

L'Afit, un moyen d'envisager autrement le fonctionnement de l'État

INTERVIEW¹ DE PHILIPPE MOISSET, DIRECTEUR DE L'AFIT
(AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE)



LA QUESTION QUE TOUT LE MONDE SE POSE, C'EST POURQUOI PARTEZ-VOUS ? ET POURQUOI MAINTENANT ? Cela fait huit ans que je dirige l'Afit : ne pensez-vous pas que c'est suffisant ? Pour l'Afit, le moment est venu de tourner une page. Lors de sa création en 1993, l'Agence a été créée pour une période de six ans, renouvelable. L'assemblée générale du 20 octobre 1998 a pris la décision de reconduire son existence pour une nouvelle période de six années (à compter de mars 1999, et donc jusqu'à mars 2005) : je suis donc rassuré sur sa pérennité, du moins à moyen terme. Rester plus longtemps

à la tête de l'Afit ce serait, j'en suis convaincu, obérer son avenir. Si, par certains aspects, un organisme comme l'Afit fonctionne comme une PME, il ne faut pas oublier que c'est un organisme public, dont la continuité doit être assurée malgré les changements de personnes. Depuis plusieurs années déjà, je m'emploie donc à construire les conditions d'un passage de témoin. Aujourd'hui, je suis convaincu que le moment est venu de "passer la main". Mon successeur aura près de quatre ans, d'ici à 2005, pour prendre contact avec la structure, pour proposer de nouvelles orientations

¹ Propos recueillis par Claudine Chaspoul.

² Discours de l'assemblée générale de l'Afit, 21 juin 2001.

³ NDLR : des bruits persistants courent, selon lesquels Philippe Moisset rejoindrait la Caisse des dépôts et consignations.

À l'occasion de la dernière assemblée générale de l'Afit, en juin dernier, Philippe Moisset a annoncé son départ prochain. Son successeur, dont le nom n'est pas encore connu, devrait entrer en poste à partir du 1^{er} septembre. Interview de celui que Michelle Demessine² a qualifié "d'inventeur de cet outil original, utile et efficace pour notre tourisme".

et engager leur mise en œuvre. Il sera soutenu pour ce faire par les deux directeurs techniques actuels, Louis-Noël Netter et Patrice de Monbrison-Fouchère, qui restent.



EST-CE À DIRE QUE VOUS PARTEZ À LA RETRAITE ?

Non, je vais mettre mes compétences au service d'un établissement public à caractère financier qui souhaite se renforcer dans le secteur du tourisme. Je ne peux pas vous en dire plus pour le moment³.



QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE L'EXPÉRIENCE DE L'OUTIL AFIT ?

J'ai la conviction que l'Afit répond à des attentes : d'abord, une attente de compétences et de technicité de la part des services de l'État ; ensuite un besoin géné-



ral du monde du tourisme de progresser dans la maîtrise de son développement. C'est pourquoi l'existence de l'Afit n'est pas contestée. On peut se poser la question – et je me la suis souvent posée – de savoir s'il ne fallait pas faire différemment, ou s'il ne fallait pas aller plus loin. Mais, ce qui me semble certain, c'est que nous avons fait la démonstration qu'un outil comme l'Afit occupait un champ d'utilité publique et avait à faire face à de nombreuses demandes d'intérêt général.

Il m'apparaît aujourd'hui que, si le tourisme est une économie "approximative", souvent mal maîtrisée, c'est en partie parce qu'il n'a pas assez réfléchi sur lui-même, qu'il n'a pas assez travaillé. Pendant des années, les opérateurs privés et publics n'ont pas eu une exigence technique suffisante, parce que la demande était supérieure à l'offre et que beaucoup de responsables pensaient que le tourisme, ça marchait tout seul.

Mais les choses changent. Je constate avec plaisir que les partenaires de l'Afit ont une exigence technique de plus en plus grande. Comme nous-mêmes, ils ont beaucoup progressé au cours des dix dernières années, ce qui est positif pour l'avenir. Les marges de progrès en matière d'ingénierie touristique sont encore importantes, et devraient reculer toujours plus loin avec le développement du secteur.



QUELLES SONT À VOTRE AVIS LES PRINCIPALES FORCES DE L'AFIT ?

Elles reposent sur trois mots : partenariat, diversité, technicité.

Organisme partenarial, l'Afit n'est pas une agence toute puissante qui impose sa façon de voir en réglementant ou en distribuant des subventions. Elle n'a aucun pouvoir, si ce n'est un pouvoir technique. Elle est donc forcément ouverte sur l'extérieur, à l'écoute des problèmes des uns et des autres. Les gens qui sollicitent l'Afit ne viennent pas chercher de l'argent, ni un quelconque assouplissement fiscal ou réglementaire, ils attendent d'elle une information, une validation ou un soutien technique et c'est une force, contrairement aux apparences, parce que cela génère une exigence de compétence constamment relancée.

Organisme à cheval entre le monde des entreprises et celui des collectivités publiques, entre l'administration centrale et les collectivités locales, l'Afit est un médiateur entre des mondes qui, au mieux, s'ignorent et, souvent, se méfient les uns des autres. Structure intégrant des personnes aux profils, aux compétences et aux itinéraires professionnels différents, elle n'oppose pas marketing et rentabilité, d'un côté, service public et utilité générale de l'autre. Elle est aussi un terrain

PORTRAIT

Philippe Moisset (60 ans en juillet), ingénieur du génie rural et des eaux et forêts, a construit sa carrière autour de trois piliers : l'aménagement du territoire, le tourisme, l'environnement (c'est peut-être pour cela qu'il a été l'un des premiers à reprendre à son compte les concepts du tourisme durable...). En 1972, après six années passées à la DDA de la Savoie, il entre au SEATM, où il reste six ans, d'abord comme chargé de mission, puis comme adjoint au directeur. De 1979 à 1984, on le trouve à la Délégation à la qualité de la vie (ministère de l'Environnement), dont il devient délégué-adjoint en 1983. Commissaire à l'aménagement du Massif Central (Datar) de 1985 à 1989, il s'y fait beaucoup d'amis parmi les élus, techniciens et prestataires du tourisme rural. En 1989, il entre à la Direction du tourisme, en tant que délégué aux investissements et aux produits. C'est là qu'il y inventera l'Afit, qu'il la portera sur les fonds baptismaux en 1993 avant de la diriger.

D'une intelligence à la fois pragmatique et théorique, Philippe Moisset incarne le type même du polytechnicien brillant. Doté d'une grande capacité de synthèse, il ne se limite pas à réfléchir et à conceptualiser (ce qu'il fait d'ailleurs très bien). Car, ce qu'il aime par-dessus tout, c'est faire avancer les projets. Autant dire qu'il n'aura aucun mal à s'adapter à son nouvel emploi, quel qu'il soit.

neutre où l'interministérialité s'exerce réellement.

Dans un contexte où chacun est convaincu de la nécessité de réforme de l'État et de ses structures, je regrette toutefois qu'il n'existe pas de dispositif "protecteur", facilitateur, pour les organismes comme l'Afit qui cherchent à mettre au point des méthodes nouvelles d'intervention de l'État. Car, il faut bien le reconnaître, la "machine" administrative n'est pas adaptée aux organismes atypiques comme l'Afit et ne leur facilite pas toujours la tâche. Pourtant, de telles structures sont un moyen de tester en grandeur réelle de nouveaux modes de fonctionnement dont l'État, dans l'esprit de la décentralisation, a un besoin impératif.

Enfin, technicité, car l'Afit, en organisant des travaux avec tous les segments de l'ingénierie touristique, a pu, je crois, identifier les méthodes et les savoir-faire et les faire progresser et circuler.



QUELS SONT LES ÉLÉMENTS DU POSITIONNEMENT DE L'AFIT SUR LESQUELS VOTRE SUCCESSEUR DEVRA PROBABLEMENT SE PENCHER ?

Michelle Demessine en a souligné trois à l'occasion de notre assemblée générale.

L'Afit, un outil partenarial interministériel

Créée en 1993, l'Agence française de l'ingénierie touristique (Afit) est un groupement d'intérêt public (Gip) sous tutelle du ministère chargé du Tourisme. Elle réunit une équipe d'une trentaine de collaborateurs (essentiellement, des personnels mis à disposition par les ministères et membres actifs de l'Afit, dans le cadre de conventions d'objectifs). Son budget annuel est de 30 MF.

L'Afit a pour une **vocation principale** d'adapter l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande, faire face à la concurrence internationale et améliorer la compétitivité de cette offre.

Pour accomplir sa mission d'amélioration et d'adaptation de l'offre touristique, l'Afit intervient en partenariat auprès de tous les acteurs du tourisme : organismes d'État, collectivités locales, fédérations, entreprises associatives, opérateurs privés... pour éclairer leurs réflexions, accompagner leurs actions, aider à prendre des décisions, favoriser des actions cohérentes et compétitives.

Elle réunit trois types de membre :

- **les membres actifs**, qui sont des organismes publics ou privés ayant une représentativité nationale (dont notamment, Accor, ANCV, ACFCI, Caisse des dépôts et consignations, Centre des monuments nationaux, Club Méditerranée, Compagnie des Alpes, EDF, Fnaim, FNHPA, FNCDT, FNCRT, Fnotsi, Géfil, Maison de la France, l'Unat, l'Umih, VNF... et des directions ou délégations des ministères suivants : Agriculture et Pêche, Aménagement du territoire et environnement, Culture, Équipement, Jeunesse et Sports, Budget, Commerce extérieur, Tourisme). Membres à part entière du Gip, ils disposent de droits statutaires et du droit de vote, en proportion de leurs apports, aux assemblées générales et aux conseils d'administration ;
- **les membres affiliés**, qui sont des organismes publics ou privés appartenant à une fédération ou à un organisme fédérateur à vocation nationale, membre actif de l'Afit. Membres à part entière du Gip, ils disposent de droits statutaires dans le Gip. Leurs votes, en proportion de leurs apports, sont capitalisés au compte de la fédération dont ils sont adhérents ;
- **les abonnés**. Organismes publics ou privés soutenant les missions d'intérêt public de l'Afit par une participation financière et forfaitaire, ils sont informés des travaux et produits de l'Afit.

Le premier point concerne l'ingénierie des territoires. Quels sont les éléments qui relèvent du niveau local, ceux qui relèvent du niveau départemental ou régional et ceux qui relèvent du niveau national ? Quelles sont les compétences en matière d'ingénierie à ces mêmes niveaux (ingénierie publique dans les CDT, CRT, CCI, Otsi, pays, CTE... et ingénierie privée) ? Et quels sont les besoins ? Nous avons engagé une analyse avec la région Rhône-Alpes afin de mieux répondre à ces questions. D'ores et déjà, il est évident qu'il y a des thèmes, comme les études de marché par filière, le travail sur les marques et labels... qui relèvent par nature de l'échelle nationale. Mais peut-on travailler au niveau national sans jamais s'impliquer au niveau local ? Inversement, de nombreux besoins en matière d'ingénierie sont satisfaits au niveau local, départemental ou régional. Mais comment cette offre doit-elle s'articuler à chaque niveau, et avec le niveau national, dans un souci de meilleure efficacité ?

Le deuxième concerne les "cibles" de l'Afit en matière de diffusion, d'édition et de communication. Nous avons privilégié les "relais d'opinion" du secteur que sont les techniciens des CDT, des CCI, des CRT, des fédérations... La question se pose aujourd'hui de savoir s'il ne faudrait pas également cibler les prestataires "de base" (hôteliers, les gestionnaires de sites...). C'est ce que nous avons fait avec des documents comme *L'accueil et la visite dans les musées*, *Comment développer l'ouverture des sites culturels aux publics touristiques*, *Carnet de route de la montagne*. Peut-être faudrait-il aller plus loin dans ce sens ? Mais cela suppose des moyens supplémentaires.

Le troisième point de réflexion concerne l'international, où nous sommes extrêmement sollicités, mais pour lequel nous ne disposons que de peu de moyens. Peut-être les partenaires de l'Afit pourraient-ils venir renforcer ses moyens, dans le cadre d'objectifs précis ? Autant de sujets sur lesquels mon successeur devra se pencher...



AINSI, SI L'AFIT N'EXISTAIT PAS, IL FAUDRAIT L'INVENTER...

L'Afit ou un organisme équivalent. L'expérience de l'Afit intéresse d'ailleurs de plus en plus d'États étrangers, qui nous sollicitent régulièrement pour mieux comprendre comment nous sommes structurés et comment nous travaillons. Le tourisme est un secteur passionnant, mais son économie, alliant intimement secteur public et secteur privé, est complexe. C'est pour cela qu'il faut innover sans cesse, y compris dans l'organisation de ses structures de développement. ■