

Organisation et gestion du tourisme en Haute Maurienne Vanoise

Organisation des ressources humaines – gestion financière – aspects juridiques

La question sous-jacente à la réflexion sur l'organisation et la gestion du tourisme en Haute Maurienne Vanoise est la suivante :

L'organisation et la gestion du tourisme entre la Communauté de Communes et les opérateurs touristiques sont-elles efficaces pour répondre aux attentes des clientèles touristiques et pour assurer la pérennité économique de la Haute Maurienne Vanoise ?

Pour ce travail, la CCHMV est accompagnée par le bureau d'études IDES.

Ses missions sont les suivantes :

- ❖ Réaliser l'état des lieux de l'organisation, des ressources humaines, des ressources financières et des aspects juridiques dans la gestion du tourisme en Haute Maurienne Vanoise ;
- ❖ Au vu de cet état des lieux, conseiller les élus sur les changements à mettre en place pour une meilleure gestion du tourisme ;
- ❖ Aider à la mise en place des changements prioritaires.

Ce travail doit contribuer à :

- ❖ Améliorer le fonctionnement de la gestion du tourisme entre les différents opérateurs ;
- ❖ Améliorer la qualité des prestations et répondre aux attentes des clientèles ;
- ❖ Conseiller les décideurs afin d'optimiser les ressources humaines et financières mobilisées.

Rappel des structures concernées

- ❖ **La Communauté de Communes de Haute Maurienne Vanoise ;**
- ❖ **Les Communes de Bramans, Sollières-Sardières, Termignon, Lanslebourg, Lanslevillard, Bessans et Bonneval-sur-arc ;**
- ❖ **Les Offices de Tourisme ;**
- ❖ **Les structures gestionnaires des remontées mécaniques et domaines skiables des stations.**

L'état des lieux

L'organisation et les ressources humaines

Sur le plan de la stratégie

- ❖ Il n'y a pas de projet cohérent de développement touristique ;
- ❖ La défense des intérêts communaux est privilégiée, malgré une volonté apparente de faire ensemble ;
- ❖ La délégation de compétences n'est pas toujours réelle et effective.

Sur le plan de la communication

- ❖ Constat d'un déficit de communication, voire de compréhension dans les structures et entre les structures.

Sur le plan de la répartition des missions

- ❖ La répartition des missions et l'identification des rôles ne sont pas clairement définies tant dans chaque structure qu'entre structures (promotion, organisation d'événements, etc.) ;
- ❖ Constat d'un manque de fédération sur les actions d'animation ;
- ❖ Il n'y a pas d'acteur identifié clairement dans la fonction commerciale ;
- ❖ Constat de doublons : certaines actions sont menées plusieurs fois par des acteurs différents (par exemple : promotion, publicité, publications).

CONTRAT STATION HAUTE MAURIENNE VANOISE

Tableau synthétique de l'organisation actuelle du tourisme en Haute Maurienne Vanoise

Fonctions à mettre en œuvre pour développer une politique touristique sur un territoire	Actions	Acteurs actuels					
		Qui met en œuvre ?					
		CCHMV	OT intercommunal Termignon, Sollières-Sardières, Bramans (dont Centrale de Réservation)	Maison de Val Cenis	Centrale de Réservation de Val Cenis	OT Bessans	OT Bonneval
Stratégie	Définition de la politique touristique	X	X		X	X	X
	Coordination du travail des OTSI	X salons, brochures communales, événements					
Communication	Site Internet	X	X	X		X	X
	Publicité	X	X	X		X	X
	Editions	X	X	X		X	X
	Relations presse	X	X	X		X	X
Promotion	Événementiel	X	X	X		X	X
	Salons	X	X		X	X	X
	Workshops	X	X		X		
Accueil	Info « guichet »		X		X	X	X
Information	Avant le séjour, pour la préparation du séjour	X	X		X	X	X
Réservation, vente	Montage de produits	X	X		X	X	X
	Circuits de distribution				X		
	Site Internet		X			X	
	Vente par téléphone		X			X	
	Politique tarifaire				X		
	Salons, réseaux de vente				X		
	Actions commerciales directes				X		
Animation			X	X		X	X

CONTRAT STATION HAUTE MAURIENNE VANOISE

Sur le plan des ressources humaines et des compétences

- ❖ Constat d'un déficit de compétences en informatique et en langues ;
- ❖ Certains recrutements sont inadaptés du fait d'un manque de définition précise des rôles et compétences nécessaires ;
- ❖ Constat d'un manque de partage ou mutualisation des savoirs et savoirs-faires disponibles entre les structures (Par exemple : webmastering, langues étrangères).

Sur le plan des horaires

- ❖ Il convient de s'interroger sur l'adaptation des horaires aux besoins des clients (Par exemple : horaires d'ouverture et permanences téléphoniques des offices de tourisme, horaires d'ouverture des guichets de vente des forfaits de remontées mécaniques).

Sur le plan du management des équipes

- ❖ Constat d'une insuffisance de management par manque d'objectifs.

La situation juridique

Compétences en matière touristique

Lors de la transformation du District en Communauté de Communes en 2001, les Communes membres (soit les 7 communes de Haute Maurienne Vanoise) lui ont **transféré la compétence** relative au développement touristique de la manière suivante (extrait des statuts de la Communauté de Communes) :

- « . définition de la politique touristique de la Haute Maurienne Vanoise ;
- . coordination des OTSI de Haute Maurienne Vanoise ;
- . aménagement et gestion de l'Espace Baroque en Espace Patrimoine Maurienne ;
- . action de promotion et d'animation touristique en collaboration et en complément de celles menées par les OTSI ;
- . promotion, développement et organisation de compétitions de biathlon. »

Or :

D'une part, la compétence tourisme se décompose en deux blocs :

- . accueil, information, animation ;
- . promotion.

Chaque bloc est indissociable. Par exemple, on ne peut pas dissocier l'accueil de l'information, ces deux missions doivent être traitées par la même structure.

D'autre part, au regard de la loi, lorsqu'une Commune transfère une compétence à une Communauté de Communes elle s'en dessaisit. Elle ne peut ni la déléguer une 2nde fois à une autre structure, ni intervenir, sous quelque forme que ce soit, dans le domaine de compétence transférée (par exemple, octroyer une subvention à l'Office de Tourisme Local).

Réflexions à mener :

- ❖ La répartition actuelle des compétences touristiques entre les différents acteurs exige une clarification :
 - Qui est compétent ?
 - Pour faire quoi ?
 - Avec quel financement ?
- ❖ Des difficultés sont soulevées d'un point de vue juridique, parmi lesquelles :
 - La confusion de compétences en matière touristique entre la Communauté de Communes et le SIVOM de Val Cenis ;
 - La compétence des Communes de Bessans et de Bonneval sur Arc pour verser une subvention à leurs Offices de Tourisme respectifs ;

Gestion de fait

Rappel : qu'est-ce que la gestion de fait ?

« La gestion de fait est l'acte irrégulier par lequel une personne physique ou morale s'immisce dans le maniement des deniers publics sans avoir qualité pour le faire (Article 60 - XI loi du 23 février 1963 modifiée). Il peut aussi bien s'agir d'un agent que d'une association. Peuvent être mis en cause les personnes qui ont directement et effectivement manié des fonds publics sans habilitation, ordonné ce maniement ou qui en ont eu connaissance sans y mettre fin. »

- ❖ En Haute Maurienne Vanoise, il n'y a pas de gestion de fait constatée au moment de l'audit.

CONTRAT STATION HAUTE MAURIENNE VANOISE

Délégation de pouvoir

- ❖ Quelques imperfections ont été constatées dans la formation des délégations de pouvoir. Des précisions sont à apporter.

Les finances

Voici une synthèse des dépenses et recettes réalisées par les acteurs touristiques de Haute Maurienne Vanoise (hors remontées mécaniques et domaines skiables).

Office de Tourisme intercommunal de Termignon, Sollières-Sardières et Bramans (2005)

Charges		Produits	
Total charges	378 100 €	Total produits	382 000 €
Dont achats	83 000 €	Dont produits	55 100 €
Dont salaires et charges	204 000 €	Dont subventions	307 000 €

Office de Tourisme de Val Cenis (2004)

Charges		Produits	
Total charges	523 088 €	Total produits	551 348 €
Dont achats	308 872 €	Dont produits	257 615 €
Dont salaires et charges	201 956 €	Dont subventions	257 597 €

Centrale de Réservation de Val Cenis (2004)

Charges		Produits	
Total charges	1 667 802 €	Total produits	1 698 880 €
Dont achats	1 434 713 €	Dont produits	1 507 434 €
Dont salaires et charges	170 254 €	Dont subventions	0 €

Office de Tourisme de Bessans (2004)

Charges		Produits	
Total charges	294 666 €	Total produits	283 993 €
Dont achats	100 968 €	Dont produits	55 078 €
Dont salaires et charges	176 118 €	Dont subventions	225 520 €

Office de Tourisme de Bonneval sur Arc (2004)

Charges		Produits	
Total charges	183 518 €	Total produits	175 085 €
Dont achats	92 617 €	Dont produits	44 099 €
Dont salaires et charges	81 940 €	Dont subventions	114 532 €

Communauté de Communes de Haute Maurienne Vanoise (2004)

Charges		Produits	
Total charges	928 245 €	Total produits	928 245 €
Dont achats	605 123 €	Dont produits	168 650 €
Dont salaires et charges	323 122 €	Dont subventions	257 597 €
		Dont Impôt cc	594 574 €

Total

Charges		% CCHMV	Produits		% CCHMV
Total charges	3 975 977 €	23%	Total produits	4 613 977 €	20 %
Dont achats	2 625 293 €	23%	Dont produits	2 087 976 €	36 %
Dont salaires et charges	1 151 526 €	28%	Dont subventions	1 069 670 €	15 %

Du point de vue des ressources humaines, l'ensemble de ces acteurs touristiques emploie 32.4 personnes (équivalent temps plein) et 13 personnes saisonnières. Cela représente une masse salariale globale de 1 151 526 € (chiffre 2004).

Pistes d'actions

Le cabinet IDES préconise les pistes d'actions suivantes afin de poursuivre le travail :

- ❖ Définir un projet de développement touristique cohérent avec le projet de territoire (travail sur le marketing) ;
- ❖ Mettre en œuvre un plan d'actions dans le cadre d'une démarche de projet ;
- ❖ Définir les objectifs et moyens de contrôle pour chaque structure et chaque collaborateur ;
- ❖ Renforcer la solidarité intercommunale et mutualiser les moyens :
 - Mieux communiquer ;
 - Mettre en commun les savoir-faire.
- ❖ Définir l'organisation optimale (juridique, ressources humaines, ressources financières) ;
- ❖ Définir l'organisation juridique en clarifiant la répartition des compétences actuelles ;
- ❖ Rectifier les délégations de pouvoirs (CCHMV).

Et maintenant ?

Avant de poursuivre le travail, il est nécessaire de réaliser un tableau synthétique du diagnostic reprenant l'ensemble des fonctions touristiques d'un territoire, « qui fait quoi ? », « qui paye quoi ? », « qui a quelle compétence juridique pour assurer quelle fonction ? ». Ce travail est en cours.

Ensuite, sur la base de ce tableau, il sera possible d'envisager plusieurs scénarios d'organisation et de gestion du tourisme. Pour ce faire, les questions à se poser sont les suivantes :

- ❖ Pour que l'organisation et la gestion du tourisme soient efficaces, quelles sont les fonctions touristiques et les missions à assurer et à quelle échelle est-il le plus pertinent de les mener ? Echelle communale ? Echelle « plateau » ? Echelle Haute Maurienne Vanoise ?
- ❖ Chaque année, 4 millions d'€ sont dépensés par les acteurs touristiques publics de Haute Maurienne Vanoise pour assurer les fonctions suivantes : la définition de la politique touristique, la coordination du travail des Offices de Tourisme, les actions de communication et de promotion, de commercialisation, d'animation, d'accueil et d'information. Le retour sur investissement est-il satisfaisant ? Pourrions-nous faire mieux avec les mêmes moyens mais en s'organisant et en gérant le tourisme en Haute Maurienne Vanoise différemment ?
- ❖ Comment s'organisent les autres territoires ?

Des concertations pourront avoir lieu sur les différents scénarios envisagés.

La Communauté de Communes, les Communes, le SIVOM de Val Cenis et les Offices de Tourisme devront prendre des décisions officielles concernant la future organisation et gestion du tourisme en Haute Maurienne Vanoise. Ce travail se fera par étapes.

Enfin, il est utile de rappeler que, dans des délais très proches, le 18 août 2006, toutes les Communautés de Communes de France devront avoir défini leurs compétences d'intérêt communautaire et avoir validé leurs statuts en conséquence. Il s'agit là d'un travail important de réflexion et de concertation à mener par les élus de la Communauté de Communes, des Communes et des SIVOM du territoire. Ce travail est piloté par la Communauté de Communes et a démarré fin mars.