourisme. Celle-ci s'engage à lui fournir un ensemble de moyens humains, financiers et matériels, définis ci-dessous.

ARTICLE 2.1 - MOYENS EN PERSONNEL

Le secrétariat d'Etat au tourisme met à la disposition de l'AFIT, dans les conditions fixées par l'article 6 du décret N° 85-986 du 16 septembre 1985 – c'est-à-dire pour une période de trois ans renouvelable – un certain nombre de postes budgétaires répartis par catégories de la manière suivante : 15 postes de catégorie A, 1 poste de catégorie B et 7 postes de catégorie C.

Lorsqu'une vacance de mise à disposition sur un poste sera constatée, une fiche de poste sera communiquée à la direction du tourisme. Celle-ci en assurera la diffusion auprès des agents de la direction du Tourisme et procédera, parallèlement, à une demande de publication auprès de la direction du personnel, des services et de la modernisation.

Les personnels mis à disposition de l'AFIT par le Ministère de l'Equipement des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer ont accès aux formations mises en place par la Direction du Tourisme.



La contre valeur de la rémunération de ces agents sera valorisée dans l' EPRD comme un apport en nature.

ARTICLE 2.2 - MOYENS FINANCIERS

Sous réserve de mesures de régulation budgétaire qui seraient arrêtées par le Gouvernement au cours de l'exercice 2003, la subvention allouée au groupement d'intérêt public pour les missions de service public correspondant aux principes directeurs et aux axes prioritaires, ainsi que pour les actions explicitées aux articles 1.2 et 1.3, s'élève pour l'année 2003 à un montant global de 1 850 000 euros TTC, inscrits au chapitre 44.01 article 21.

ARTICLE 2.3 - MOYENS DE FONCTIONNEMENT DE L'AFIT

En complément des moyens financiers directs rappelés ci-dessus, la Direction du Tourisme met à la disposition de l'AFIT des moyens de fonctionnement, qui seront valorisés au cours du premier trimestre 2003. Les calculs seront soumis à l'examen du comité de pilotage.

2.3.1 : les moyens de fonctionnement en nature

Ces moyens comprennent des locaux, des matériels et mobiliers, un véhicule et des places de parking, ainsi que des moyens de communication.

A - Locaux

Surfaces 1000m²

La Direction du Tourisme met à la disposition de l'AFIT des mobiliers et des matériels répertoriés dans l'inventaire, à la disposition de tout contrôle.

Les mobiliers de cet inventaire devenus obsolètes, et signalés comme tels par l'AFIT, sont repris par la Direction du Tourisme.

B - Véhicule et parking

La Direction du Tourisme met à disposition du Directeur de l'AFIT un véhicule de service et en assure l'entretien.

Il est également mis à la disposition de l'AFIT deux places de parking situées, 2 rue Linois et sept places situées au 17, rue de l'ingénieur Keller-Paris 15^{ème}.



C - Télécommunications

Les installations téléphoniques, dont le central assure la réception générale des appels, ainsi que deux terminaux de télécopie sont mis à la disposition de l'AFIT qui en assure l'entretien.

2-3-2 Autres moyens de fonctionnement valorisés

- A- Les dépenses afférentes aux loyers, charges locatives, entretien et gardiennage des locaux ainsi qu'à la location des places de parking sont assurées par la Direction du Tourisme. Leur montant prévisionnel est de 355 000 euros.
- B- Les dépenses de télécommunications fixes (téléphone, télécopie) sont pris en charge par la Direction du Tourisme pour un montant prévisionnel de 55 000 euros
- C- Les dépenses de fonctionnement courant pour l'année 2003 (entretien du véhicule, papier, reprographie, affranchissement, etc...) sont prises en charge par la Direction du Tourisme pour un montant prévisionnel de 25 000 euros

ARTICLE 2-4- FOURNITURE DE SERVICES PAR L'AFIT

Conformément aux dispositions de l'Article 6 de la convention cadre du 14 Avril 1999, l'AFIT diffusera au sein du ministère en charge du tourisme 50 exemplaires gratuits des publications qu'elle réalise durant l'année. Ces exemplaires sont destinés à toutes les structures rattachées au secrétariat d'Etat au tourisme et à tous les DRT.

De la même manière et conformément aux mêmes dispositions, l'AFIT proposera un accès gratuit aux manifestations de l'AFIT (Journées techniques, Rencontres nationales), à un nombre d'agents qui sera fixé conjointement pour chacune elles.

TITRE III- MODALITES D'APPLICATION DE LA CONVENTION

ARTICLE 3.1- Comité de pilotage

Un comité de pilotage sera mis en place pour assurer une évaluation régulière des actions menées par l'AFIT et qui sera présidé par le Directeur du Tourisme.

Cette instance se réunira trois fois dans l'année à la demande du Directeur du Tourisme ou du Directeur de l'AFIT. Elle est composée du Directeur de l'AFIT et de ses principaux collaborateurs, ainsi que du Directeur du Tourisme et de ses des collaborateurs directs.

Ce comité aura notamment pour mission de définir et d'examiner l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs d'activité, permettant d'évaluer les résultats induits par la dépense publique et, lors de sa dernière réunion dans le cadre de la convention 2003, d'établir un



premier bilan de l'année écoulée et de préparer le programme et la convention de l'année suivante.

L'AFIT et la Direction du Tourisme s'engagent à cette occasion à se communiquer mutuellement toutes les informations dont elles disposent, qui s'avèreraient utiles à la réalisation des missions qui leur sont dévolues.

ARTICLE 3.2- Versement de la subvention

Compte tenu de la signature d'une convention provisoire le 15 janvier 2003, le montant de la subvention prévue à l'article 2.2 sera versé de la manière suivante :

- un premier versement de 75 % de la subvention globale, versement duquel sera déduit le montant versé au titre de la convention provisoire, sera versé à l'AFIT en juillet 2003, au vu du résultat du comité de pilotage de juin 2002,
- le solde, éventuellement soumis à la régulation budgétaire, sera versé en octobre après la dernière réunion du comité de pilotage. A cette occasion, un constat de l'avancement du programme développé aux articles 1.1 à 1.3 sera effectué. La direction du tourisme pourra retenir tout ou partie de cette tranche, si l'état d'avancement des travaux confiés à l'AFIT n'était pas jugé conforme aux dispositions de la présente convention.

Ces crédits seront versés sur le compte n° 20003000364.07 – Code Banque 30091 Code guichet 75200 ouvert au nom de l'agent comptable de l'AFIT.

ARTICLE 3.3- Modalités d'ajustement de la convention

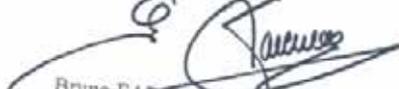
Si, dans le courant de l'année 2003, il apparaissait nécessaire pour la Direction du Tourisme de mettre en œuvre de nouvelles priorités entrant dans le champs de compétences de l'AFIT, la Direction du Tourisme et l'AFIT se réservent la possibilité d'ajuster la présente convention par la passation d'avenants.

La présente convention d'une durée d'un an prend effet à compter du 1er janvier 2003.

Le comptable assignataire est le payeur général du trésor.

Fait en deux exemplaires à Paris le **28 MAR 2003**

Le Directeur du Tourisme


Brune FARENIAUX
Le Contrôleur Financier
Contrôleur d'Etat de l'AFIT

GANIAGE

27 MAR. 2003

Le Directeur de l'AFIT



Programme de travail triennal 2003			
Programme 2003-2005			
Dossier	Partenaires envisagés	Priorité	
		Année	Priorité
Fonctions horizontales			
Gestion statutaire	Membres	2003	1
Qualification des bureaux d'études	GEFIL, Bureaux d'études	2003	1
Veille territoires			
Veille filières			
Appui à l'export d'ingénierie touristique			
Commandes Secrétariat d'Etat et DT			
Economie générale du tourisme			
Exploitation SDT par espaces	DT	2002	
Connaissance des clientèles et des activités			
Opérations générales			
Guide de l'opérateur tome 3	Interne AFIT	2002	
Connaissance des segments de clientèles			
Clientèle Internet	CDT	2003	1
Etude de marché européenne sur les jeunes	Convention CDC 2003	2003	1
Clientèles Low-cost	CDT	2004	
Etude quali seniors		2004	
Connaissance des clientèles par activités			
Clientèle Logis de France	FNLF, DRT Ile de France	2002	1
Clientèles printemps littoral	CDT	2003	1
Clientèles Stations nautiques	France stations nautiques	2003	1
Clientèles Gites de France	Gites de France	2003	2
Extension étude remise en forme sur Europe du Sud	Convention CDC 2003	2003	1
Etude de marché européenne sur les parcs à thème	Convention CDC 2003	2003	1
Attente des clientèles hôtelières en matière d'environnement	ACFCI	2003	1
Clientèles hébergement Languedoc	CDT professionnels	2004	

Connaissance des clientèles et destinations			
Déplacements des touristes en séjour en ville	Aix, CERTU, CETE	2003	1
Clientèles ville d'Arras	OT d'Arras DRT	2003	
Modes de consommation d'un territoire : Mont-Saint-Michel	CRT, CG50, MONUM	2003	1
Relations agglomérations/montagnes proches	Institut de la montagne	2004	-
Connaissance des activités			
Besoins des ports en anneaux	DTMPL, FFPP, FIN	2002	
Connaissance des entreprises d'agri-tourisme	Agr. APCA	2002	
Activités de pleine nature, étude Alpes	DATAR Alpes, régions	2002	
Tourisme sportif de pleine nature	J&S, régions, sites	2003	1
Schéma directeur nautisme en Languedoc	MLLR, FFPP	2003	1
Organisation générale nautisme	DTMPL, FFPP, FIN	2003	1
Espaces nordiques : du marketing à l'aménagement	FSFG, DATAR, AMSM, CRT	2003	1
Hébergement temporaire lié à l'événementiel	?	2004	
Dimension tourisme et loisirs des centres commerciaux urbains		2004	
Dimension tourisme et loisirs des zones de développement		2004	
Modes de restauration dans les sites culturels	fédération des écomusées	2004	
Les pratiques de la luge, état des lieux et perspectives	à trouver, professionnels dont	2004	
Modes de consommation des plages	CETE	2001	
Plages : conception d'équipement démontables	DTMPL, CETE		
Management public de l'économie touristique			
Tourisme durable méthode	Env., territoires	2000	
Appui technique au schéma régional	Réunion	2001	
Stratégie touristique territoriale	CDT, FNCDT	2003	1
Stratégie touristique et projets complexes	CDT	2003	
Tourisme et intercommunalité	CDT, DT, CdC	2003	1
Carnet de route rural	DATAR, CDT	2003	1
Aide à stratégie territoriale Rennes	Rennes aggro	2003	
Stratégie Val-de-Loire - Saumur	Saumur aggro	2003	2
Appui technique à schéma départemental Hérault	CDT 34	2003	
Appui technique à org-touristique	Martinique	2003	1
Appui technique à stratégie territoire 1	Martinique	2003	2

Appui technique à stratégie territoire 2	Martinique	2003	2
Appui technique au schéma	Guadeloupe	2003	2
Appui technique à stratégie St-Martin	Guadeloupe	2003	1
Appui technique à stratégie territoire 2	Guadeloupe	2003	2
Mission sur stratégie régionale	Guyane	2003	1
Appui technique à stratégie territoire 1	Guyane	2003	2
Appui technique à stratégie territoire 2	Guyane	2003	2
Suites diagnostics stations thermales	CIADT	2003	1
Carnet de route de la Montagne : rediffusion, réédition	ceux du carnet de route de	2003	1
Appui technique à stratégie territoire 1	Réunion	2004	
Définition des zones de développement touristique	Mayotte	2004	
Financement public du tourisme			
Aide à mise au point code de l'investissement	Guyane	2003	1
Aide à mise au point code des investissements	Mayotte	2004	
Relations public/privé dans les projets			
Mode de gestion des équipements culturels	Convention CDC 2002	2002	
Retombées économiques des attractions touristiques à caractère	Convention CDC 2002	2002	
Appui à création ingénierie locale	Martinique	2003	1
Appui à création ingénierie locale	Guadeloupe	2003	1
Appui à création ingénierie locale	Guyane	2003	1
Cadre européen juridique et financier applicable aux financements	CDC, Symbio	2003	1
Journées techniques décentralisées sur montage de projets (réseau CDC)	Convention CDC 2003	2003	1
Module de formation à distance aux fonctions de "chef de projet"	CNED, Université Paris DT	2003	1
Analyse du patrimoine immobilier des comités d'entreprises et des communes		2004	
Gestion publique de l'espace			
Espaces publics et stations littorales	MLLR, stations, CERTU	2003	1
Stationnement et circulations stations littorales Languedoc	MLLR, stations, CETE	2003	1
Stationnement et circulations en général	AMSC, CETE	2003	1
Accueil des campings-cars	AMSC, Cab	2003	1
Exploitation BD littorale	IFEN, DATAR, DGUHC, DTMPL	2003	1
Suppléments sur achats dans les sites naturels	Env.	2004	

Organisation publique de l'offre			
Patrimoine de Reims	Monum. Ville	2002	
Projet de développement Rouen	CDC, Convention 2002	2002	
Appui à tourisme militaire	Min. Défense	2003	
Offre nautique locale : Baie d'Aigues Mortes	MLLR, stations, DTMPL	2003	1
Ecotourisme et parcs nationaux	Env. Parcs nationaux	2003	1
Programme de formation	Martinique	2003	1
Programme de formation	Guadeloupe	2003	1
Programme de formation	Guyane	2003	1
Animations nocturnes	?	2003	1
Diagnostic des musées nationaux	Convention DMF	2003	1
Diagnostic des musées de Paris	Convention DMF	2003	1
Programme de formation	Réunion	2004	
Développement des projets touristiques			
Etat des lieux des opérateurs exploitants et financiers	CdC	2003	
Outils méthodologiques			
Retombées économiques des parcs à thème	SNELAC	2003	1
Système expert d'évaluation des fréquentations potentielles d'un parc	SNELAC, DdC	2003	1
Outils méthodologiques d'assistances aux porteurs de projets privés	CDT	2003	1
Outils méthodologiques d'assistance aux porteurs de projets publics	CDT	2003	1
Financement des investissements			
Expérimentation portage de murs hôteliers	DT, CDC, ACFCI, FNCDTUMIH	2003	1
Référentiel de base en hôtellerie	CDT	2003	1
Indicateurs par types d'équipements	CDT	2003	1
Suivi de pépinières d'entreprises		2003	
Transmission-portage du patrimoine immobilier des opérateurs		2004	

Projets par branches			
Analyse hébergements	Martinique, Guadeloupe	2002	
Espace Rambouillet	DERF, ONF, CdC	2002	
Parc animalier de Sainte-CROIX	CDT 57	2002	
Aménagement Mine d'Abbaretz	CDT 44, Abbaretz	2002	
Citadelle de Belle-Ile-en-mer	CdC	2002	
Musée du sable	CDT 85, Sables d'Olonne	2003	2
Appui au montage de projets	Guyane	2003	2
Diagnostics rapides		2003	
Complément citadelle de Belle-Ile-en-mer	CDC	2003	
Accompagnements de projets CDC, (Six projets au 17/12/02)	CDC 2003	2003	
Accompagnements autres projets		2003	
Appui au montage de projets	Martinique		
Appui au montage de projets	Guadeloupe		
Appui au montage de projets	Réunion		
Appui au montage de projets	Saint-Pierre-et-Miquelon		
Mise en réseau des acteurs touristiques			
Réseaux fondés sur le partage de méthodologie			
Réseau de destinations durables	Env. territoires	2002	1
Tourisme durable dans les Etats de la Caraïbe	AEC	2002	
Patrimoine des EPIC	VNF, ONF, RFF	2003	2
Rencontres européens tourisme culturel Lyon 2004	Conseil régional Rhône	2003	1
Réseau européen de tourisme durable	Env. Belgique, U.K		
Réseaux de destinations			
Mise en réseau sites de pêche en eaux douces (pescalis)	Pescalis	2003	1
Routes de l'artisanat d'art (suite)	SEMA,...	2003	
Tourisme chasse ACTEON	ACTEON, Agr., Env.	2004	
Stations Kid		2004	
Club littoral			

Réseaux de produits			
Courst séjours Bassin parisien	CDT, FNCDT		
Courts séjours en France	CDT, FNCDT		
Développement écotourisme	Guyane		
Appui à développement des hébergemernts	Saint-Pierre-et-Miquelon		
Carte intermusées	Association carte intermusées		
Mise en synergies des réseaux culturels			
Produit national séjour ville	CNPTU, FNOTSI		
Toursime viti-vinicole	MdF, CDT, CRT		
Réseau Rando-accueil	Chamina, ABRI,...		
Mise en marché de l'offre touristique			
Connaissance des opérateurs			
Gestion des marques		2004	
Opérations nationales			
Résinfrance	SNAV, FNLSA, DT	2003	
Tourinfrance	SLA, FNGF, ...	2003	
Charte écotourisme	Opérateurs, BE, Gîtes, Env.	2003	1
Courts séjours et hébergement rural	CDD, FNCDT	2003	1
Mise en produits			
City tour sur la métropole lilloise	Métropole lilloise	2002	
Offre d'agri-tourisme	ACPA, Agr	2003	1
Tourisme viti-vinicole	CDT	2003	1
Développement offre filière 1	Martinique	2003	
Aide au plan marketing	Martinique	2003	
Développement offre filière 1	Guadeloupe	2003	
Développement filière nautique	Réunion	2003	
Réhabilitation			
Ingénierie ORIL - VRT	DATAR, CdC	2002	

Fiches touristiques	DATAR	2003	2
Test sur réhabilitation en Languedoc	MLLR, DATAR	2003	
Montages de la rénovation immobilière	DATAR, CdC	2003	1
Qualité			
Définition d'un plan qualité national		2002	
Démarche qualité à Dunkerque		2002	
Evaluation			
Evaluation des actions de mise en réseau (villages de montagne, villes)		2002	
Evaluation des actions engagées en matière de tourisme de nature	Env.	2003	1

Liste des études 2000	Bureaux d'études	Montant (en euros HT)
Aménagement accueil et stationnement sur le domaine de Chambord	HARMATAN	22 639
Assistance villes d'eaux	G3C SARL	54 882
Audit patrimonial des sites gérés par le Conservatoire du littoral	ADEPRIMA	10 062
Contribution du tourisme à la gestion des sites naturels littoraux	MAHOC	18 027
Développement du réseau Randoplume	ACTIFH	12 501
Enquête 1ère vague panel national ski 2000	CONTOURS	18 294
Enquête 1ère vague panel national ski 2000	EFFICIENCE 3	19 768
Enquête 3ème vague panel national ski 2000	CONTOURS	18 294
Enquête 3ème vague panel national ski 2000	EFFICIENCE 3	14 483
Etude Campagne de promotion destination ville	CMD PROTOURISME	38 112
Etude de faisabilité de mise en Tourisme de l'usine Christofle	CARYATIDE	35 818
Etude de la clientèle française de la location des coches d'eau	INSTITUT Français DE DEMOSCOPIE	38 112
Etude de notoriété des destinations touristiques	VECTIS CONSEIL	24 392
Etude du développement de la pratique de la plongée à Cuba	UCPA	26 895
Etude pour la réalisation d'un équipement parcours spectacle à Angers	JEAN SAINT BRIS	50 509
Etude sur la population des handicapés face à l'offre touristique	KPMG	64 029
Etude sur les motivations des pratiquants de refuges	ALTIMAX	27 624
Etude-action suivi du programme de développement de la CNMHS	L & R	38 131
Evolution du tourisme de jardins	ARPEJ	18 599
Faisabilité d'un observatoire national du Tourisme fluvial	ACT OUEST	19 064
Fréquentation terrestre des sites fluviaux	TMP REGIONS	38 097
Friches touristiques immobilières	URPACT AQUITAINE	18 751
Guide méthodologique "Marques du Tourisme"	PROTOURISME	16 830
Guide pratique sur les boutiques de sites culturels	FEDERATION DES ECOMUSEES	12 747
Hébergements de loisirs et résidence mobiles	MLV CONSEIL	38 173
Mieux connaître l'ingénierie touristique et culturelle européenne	K ASSOCIES	18 751
Montage financier du projet de crèches Béthleem	GREVIN DEVELOPPEMENT	10 576
Produits de bien-être et de remise en forme avec l'eau	MKG CONSEIL	105 845
Secrétariat général Diagnostics stations thermales	ETHEIS CONSEIL	84 015
Tourisme de nature en Pays de Loire	DMC CONSULTANT	30 576
Tourisme et développement durable en Méditerranée	OGM	21 669
Tourisme et environnement	CCI DE NIMES	12 747
	TOTAL	979 012

Liste des études 2001	Bureaux d'études	Montant (en euros HT)
Ingénierie europ.	CLE CHAMPEAUX	16 464
Valorisation touristique du patrimoine foncier et immobilier des opérateurs	SCET	22 212
Analyse compl. Pr réalisation guide valorisation T. Ports de plaisance	ACT OUEST	12 806
Analyse du comportement des clientèles europ. Des sites du patrimoine	KPMG CONSULTANT	74 601
Appui à la mise en oeuvre d'un projet local de développement des activités nautiques de deux stations voile	MAHOC	12 196
Appui au développement touristique pays moins développés	JACQUES CAROL CONSULTANT	21 343
Assistance mise en oeuvre d'un plan Circulation douces à Saint Martin de Ré	MAHOC	11 815
Conservation et valorisation du patrimoine de l'Equipement (projets de musées)	CARYATIDE	22 840
Création prototype "base des acteurs du tourisme durable"	RESEAU IDEAL	30 490
Diagnostic fréquentations plages Antibes, La Ciotat, Gruissan	CETE MEDITERRANEE	16 594
Diagnostic fréquentations plages Deauville, Cancale, Quiberon	CETE NORMANDIE	10 748
Diagnostic et attentes des clientèles de la plaisance privée fluviale	IOD	38 112
Ecotourisme l'expérience française	THETYS	22 524
Elaboration du panorama de l'offre touristique DOM TOM	ESPACE	24 700
Elaboration d'un guide de savoir-faire Pass touristique Villes de France	EURO CONTACT PROTOURISME	15 321
Enquête Panel ski printemps séniors	CONCOURS	18 294
Enquête Panel sti printemps séniors	EFFICIENCE 3	9 978
Etude de faisabilité / Maison du cheval Camargue	CIE INVESTISSEMENT & DEVELOPPEMENT	19 056
Etude de faisabilité Parc ludique à Amboise	DETENTE	35 825
Etude de la fréquentation et des retombées des voies vertes	ALTERMODAL	40 600
Etude marketing filière nordique	NEW DEAL	32 014
Etude méthodologique des retombées sur le développement local d'un équipement touristique	SOMIVAL	36 588
Etude prospective clientèles européennes	BIPE	95 599
Etude réseau européen de développement durable des destinations touristiques	OGM	20 250
Etude Route des métiers d'art	ITHAQUE	35 956
Etude sur le développement du Tourisme de nature en région Centre	DMC Consultant	37 541
Evaluation du prix de visites des monuments de Monum	COC CONSEIL	37 960
Interventions Tourisme et Environnement	GHISLAIN DUBOIS	22 623
Mesure de notoriété des destinations touristiques	TAYLOR NELSON SOFRES	15 245
Mise en place d'un dispositif régional d'ingénierie Tourisme loisirs en Rhône-Alpes	INSEP CONSULTING	45 125
Mise en place d'un système de qualification de l'ingénierie loisirs, culture, tourisme	OPQIBI	30 490
Mission d'appui stratégique à l'association Sites remarquables du goût	DETOUR	21 953
Outils de portage relais de murs hôteliers	PROTOURISME CONSULTANT	39 240
Qualification touristique des entrées et traversées de ville	TERRITOIRES SITES ET CITES	22 715
Recensement et qualification de l'offre de courts séjours dans le Bassin parisien	CADRAN SOLAIRE	12 196
Sensibilisation des acteurs de la filière tourisme au développement durable	COMITE 21 ENVIRONNEMENT	21 953
Synthèse et avis d'experts extérieurs sur les résultats financiers et les taux de fréquentation de l'expo. internationale de Seine Saint-Denis 2004	DETENTE	20 581
Volet paysager - action expérimentale "tourisme durable" territoires tests	INTERVENANCE	12 806
	TOTAL	1 037 354

Liste des études 2002	Bureaux d'études	Montant (en euros HT)
Mission d'assistance au Livre Blanc pour la reconversion du site de Pleumeur Bodou	BRONOEL	33 855
Démarche de valorisation touristique du patrimoine culturel de la ville de Rouen	L & R	44 000
Assistance aux stations touristiques pour la réhabilitation de l'immobilier de loisirs	URPACT AQUITAINE	89 000
Mission Tourisme durable Etats de la Caraïbe	GEO SYSTEME	76 623
Constitution du fichier des opérateurs exploitants	SOMIVAL	55 283
Etude des clientèles des logis de France	COACH OMNIUM	70 120
Travaux tourisme environnement	GHISLAIN DUBOIS	42 691
Expertise juridique Ecomusée d'Alsace	SCP BIGNON, LEBRAY	24 000
Evaluation des actions de mise en réseau pilotées par l'AFIT	CONTOURS	43 050
Analyse hôtellerie et hébergements touristiques en Guadeloupe et Martinique	COACH OMNIUM	24 750
Synthèse tourisme de nature	DMC CONSULTANT	14 437
Synthèse panel ski	CONTOURS	11 550
Etude sur les modes de gestion des sites culturels en Europe	OPTION CULTURE	72 010
Analyse des retombées économiques des attractions touristiques à caractère culturel	SECOND AXE CONSULTANT	46 665
Réflexion stratégique sur le devenir de la Citadelle de Belle Ile en Mer	DETENTE	53 400
Etude stratégique sur la gestion du manque de places ports de plaisance maritimes	ACT OUEST	24 800
Etude des activités de pleine nature dans le massif alpin	VERSANT SUD	53 020
Etude préalable à la mise en place GDP (gestion dynamique des postes d'amarrage dans les ports de plaisance)	LE NET INGENIERIE	21 000
Etude de pré-programmation opérationnelle de développement de l'Espace Rambouillet	HARMATAN	57 175
Etude pour la mise en oeuvre d'une démarche qualité Réseau France stations nautiques	AFNOR	13 390
Analyse préalable au projet de pôle culturel et touristique de la Rade de Toulon	BRONOEL	20 350
Analyse diagnostic pour le développement de l'écotourisme en République dominicaine	MAHOC	16 280
	TOTAL	907 449