

L'évolution des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine en 2018

Article paru en avril 2018 sur le site monatourisme.fr



En janvier 2017, nous vous invitons à [un voyage en Nouvelle-Aquitaine « structurée »](#). Nous dressions alors un portrait plutôt positif de destinations naissantes et de territoires s'alliant. En avril 2018, les processus de fusions des structures néo-aquitaines touchent à leur fin. Du moins à la fin des questionnements sur le regroupement administratif

et les transferts de compétences. Il aura fallu **plus de 3 ans, depuis le vote en 2015, pour construire ce nouveau paysage.**

Un nouveau paysage qui constitue une mosaïque recomposée et aussi fragmentée. Du point de vue du territoire de compétences et des modèles d'organisations, le réseau est plus homogène. Du point de vue des organisations opérationnelles, des moyens, des humains, l'hétérogénéité est toujours très forte. Cette loi se voulait un grand remembrement pour permettre aux politiques touristiques de se définir à une échelle de destination. Les nombreux rebondissements qu'elle a subi ont permis de conserver certaines particularités locales. Pas toujours au nom d'une plus grande cohérence territoriale.

De nombreux offices de tourisme nouvellement créés ou nouvellement fusionnés s'engagent désormais dans **une période de construction ou de consolidation.**

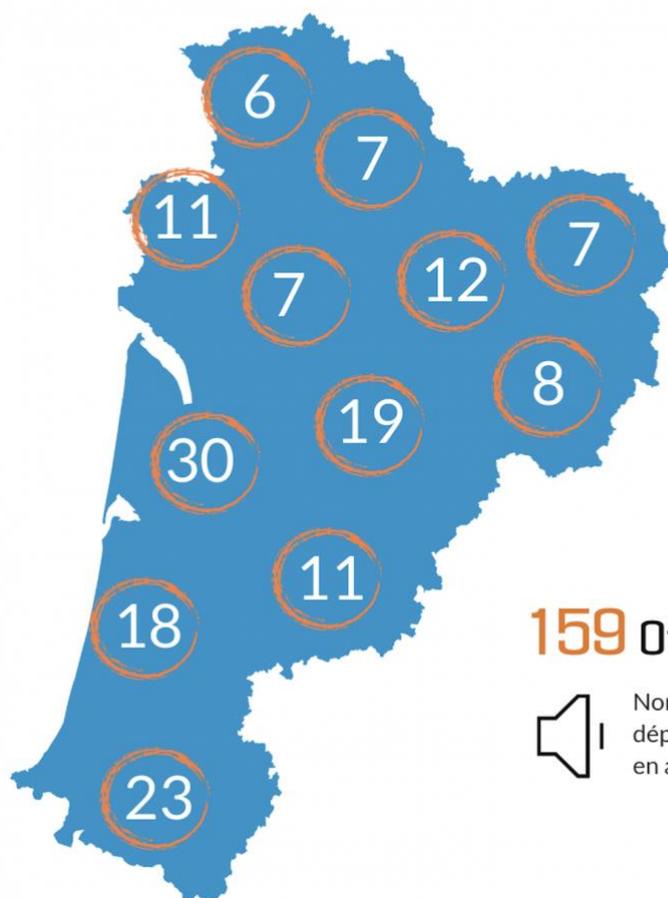
Nous vous invitons à faire un petit tour de la Région en chiffres pour suivre ces évolutions. A partir du mois de novembre, nous vous proposerons un panorama complet et stable... Pendant au moins 2 ans avant la prochaine étape des élections municipales ou des schémas départementaux !

Un EPCI, un office de tourisme ?

La carte des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine comporte en avril 2018, **159 offices de tourisme, répartis sur 153 EPCI.**

Sur de nombreux territoires, nous sommes désormais dans la configuration un EPCI = un office de tourisme. Deux cas de figure différent du modèle : les offices de tourisme intercommunautaire (pour la plupart créées avant la loi NOTRe) et les offices de tourisme communaux (exception liée à [la loi montagne, qui s'est déclinée chez nous sur le littoral](#)).

OFFICES DE TOURISME



159 Offices de Tourisme



Nombre d'offices de tourisme par département de la Région Nouvelle-Aquitaine en avril 2018

mona
MISSION DES OFFICES DE TOURISME
nouvelle-aquitaine

L'exception montagne... ou plutôt littorale

Les territoires littoraux, fortement dotés en stations classés, conservent une plus forte densité en offices de tourisme. La Charente-Maritime fait figure d'exception. Les îles de Ré et Oléron-Marennes ont retrouvé une stabilité post-fusion. La Destination Royan Atlantique, issue de la loi NOTRe, est encore en processus d'organisation. Sur ce département, les regroupements ont été anticipés et pensés à grande échelle, incluant toutes les stations classées. Les autres départements littoraux – Gironde, Landes, Pyrénées-Atlantiques – ont, quant à eux, un nombre plus important de structures que d'EPCI.

Paradoxalement, c'est sur ces territoires que l'on retrouve à la fois le plus grand nombre d'offices de tourisme municipaux, et les plus grands offices de tourisme communautaires. L'agglomération Pays Basque est par exemple **l'EPCI qui comptera le plus grand nombre d'offices de tourisme en 2019**. Il regroupera 6 offices de tourisme de station en plus de son office de tourisme communautaire.

Regroupement ou compétition locale : seulement deux voies possibles ? Une troisième voie favorisant l'intelligence collective pour inventer un nouveau modèle semble tout aussi intéressante à explorer.

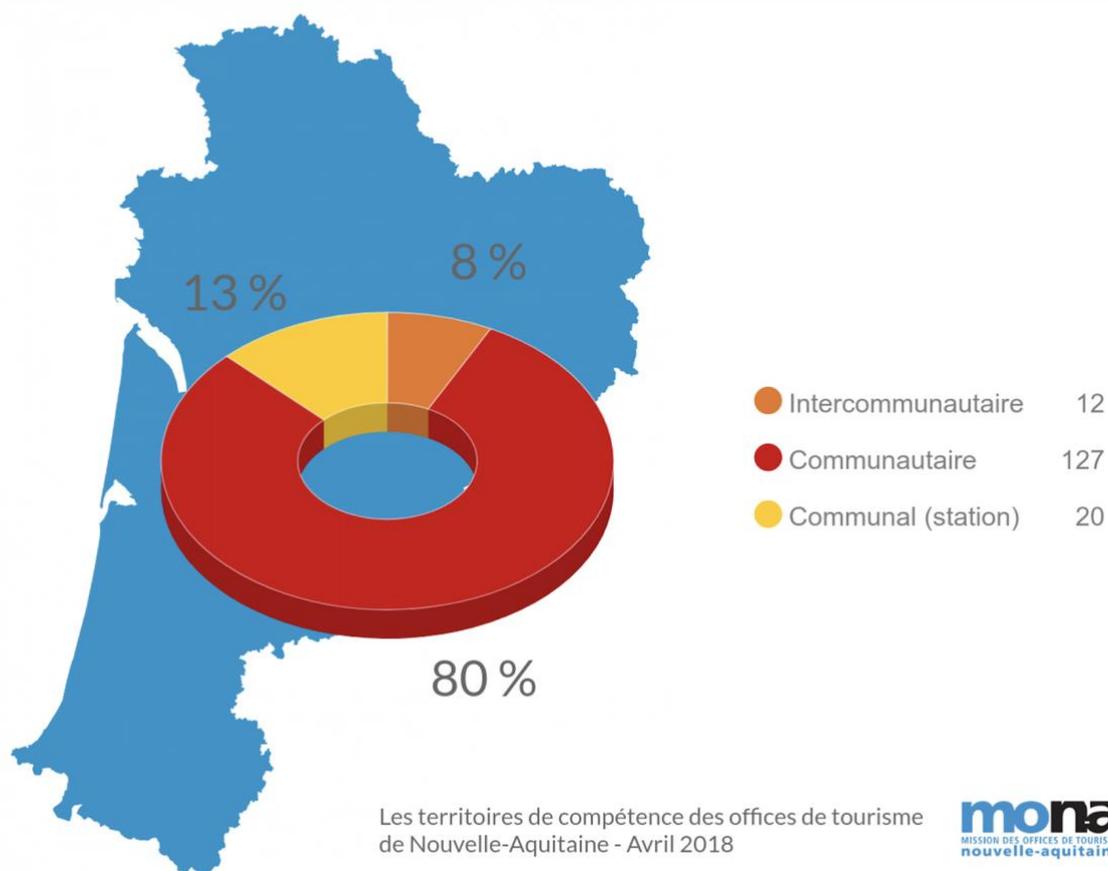
Des territoires de compétence majoritairement communautaires

La loi NOTRe avait pour vocation de clarifier la compétence tourisme, et d'encourager la mutualisation à plus large échelle.

Les petits – et les moins petits – offices de tourisme se sont regroupés pour être plus forts ensemble. Ils ont surtout répondu au périmètre de leur nouvelle intercommunalité. Tant et si bien que des offices qui étaient auparavant inter-communautaires (plusieurs EPCI) sont devenus communautaire par le jeu des regroupements des intercommunalités.

Ainsi, **très peu d'offices de tourisme se sont constitués entre 2016 et 2018 sur un périmètre inter-communautaire**. Le pourcentage de ces structures a même diminué.

TERRITOIRE DE COMPÉTENCE



Plusieurs explications à cela. La première découle de l'urgence dans laquelle on a été réalisés ces regroupements, peu préparés et peu choisis.

La seconde est l'explication très logique selon laquelle **on mutualise des moyens pour parvenir à une taille critique**. On assiste ensuite à une phase de palier jusqu'à parvenir à une dimension adaptée. Une fois cette taille critique atteinte, on ne ressent plus forcément le besoin immédiat de travailler avec les voisins.



De nombreuses structures n'ont toutefois toujours pas atteint leur taille critique permettant de mener à bien toutes les missions confiées. **Aujourd'hui, un office de tourisme de Nouvelle-Aquitaine compte en moyenne 9 salariés.** Pour rappel, il était autour de 5 en 2016. Du plus petit au plus grand, le ratio est de 1 à 60 (bientôt à 100, pour le Pays Basque). Preuve, s'il en fallait, de l'hétérogénéité

des territoires, des équipes et des moyens.

La dernière enfin, est toujours liée à l'urgence qui règne dans ces moments de fusion, qui sont des périodes de replis sur soi. La structure se concentre sur son organisation interne et est donc moins encline à la coopération externe.

Ré-inventer la coopération intercommunale ?

L'observation du réseau montre que les structures les plus pérennes sont celles qui ont **construit petit à petit la coopération pour l'ancrer dans la dynamique territoriale.**

On observe plusieurs modèles intéressants, passant par le regroupement ou la coopération. Certains territoires sont structurés à une échelle de destination (les îles, Bordeaux Métropole) ou engagés dans une stratégie partagée, à travers un dispositif plus ou moins contractuel. [L'appel à projets NOTT de la Région](#), a permis de concrétiser les partenariats territoriaux sur de nombreux territoires engagés. Une dynamique de Parc Naturel Régional associée, comme dans les Landes de Gascogne, permet de collaborer autour d'un projet de destination écotourisme. Enfin, une marque territoriale comme le Bassin d'Arcachon, rassemble différentes structures et types de partenaires.

Il faudra donc un certain temps – denrée précieuse qui semble manquer à tous – aux structures issues de la loi NOTRe pour parvenir à cette pérennité.

L'application des théories du développement personnel aux organisations est assez juste dans ce contexte. La pyramide de Maslow appliquée aux organisations en est un exemple. Une fois le socle sécuritaire de base d'une structure (structure juridique, gouvernance, moyens financiers, moyens humains) constitué, celle-ci pourra évoluer vers la définition de ses valeurs, vers la mise en oeuvre d'une stratégie, voire de nouvelles missions et de nouvelles coopérations. **Le contexte est donc favorable à la pérennisation des structures,**

à condition de garantir ce fameux socle de base, qui semble aujourd'hui encore bien mouvant.

Penser de nouvelles gouvernances

Il existe en 2018 **19 offices de tourisme de station classée**. Sur ce nombre, **17 sont gérés par une commune qui a conservé la compétence tourisme dans son intégralité**. Deux sont restés distincts : la personnalité morale de la structure est conservée, mais elle est gérée par la communauté d'agglomération.

Nota : le 20ème office de tourisme communal apparaissant sur la carte est une commune non station n'ayant pas encore achevé son processus de fusion.

Fait marquant pour notre région, ces stations ayant conservé l'exercice de la compétence tourisme ne représentent que **24 % des stations classées de Nouvelle-Aquitaine**.

Les **76 % restant sont intégrées à un office de tourisme communautaire ou intercommunautaire**. Félicitations au passage à Bordeaux, La Flotte-en-Ré, Sainte-Marie-de-Ré et Saint Palais sur Mer, qui ont obtenu le renouvellement de leur classement tout récemment. **Le nombre de stations classées en Nouvelle-Aquitaine s'élève à 69**, parmi lesquels de petites nouvelles, et d' »anciennes » stations dont le classement deviendra caduque d'ici peu.

C'est bien là une preuve que la coopération territoriale est possible sur des territoires disposant de plusieurs marques fortes. Le Bassin d'Arcachon a depuis longtemps mutualisé ses efforts de promotion et le concrétise en une marque territoriale, partagée par l'ensemble des acteurs, dont les 8 offices de tourisme (1 communautaire, 1 service tourisme avec BIT et 6 communaux). D'autres sont en cours de construction, comme au Pays Basque, dans les Landes Atlantiques Sud, ou encore en Vallée d'Ossau.

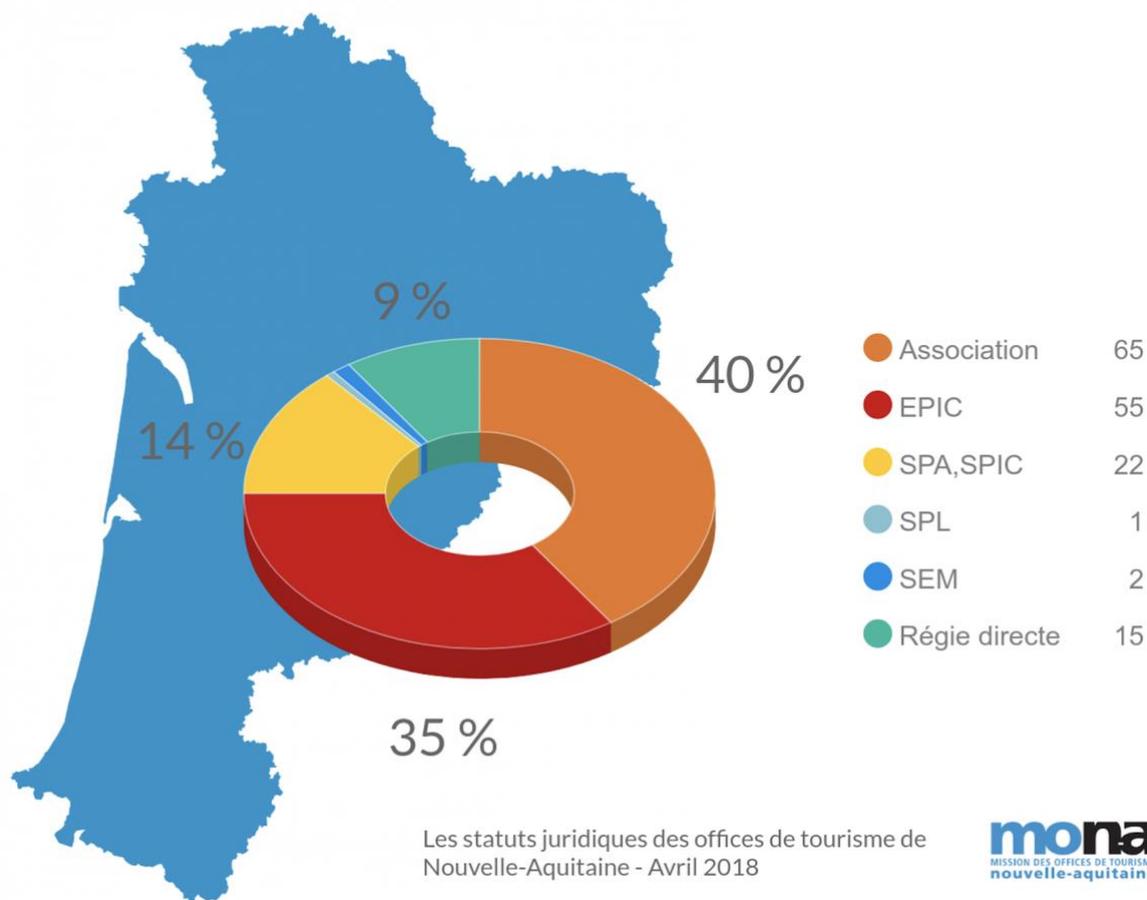
Pour en savoir plus, rendez-vous dans la rubrique consacrée aux [stations classées et communes touristiques](#)...

Les statuts associatifs et EPIC au coude à coude

Alors qu'il était de 60 % en 2016, **le pourcentage d'offices de tourisme sous forme associative a chuté à 40 %**. Non que le statut associatif ne soit plus permis ou adapté aux offices de tourisme, mais bien que le mouvement entamé depuis 20 ans sur la « municipalisation »(au sens d'entrée dans le domaine public) des offices de tourisme se poursuit.

En contrepartie, la **part des EPIC a fortement augmenté**. De nombreuses structures se sont constituées sous cette forme, pour atteindre **35 % aujourd'hui**.

STATUTS JURIDIQUES



Ce statut a été fortement plébiscité par les élus lors des regroupements. Parmi les principales raisons citées, on retrouve la professionnalisation de la structure, l'implication (ou le « contrôle ») des élus, l'équilibre avec les socioprofessionnels, ou encore la commercialisation. L'aspect rassurant des articles dédiés dans le code du tourisme (l'EPIC est le seul statut qui fait l'objet d'articles dédiés dans le code du tourisme) a aussi beaucoup joué.

Le choix fréquent de l'EPIC a parfois eu pour conséquence de construire des structures légères de deux ou trois salariés dans cette enveloppe administrativement lourde. En effet, ce type de statut implique une charge administrative importante, en particulier au démarrage, qui nécessite de dimensionner l'équipe en conséquence.

L'expérience montre là encore que le bon fonctionnement entre les structures est conditionné par beaucoup plus d'humain et de communication, que par un quelconque statut juridique.

Pas de recette miracle



On observe donc **une poursuite très forte du mouvement vers des formes intégrées d'offices de tourisme**, c'est à dire dont la gouvernance est majoritairement constituée d'élus. Si l'on peut se féliciter de la forte prise en compte du tourisme dans les politiques territoriales, il est tout de même

important de rappeler les spécificités du tourisme. Elles ne sont en effet pas toujours adaptées à un cadre purement institutionnel.

Il s'agit d'une part d'une filière sectorielle qui se construit avec les acteurs économiques privés. D'autre part, le tourisme est un domaine transversal, qui implique aussi bien les touristes que les locaux, aussi bien le développement local que l'économie. **Son activité nécessite une grande réactivité et flexibilité**, imposée par la relation permanente qu'elle entretient avec la clientèle touristique (ou les usagers, selon les préférences de vocabulaire propres à chacun). Elle nécessite enfin **une maîtrise du rôle de connecteur, de « facilitateur », de partenaire, autour d'une gouvernance participative**. Les offices de tourisme sont pour cela de véritables laboratoires, et ce depuis plus d'un siècle.

Ainsi, on n'observe toujours pas de recette miracle ni de règle concernant les statuts juridiques. **La pérennité des structures dépend plus du modèle de gestion, de gouvernance et du projet de territoire que du statut.**

Retrouvez [les ressources sur les différents statuts juridiques d'un office de tourisme, avec la série de webséminaire « 365 jours en offices de tourisme »](#), dans laquelle les directeurs et directrices de structures témoignent des atouts et inconvénients de leurs statuts.

On retrouve dans les offices de tourisme **associatifs** des structures parmi les plus **importantes de Nouvelle-Aquitaine** : Bordeaux, Saint Emilion, Ile d'Oléron-Marennes. Et **parmi les EPIC, des poids lourds régionaux** (Royan Atlantique, Médoc Atlantique, Poitiers) comme de **plus petites structures** (Médoc Plein Sud, Vallée d'Ossau, Montesquieu, par exemple).

Le retour des régies : véritable stratégie ou solution de facilité ?

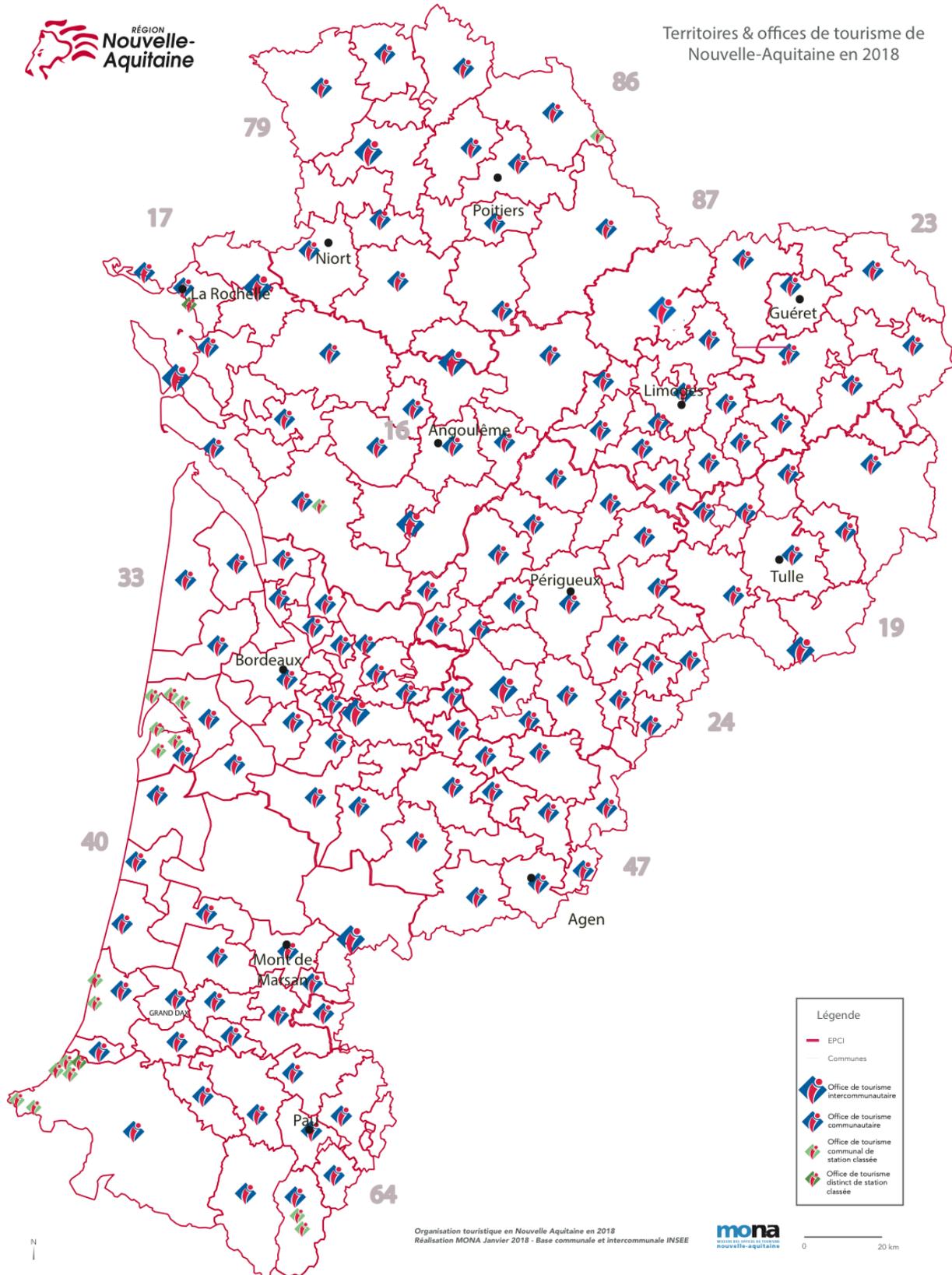
Il existe plusieurs types de régies publiques. Les régies simples, ou directes, premièrement, qui sont un simple service de la collectivité. Pour rappel, ce statut ne permet pas d'exercer les missions d'un office de tourisme dans les conditions définies par le code du tourisme. Ce dernier prévoit en effet une instance de gouvernance partagée avec les professionnels du territoire. En Nouvelle-Aquitaine, **15 collectivités ont fait le choix de la régie directe**. Il s'agit souvent sur de territoires où la part de l'activité touristique est plus faible que celle des autres secteurs.

Les autres régies sont souvent **à simple autonomie financière**, c'est à dire sans personnalité morale. Elles gèrent un Service Public Administratif (SPA) ou un Service Public Industriel et Commercial (SPIC) et sont au nombre de **22 en Nouvelle-Aquitaine, soit 14 % des offices de tourisme**.

Enfin, il existe **trois SPL ou SEM**. Ce type de statut a été assez peu plébiscité en Nouvelle-Aquitaine. Les SEM sont aujourd'hui des structures plutôt performantes d'un point de vue gouvernance et commercialisation. Elles sont adaptées à des territoires à fort potentiel touristique. **Les SPL sont trop récentes pour en avoir une lecture avec suffisamment de recul**.

Le site de la Fédération des EPL – Établissement Publics Locaux – fournit des radioscopies très intéressantes de son réseau. Si vous vous interrogez sur ce statut, [allez y jeter un oeil !](#)

La carte suivante projette l'état des structures une fois les fusions en cours réalisées, d'ici la fin de l'année 2018.



Et l'humain, dans tout cela ?

La nouvelle carte du réseau, c'est aussi les cartes de visite des **1 400 salariés qui travaillent dans les offices de tourisme.**

Le grand big-bang de la loi NOTRe a parfois (souvent) fait oublier l'humain au coeur de ces changements. Absorbés que nous sommes par le cadre réglementaire et la transformation du secteur, nous en oublions souvent que ces structures ne fonctionnent pas sans les richesses humaines qui les animent.

Le nombre de salariés est resté stable, signe qu'au contraire d'autres secteurs d'activités, regroupement ne signifie pas licenciement. On peut s'en féliciter ! **Au contraire, les structures, en se regroupant, croissent en effectif.** Elles remplissent des missions nouvelles et proposent de plus nombreux services. Cependant, le turn-over n'a jamais été aussi important, tant au niveau des directions que des équipes. Tout changement s'accompagne et se construit avec les équipes. A défaut, le résultat immédiat est plus efficace, mais la pérennité sur le long terme risque d'être compromise.

Un plaidoyer, donc, pour l'intelligence collective, dans laquelle chacun a son rôle à jouer : élu, administrateur, manager, salarié, professionnel. **La gestion des ressources humaines**, jusque là considérée sous un angle administratif, prend tout son sens. **Elle devient un rôle clé et transversal au sein de la structure.** Elle n'est plus l'apanage d'une personne qui serait comptable ou chargée de l'administratif, mais bien de managers et de toute une équipe.



Des outils comme les [démarches de qualité de vie au travail](#), ou les solutions aux [problématiques posées par le multi-sites](#) permettent de dérouler la pelote de laine vers une meilleure cohésion des équipes.

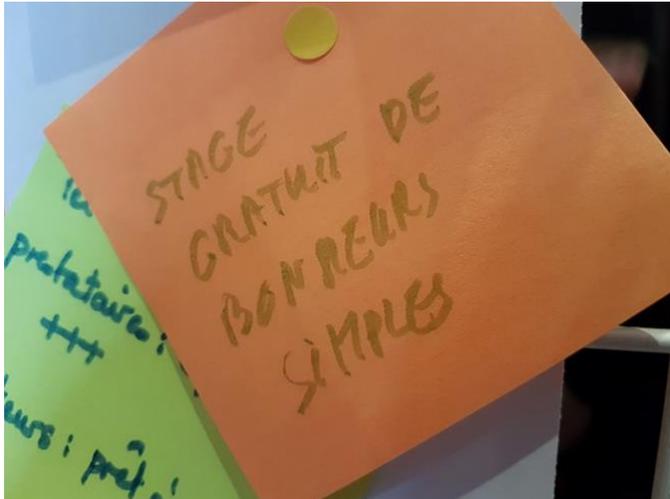
La suite, s'il vous plaît...

Dans le [travail de la commission prospective d'offices de tourisme de France](#), on voit se dessiner plusieurs scénarios vers lesquels pourraient évoluer les offices de tourisme. **L'office de tourisme ne serait plus un modèle unique** mais **plusieurs types de structures**, qui seraient **plus ou moins développés, plus ou moins ouverts**. De nouveaux potentiels se dessinent. Nous

ne parlons plus seulement des missions, mais bien de la forme même des organisations.

Aussi, [la transition des organisations](#) se poursuivra par **une profonde réflexion stratégique sur l'évolution de la structure, son écosystème territorial, ses valeurs et sa raison d'être**. Elle impliquera **un véritable questionnement du travail et de son organisation**, pour redonner aux individus leur juste place dans les processus de décision et d'action, individus poussés par et vers une dynamique collective.

De très beaux exemples sont à l'oeuvre dans le réseau. Parmi eux, l'[office de tourisme des Grands Lacs](#) qui a réalisé un travail de fond sur sa happy team, Destination Agen et le Béarn des Gaves qui ont repris un nouveau souffle en interne et avec les acteurs économiques, Sarlat avec [son travail d'équipe autour de la GRC](#), le Grand Châtellerault, qui réfléchit à son scénario de l'office de tourisme du futur, ou encore la centaine de salariés qui construisent leur futur office de tourisme du Pays Basque. Loin de la tentation de ce que l'on pourrait



appeler du « happy washing » (le « [green washing](#) », version valeurs d'entreprise), ces projets sont concrets. Chaque partie prenante a ensuite sa petite part de responsabilité dans la réussite du projet global.

Des exemples comme ceux-là, vous en avez plein, ils ne demandent qu'à s'exporter ! J'en profite pour vous partager mon post-it préféré du #monatour2018...