

ISTHIA

Institut Supérieur du Tourisme
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation



U N I V E R S I T É T O U L O U S E 2 L E M I R A I L

LICENCES / MASTERS / FORMATION CONTINUE / VAE

Les conférences de l'ISTHIA ISTHIA's conferences

Le budget et l'administration du tourisme en France. Incidences de la LOLF et de la RGPP

Jacques SPINDLER, Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis,
Directeur de l'IAE de Nice. Ecole Universitaire de Management.

Conférence organisée par l'ISTHIA
et le CERTOP, pôle TAS



www.isthia.fr



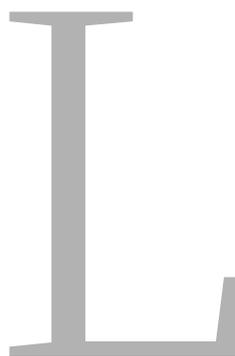
ISTHIA, Toulouse School of Tourism,
Hospitality Management and Food Studies

BACHELOR / MASTER DEGREES / CONTINUING EDUCATION





RÉSUMÉ



La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) a été promulguée le 1er août 2001 pour entrer pleinement en application le 1er janvier 2006. Elle poursuit deux objectifs : mieux assurer l'exercice budgétaire du Parlement et permettre une amélioration de la gestion publique. La LOLF

conduit les ministères à se moderniser en permanence. La LOLF implique notamment une diffusion de la culture de performance et l'adaptation des structures de l'État à ses missions. Progressivement les organigrammes des administrations ont été adaptés au nouveau cadre budgétaire. LOLF et modernisation de l'État sont étroitement liées.

Après quelques années de mise en œuvre de la LOLF et de modernisation de l'État, des progrès ont été faits, mais de nombreuses difficultés demeurent. Ces dernières constituent autant de critiques que l'on se propose de recenser en analysant les travaux parlementaires relatifs aux projets des lois de finances depuis 2006 en matière de tourisme.

L'Administration de cet important secteur de l'économie semble poser de multiples problèmes de positionnement dans les nouvelles maquettes budgétaires, au point de réduire un peu plus chaque année la visibilité des politiques publiques en ce domaine. Par ailleurs, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) paraît avoir définitivement banalisé l'Administration du tourisme, sans lui donner pour autant un statut interministériel, alors que nombre de ministères participent directement ou indirectement au financement du tourisme.

introduction

Le tourisme, en France, n'a pas été souvent considéré comme un secteur d'activité à part entière réclamant un regard particulier de la part des administrations publiques. Il s'est trouvé de plus en plus banalisé, comme une rente de situation. Certes la France a su attirer des millions de touristes qui ont fait de notre pays la première destination touristique dans le monde, même si les statistiques en la matière mériteraient d'être nuancées, mais nos multiples atouts ne sont peut-être plus suffisants face à une concurrence devenue mondiale.

Pourquoi s'intéresser à l'Administration et au Budget du tourisme ? Tout d'abord, l'importance du secteur du tourisme semble militer en faveur d'une intervention publique. Le tourisme en France représente un peu plus de 7% du Produit Intérieur Brut, 41 milliards de recettes en termes de ressources, 1 million d'emplois directs. Le tourisme est la première activité économique française ; ce secteur connaît les impacts de la crise mais beaucoup moins que d'autres. Cependant, nous allons le voir, ce n'est pas un secteur qui bénéficie d'une vraie reconnaissance, ni sur le plan administratif, ni sur le plan budgétaire.

L'importance du secteur du tourisme dans l'économie légitime-t-elle une intervention publique ? Il y a au moins trois bonnes raisons pour légitimer l'intervention du secteur public en matière de tourisme, et tout particulièrement pour ce qui est de sa promotion à l'étranger :

1. Véhiculer l'image d'un pays à l'étranger.
2. Éviter une communication dissonante, qui risque de donner une image "éclatée" de la destination d'un pays.
3. Compenser l'extrême fragmentation de l'industrie touristique tant sur le plan sectoriel que sur le plan géographique.



Depuis quand existe-t-il, en France, une Administration du Tourisme ?

Les activités touristiques ont d'abord été organisées par le secteur privé marchand et associatif. Les principaux exemples en sont le Club Alpin Français en 1874, le Touring Club de France en 1890. Le tourisme a fait par la suite l'objet d'interventions de l'Etat avec, en 1910, la création de l'Office national du tourisme, inséré dans le ministère des Travaux publics, des Postes et des Télégraphes. En 1936, le tourisme a fait son entrée au gouvernement, avec un sous-secrétariat d'Etat aux loisirs.

La loi du 13 avril 1910, avec la création de la taxe de séjour, est une des premières illustrations de l'intervention publique. L'exposé des motifs de cette loi donnait, avec la plus grande franchise, les raisons de l'institution de cette imposition: *"la France perd une clientèle touristique fortunée au profit des villes d'eaux étrangères, d'Allemagne et d'Autriche-Hongrie notamment, parce que les infrastructures des stations et les équipements hôteliers français ne sont pas à la hauteur"*. D'où ce prélèvement pour participer au financement d'infrastructures à hauteur de celles des concurrents européens.

Un rattachement administratif problématique

Le rattachement du tourisme à l'administration publique a été très variable au fil des époques. En voici quelques exemples :

1968 : Aménagement du Territoire

1974 : Qualité de la Vie

1977 : Culture et environnement

1978 : Jeunesse, Sports et Loisirs

1981 : Temps libre

1983 : Commerce extérieur (*ce rattachement, hélas éphémère, signifiait qu'il fallait le traiter comme une véritable activité économique*)

1984 : Commerce et Artisanat

1986 : Commerce, Industrie et PT

1988 : Industrie et Aménagement du Territoire

1991 : Équipement, Logement, Transports et Espace

1992 : Industrie et Commerce extérieur

1993 : Équipement et transport

1995 : un ministre est chargé du tourisme à part entière, mais recule au rang de secrétaire d'Etat en 1997, rattaché à l'Équipement, Transports et Logement, puis, sans titulaire spécifique, le tourisme est rattaché à l'Industrie et à la consommation (2007), au Commerce, artisanat, petites et moyennes entreprises et services (2008).

La LOLF : la Loi Organique relative aux Lois de Finances

La LOLF a été promulguée le 1^{er} août 2001 pour entrer pleinement en application le 1^{er} janvier 2006. Elle poursuit deux objectifs :

- mieux assurer l'exercice budgétaire du Parlement
- permettre une amélioration de la gestion publique.

La LOLF implique notamment une diffusion de la culture de performance et l'adaptation des structures de l'État à ses missions. Elle conduit les décideurs politiques à afficher leurs résultats, leurs objectifs afin d'obtenir des moyens nécessaires.

• La LOLF : art. 7

L'article 7 de la LOLF a posé les bases d'une nouvelle structure budgétaire pour mieux suivre l'action publique, autour d'une culture de résultat. Elle comprend plusieurs dimensions :

- Les crédits ouverts par les lois de finances sont regroupés par mission relevant d'un ou plusieurs services d'un ou plusieurs ministères.
- Une mission comprend un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie.
- Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en oeuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, ainsi que des résultats attendus faisant l'objet d'une évaluation.

La RGPP

(Révision Générale des Politiques Publiques)

Lancée le 20 juin 2007, la RGPP vise à changer en profondeur l'organisation administrative française et le contenu de l'action publique, avec la volonté de répondre à une triple exigence :

- disposer d'une organisation administrative et d'outils d'action des acteurs publics plus simples et plus efficaces ;
- valoriser le travail des fonctionnaires ;
- diminuer le niveau des dépenses publiques.

L'Administration et le Budget du Tourisme en France : Incidences de la LOLF et de la RGPP

Après quelques années de mise en oeuvre de la LOLF et de la RGPP, des progrès ont été faits, mais des difficultés demeurent. Le tourisme semble poser des problèmes de positionnement dans les nouvelles maquettes budgétaires, au point de s'interroger sur la visibilité de la politique touristique. Par ailleurs, la RGPP semble avoir

définitivement banalisé l'administration du tourisme, alors que nombre de ministères participent directement ou indirectement au financement du tourisme. Cette situation pose le problème de l'efficacité de la politique touristique.

Le tourisme et la LOLF

En 2006-2007, le Tourisme est l'un des Programmes de la Mission Politique des territoires.

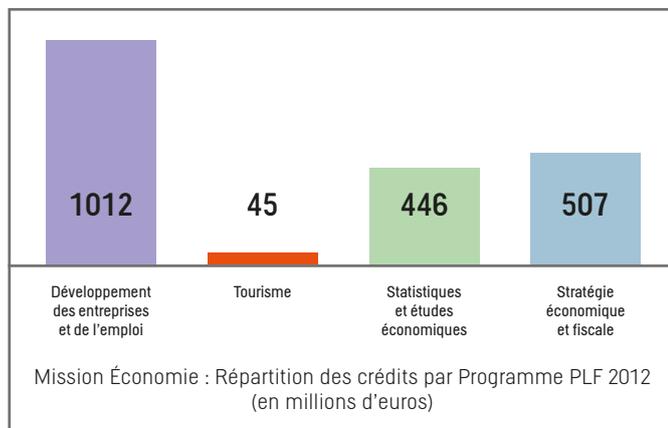
En 2007-2008, le Tourisme n'est plus qu'une Action du Programme Développement des entreprises, des services et des activités touristiques de la Mission Développement et régulation économique. Le tourisme est fortement marginalisé.

De 2009 à 2012, le Tourisme redevient un Programme, dans la Mission Économie, mais avec une réduction des crédits. Ce programme s'agence autour de 3 actions :

- **Action n°1** : Promotion de l'image touristique de la France et de ses savoir-faire (rôle d'Atout France notamment)
- **Action n°2** : Economie du tourisme et développement de l'activité touristique
- **Action n°3** : Politiques favorisant l'accès aux vacances (nous retrouvons ici l'association nationale des Chèques Vacances)

Évaluation du programme tourisme dans la Mission Economie

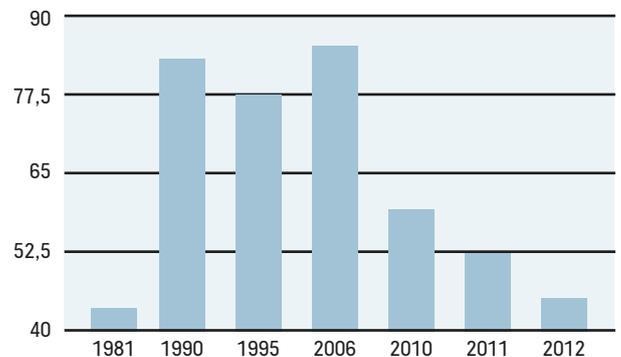
La Mission Économie recouvre les moyens d'intervention et de soutien aux entreprises, au développement de leur activité et de l'emploi ainsi qu'à la conduite de l'action économique du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.



Évolution du Budget du Tourisme

(1981-2012, en millions d'euros 2011)

Le budget de 2012 représente 0,012% du budget de l'État.



La LOLF : une Politique Transversale

La LOLF a dégagé le concept de politique transversale. Une politique transversale est une politique publique interministérielle financée à un niveau significatif par l'État, identifiée par le Premier ministre, dont la finalité concerne plusieurs programmes relevant de différents ministères et n'appartenant pas à une même mission. Ce concept est novateur.

La LOLF et la mise en place du Document de Politique Transversale (DPT)

Le document de politique transversale (DPT) doit permettre d'améliorer la coordination, par un ministre chef de file, d'actions de l'État relevant de plusieurs ministères et de plusieurs programmes qui concourent à une politique interministérielle, et de favoriser l'obtention de résultats socio-économiques communs. Le premier document DPT concernant le tourisme est sorti fin 2011.

Le DPT 2012 "Politique du Tourisme"

L'objectif de ce tout nouveau document est de présenter, de façon la plus complète possible, l'effort budgétaire de l'État en faveur du tourisme. À l'exception du programme 223 « Tourisme » de la mission « Économie », aucun programme n'est directement consacré au tourisme. L'ensemble des programmes a donc été analysé, afin d'identifier les actions ayant, en tout ou partie, un impact sur l'économie du tourisme.

À ce jour, l'effort de l'État peut être évalué à près de 2 milliards d'euros portés par 24 programmes relevant de 12 missions. Se pose la question de la structuration et de l'organisation administrative de l'ensemble.

Evaluation des crédits consacrés à la politique transversale du tourisme (En millions d'euros)

Les crédits les plus importants correspondent au Programme "Patrimoines" : 781,73 millions d'euros et relèvent dans leur grande partie du tourisme.

En l'absence de lignes budgétaires spécifiquement dédiées au tourisme dans les budgets des autres missions, il convient d'être prudent dans la lecture des données recensées, la part contributive au tourisme des différentes actions étant très difficile à cerner.

Mission	Programmes contributeurs	Exécution 2010		LFI 2011		PLF 2012	
		AE	CP	AE	CP	AE	CP
Recherche et enseignement supérieur	186	112,51	110,08	116,00	115,69	114,13	114,74
Economie	223/134	64,15	63,03	59,83	57,93	43,20	44,70
Ecologie, développement et aménagement durable	217/205 203/207	64,92	68,52	74,36	72,63	70,84	74,41
Travail et emploi	102/103	415,27	415,25	180,29	168,03	130,68	117,11
Relations avec les collectivités territoriales	119/120/121	8,80	8,80	1,92	1,92	1,92	1,92
Agriculture, pêche, alimentation, forêts et affaires rurales	149/154	350,52	371,40	313,45	384,11	329,49	382,58
Culture	224/175	778,35	752,61	784,91	768,06	736,64	781,82
Action extérieures de l'Etat	185	382,72	382,72	369,33	369,33	376,14	376,14
Outre-mer	123/138	0,40	1	0,80	0,80	2,50	3,00
Sport, jeunesse et vie associative	219	8,36	6,67	8,11	15,28	5,59	7,12
Politiques des territoires	162/112	76,53	79,79	91,20	85,28	89,29	95,48
Total		2262,52	2259,90	2000,21	2039,06	1900,42	1999,02



LOLF DPT 2012 Tourisme : Comparaison travaux antérieurs sur le financement du tourisme

Le Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité	186 000
Le Ministère de la Jeunesse et des Sports	30 063
• Secteur Jeunesse	16 140
• Domaine Sportif	13 923
Le Ministère de l'Intérieur, de l'Outremer et des Collectivités Territoriales	263 700
• Collectivité Territoriales	257 800
• Outremer	5 900
Le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes	920
Le Ministère de la Culture et de la Communication	71
Le Ministère de l'Ecologie du Développement et l'Aménagement Durable	33 520
• Voies Navigables de France	31 200
Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche	90
TOTAL (Il n'est pas tenu compte à ce stade du Ministère du Tourisme)	514 364

(En milliers d'euros
Chiffres 2007)

Source : "Enquête
sur les finance-
ments publics du
tourisme en 2007",
DGCIS, 2009

Le poste le plus important provient du Ministère de l'Intérieur, puis nous retrouvons le Ministère du travail etc... ; ce travail a été réalisé au niveau des Ministères. Nous ne retrouvons plus ces données, pourtant essentielles, dans le cadre de la LOLF actuelle.

Nous pouvons ainsi nous interroger sur les méthodologies utilisées dans le cadre actuel de la LOLF, en comparaison aux travaux antérieurs, et pouvons affirmer que la LOLF DPT 2012 Tourisme renvoie à une vision partielle de la politique touristique. Même si ce n'est pas l'objet du DPT Tourisme, il convient de ne pas oublier que participent aussi à cette politique les collectivités territoriales et les opérateurs institutionnels locaux (CRT, CDT, OTSI), ainsi que l'Union européenne via ses différents programme en faveur de la cohésion ou du développement économique. L'intervention des collectivités territoriales, comme de l'Europe, en faveur du tourisme n'est pas prise en compte dans le cadre de la LOLF.

Nous retrouvons dans le tableau suivant une estimation des dépenses publiques affectées au tourisme en 2007. Cette vision, qui certes commence à dater, n'existe plus aujourd'hui. Ce document donne toutefois une photographie intéressante et très utile sur les fonds affectés au tourisme, qui manque aujourd'hui pour piloter efficacement une politique touristique.

Synthèse des dépenses publiques affectées au tourisme en 2007

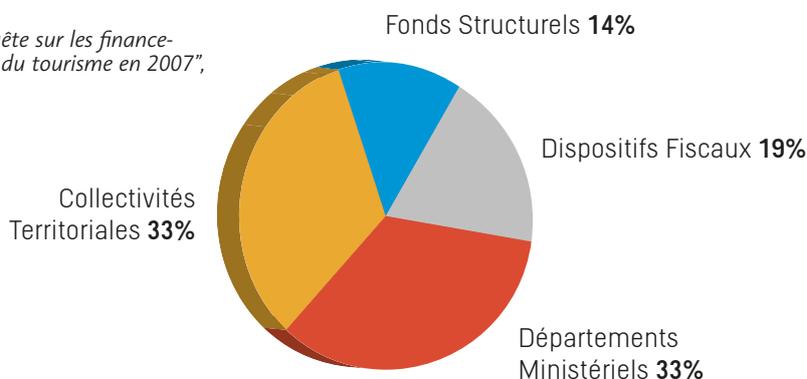
Collectivités Territoriales	613 000
Départements Ministériels	616 442
Dispositifs Fiscaux	349 757
Fonds structurels	256 975
TOTAL	1 836 174

(En milliers d'euros
Chiffres 2007)

Source : "Enquête
sur les finance-
ments publics du
tourisme en 2007",
DGCIS, 2009

Evaluation globale en pourcentage - Synthèse des dépenses publiques 2007

Source : "Enquête sur les financements publics du tourisme en 2007", DGCS, 2009



La question des dépenses fiscales : définition

Les dépenses fiscales s'analysent comme des dispositions législatives ou réglementaires dont la mise en œuvre entraîne pour l'État une perte de recettes et donc, pour les contribuables, un allègement de leur charge fiscale par rapport à ce qui serait résulté de l'application de la norme, c'est-à-dire des principes généraux du droit fiscal français.

Dépenses fiscales sur impôts d'état dont l'objet principal contribue au programme tourisme

	Numéro et intitulé de la mesure	2010	2011	2012
730 205	Taux de 5,5% pour la fourniture de logements dans les hôtels (Taxe sur la Valeur Ajouté)	940	980	1000
730 206	Taux de 5,5% pour la fourniture de logements dans les terrains de camping classés	220	230	240
120 112	Exonération de la contribution patronale et de la participation financière du comité d'entreprise et des organismes à caractère social au financement des chèques-vacances	50	50	50
110 221	Réduction d'impôt au titre des investissements dans le secteur du tourisme (Impôt sur le revenu)	51	52	47
230 304	Amortissement exceptionnel pour dépenses de mise aux normes dans les hôtels, cafés et restaurants (Impôts sur le revenu et impôts sur les sociétés)	0	0	0
180 308	Report d'imposition et abattement de 10% par an en cas de cession d'actifs immobiliers professionnels par une entreprise du secteur des hôtels, cafés et restaurants à une société d'investissements immobiliers côtée (Impôt sur le revenu)	-	-	-
	COÛT TOTAL DES DÉPENSES FISCALES	1261	1312	1337

Source : Projet de loi de finance 2012

Les deux premières dépenses fiscales représentent plus de 27 fois les crédits du Programme Tourisme et 93 % des dépenses fiscales dont il bénéficie à titre principal.

La LOLF ne prend pas en compte les dépenses fiscales. Mais le Comité d'évaluation des dépenses fiscales et des niches sociales (Inspection Générale des Finances) a rendu public, en juin 2011, son évaluation des réductions d'impôt, parmi lesquelles celles concernant le tourisme. Le dispositif qui concerne l'hôtellerie est qualifié d'ancien et sans objectif clairement assigné, hormis le développement du secteur hôtelier. La mesure qui coûte environ 1 milliard d'euros est jugé peu efficace, voire très peu efficace. Sur une échelle allant de 0 à 3, elle n'obtient en effet que la note de 1. Ce qui signifie au final, qu'elle n'a pas d'effet positif probant.

Au total, l'évaluation des dépenses publiques affectées au tourisme est plus que problématique.

D'autant que l'on ne connaît pas le montant des dépenses des collectivités territoriales. On sait toutefois que les dépenses d'investissement des communes touristiques (de moins de 10.000 h) sont supérieures de 61% à celles de l'ensemble des communes, que leurs dépenses de fonctionnement sont supérieures de 69% et que leurs taux d'endettement est double ! (Cf. "Tourisme et finances locales", Direction du tourisme, 2008).

Comment dans ces conditions mesurer l'efficacité de la politique touristique ?

Objectifs et indicateurs du Programme Tourisme

- **OBJECTIF 1** : Augmenter la capacité de l'opérateur chargé du développement du tourisme à mobiliser des partenariats financiers.

Indicateur : part du partenariat dans le budget d'Atout France

- **OBJECTIF 2** : Favoriser l'amélioration de l'offre touristique pour répondre aux attentes du marché et orienter la demande en accompagnant les "démarches qualité".

Indicateur : corrélation entre l'action sur l'offre et la satisfaction clientèle

- **OBJECTIF 3** : Evaluer l'impact des mesures fiscales en faveur de l'Agence nationale pour les châteaux-vacances. (ANCV)

Indicateur : impact des politiques sociales de l'ANCV

Les indicateurs retenus sont discutables :

- Discussion de l'Indicateur de l'Objectif 1 : *l'objectif n°1 vise à "Augmenter la capacité de l'opérateur chargé du développement du tourisme à mobiliser des partenariats financiers".*

Cet objectif a un unique indicateur : la part du partenariat dans le budget d'Atout France qui porte sur la capacité d'Atout France à mobiliser des ressources propres au sein de son budget en suscitant des partenariats. La subvention à Atout France représentant plus de 76 % des crédits du programme ; on peut s'étonner que l'évaluation de sa performance se fasse à travers ce seul objectif et regretter l'absence de tout indicateur sur la stratégie nationale de promotion de la destination France, mission confiée à Atout France qui, faut-il observer, a un budget total de 80 millions d'euros, contre 200 à son homologue espagnol !

- Discussion de l'Indicateur de l'Objectif 2 : *l'objectif n°2 vise à "Favoriser l'amélioration de l'offre touristique pour répondre aux attentes du marché et orienter la demande en accompagnant les démarches qualité".*

La qualité de l'offre d'hébergement étant un des points faibles du secteur du tourisme en France, l'indicateur relatif à la détention du label "Qualité Tourisme" dans le secteur de l'hôtellerie est pertinent, mais on peut s'étonner du manque d'ambition de la cible 2013 (18 % de détenteurs du label en 2012, alors qu'en 2009 17,2 % des établissements l'ont déjà acquis). Par ailleurs, on pourrait souhaiter que les autres catégories d'entreprises (lieux de restauration, agences de voyages, lieux de visites, activités sportives...) ayant vocation à recevoir la marque "Qualité Tourisme" soient intégrées dans cet indicateur.

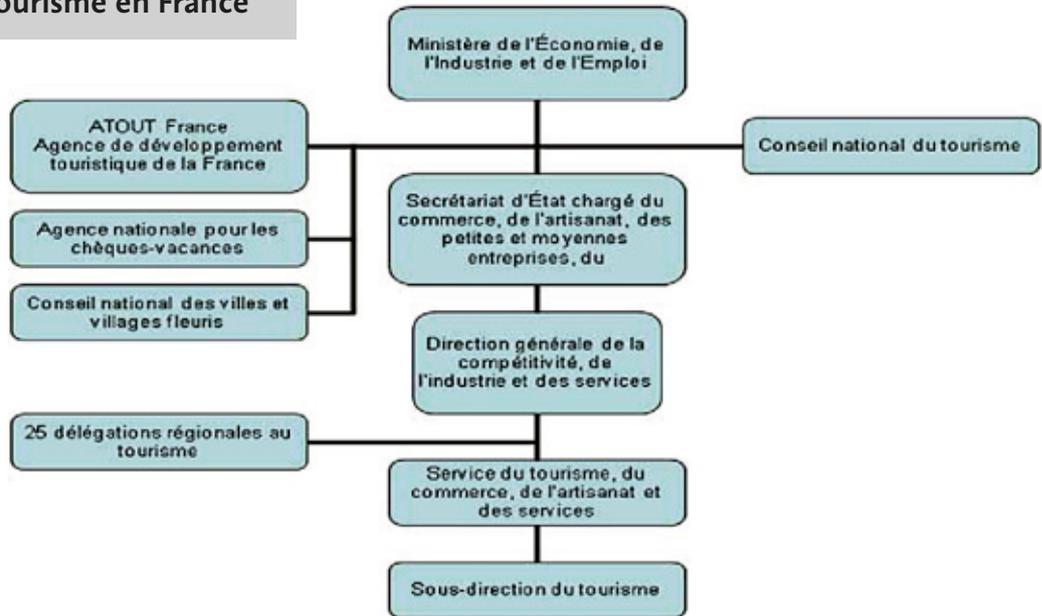
- Discussion de l'Indicateur de l'Objectif 3 : *l'objectif n°3 "Évaluer l'impact des mesures fiscales en faveur de l'Agence nationale pour les châteaux-vacances".*

Il comporte un indicateur Impact des politiques sociales de l'ANCV qui évalue le nombre cumulé de bénéficiaires des programmes d'action sociale mis en oeuvre par l'ANCV. Cet indicateur n'appelle pas de commentaire particulier, mais on peut se demander s'il ne serait pas utile d'avoir, par ailleurs, un indicateur fiable sur les dépenses des touristes étrangers en France.

Enfin, nous observons un problème de visibilité financière et une certaine banalisation du tourisme. La création, au sein du ministère de l'Économie, d'une "administration centrale pour toutes les entreprises", avec une "direction unique en charge des entreprises" résultant de la fusion de la Direction générale des entreprises, de la Direction du commerce, de l'artisanat et des professions libérales et de la Direction du tourisme (RGPP, 2008), n'est pas le signe d'une reconnaissance des particularités du tourisme.

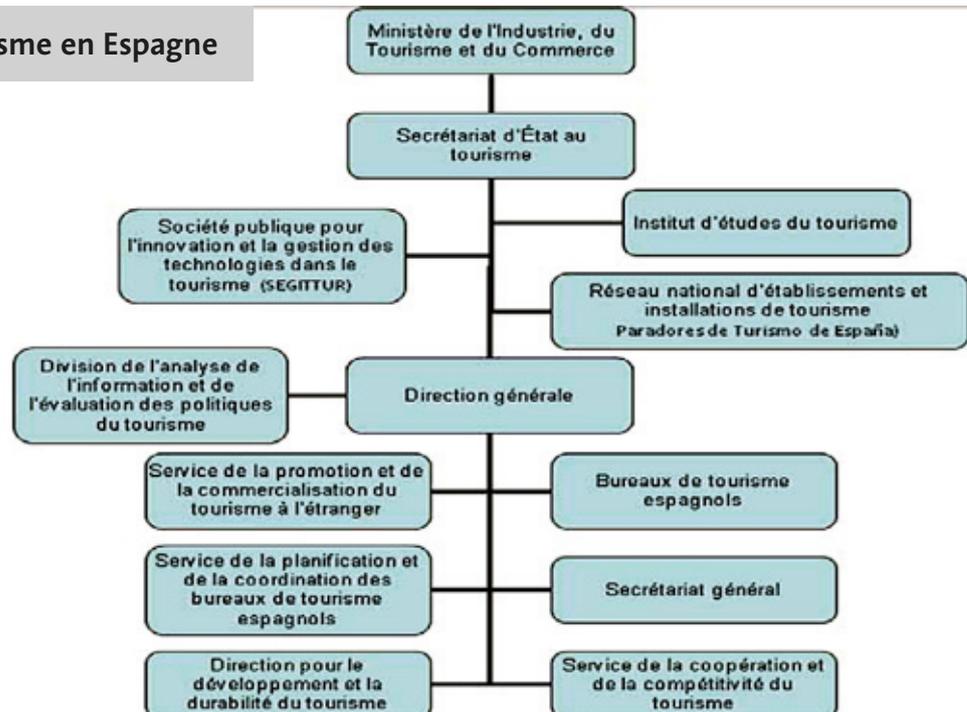
La banalisation du tourisme est allée jusqu'à modifier les adresses électroniques des agents de la Direction du tourisme en les faisant passer de tourisme.gouv.fr à finance.gouv.fr, illustrant une perte d'identité... Le tourisme n'existe plus ou quasiment plus sur le plan administratif.

Administration du Tourisme en France

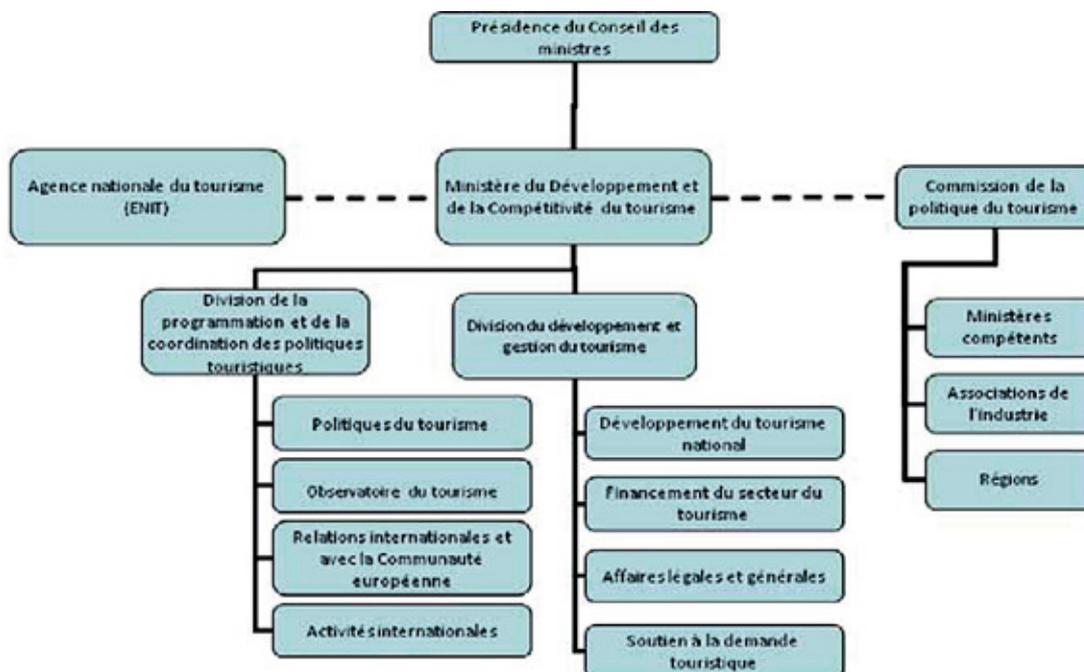


Source : OCDE, d'après la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, Sous-direction du tourisme, 2009.

Administration du Tourisme en Espagne



Source : OCDE, d'après les données du ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce, 2009.



Source : OCDE, d'après le ministère du Développement et de la Compétitivité du Tourisme, 2009.

En conclusion, une révision de la politique touristique semble être nécessaire. La France connaît une baisse de sa part relative dans le tourisme international, tant en matière d'arrivées qu'en matière de recettes. Elle a accueilli, en 2010, 8,1 % des touristes internationaux contre 9,5 % en 2005. Les arrivées se sont stabilisées en 2010 contre une progression mondiale de 7 %. Sa part au sein des recettes mondiales tirées du tourisme a baissé (5 % en 2010 contre 6,5 % en 2005). Elle est devancée par les États-Unis ("Je veux que les États-Unis soient la première destination touristique au monde" déclarait le président Obama, il y a peu de temps) et l'Espagne et suivie par la Chine et l'Italie. Ces résultats traduisent la montée en puissance de nouvelles destinations parmi les pays émergents, notamment la Chine devenue le 4^e pays le plus visité, mais aussi les efforts de destinations concurrentes comme l'Espagne. Il faut savoir renouveler son attractivité et ne plus raisonner en termes de rente de situation...

Qu'est ce qui différencie le tourisme des autres secteurs de l'économie ? Est-ce un service comme un autre ? Non.

Dans le domaine du tourisme, c'est le consommateur - le touriste - qui va vers le produit. En matière de tourisme, le produit c'est une destination, qui recouvre tout un ensemble d'éléments qui vont des infrastructures de communications, à la qualité de l'environnement, en passant par l'image d'un pays à l'étranger.

Dans les autres secteurs, c'est le produit qui va vers le consommateur. C'est la toute la différence, c'est la raison pour laquelle il paraît indispensable de militer en faveur d'une reconnaissance spécifique du secteur du tourisme.



Principales publications :

- [2004] *Le tourisme au XXI^e siècle*, Jacques SPINDLER (dir.), Préface de Francesco FRANGIALLI, Secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Tourisme, *L'Harmattan, Paris, 466 p.*
- [2005] “*Le financement des politiques locales du tourisme*”, in Le financement des politiques locales, Annuaire 2005 des collectivités locales, *CNRS Editions, Paris, pp 55-64.*
- [2006] “*Évaluation de l'événementiel touristique - L'indispensable innovation*”, in Observation, statistique & tourisme, *Cahiers Espaces, n° 90, septembre, pp. 26-30.*
- [2007] “*Les pôles de compétitivité français : référentiel théorique et grilles d'analyse*”, (en collaboration avec Damien BO et David HURON), *La revue du Trésor, N° 10, pp. 859-863.*
- [2008] “*Tourisme d'affaires et chaîne de valeur*”, (en collaboration avec Bénédicte ALDEBERT et Damien BO), *Les Cahiers Espaces, n° 97, avril, 86-91.*
- [2008] *Le management public en mutation*, David HURON et Jacques SPINDLER (dir.), *Collection “Management Public”, dirigée par Gérald ORANGE et Jacques SPINDLER, L'Harmattan, Paris.*
- [2009] *L'évaluation de l'événementiel touristique*, Jacques SPINDLER (dir.), *Collection “Tourisme et Sociétés”, dirigée par Franck MICHEL, (dir.), L'Harmattan, Paris.*
- [2010] “*Quelques réflexions critiques sur la mise en œuvre de la modernisation de l'Etat : l'exemple du budget et de l'administration du tourisme*”, in Mélanges en l'honneur de Pierre BELTRAME, *Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp. 555-566.*
- [2012] *Les pôles de compétitivité se décrètent-ils ? Une comparaison européenne*, Damien BO, Jean-Luc PISSALOUX et Jacques SPINDLER (dir), *Collection du GRALE, L'Harmattan, Paris (à paraître).*



ISTHIA

Institut Supérieur du Tourisme
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

Campus de Toulouse

5, allées Antonio Machado
31058 TOULOUSE Cedex 09
Tél : +33 (0) 5 61 50 42 30
isthia.toulouse@univ-tlse2.fr

Campus de Foix

4, rue Raoul Lafagette
09000 FOIX
Tél : +33 (0) 5 61 02 19 74
isthia.foix@univ-tlse2.fr

www.isthia.fr



ISTHIA, Toulouse School of Tourism,
Hospitality Management and Food Studies

BACHELOR / MASTER DEGREES / CONTINUING EDUCATION

