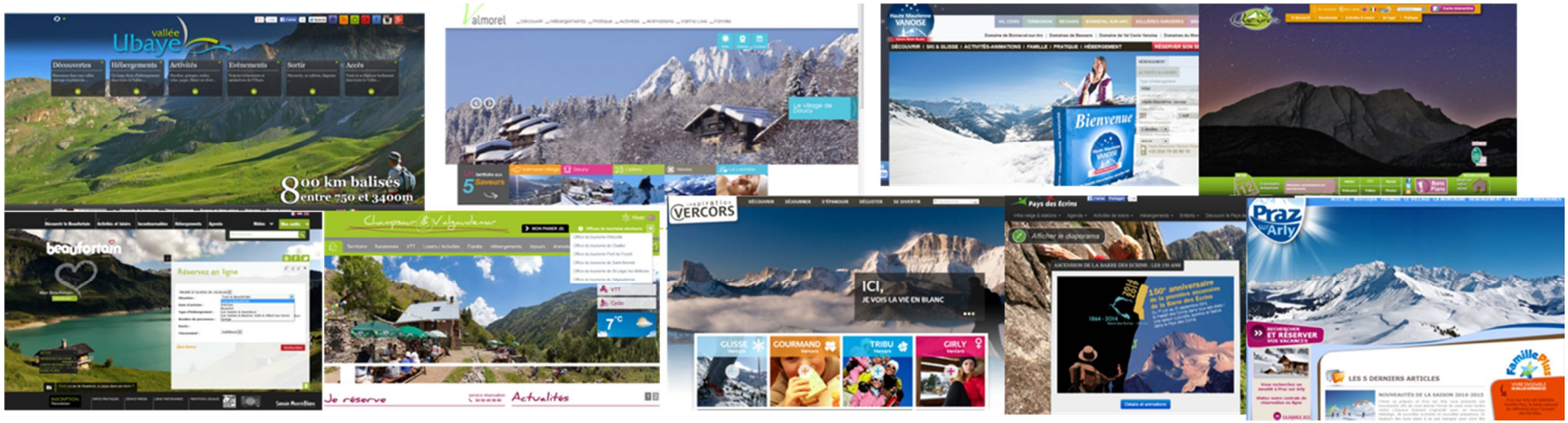
RESEAU ESPACES VALLEENS du Massif des Alpes

Journée partage d'expériences à EMBRUN – Pays SUD – 26 Septembre 2014

Quelle organisation touristique pour demain ?



SYNTHESE ET ENSEIGNEMENTS DE LA JOURNEE

CONTENU DE LA SYNTHESE

1. Synthèse des constats et propositions issus de la table ronde et des ateliers
2. Annexe 1 : compte-rendu de la table ronde (format texte + tableau exhaustif des interventions)
3. Annexe 2 : fiches de restitution des 3 ateliers

Documents liés :

- Recueil des « fiches expériences » présentées lors de cette journée
- Présentations : ISTREA Emmanuelle MARCEPOIL / GEM ORCA TER.3 / Massif du SANCY Luc STELLY

1. RESUME DES INTERVENTIONS

Emmanuelle MARCELPOIL Chercheur IRSTEA (ex CEMAGREF) - *cf. présentation PPT*
Les stations des Alpes : présentation de la carte qui identifie les Autorités Organisatrices (AO) des stations et les transferts de compétences. Elle est encore pleine d'erreurs, car qu'est-ce que la compétence tourisme ?
Gestion des stations : comment prendre en compte tous les acteurs de ce "machin" station ?
Compétence tourisme : transferts souvent partiels : qu'est-ce qu'on donne à l'interco et qu'est-ce qu'on garde au niveau des communes ? Besoin d'un suivi très fin.
La place du tourisme dans le territoire dépend du niveau de l'intercommunalité et de la répartition de la compétence tourisme.
Espaces Valléens. La définition du territoire de projet et de son périmètre dépend des critères démographiques (migrations domicile / travail, adret / ubac, ville / station…), des critères politiques (quelle histoire de l'interco ?), des critères d'appartenance (quel territoire vécu?). Et ensuite : quelle place du tourisme dans le projet de territoire ? Le tourisme n'est qu'un axe du développement économique.
http://www.observatoire-stations.fr/carto.php

Elisabeth HAUWUY - *cf. présentation PPT*
Après un temps où les collectivités se chargeaient des aménagements et les privés s'occupaient de la mise en marché (dont la promotion), le droit du tourisme tend à reconnaitre aux collectivités (communes et intercommunalités) un rôle stratégique de l'amont et l'aval. La loi les encourage à associer l'aménagement et la commercialisation, et à tenir toute la chaîne des fonctions touristiques pour un développement cohérent.
Le sujet du transfert de la compétence tourisme est une question nationale aujourd'hui, elle est rendue beaucoup plus complexe en montagne du fait de l'histoire et de la culture touristique forgées par les stations de sports d'hiver.
La compétence tourisme qui est décrite dans le code du tourisme (droit récent) est bien plus large que les seules missions de l'office de tourisme. Elle implique de fait la mise en œuvre de la politique locale du tourisme.
Un OT est un outil au service d'une politique traduite en actions, c'est le BRAS ARME de cette politique.
Engrenage parfait du développement touristique : collectivités / offices de tourisme / socioprofessionnels qu'il faut animer ensemble.

Luc STELLY (Directeur de l'OTI du SANCY) – *cf. présentation PPT*

Retours d'expériences sur un territoire, une équipe, une manière de travailler.
Massif du Sancy est à 50 km au sud de Clermont Ferrand. Une communauté de communes de 16 communes qui s'est construite pour un projet touristique (destination massif Sancy) et non pour un bassin de vie.
OT Intercommunal depuis 2003. EPIC. 16 communes, 33 000 lits marchands. 11 mois de travail par an. L'été représente 60% de la fréquentation touristique du territoire.

OT : Conseil administratif de 34 membres : 19 élus et 15 socioprofessionnels. 2 900 000 euros de budget : grosse puissance de frappe.

La convention d'objectifs est quelque chose de très important, elle est précieuse. Elle détermine exactement ce qu'on a à faire dans chaque domaine.

Elle détermine en parallèle les moyens donnés (tous les 3 ans aussi). Ces moyens ne varient pas, sauf si on ajoute de nouvelles missions.

Budget :

Recettes : taxe de séjour et produits de vente sont les deux principales recettes, en plus des subventions communales.
Dépenses : forte part des dépenses de personnels (50%) : c'est la conséquence d'un choix politique : on a gardé les 11 points d'accueil, et l'OT est ouvert 11 mois/an.
La mutualisation n'entraîne aucune économie d'échelle. On a gardé les points d'accueil, il a fallu faire des ajustements de salaire lors de la fusion…

On est devenu meilleur acheteur (on fait de l'achat beaucoup plus souvent).

Un changement réel dans les métiers de l'OT : avant, une personne faisait 3 ou 4 métiers différents dans une même journée. Aujourd'hui, on a une hyperspécialisation, qui permet vraiment d'augmenter la compétence de chacun, donc la compétence générale de l'OT, et la motivation de tous.

On a défini des identités précises pour chaque station ou village : médiévale, renaissance… Les communes n'ont PAS LE DROIT de proposer des activités autres que celles qui se rattachent à leur identité définie. Il n'est donc pas possible de permettre des installations permanentes qui ne se rattachent pas au thème. Au pire, si un sociopro veut tout de même s'installer, l'OT n'en fera pas la promotion.

On s'adapte à ce que va comprendre le client, et on communique en fonction de cela.

1 personne s'occupe exclusivement de la vente des forfaits de ski, pour les deux stations. Elle est payée par les 2 stations. Elle vend les deux stations. Quand elle va voir le CE de Michelin, elle représente le Sancy et vend les forfaits des 2 stations.

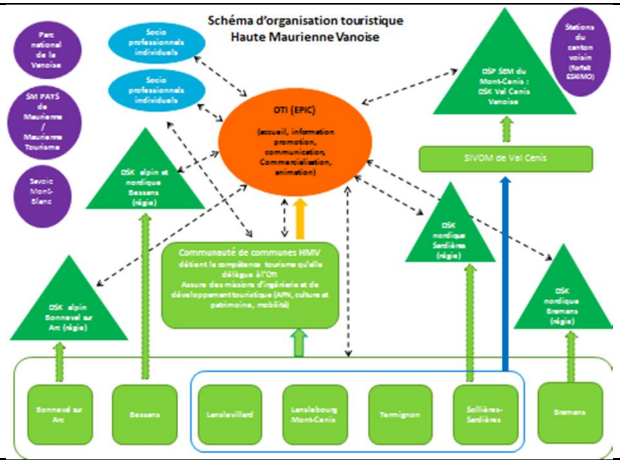
Travail avec les réserves naturelles.
On tente de réguler les pratiques et les fréquentations ensemble. Ex : Trail : les parcours permanents sont en dehors du parc, mais la course (évènement important pour nous), passe dans le parc, sous certaines conditions.

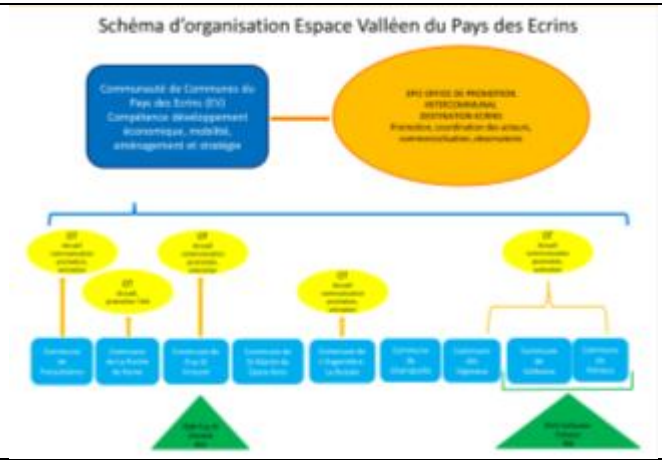
Pas de compétence animation, sauf le Festival de Land Art Horizons SANCY, évènement qui tourne sur les communes volontaires et rapporte la majorité des articles de presse (budget annuel 135 000 euros).

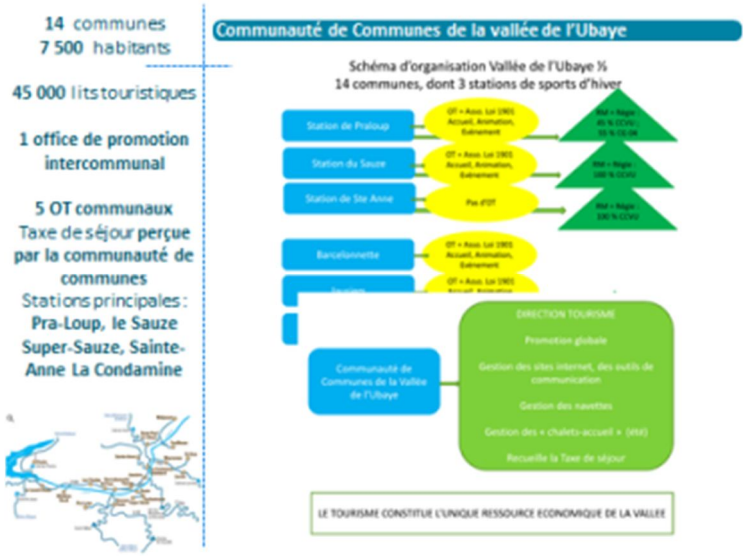
Conclusion :

- → On est plus forts ensemble.
- → On a réussi à ce que chacun garde son identité.
- → L'image des uns est au service de celle des autres
- → On a défini des règles, on s'y tient, on les fait évoluer au besoin

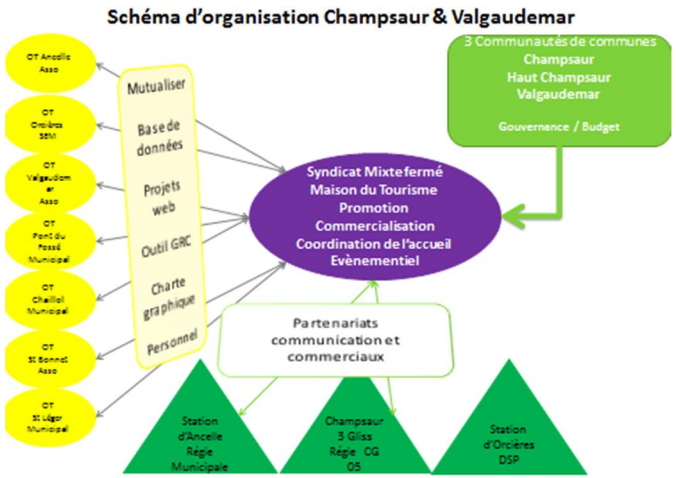
2. TABLE RONDE

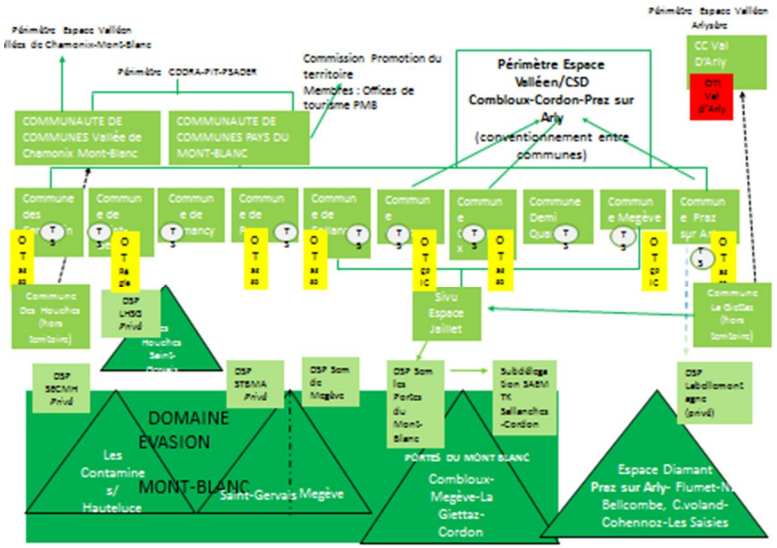
SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Haute Maurienne Vanoise CCHMV : 7 communes. 2 600 habitants. On a rendu visite au SANCY en 2008. Nous étions au tout début du travail sur la mise en place d'une organisation touristique. Cela prend du temps. Depuis 6 ans qu'on y travaille, on commence tout juste à se sentir en vitesse de croisière. 2008 : 7 communes, 4 OT ! 2010 : 1 OTI : les communes ont donné ce qu'elles donnaient comme subventions à leurs OT. Puis passage vers des recettes fiscales. Aujourd'hui, 100% fiscalité. Aujourd'hui, les communes récoltent la taxe de séjour, et n'en reversent que la moitié à l'OTI. C'est une entorse au droit… 2014 : nouveaux élus, mais aussi nouveaux socioprofessionnels. On voulait les faire élire par leurs filières, mais elles n'étaient pas encore assez organisées. Pas d'économie, mais faire mieux avec les mêmes moyens. Professionnalisation des personnels de l'OT, pour améliorer leurs performances.	2010 - 2012 : Etude de positionnement : communes de montagne et de ski, avec un très bon rapport qualité / prix. Atouts naturels, avec le P N Vanoise. Destination familiale et de rencontres. Les enfants doivent être chouchoutés. On a donc poussé la marque Haute Maurienne Vanoise. Logo et communication communautaire. Comment faire aussi de la communication Station, maintenant que tout le monde est regroupé sous le nom communautaire ? Les stations ressentent aujourd'hui le déficit de communication sur leur cible. Comment faire demain ? Même étape que le Sancy (au bout de 4 ans) : une fois qu'on a rassemblé tout le monde, comment fait-on évoluer tout cela, notamment l'hiver. **Il faut dissocier l'organisation effective de l'OT de la stratégie marketing qu'il porte.**	En tant qu'OTI, on a du mal à coordonner la communication : on a besoin d'un cap, d'une nouvelle vision à décliner ensuite. On a encore un manque de cohérence territoriale. On est dans la phase de transition, pour accéder à une phase opérationnelle, notamment pour répondre à la vision client systématiquement Sur la question de la communication été/hiver, il faut toujours requestionner, expliquer – besoin d'appropriation par tous.
		

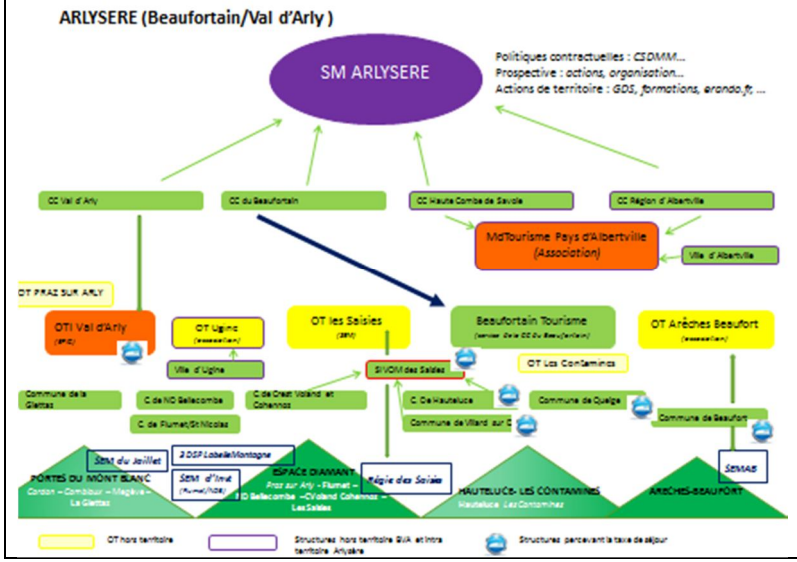
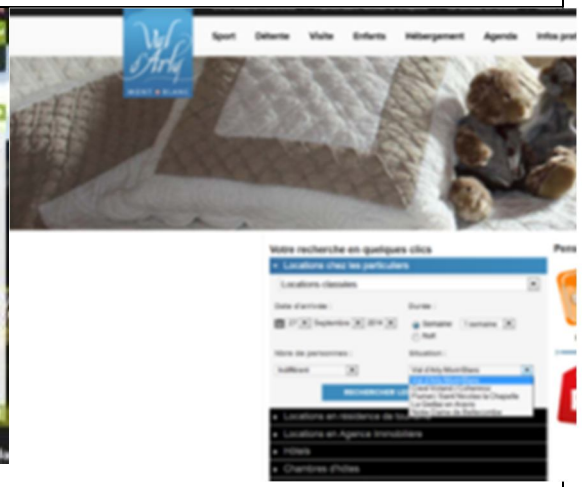
SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Pays des Ecrins 9 communes. 1 OTI (promotion). 5 OT communaux. 2004 : on a créé l'OTI en réaction à une situation complexe. Prise de la compétence tourisme, d'abord dans un OTI promotion, pour le faire évoluer vers un OTI touristique (accueil, information…). Mais les choses ont été mal conçues au départ, et on est revenus à un OTI promotion seule. Cela a été une catastrophe financière. Il a fallu faire le choix de revenir en arrière. On a aussi décidé que les communes pouvaient faire une partie de la promotion, au risque de faire des doublons.	Nous sommes le laboratoire de tout ce qu'il ne fallait pas faire. L'intercommunalité a été construite autour d'un bassin de vie appuyé sur un projet de services. On a adossé la compétence tourisme sans la préparer : pas de projet, pas de communauté de visions… Finances : on a voulu mettre beaucoup de choses dans cet OTI, sans y mettre les moyens correspondants. Il n'y a pas d'économie d'échelle. Et les communes sont encore plus exigeantes. Stations : on a pris une partie des financements communaux, en mettent en place une solidarité fiscale : on a pris aux riches pour donner aux pauvres. Or en tourisme, il faut faire l'inverse : soutenir les plus forts et les locomotives, pour les mettre en avant et faire venir du monde. On n'a pas réellement défini qui fait quoi.	Aujourd'hui, on a repris le chemin vers une mutualisation. Reprendre l'accueil et inventer un mode de fonctionnement qui permette aux stations de se sentir aux commandes de leur promotion (c'est une demande légitime). **Il faut inventer un mode de gouvernance qui convienne aux stations.** L'organisation de notre territoire nous a permis de travailler sur la diversification : cela sera plus facile pour ensuite retravailler ensemble. Il faut qu'on se retrouve autour de grands projets. **Ne pas créer l'outil avant d'avoir un projet de territoire (l'OTI n''est pas une fin en soi)**
		

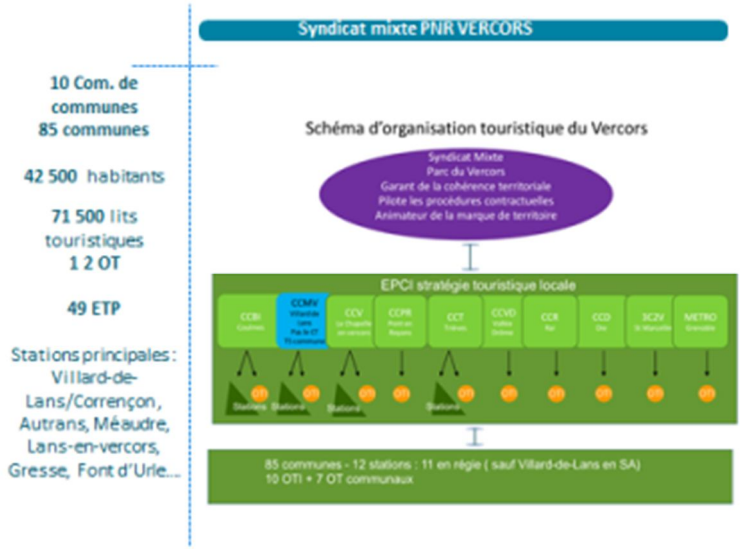
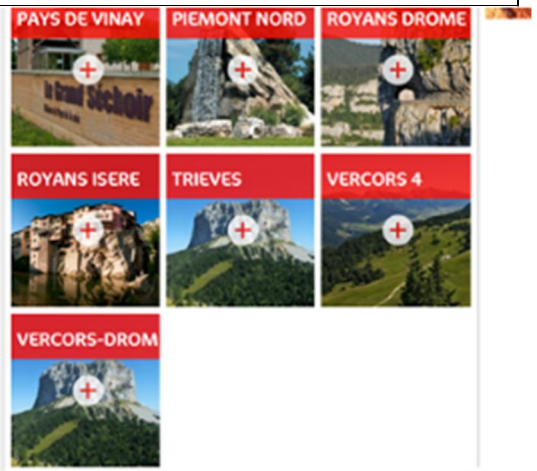
SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Vallée de l'Ubaye 1995 : compétences promotion / communication à l'échelle intercommunale (les communes sont trop petites). Il faut prendre en compte que le tourisme est le facteur essentiel du développement économique de la vallée. Même les entreprises du BTP sont dépendantes du tourisme. Les communes ont gardé la compétence Office de tourisme. Dès le début, la communauté de communes a pris la taxe de séjour (permet d'assurer en partie la charge des navettes). Aujourd'hui un portail internet unique avec une déclinaison pour chaque station : l'ensemble de la chaine de collecte d'information et de production internet est géré par la communauté de communes. La communication est différente l'hiver (station) et l'été (vallée de l'Ubaye). Les logos sont inversés.	Dans les années à venir, les dotations Etat seront différentes si on reste ainsi, ou si on augmente en qualité : Qualité Excellence Tourisme. Pôle d'Excellence Tourisme : 30 000 euros d'écart. Les outils de communication ont prouvé leur efficacité et on est prêt pour passer à la 2° étape qui sera la compétence OT à la CC avec la création d'un office intercommunal (étude en cours de lancement) Les arguments : obtenir un classement groupement de communes touristiques avec dotation pour toutes les communes (donc avoir un OT 1° catégorie)	Aujourd'hui, on prend le temps de la réflexion : les stations doivent garder leur identité. Mais il faut aussi qu'on se regroupe pour être plus forts.
		

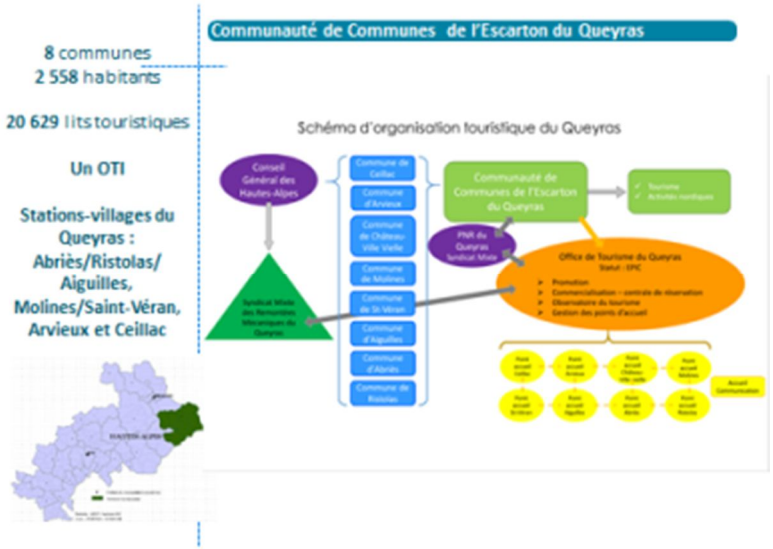
SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Vallées d'Aigueblanche 7 communes. 7 357 habitants. 2 stations. Nous sommes un élément de la chaîne touristique (qui est une industrie). Il s'agit de trouver des solutions pour que notre territoire fonctionne. En 2001 : on a eu un budget qui a chuté de 30% : on a construit un OTI en pensant faire des économies. On ne fait pas d'économie d'échelle Par contre, l'important, c'est d'être plus fort. Cela prend du temps. On a créé un Parlement du tourisme. On travaille sur la construction de gammes d'offres touristiques (ski de fond, thermal, culture…). Chaque gamme est amenée dans un package qui s'appelle **Valmorel.**	Volonté du territoire de s'emparer de ses problématiques. Création d'un logo, qui rassemble toutes ses valeurs, et des satellites autour pour l'ensemble des éléments constitutifs. *Nous sommes dans un schéma inverse : c'est la marque d'une station qui porte la marque d'un territoire.*	Attention à **l'hébergement**. Si nous voulons commercialiser les produits, il faut accueillir correctement les gens. Une offre d'hébergement qualitative est INDISPENSABLE. On ne doit pas vendre des choses qui ne sont pas qualifiées.

SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Champsaur - Valgaudemar Nous sommes au milieu du gué : le Syndicat mixte est hors la loi : la compétence est déléguée par trois Comcom qui n'ont pas la compétence tourisme. Pour nous, la compétence tourisme, c'est la promotion, la commercialisation et la coordination de l'accueil. 1ère évolution nécessaire : la fusion des trois Comcom pour simplifier les choses.	La gestion de la compétence tourisme de 3 comcom est qqch de très complexe. Problème de la représentativité des socioprofessionnels. Comment on mutualise, et quoi, pour gagner en efficacité? On a plusieurs marques, et on ne peut pas gommer 50 ans d'identité. Complexité du territoire, avec des stations très spécifiques : les habitants veulent que cette spécialité, qu'ils payent depuis très longtemps, ne soit pas gommée.	La création d'une Maison du Tourisme nous a permis d'avancer dans l'orientation de la communication et les habitudes de travail en commun. Hiver : Station. Eté : vallée. Le syndicat Maison du Tourisme est au cœur de l'organisation touristique. Il faut maintenant aller plus loin, mais où ?
		

SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Intervention Combloux – Cordon – Praz sur Arly - 3 communes, 4 500 habitants, 25 000 lits. 5 OT. Domaine skiable : Portes Mont Blanc et Espace Diamant. A cheval sur 2 départements - - Hiver : chacun chez soi - Eté : on peut travailler ensemble, par exemple sur des filières structurantes avec la marque VTT Portes du Mont-Blanc L'hiver il n'y a pas d'articulation entre Portes du Mont-Blanc et Espace Diamant : nous sommes concurrents. Pas de sujet de coopération. Contexte de stations très anciennes avec une culture de non-collaboration (on a du mal à travailler ensemble ; la communauté de communes n'a pas la compétence tourisme) L'été à l'initiative de nos 3 communes dans le cadre du CSD nous avons initié un travail sur le VTT qui concerne d'abord les portes du Mont Blanc puis s'est étendu à espace diamant et d'autres communes de la vallée.	Sur l'été on a mise en coopération les domaines skiables avec un forfait unique et réciprocité. C'est sur la diversification de nos activités que la coopération fonctionne et sur un mode projet : une gouvernance a été mise en place pour ce projet VTT en associant fortement les techniciens et les acteurs. socioprofessionnels – c'est la réussite du projet.	Difficultés d'articuler domaine skiable et organisation du territoire : des stratégies de marques pour les domaines reliées par le haut (l'hiver) des stratégies de destination montagne pour les stations/villages reliés par le bas l'été.
		

SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Val d'Arly 2 stations, bientôt 3. DSP. 2015 : 10 ans de l'Espace Diamant (dont une partie n'appartient pas à l'Espace Valléen). On a appris à travailler ensemble. On s'est dit : si on continue comme cela, on va aller au clash => OTI.	L'organisation du tourisme est aboutie avec une destination Val d'Arly qui recouvre 2 domaines skiables/marques, et dont l'une d'elle (espace Diamant) est partagée avec le Beaufortin (les Saisies). On est dans le positif, porté par la marque Val d'Arly et soutenu par les actions au niveau du Pays Arlysère.	Pas facile de mutualiser : on a chacun une place de village, et dès qu'on s'éloigne, on a peur de perdre la maîtrise.
ARLYSERE Pays de plaine (Albertville) : 5 000 emplois générés par les stations. Adéquation ville montagne. Un cas particulier : 4 comcom, mais pas de destination touristique. La fédération ne s'est pas faite sur cette thématique (services aux collectivités : transport, déchets...). Tourisme : dans le cadre des procédures contractuelles, donc choix des élus de faire porter la convention EV par le Syndicat. Espace Valléen sur la partie haute de la vallée.	Place du marché et kit aux hébergeurs. Fédère les centrales de réservation. Ne pas prendre la place des OT, mais amélioration de la connaissance des marchés. Pas d'ETP supplémentaire, les privés s'occupent de la Place de Marché, et s'appuient sur les OT. Coopération de moyens et back Office. Effet locomotive sur le bas : création de la Maison du Tourisme sur les deux intercommunalités du bas.	3 espaces touristiques et 3 centrales de réservation même si avec l'outil la place de marché Arlysère on partage le même outil Un partage d'outil, plus qu'une mutualisation.
		

SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
PNR VERCORS Volonté de trouver une structure globale de promotion, mais plusieurs gros échecs. La volonté est venue des OT, car les petits budgets ne servent à rien car il n'y a pas de visibilité - à moyens constants pas d'autre possibilité que de se regrouper. le PNRV est le seul légitime à l'échelle du massif Destination pour assurer en particulier la Promotion globale été et hors neige. 2000 : 4 stands "Vercors" sur le Salon de la Randonnée. 3 sites internet VERCORS. 2,7kg de brochures.	Cela a pris 2 ans : destination "Inspiration Vercors". Une marque pour faire adhérer les gens. C'est le tout début, mais au moins la marque existe, pour des clientèles définies, comme les belges. Encore des problèmes à régler : les Stations ne veulent pas mutualiser l'hiver. 1 interco récupère 50% des retombées touristiques, et au sein de celle-ci, Villard de Lans pèse encore 50% des retombées et des lits. Peur de se faire avaler par le gros.	Recomposition du territoire pose des problèmes importants : le territoire de destination est différent des territoires administratifs (1 comcom est à moitié dans le Vercors, et à moitié dans le Trièves) : Comment on en fait la promotion, s'ils se sentent appartenir au Trièves?
		

SITUATION	ENSEIGNEMENTS	QUESTIONS ET POINTS DE VIGILANCE
Queyras 8 communes, 2 558 habitants, 20 629 lits touristiques, 1 OTI, 4 stations de ski. On voit sur le schéma une organisation très aboutie : - une seule SEM qui gère toutes les stations (non reliées) - Un seul office de tourisme, - une seule communauté de communes - le PNR qui correspond presque au même périmètre	Fréquentation touristique en baisse, (surtout les jeunes) Enjeu de renouveler les clientèles Obligés de travailler tous ensemble pour rendre massif le plus attractif possible Positionnement du Queyras authenticité, un massif très identitaire – on est tous différents et complémentaires : tourisme scientifique, patrimoine minier, chaque commune valorise une ressource spécifique.	
		

Centrale de réservation ? Place de marché ?

Haute Maurienne : ont fait le choix d'abandonner la centrale pour la place de marché (plateforme qui recense l'offre et met en relation le fournisseur et le client). Positionne l'OT comme facilitateur et non plus comme producteur. Permet de ne pas se positionner comme concurrent des agences immobilières.

3. SYNTHESE DES ATELIERS

ATELIER 1 - Méthodologie pour intégrer la compétence tourisme

Elément déclencheur : des contraintes juridiques, des risques pour les structures en place, et aussi l'écoute des clientèles et des socioprofessionnels…
Les conditions de réussite :

- Volonté politique incarnée par un élu
- Travailler sur la stratégie de territoire avant de penser à la forme juridique d'une structure OT
- Se donner du temps pour faire émerger un projet par les opérateurs locaux (formations – actions)
- Créer un binôme élu / technicien. Ce qui n'empêche pas de se faire accompagner par un tiers (vivre et accompagner les psychodrames).
- Pilotage d'une stratégie avec des critères définis à l'avance. Notamment une convention d'objectifs avec indicateurs pertinents et partagés.

ATELIER 2 - Intégration des acteurs privés

Chalenge de la représentativité.
Risque politique : cette intégration peut faire peur.
Exigence de résultats et de concret de la part des socioprofessionnels.
Ils sont encore trop rarement associés dès la stratégie alors que c'est une plus-value réelle : multiplication des possibles, meilleure prise en compte des retours du client.
Clés de réussite de la concertation :

- Proposer des objectifs concrets et un contenu clair.
- Travailler avec des outils qui fonctionnent (OT avec une représentativité réelle) ; comités de stations (réel rôle opérationnel et décisionnel) ;
- réseaux ressources ; réseaux d'acteurs par thématique, présence de talents et de qualités humaines.
- s'inscrire dans la durée, prévoir une animation au-delà d'une mission ponctuelle. C'est la clé du succès.

ATELIER 3 - Marketing

- Définir un projet de territoire, une stratégie et s'y tenir.
- Prendre en compte plusieurs échelles de destinations.
- Jouer sur la variabilité de la destination dans la saison et géographiquement (été, hiver, amont, aval).
- Savoir éliminer les échelles et les marques qui ne sont pas pertinentes en termes de destination.
- Tenir compte des besoins de la clientèle et travailler sur la qualité à l'aide des avis clients.
- Avoir une offre avec un marketing saisonnier.
- Travailler sur la notoriété et l'offre commerciale.

ATELIER 4 Construction de l'intérêt communautaire tourisme. Implication des communes non touristiques

Construire une culture commune à travers le dialogue, afin que chaque commune connaisse et reconnaisse le potentiel des autres.

- identifier les ressources de chaque commune (potentiel, point forts),
- rechercher les complémentarités, y compris au-delà de l'entrée touristique

Commencer l'action commune par une entrée simple, par ce qui n'est pas conflictuel.

Répartir les rôles entre les acteurs :

- mettre les points d'accueil aux endroits stratégiques
- trouver un équilibre entre les actions structurantes et les actions diffuses

Se fixer des caps

- avoir des temps de coordination des élus ; « comment on fait pour ce fameux partage des richesses »
- travailler avec des acteurs d'intérêts différents, ce qui permet d'enrichir la vision

Articuler un travail à différentes échelles :

- passer par une action à une échelle plus large (PNR, Pays) permet aussi de renforcer les liens à l'échelle comcom

Avoir une ingénierie solide.

- savoir se doter d'un accompagnement pour dépasser des situations en tension
- savoir intégrer les acquis d'approches conduites ailleurs ; un voyage d'étude peut permettre de gagner un an.

ATELIER 5 - Taxe de séjour et dotations

- Tous les territoires ont leurs particularités.
- Objectif : amélioration du rendement.
  En préalable à son instauration il est indispensable de bien expliquer à quoi sert la TS
- binôme bâton / carotte (tableau de bord de recensement des lits, type de commercialisation / avantages pour les propriétaires qui jouent le jeu et le client : par exemple carte d'hôte à récupérer à l'OT ce qui permet de suivre en double la fréquentation réelle des hébergements)
- basculer d'une Taxe de Séjour à une Taxe de non séjour ? (faire payer les lits vides).

ATELIER 6 - Domaines skiables

- Les enjeux sont identiques entre les Domaines skiables et les autres acteurs (les problématiques sont identiques, il ne faut pas attendre d'être en crise pour agir).
- Sortir du modèle actuel, qui passe par l'hébergement des stations, pour trouver un modèle par vallée.
- Négocier avec les Autorités Organisatrices et les élus, mais aussi avec la sphère civile.
- Nécessité d'avoir un projet avant d'investir.
- Périmètre de projet : trouver le bon périmètre pour proposer une offre globale qui satisfera le client

ATELIER 7 - Destination et réformes des collectivités territoriales

Un contexte morose et difficile pour plusieurs territoires présents :

- Risque d'avoir un pas de temps différent entre la création de la Destination et celle de la refonte de la Collectivité territoriale
- Risque d'intégrer la compétence tourisme sans préparation.

Quelle échelle de décision ? Difficulté de trouver un espace de discussion légitime.
Comment préserver les destinations qui fonctionnent, lorsque les périmètres des CT bougent ?
Comment anticiper les enjeux humains et financiers ?

- Différencier territoire de projet, territoire d'accueil, territoire administratif…
- Prédéfinir son projet de territoire, quelles que soient les futures limites administratives pour explorer d'autres secteurs économiques.
- Trouver des solutions pour conserver des destinations différentes dans son territoire.

Malgré les difficultés, les territoires s'organisent, et des solutions pragmatiques sont trouvées.

4. SYNTHESE CONCLUSION

Emmanuelle MARCELPOIL Chercheur IRSTEA (ex CEMAGREF)

Il faut chaque fois une crise, ou des éléments déclencheurs négatifs
Mais des témoignages montrent qu'on peut aussi être dans une démarche d'anticipation proactive.
Il faut dépasser la question de la station.

Destination, périmètre de destination, marque… Beaucoup d'empilement d'échelles, avec des mouvements différents : marque de territoire pour porter les stations, ou station comme marque de territoire.
Destination : attention à l'effet de taille. Importance de l'effet aller / retour : la station est un lien très fort : certes, il faut élargir l'été, mais on a aussi besoin d'un moment de spécification ensuite. Effet balancier des commercialisations : quelle est la taille optimale ? Plus on est loin, plus on dilue.
Passage d'une démarche égalitaire au renforcement des spécificités : changement de culture.

Très vite, on est passé de l'organisation touristique à des notions de structure d'OT (quelle structure, quelle compétence…).
On a tendance à se réfugier sur des questions de structures avant de travailler sur des projets.
Quand on professionnalise, on améliore la technicité des métiers. Attention à ne pas perdre de vue la polyvalence nécessaire.
Pas d'économie d'échelle, mais redimensionnement des ressources humaines : professionnalisation et évolution des métiers.
L'OT a un rôle d'assembleur, de catalyseur, de traducteur, il sait relayer à la bonne porte.

Projet de territoire : vision partagée, mais aussi primauté d'un modèle économique unique
Attention aux effets de seuil : certaines stations ne devraient pas vouloir essayer de devenir plus grosses qu'elles ne sont. Effet de juste prix. Difficile à entendre.
Il faut territorialiser ce modèle, en fonction de l'histoire de la station, redécouvrir le tourisme de proximité…

Leadership politique, évidemment, mais aussi économique. La stratégie est complexe à faire partager, il lui faut un portage tant politique qu'économique.
Il faut des lieux de débats, des lieux physiques. Il faut des règles de décisions, d'actions, de ce qu'on met dans cette stratégie.

Gouvernance des Domaines Skiables. Gouvernance des stations.
La diversification au centre des Espaces Valléens requestionne ces deux gouvernances : gouvernance de la diversification : échelle de l'intercommunalité.
Des acteurs font des choses que l'on ne soupçonne pas. Pour eux, il est important de savoir qui fait quoi.
Il faut continuer à travailler ensemble sur le schéma de fonctionnement touristique.
Disposer d'indicateurs, de partage d'informations, pour amener à discuter des bons enjeux aux bons endroits.

5. ANNEXE – RELEVE DES DEBATS

Prise de notes Anne GUICHANE

RESTITUTION EVAL'TOUR GOUVERNANCE - 26 septembre 2014 - EMBRUN			
Table ronde, Témoignages des participants	**Témoignages, modalités pratiques**	**Difficultés, points de vigilance**	**Facteurs de réussite, conditions de qualité**
INTRODUCTION			
Chantal EYMEOUD	Travailler sur la compétence tourisme.	Ne pas oublier les problématiques de santé, dans l'approche touristique : médecins, urgentistes sont essentiels pour une réponse immédiate de proximité.	Prospective 2014 - 2020 : diversification doit être abordée sous l'angle de la complémentarité
Emmanuelle MARCELPOIL Chercheur IRSTEA (ex CEMAGREF)	Objectif : planter le décor sur l'organisation touristique et sa complexité, du point de vue des stations. Recherches dans les années 2000 sur le pilotage et la gouvernance des stations. Montée en généralité : ATLAS DES STATIONS (ensemble des informations stabilisées et systématiques sur l'organisation des stations et des intercommunalités www.observatoire-stations.fr		
	Gestion des remontées mécaniques : les remontées mécaniques sont le produit d'appel dans les territoires touristiques	Station = Commune est le cas le plus simple, mais le plus rare : soit plusieurs stations, soit plusieurs communes.	
	Loi 1985 - art. 42 : les collectivités locales sont AO du tourisme : elles peuvent conserver ou déléguer la maîtrise de la gestion. Loi 1985 - art. 46 : la gestion des remontées mécaniques est un service public. Spécificité française. Modes de gestion très différents (régie, DSP…), l'AO peut être une commune, un EPCI, un département…	Échéance des DSP : dans 10 ans, plus de 50% seront remises sur le marché : c'est un immense enjeu : comment implique-t-on les acteurs économiques dans le développement du territoire ?	Quand on garde la gestion d'un domaine skiable, c'est souvent qu'on considère la station comme un outil d'aménagement du territoire.

	Culture départementale et histoire : en Savoie, souvent des DSP, dans les Alpes du sud, souvent des régies (attention, cela ne veut pas dire que les grosses stations sont en DSP et les petites en régie).		
	Gestion des stations : présentation de la carte qui identifie les AO des stations et les transferts de compétences. Elle est encore pleine d'erreurs, car qu'est-ce que la compétence tourisme ?	Gestion des stations : comment prendre en compte tous les acteurs de ce "machin" station ? Compétence tourisme : transferts souvent partiels : qu'est-ce qu'on donne à l'interco et qu'est-ce qu'on garde au niveau des communes ? Besoin d'un suivi très fin.	La place du tourisme dans le territoire dépend du niveau de l'intercommunalité et de la répartition de la compétence tourisme.
	Espaces Valléens. La définition du territoire de projet et de son périmètre dépend des critères démographiques (migrations domicile / travail, adret / ubac, ville / station…), des critères politiques (quelle histoire de l'interco ?), des critères d'appartenance (quel territoire vécu?). Et ensuite : quelle place du tourisme dans le projet de territoire ? Le tourisme n'est qu'un axe du développement économique.		
Elisabeth HAUWUY Points règlementaires sur la compétence tourisme	Plusieurs couches sont à prendre en compte, selon l'échelle de mutualisation de la compétence tourisme et de la diversification.		Associer l'amont et l'aval = associer l'aménagement et la commercialisation. Il faut tenir toute la chaîne pour monter un projet cohérent.
	Le sujet du transfert de la compétence tourisme est une question nationale aujourd'hui. Droit du tourisme : récent (lois de 1987) Code du tourisme : 2004. Le législateur a tenté de corriger ce qu'il se passait déjà sur les territoires, notamment dans la répartition des compétences entre communes et EPCI. Le tourisme est une compétence partagée entre la commune, le département, l'Etat, les Pays, les PNR… et les EPCI en fonction de ce qu'on leur transfert. Le conseil municipal détermine le statut juridique et la gestion de l'OT. C'est un service public.	La compétence tourisme est bien plus large que le seul OTI. Elle implique aussi la mise en œuvre de la politique locale du tourisme. Seuls une commune ou un groupement de communes peut créer un OT ou un OTI. Plusieurs intercommunalités peuvent créer un OTI à la condition sine qua non de se regrouper en syndicat. OT : possède des MISSIONS INSECABLES (accueil et information du public, promotion, coordination des acteurs) et des MISSIONS CHOISIES à déléguer (élaboration et mise en œuvre de la politique locale du tourisme…)	Un OT est un outil au service d'une politique traduite en actions, c'est le BRAS ARME de cette politique. Engrenage parfait du développement touristique : collectivités / offices de tourisme / socioprofessionnels qu'il faut animer ensemble.

Luc STELLY (SANCY) Retours d'expériences sur un territoire, une équipe, une manière de travailler.	Massif du Sancy est à 50km au sud de Clermont Ferrand. OT depuis 2003. EPIC. 16 communes, 33 000 lits marchands. 11 mois de travail par an. L'été représente 60% de la fréquentation touristique du territoire. Les élus ont souhaité une intercommunalité qui n'était pas un bassin de vie, donc différente des fréquentations touristiques (qui viennent dans 1 vallée). Communes très disparates.	Vision parfois pas vraiment partagée. Il est difficile de concilier des attentes différentes, qui ne sont même parfois pas explicites (cf. la diapo correspondante) : ce que voulait l'OT, comment l'OT a préparé le séjour, comment le TO l'a vendu, ce qu'on croyait que le client attendait, ce qu'il voulait, ce qu'il a réellement fait...	
	OT : Conseil administratif de 34 membres : 19 élus et 15 socioprofessionnels. 2 900 000 euros de budget : grosse puissance de frappe.		La convention d'objectifs est quelque chose de très important, elle est précieuse. Elle détermine exactement ce qu'on a à faire dans chaque domaine. Il y a 1 500 animations sur le territoire, on ne peut pas tout faire : la communication est fixée tous les trois ans, et détermine ce qu'on peut ou ne pas faire. Elle détermine en parallèle les moyens donnés (tous les 3 ans aussi). Ces moyens ne varient pas, sauf si on rajout de nouvelles missions.
	Budget : Recette : taxe de séjour et produits de vente sont les deux principales recettes, en plus des subventions communales. Dépenses : forte part des dépenses de personnels (50%) : c'est la conséquence d'un choix politique : on a gardé les 11 points d'accueil, et l'OT est ouvert 11 mois/an.	La mutualisation n'entraîne aucune économie d'échelle. On a gardé les points d'accueil, il a fallu faire des ajustements de salaire lors de la fusion... La part des dépenses de promotion : c'est ce qu'on aimerait garder à tout prix, mais c'est aussi la variable d'ajustement. Aujourd'hui, de nouvelles missions sont en passe d'être données à l'OT. Mais les élus devront donner de nouveaux moyens en conséquence.	On est devenu meilleur acheteur (on fait de l'achat beaucoup plus souvent). Un changement réel dans les métiers de l'OT : avant, une personne faisait 3 ou 4 métiers différents dans une même journée. Aujourd'hui, on a une hyperspécialisation, qui permet vraiment d'augmenter la compétence de chacun, donc la compétence générale de l'OT, et la motivation de tous.
	Marketing	Un point qu'on n'avait pas identifié : les communes ont repris la compétence animation, mais elles faisaient du copié - collé entre elles.	On a donc mené une étude pour déterminer le rôle de chaque station et comment les positionner les unes par rapport aux autres : comme dans une famille, des valeurs communes et des identités distinctes. Nos valeurs communes, c'est ce que nous mettons en avant dans le marketing.

			On a défini des identités précises pour chaque station : médiévale, renaissance... Les communes n'ont PAS LE DROIT de proposer des activités autres que celles qui se rattachent à leur identité définie. Il n'est donc pas possible de permettre des installations permanentes qui ne se rattachent pas au thème. Au pire, si un sociopro veut tout de même s'installer, l'OT n'en fera pas la promotion.
	Communication : Grande évolution dans la manière d'appréhender la communication (cf. slide correspondante) : 1 seule marque "Sancy" => place à toutes les communes => arrivée de la commune de Saint Nectaire = marque supplémentaire => Top 6 de la destination (en fonction des pôles touristiques, implique un choix : 1 produit = 1 marque = 1 cible) => demain on passe de 16 à 32 communes : quelle sera notre politique de communication ? Mise en place de mascotte KIBOU (avec un kit kibou) : 20 costumes déposés chez les sociopro, qui se déplacent. On l'a aussi emmené dans des endroits qui ne pouvaient pas se la payer. Pas grave si elle n'est pas identifiée à la marque Sancy, l'important, c'est que les gens reviennent sur le territoire.		On s'adapte à ce que va comprendre le client, et on communique en fonction de cela. 1 personne s'occupe exclusivement de la vente des forfaits de ski, pour les deux stations. Elle est payée 50 / 50. Elle vend les deux stations. Quand elle va voir le CE de Michelin, elle représente le Sancy.
	Travail avec les réserves naturelles. Maintenant, c'est un peu mieux, le parc n'est plus seulement dans une politique de sanction systématique.		On tente de réguler les pratiques et les fréquentations ensemble. Ex : Trail : les parcours permanents sont en dehors du parc, mais la course (évènement important pour nous), passe dans le parc, sous certaines conditions.
	Pas de compétence animation, sauf le Festival de Land Art (135 000 euros pour ce seul évènement).		

	Conclusion : On est plus forts ensemble. On a réussi à ce que chacun garde son identité. L'image des uns est au service de celle des autres On a défini des règles, on s'y tienti, on les fait évoluer au besoin		CHACUN A SA PLACE : les élus définissent les objectifs, donnent les moyens et contrôlent a posteriori ; les techniciens agissent et rendent compte. SOYEZ AMBITIEUX ET CONSTRUCTIFS.
QUESTION : Dépôt de la marque?			
Luc STELLY (SANCY)	On dépose tout : Sancy, Kibou (Tibou ?), 1848, Horizon Sancy… Mascotte : quand on l'a créé, on a aussi pensé et négocié les droits d'image, l'utilisation de la marque…	Il ne faut pas réfléchir à ce qu'on va faire dans 6 mois, mais comment on en a besoin pour 10 ans.	
QUESTION : Convention d'objectifs : pas trop précise alors que nos métiers évoluent quotidiennement ?			
Luc STELLY (SANCY)	Notre convention est plus ou moins précise en fonction des thématiques. Elle est rédigée		Elle est rédigée sur un principe d'objectifs : on ne dit pas "il faut une brochure été et une brochure hiver", on dit "objectif : éditer la quantité nécessaire de brochures pour permettre une promotion efficace".
QUESTION : Comment est-on passé d'une communication lisse et unique à une communication en fonction des cibles, tout en gardant l'intérêt communautaire ?			
Luc STELLY (SANCY)	Par à-coup et progressivement en même temps. On fait aussi voter les élus : parfois, on a besoin que le CA acte nos évolutions. Mais nous, on a déjà fait le travail.		
TABLE RONDE			
Haute Maurienne Vanoise	CCHMV : 7 communes. 2 600 habitants. On a rendu visite au SANCY en 2008. Nous étions au tout début du travail sur la mise en place d'une organisation touristique. Cela prend du temps. Depuis 6 ans qu'on y travaille, on commence tout juste à se sentir en vitesse de croisière.		
	2008 : 7 communes, 4 OT ! 2010 : OTI : les communes ont donné ce qu'elles donnaient comme subventions à leurs OT. Puis passage vers des recettes fiscales. Aujourd'hui, 100% fiscalité.	Aujourd'hui, les communes récoltent la taxe de séjour, et n'en reversent que la moitié à l'OTI. C'est une entorse au droit… 2014 : nouveaux élus, mais aussi nouveaux socioprofessionnels. On voulait les faire élire par leurs filières, mais elles n'étaient pas encore assez organisées.	Pas d'économie, mais faire mieux avec les mêmes moyens. Professionnalisation des personnels de l'OT, pour améliorer leurs performances. Il faut dissocier l'organisation effective de l'OT de la stratégie marketing qu'il porte.

	2010 - 2012 : Etude de positionnement : communes de montagne et de ski, avec un très bon rapport qualité / prix. Atouts naturels, avec le PN Vanoise. Destination familiale et de rencontres. Les enfants doivent être chouchoutés. On a donc poussé la marque Haute Maurienne Vanoise. Logo et communication communautaire.	Comment faire aussi de la communication Station, maintenant que tout le monde est regroupé sous le nom communautaire ? Les stations ressentent aujourd'hui le déficit de communication sur leur cible. Comment faire demain ? Même étape que le Sancy (au bout de 4 ans) : une fois qu'on a rassemblé tout le monde, comment fait-on évoluer tout cela, notamment l'hiver.	
	Situation actuelle (cf. la diapo correspondante) : logo des communes, Eskimo, villages déclinés…	En tant qu'OTI, on a du mal à coordonner la communication : on a besoin d'un cap, d'une nouvelle vision à décliner ensuite. On a encore un manque de cohérence territoriale. On est dans la phase de transition, pour accéder à une phase opérationnelle, notamment pour répondre à la vision client systématiquement	
Pays des Ecrins	9 communes. 1 OTI (promotion). 5 OT communaux. 10 ans de compétence tourisme. 2004 : on a créé l'OTI en réaction à une situation complexe. Prise de la compétence tourisme, d'abord dans un OTI promotion, pour le faire évoluer vers un OTI touristique (accueil, information…). Mais les choses ont été mal conçues au départ, et on est revenus à un OTI promotion seule. Cela a été une catastrophe financière. Il a fallu faire le choix de revenir en arrière. On a aussi décidé que les communes pouvaient faire une partie de la promotion, au risque de faire des doublons.	Nous sommes le laboratoire de tout ce qu'il ne fallait pas faire. L'intercommunalité a été construite autour d'un bassin de vie appuyé sur un projet de services. On a adossé la compétence tourisme sans la préparer : pas de projet, pas de communauté de visions… Finances : on a voulu mettre beaucoup de choses dans cet OTI, sans y mettre les moyens correspondants. Il n'y a pas d'économie d'échelle. Et les communes sont encore plus exigeantes. Stations : on a pris une partie des financements communaux, en mettent en place une solidarité fiscale : on a pris aux riches pour donner aux pauvres. Or en tourisme, il faut faire l'inverse : soutenir les plus forts et les locomotives, pour les mettre en avant et faire venir du monde. On n'a pas réellement défini qui fait quoi.	Aujourd'hui, on a repris le chemin vers une mutualisation. Reprendre l'accueil, et inventer un mode de fonctionnement qui permette aux stations de se sentir aux commandes de leur promotion (c'est une demande légitime). Il faut inventer un mode de gouvernance qui convienne aux stations. L'organisation de notre territoire nous a permis de travailler sur la diversification : cela sera plus facile pour ensuite retravailler ensemble. Il faut qu'on se retrouve autour de grands projets.

Ubaye	1995 : compétences promotion / communication à l'échelle intercommunale (les communes sont trop petites). Il faut prendre en compte que le tourisme est le facteur essentiel du développement économique de la vallée. Aujourd'hui, on prend le temps de la réflexion : les stations doivent garder leur identité. Mais il faut aussi qu'on se regroupe pour être plus forts. Même les entreprises du BTP sont dépendantes du tourisme.	Dans les années à venir, les dotations Etat seront différentes si on reste ainsi, ou si on augmente en qualité : Qualité Excellence Tourisme. Pôle d'Excellence Tourisme : 30 000 euros d'écart.	La communication est différente l'hiver (station) et l'été (vallée de l'Ubaye). Les logos sont inversés. Dès le début, on a aussi pris la taxe de séjour (permet de charge en compte les navettes).
Aigueblanche	7 communes. 7 357 habitants. 2 stations. Nous sommes un élément de la chaîne touristique (qui est une industrie). Il s'agit de trouver des solutions pour que notre territoire fonctionne. On est au service de ceux qui viennent investir de l'argent dans leurs vacances.		On avait pris le pari de trouver des compétences partagées. Le client a besoin qu'on ne lui raconte pas de conneries. Il veut trouver la vérité. Il faut que les produits que nous leur vendons ne trompent pas les gens. LA QUALITE.
	En 2001 : on a eu un budget qui a chuté de 30% : on a construit un OTI en pensant faire des économies.	On ne fait pas d'économie d'échelle	Par contre, l'important, c'est d'être plus fort. Cela prend du temps.
	On a créé un Parlement. On travaille sur la construction de gammes d'offres touristiques (ski de fond, thermal, culture…). Chaque gamme est amenée dans un package qui s'appelle Valmorel.		
	Volonté du territoire de s'emparer de ses problématiques. Création d'un logo, qui rassemble toutes ses valeurs, et des satellites autour pour l'ensemble des éléments constitutifs. 40 ans que cela existe. Nous sommes dans un schéma inverse : c'est la marque d'une station qui porte la marque d'un territoire.	Attention à l'hébergement. Si nous voulons commercialiser les produits, il faut accueillir correctement les gens. Une offre d'hébergement qualitative est INDISPENSABLE. On ne doit pas vendre des choses qui ne sont pas qualifiées.	Aujourd'hui, il faut être lisible. Donc il faut une marque.

Champsaur - Valgaudemar	Nous sommes au milieu du gué : le Syndicat mixte est hors la loi : la compétence est déléguée par trois Comcom. Pour nous, la compétence tourisme, c'est la promotion, la commercialisation et la coordination de l'accueil. 1ère évolution nécessaire : la fusion des trois Comcom pour simplifier les choses.	La gestion de la compétence tourisme de 3 comcom est qqch de très complexe. Problème de la représentativité des socioprofessionnels. Comment on mutualise, et quoi, pour gagner en efficacité? On a plusieurs marques, et on ne peut pas gommer 50 ans d'identité. Complexité du territoire, avec des stations très spécifiques : les habitants veulent que cette spécialité, qu'ils payent depuis très longtemps, ne soit pas gommée. Il faut maintenant aller plus loin, mais où ?	La création d'une Maison du Tourisme nous a permis d'avancer dans l'orientation de la communication et les habitudes de travail en commun. Hiver : Station. Eté : vallée. Le syndicat est au cœur de l'organisation touristique.
QUESTION : Quelle commercialisation pour la Haute Maurienne Vanoise ?			
Haute Maurienne Vanoise	Place du Marché et Centrale de réservation : 50 / 50. La Place du Marché fonctionne à l'échelle de la vallée. C'est le système où la confiance des prestataires a le plus augmenté.		L'OTI a basculé du rôle de producteur de commercialisation vers un rôle de facilitateur, grâce à la logique de Place de Marché.
QUESTION : les financements européens ont beaucoup financé le hard : comment cela s'est passé sur les autres parties ?			
Haute Maurienne Vanoise	à partir du moment où on construit des choses d'intérêt communautaire, on pense réflexion et aménagement global du territoire. Ambition de base : que notre territoire soit une destination été / hiver GLOBALE.	On maîtrise assez bien la partie aménagement sur le territoire, mais plus difficile sur la commercialisation, avec un manque de vision client et un manque d'écoute des remontées clients.	
Sainte Colombe les Villards	On a essayé de faire quelque chose sur la promotion, qu'on essaye de faire partager entre les communes et les remontées mécaniques. 5 communes supports de station.		Promotion : structure associative, subventionnée à 50% par les communes, et 50% par les remontées mécaniques. Force de promotion pour le sport, le tourisme, les grès évènements... Les communes gardent le reste.
ARLYSERE	2 stations, bientôt 3. DSP. 2015 : 10 ans de l'Espace Diamant (dont une partie n'appartient pas à l'Espace Valléen). On a appris à travailler ensemble. On s'est dit : si on continue comme cela, on va aller au clash => OTI.	Pas facile de mutualiser : on a chacun une place de village, et dès qu'on s'éloigne, on a peur de perdre la maîtrise.	On est dans le positif, porté par la marque ARLYSERE.

	Deux Pays de plaine (Albertville) : 5 000 emplois générés par les stations. Adéquation ville montagne. Un cas particulier : 4 comcom, mais pas de destination touristique. La fédération ne s'est pas faite sur cette thématique (services aux collectivités : transport, déchets...). Tourisme : dans le cadre des procédures contractuelles, donc choix des élus de faire porter la convention EV par le Syndicat. Espace Valléen sur la partie haute de la vallée.	Problème de transport : TGV jusqu'à Albertville et Sallanches, mais problème du dernier kilomètre du côté de la Savoie.	Place du marché et kit aux hébergeurs. Fédère les centrales de réservation. Ne pas prendre la place des OT, mais amélioration de la connaissance des marchés. Pas d'ETP supplémentaire, les privés s'occupent de la Place de Marché, et s'appuient sur les OT. Coopération de moyens et back Office. Effet locomotive sur le bas : création de la Maison du Tourisme sur les deux intercommunalités du bas.
PNR VERCORS	Volonté de trouver une structure globale de promotion, mais plusieurs gros échecs. La volonté est venue des OT, car les petits budgets ne servent à rien car il n'y a pas de visibilité : à moyens constant, le PNRV est le seul légitime. Cela a pris 2 ans : destination "Inspiration Vercors". Une marque pour faire adhérer les gens. C'est le tout début, mais au moins la marque existe, pour des clientèles définies, comme les belges. Promotion globale été et hors neige.	2000 : 4 stands "Vercors" sur le Salon de la Randonnée. 3 sites internet VERCORS. 2,7kg de brochures. Encore des problèmes à régler : les Stations ne veulent pas mutualiser l'hiver. 1 interco récupère 50% des retombées touristiques, et au sein de celle-ci, Villard de Lans pèse encore 50% des retombées et des lits. Peur de se faire avaler par le gros. Recomposition du territoire pose des problèmes importants : le territoire de projet est différent des territoires administratifs (1 comcom est à moitié dans le Vercors, et à moitié dans le Trièves) : Comment on en fait la promotion, s'ils se sentent appartenir au Trièves ?	
QUEYRAS	Un schéma simple. Territoire enclavé. 4 stations de ski familiales. Grande variété touristique.		On cherche à valoriser les spécificités pour chaque village

CONCLUSION			
Emmanuelle MARCELPOIL Chercheur IRSTEA (ex CEMAGREF)		Il faut chaque fois une crise, ou des éléments déclencheurs négatifs	Mais des témoignages montrent qu'on peut aussi être dans une démarche d'anticipation proactive. Il faut dépasser la question de la station.
	Destination, périmètre de destination, marque… Beaucoup d'empilement d'échelle, avec des mouvements différents : marque de territoire pour porter les stations, ou station comme marque de territoire.	Destination : attention à l'effet de taille. Importance de l'effet aller / retour : la station est un lien très fort : certes, il faut élargir l'été, mais on a aussi besoin d'un moment de spécification ensuite. Effet balancier des commercialisations : quelle est la taille optimale ? Plus on est loin, plus on dilue.	Passage d'une démarche égalitaire au renforcement des spécificités : changement de culture.
	Très vite, on est passé de l'organisation touristique à des notions de structure d'OT (quelle structure, quelle compétence…).	On a tendance à se réfugier sur des questions de structures avant de travailler sur des projets. Quand on professionnalise, on améliore la technicité des métiers. Attention à ne pas perdre de vue la polyvalence nécessaire.	Pas d'économie d'échelle, mais redimensionnement des ressources humaines : professionnalisation et évolution des métiers. L'OT a un rôle d'assembleur, de catalyseur, de traducteur, il sait relayer à la bonne porte.
	Projet de territoire : vision partagée, mais aussi modèle économique unique	Problème de la primauté d'un seul modèle économique. Attention aux effets de seuil : certaines stations ne devraient pas vouloir essayer de devenir plus grosses qu'elles ne sont. Effet de juste prix. Difficile à entendre.	Il faut territorialiser ce modèle, en fonction de l'histoire de la station, redécouvrir le tourisme de proximité…
			Leadership politique, évidemment, mais aussi économique. La stratégie est complexe à faire partager, il lui faut un portage tant politique qu'économique. Il faut des lieux de débats, des lieux physiques. Il faut des règles de décisions, d'actions, de ce qu'on met dans cette stratégie.
	Gouvernance des Domaines Skiables. Gouvernance des stations. Diversification des Espaces Valléens requestionne ces deux gouvernances : gouvernance de la diversification : échelle de l'intercommunalité.	Des acteurs font des choses que l'on ne soupçonne pas. Pour eux, il est important de savoir qui fait quoi.	Il faut continuer à travailler ensemble sur le schéma de fonctionnement touristique. Disposer d'indicateurs, de partage d'informations, pour amener à discuter des bons enjeux aux bons endroits.

6. ANNEXE – FICHES RESTITUTION ATELIERS

ATELIER 1 : Méthodes d'élaboration

Comment construire un fonctionnement touristique / une nouvelle organisation collective sur nos territoires de moyenne montagne ?

Problèmes rencontrés	Réponses apportées	Points clés
On ne souhaite pas déléguer la compétence tourisme à la communauté de communes : clivage entre les stations et les autres communes. Comment mutualiser des moyens et des missions à conduire ensemble sans pour autant transférer la compétence ? (CC Haut Verdon val d'Allos) Quelles sont les formes de gestion des OT qui garantissent à la CL une maitrise de l'outil ? Peut-on réellement dissocier la compétence culture/patrimoine exercée par la CC et la compétence tourisme exercée par les communes ? (CC Haut Chablais avec particularité 2 OT sur la station d'Avoriaz !) La collectivité ne peut pas toujours financer les investissements sans s'occuper du fonctionnement. Des situations complexes, de nombreux blocages politiques, économiques (poids des stations) et identitaires	Les formes juridiques d'un OT **Gestion directe** : SPA, SPI ou EPIC. Les élus sont majoritaires **Gestion déléguée** : SPL, SEM, association. Procédure de DSP dès lors qu'il y a une action entrant dans le champ concurrentiel à laquelle tout acteur peut répondre (SARL, assoc, etc.) SPL : équivaut à une SEM sans capitaux privés. Etendus aux OT depuis peu (Nantes 1er).A partir de 2 Collectivités. Point litigieux : pour avoir le titre d'OT, il y a nécessité d'impliquer les socio pro or le Conseil de direction d'une SPL est 100% élus. Ne pas se focaliser sur la structure et son statut : la volonté de reprendre en main l'OT ne doit pas être la motivation première. Entrer par la définition d'un projet touristique porté par la CL, c'est bien le sens de la loi : si la communauté de communes assume la compétence tourisme pleine et entière elle porte une stratégie de sa définition à sa mise en œuvre. Besoin de formation des élus sur ce thème : expliquer l'exemple du Sancy, faire ensemble ne veut pas dire perdre son identité de commune/station… Cc Vallée de l'Ubaye : pas de recette miracle sauf une volonté politique forte et dans la durée (pour avancer étape après étape). Ce qui motive le passage à l'échelle communautaire : des risques économiques (perte de nuitées, faible efficacité d'une promotion par commune), la nécessité d'adaptation aux clients (la destination perçue), les contraintes législatives (nécessité d'un OT en catégorie 1 pour station classée incite à se regrouper pour avoir une seule structure à l'échelle d'un groupement de communes touristiques).	Décider de la rédaction de la compétence tourisme dans le pacte communautaire (débat / vision politique / stratégie) Travail technique avec les élus et techniciens pour une organisation fonctionnelle (sécuriser les ressources humaines, engager des plans de formation) Approche plan d'action, budget, répartition financières Engager des actions communes / anticiper Décider du statut (direct, délégué) et en même temps de la gouvernance du tourisme avec tous les acteurs Avant d'engager une démarche de mutualisation : donner des signes forts d'engagement pour le tourisme

Atelier 2 : place des acteurs privés dans la gouvernance

Problèmes rencontrés	Réponses apportées	Points clés
Manque de structuration des acteurs privés : ceux qui participent ne sont pas forcément représentatifs de leur « corps », et n'ont pas de légitimité ; ce sont parfois « les copains de » Difficulté à mobiliser les acteurs privés : exemple des projets agri touristiques, dans lesquels la mobilisation des agriculteurs est parfois très difficile (manque de temps, de volonté… et pas de besoin exprimé de leur côté)	Haute Maurienne Vanoise : les élus de l'OTI ont organisé en début de mandat une réunion par filière (AEM, hôteliers, commerçants, agriculteurs…), lors de laquelle il leur a été demandé de nommer un représentant ; celui-ci est chargé de faire le lien entre l'OTI et ses collègues, et cela semble bien fonctionner La Grave : l'objectif initial de l'association des socioprofessionnels était d'améliorer la qualité de l'accueil. Pour cela, 2 décisions ont été adoptées : - une modification de leur représentation au CA (48% des membres) - La création d'une instance opérationnelle pour travailler sur les projets, au travers du comité de station ; celui-ci se réunit une fois/mois et a différents rôles, et un pouvoir décisionnel : veille opérationnelle de terrain, élaboration d'actions visant à mieux répondre aux attentes de la clientèle, élaboration/suivi d'un tableau de bord économique et touristique. Il est composé du CA de l'OT auquel sont associés des personnes ressources, selon les sujets Praz/Arly : mise en place d'un réseau ressource sur la charte du développement durable, bénéficiant d'une animation externalisée, et se réunissant sous la forme de « petits déjeuners » réguliers, en vue d'initier des actions très concrètes Arvan-Villards : un réseau de socios pros (associations notamment) mobilisés autour d'un projet culturel très concret, qui fonctionne bien et prend de l'ampleur, avec une reconnaissance mobilisatrice et fédératrice	- s'assurer de la légitimité des représentants des socioprofessionnels, … et de leur « qualité », humaine et professionnelle - L'association des acteurs privés est un « challenge » pour les élus, avec une obligation liée d'opérationnel et d'avancées, et un risque politique potentiel (attentes générées, pouvoir « délégué ») - Comme tout réseau, celui des socioprofessionnels en lien avec le projet de territoire ne fonctionne bien que s'il y a une animation associée, et ne fonctionne dans la durée que s'il est alimenté par des projets et des actions concrètes - le comité de station « version La Grave » est un exemple d'association réussie, il fonctionne bien également parce que ses objectifs ont été posés de manière claire et en amont de sa mise en place. - de la difficulté d'associer des acteurs économiques qui n'ont pas « besoin » du projet touristique (agriculture, hébergements…), ou qui fonctionnent sur des pas de temps différents (court terme pour les privés, moyen voire long terme pour les CL)

Atelier 3 : Articulation marketing et organisation touristique

Problèmes rencontrés par les territoires	Réponses apportées par les territoires ayant une expérience	Points clés
ELARGISSEMENT DES TERRITOIRES		
- Comment travailler l'élargissement du périmètre avec d'autres communes plus en aval et pas forcément touristiques ? - Comment un producteur d'activité touristique, peu s'intégrer dans la politique touristique sans avoir la compétence tourisme (ex. Syndicat mixte) ? - Difficulté à s'organiser dans les statuts avec la CC qui va prendre la compétence tourisme (création d'un EPIC) temps de préfiguration - Comment concilier les visions qui diffèrent sur un même territoire ? - Comment constituer un office intercommunal pour articuler les différentes compétences et trouver sa place ? - Réelle stratégie marketing des stations mais manque d'un fil conducteur, ou veut-on amener les stations en fonction des investissements réalisés ? Et le client dans tout ça ?	Travailler l'union du territoire sur les complémentarités, les dénominateurs communs et les échelles à éliminer. Un petit territoire non touristique bénéficiera toujours de retombées indirectes de celui qui a plus de notoriété. « Avoir conscience que mieux vaut être dans le Sancy et avoir des miettes que d'être tout seul, mes miettes seront toujours plus grosses » (ex. présence dans une brochure promotionnelle). Si un projet est bien défini sur l'ensemble du territoire, c'est plus simple de savoir comment évoluer et dans quelle direction aller. Avoir des instances de consultation représentatives et des élus qui orientent. Ne pas attendre toujours l'accord de tout le monde pour avancer, valider une stratégie et s'y tenir.	Définir un projet de territoire, une stratégie et s'y tenir. Prendre en compte de plusieurs échelles de destinations. Jouer sur la variabilité de la destination dans la saison et géographiquement (été, hiver, amont, aval). Savoir éliminer les échelles qui ne sont pas pertinentes en termes de destination. Mieux vaut des miettes que rien du tout.
DEFINIR UNE OFFRE		
- Comment concilier les logiques stations et vallée ? - Comment concilier une promotion large et diffuse, avec une destination station plus restrictive ? - Comment travailler l'amélioration des conventions avec l'OT ?	Repartir de l'offre du territoire et de ce que veulent les clients. Quelle est l'entité touristique et l'attractivité de la station ? Ne pas hésiter à associer deux destinations (été / hiver) dont la notoriété et le positionnement forment un tout territorial correspondant à une réalité. Avoir un marketing décliné en fonction des saisons et repartir de l'offre, de ce que veulent les clients. Maîtrise son offre commerciale pour limiter la dépendance vis-à-vis des gros hébergeurs.	Tenir compte des besoins de la clientèle. Avoir une offre avec un marketing saisonnier. Travailler sur la qualité à l'aide des avis clients. Travailler sur la notoriété et l'offre commerciale.

MARQUE ET BASE CLIENTS		
- Comment articuler le produit et les marques de stations ? - Les stations ne se retrouvent pas dans la marque, comment tenir compte des spécificités des stations ? - Comment positionner la marque ombrelle et les autres marques ? - Comment attirer des clients à différentes échelles notamment l'été pour le marketing mondial avec un potentiel multiplié par trois ? - Quelle marque pour quels produits dans une génération zappeur ? - Quels outils utiliser ? Est-ce un outil ou un effet de mode ? Combien je vais toucher des personnes ? J'attends que les autres testent avant d'y aller ou j'y vais en premier ?	Partir de ce que souhaite le client, avec Internet c'est plus facile de gérer plusieurs marques par cible. Avoir une veille avec les marques et les produits. Définir quelles marques il faut supprimer ou garder en fonction des cibles. Dès fois, il faut oublier des marques, si c'est l'Auvergne qui va faire venir les étrangers, ne pas communiquer sur le Puy de Dôme. Le nombre d'outil de communication de l'offre est important. Regarder ce que fait la grande distribution pour s'en inspirer et utiliser les outils adaptés à votre cible. Faire du « retargeting » (ciblage publicitaire) pour avoir une meilleure connaissance du client et de ses besoins. Pour mettre tous nos fichiers clients dans une même base, il faut avoir une forte volonté politique qui permet de le faire. Cela permet d'avoir un nombre de clics suffisants pour attirer des prestataires. Il est difficile de savoir ce que veulent les clients, encore plus de ceux qui ne viennent pas et qu'il faut arriver à séduire.	Maîtriser sa base client et sa marque Eliminer les marques contreproductives Utilisation d'outils différenciés grâce à Internet Maitriser sa base client et faire du « reciblage publicitaire ».

PLACE DE MARCHE		
Comment mettre en œuvre des places de marché ? Quel est le rôle de l'OT ? Est-ce que pour rentrer sur la place de marché il faut un respecter un critère de classement ?	Recherche de complémentarités, l'évolution des stratégies marketing et les outils du numérique. Avoir une vraie gestion client en partant du marché. Le territoire sera fort s'il a une base clients importante. Le budget consacré aux outils augmente car il en existe plus. La dynamique de place de marché doit être impulsée par l'OT. Au départ les socioprofessionnels n'ont pas compris la suppression de la centrale de réservation. Il y a eu un travail d'animation et formation des tous les hébergeurs sur la place de marché par une personne de l'OT recrutée à temps plein. Les produits et les transactions se font sur la plateforme. L'OT apporte uniquement la solution technologique et le montage du produit, le professionnel fait son propre panier à la carte. Le prestataire gère en directe ou par une agence la remise des clés de l'hébergement. Mieux vaut miser sur une réservation par un OT qui alimente une base clients et réinvestit de l'agent sur le territoire, contrairement à d'autres réseaux (booking). Mettre en place un système de notation d'avis clients sur les sites internet c'est possible, mais pas encore sur une place de marché. Il faut favoriser les bons élèves et la qualité. Il existe un phénomène de réassurance ou les clients s'adressent aux OT et c'est un vrai plus pour les prestataires.	Place de marché animée par les OT, gage de réassurance et qualité pour la clientèle et les socioprofessionnels.

ATELIER 4 Construction de l'intérêt communautaire tourisme et solidarités territoriales

Comment impliquer les communes non touristiques du territoire dans l'organisation touristique ?
Définition gouvernance : « processus interactif : succession d'étapes à travers lesquelles des acteurs nombreux n'ayant pas le même intérêt vont progressivement se fixer des objectifs, adopter des solutions puis les mettre en œuvre collectivement »

Problèmes rencontrés	Réponses apportées	Points clés
→ Buëch-Dévoluy 4 communes du Dévoluy ont décidé de fusionner et de rejoindre la Communauté de communes La commune nouvelle du Dévoluy avec un domaine skiable est axée sur le tourisme d'hiver / de neige. La Communauté de communes détient la compétence tourisme avec un OT intercommunal depuis 1995. Comment faire collaborer le tourisme de station avec le tourisme de « plaine » ? Quel nouveau fonctionnement avec cette différence de culture / une promotion différente.... ? → Haut Verdon Val d'Allos Le périmètre de l'espace valléen Haut Verdon Val d'Allos concerne le territoire de la Communauté de communes soit 6 communes. Le territoire est très représentatif d'un espace valléen puisque est composé de deux stations situées en fond de vallée sur une seule commune et des communes environnantes en milieu et bas de vallée (fort potentiel dans le tourisme vert / sportif / patrimonial.)	→ PNR Bauges Territoire de projet avec une charte parc axée sur le développement durable. Territoire en devenir au niveau de sa notoriété touristique. Territoire de montagnes entourées de grosses agglomérations (450 000 urbains à proximité) avec un poids de l'hébergement touristique plus fort en été qu'en hiver. 4 stations de montagne dont 2,5 sont des stades de neige. Il est souligné l'importance de l'image des villes portes du parc. L'arrière-pays est également à valoriser. Le parc est un organisme de missions alors les communautés de communes sont des organismes de compétences. Le Parc fait beaucoup ingénierie pour une des communautés de communes qui ne détient pas la compétence tourisme = solution de facilité dans ce cas les élus communautaires ne voient plus l'intérêt de prendre la compétence tourisme au sein de la CC car le Parc fait tout. Chaque territoire doit d'abord chercher son intérêt / son potentiel / son point fort et ensuite autour doit gravir le panel d'activités « classique ». Dans tous les cas, chaque territoire a quelque chose de particulier à valoriser même les communes peu touristiques. Le Parc a un rôle facilitateur pour faire prendre conscience de ce potentiel. → Champsaur - Valgaudemar 3 communautés de communes qui représentent 2 vallées – 10 000 habitants Orcières-Merlette = grosse station du territoire Il y a 15 ans, le territoire s'est doté d'un outil = la maison du tourisme qui permet de promouvoir la destination (+ vente de produits) avec un budget de 1 M d'euros. Doit-on faire du tourisme à tout prix partout ? Même dans les petites communes les moins touristiques ? Doit-on les développer ?	Re- expliquer aux petites communes ce qu'est le tourisme, leur expliquer qu'elles ont des ressources, les éduquer, les sensibiliser Federer un ensemble via un élément commun qui fait l'unanimité Il faut lever les craintes, ne pas avoir peu de l'autre Quelle est la dépendance de l'un avec l'autre ? Chaque commune doit trouver son intérêt et les autres doivent reconnaître cet intérêt. Pour faire un pas en avant = on doit trouver un dénominateur commun Être contraint d'aller voir à des échelles plus larges type PNR et Pays = finalement c'est une bonne chose car cela permet de renforcer les liens, de se sentir plus unis et plus fort à une échelle plus petite (type Com com). Méthode employée par les GAL pour LEADER = exemple à suivre car amène de la concertation, du dialogue. Il y a une instance décisionnelle qui dure dans le temps.

	Tout d'abord, il s'agit de mettre des points d'accueil aux endroits stratégiques / là où est le client Il ne faut pas opposer chaque village, chaque village a un potentiel et il faut lui trouver un positionnement il faut jouer sur les complémentarités et ensuite il suffit d'instaurer des règles et de faire des choix.	

ATELIER 5 - La taxe de séjour

Problèmes rencontrés	Réponses apportées	Points clés
- Baisse des dotations de l'Etat → nécessité d'augmenter la fiscalité directe ou indirecte. La taxe de séjour perçue auparavant comme un bonus devient une ressource financière indispensable. - Besoin de remettre sur le marché des lits touristiques. - Difficulté de percevoir la taxe de séjour (TS) : nécessité d'augmenter son rendement. - Dans un contexte de fusion des intercommunalités : comment le travail d'harmonisation peut se mettre en place (ex-CC qui était à la TSF, d'autres pas de TS, TS sur certaines communes). - Quid des transferts de charge et donc de la TS dans le cadre d'une prise de la compétence tourisme par la CC.	- **Mise en place d'un tableau de bord** qui permet le contrôle et qui offre des données. Ces dernières alimentent l'observation touristique : o Mise en place de critères o Collaboration entre les différents services : O.T, service de l'urbanisme de la commune, la police municipale (constat sur l'occupation ou non des hébergements)… o Externalité positive : le travail de contrôle a permis de rassurer les propriétaires sur le travail des agences de location. - Il y a donc un travail de contrôle important par des agents assermentés. - **Mise en place d'avantages** pour encourager et récompenser les hébergeurs « honnêtes » et qui mettent leur bien sur le marché locatif. Le paiement de la TS est la preuve de cette mise en location. - **Mise en place d'une carte d'hôte** à récupérer auprès de l'O.T. La remise de la carte prouve l'occupation du logement. - **Mieux expliquer le fonctionnement et la destination de la TS.**	- Volonté de travailler à la taxe de non-séjour et sur un zonage → élément à travailler à l'échelle du massif alpin. - Mixer les outils de contrôle aux outils d'incitation à la mise en location des hébergements et à la pédagogie. - Faciliter la mise en place d'outil de gestion simplifiant la récolte de la TS.

ATELIER 7 - La structuration d'une Destination à l'épreuve de la RCT

Problèmes rencontrés	Réponses apportées	Points clés
- CC Haut Chablais : ancienne CC vallée d'Aulps a fusionné avec Morzine et Avoriaz, en conséquence perte de la compétence tourisme notamment à cause de la communication - CC Terra Modana : la nouvelle CC se retrouve autorité Organisatrice de 1 station sur 3 et n'a pas la compétence tourisme. Difficulté intégrer les petites communes dans la SEM qui gère la domaine skiable quand AO est la CC. Temps d'harmonisation à venir et en même temps quelle est la prochaine étape puisque seulement 7500 habitants ? - Grand briançonnais : quel avenir pour la Pays, réflexion d'une destination (EV) sur le Pays – pays des ecrins : la notion de destination ne correspond pas au territoire administraitf pays, risque de devoir intégrer la compétence tourisme sur un territoire plus grand sans préparation. - Pour le Conseil général 04 : questionnement sur la compétence tourisme avec suppression des départements - Champsaur Valgaudemar : la structuration d'une destination doit-elle attendre la réforme ? peut-on réellement s'affranchir du périmètre administratif ? Flou général et absence de visibilité - Commune du Dévoluy intégré dans la nouvelle CC Buëch Devoluy : quelle pertinence d'une destination Veynes et Dévoluy ? - PNR Vercors : contexte instable avec craintes et fébrilité dans l'action	Quels jalons à poser pour ne pas être tributaires de la réforme territoriale ? - Travailler sur un projet à l'échelle de la destination touristique - Travailler sur des enjeux communs pour créer un projet touristique cohérent - Conserver plusieurs destinations au sein d'une même entité administrative quand le périmètre est élargi avec intégration de la compétence tourisme « partagée » - Transférer la compétence tourisme à une collectivité de rang supérieur ce qui permettrait de niveler toutes les différences locales ? - Mettre en lumière l'impact économique du tourisme sur le territoire pour préparer l'intégration de la compétence tourisme sur des territoires plus grands.	Bien définir les notions de territoire de projet, territoire administratif, territoire de destination… Travailler sur un projet de territoire partagé pour les futurs partenaires de fusion sans se préoccuper de la RCT plutôt que d'attendre les dictats de la loi Trouver des enjeux communs et profiter de la RCT pour explorer d'autres débouchés économiques

Une destination touristique se définit à la fois

- comme ce que le touriste choisit et rejoint comme ***lieu de séjour***
- comme le ***système d'offre*** répondant localement à ses besoins

Vue comme système d'offre, la **destination repose sur des acteurs *interdépendants*, ce qui crée un besoin de coordination :**

→ **l'ensemble des pratiques du touriste créent l'interdépendance de facto des diverses prestations qui y répondent**

→ **une coordination entre les acteurs de l'offre s'ils reconnaissent et veulent « optimiser » cette interdépendance**.

Source : MANAGEMENT STRATEGIQUE DE DESTINATION TOURISTIQUE ET MANAGEMENT TERRITORIAL -LE CAS DU MASSIF DU SANCY MARSAT Jean-Bernard
*Cemagref , Clermont-Ferrand