

Conseil Régional Auvergne

Mission d'évaluation de l'organisation touristique territoriale en Agences Locales de Tourisme

Rapport de mission – juin 2009



CRP Consulting
17 avenue Saint Martin de Boville 31130 BALMA
Tél : 05 61 24 61 61 – Fax : 05 61 24 90 60 – Site Web : www.crpconsulting.net
SA au capital de 185 000 Euros – SIRET 351 820 444 00039 – NAF 741 G

Sommaire

Sommaire	2
1. La satisfaction des objectifs	3
1.1 La couverture territoriale.....	3
1.3 La gestion des moyens humains.....	8
1.4 La perception de la taxe de séjour.....	11
1.5 La performance organisationnelle.....	13
2. La conduite des missions ALT	16
2.1 L'organisation des services touristiques à l'échelle du territoire.....	16
2.2 La conduite de démarchages commerciaux.....	18
2.3 La mutualisation des éditions.....	20
2.4 La contribution à la production touristique régionale.....	22
2.5 La contribution à l'accompagnement des porteurs de projet.....	24
2.6 La participation à l'observation touristique.....	26
2.7 La conduite de démarche Qualité.....	29
3. La conduite de la politique ALT	31
3.1 Le stade et les perspectives de la démarche.....	31
3.2 Les champs et les contenus de la politique régionale.....	32
3.3 L'animation et l'évaluation	33
3.4 L'aide financière apportée aux ALT	34
4. L'actualisation du dispositif d'application	35
4.1 Les fondements stratégiques du dispositif proposé.....	35
4.2 Les ancrages qui caractérisent la performance des ALT	36
4.3 Les cadres opérationnels de conventionnement entre ALT et Région.....	37
4.4 Les outils constitutifs du nouveau dispositif d'application.....	38
4.5 Des démarches complémentaires pour animer la montée en puissance des ALT.....	39
4.6 Des objectifs à court et à moyen terme.....	40

1. La satisfaction des objectifs

1.1 La couverture territoriale

Objectifs poursuivis : doter 100 % des territoires régionaux d'un outil de promotion et de développement de proximité, opérant sur la diversité des missions touristiques et atteignant une meilleure efficacité, via la mutualisation des moyens et des actions et la coordination avec les autres acteurs institutionnels.

Résultats relevés : Les 16 A.L.T. en place couvrent plus de 85% des communes auvergnates, pour 40% en 2005. Il semble plutôt pertinent d'appréhender le critère de couverture non pas en termes de territoire au sens strict du terme mais plutôt en termes d'économie touristique.

	Haute Loire	Cantal	Allier	P. de Dôme	Auvergne
Part des nuitées touristiques réalisées en territoire hors ALT / nuitées touristiques réalisées	0%	8%	50%	25%	22%
	↓	↓	↓	↓	
Part des nuitées touristiques réalisées en territoire hors ALT / ensemble des nuitées touristiques réalisées en Auvergne	0%	2%	9%	11%	22%

Source : SPOT auvergne

L'essentiel des nuitées touristiques réalisées en territoire hors ALT se concentre sur les pôles de Clermont-Ferrand et de Vichy. Dans les deux cas, il existe une organisation touristique opérant sur la diversité des missions touristiques. Au bout du compte, la quasi-totalité des nuitées touristiques réalisées en Auvergne bénéficie de l'accès à un outil efficace de promotion et de développement de proximité.

Le déploiement d'organisations touristiques à l'échelle agglomération dans les cas de Clermont et de Vichy relève de décisions qui sont locales et qui se situent en amont du champ de la politique ALT.

Approche qualitative :

Concrétiser la politique A.L.T. suppose que les collectivités territoriales perçoivent à leur échelle l'importance du chantier de l'organisation touristique posé à l'échelle régionale.

La coïncidence entre les lectures locales et régionales de l'enjeu touristique que pose un territoire peut s'évaluer en croisant des indicateurs reflétant :

- La part du territoire dans l'activité régionale : part du territoire dans la dépense touristique en Auvergne
- Le poids du tourisme dans l'économie locale : volume des dépenses touristiques réalisées / ménage résident).

Poids du tourisme dans l'éco locale :	<10185€							Sancy	
	<7275€						M. Cantal		
	< 4365€		Salers		St Flour				
	< 2895€	Hors ALT 15	Chataign.	Combrailles	Gorges A		Velay		Hors ALT 03
				Issoire	J. Loire		Livradois		
	<1310€		Aurillac						
< 860 €	Riom	Bourbons			Montluçon			Hors ALT 63	
							...		
	De 1 à 2%	De 2 à 3%	De 3 à 4%	De 4 à 5%	De 5 à 6%	de 6 à 7%		8 à 15%	
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
	Part du territoire dans les dépenses touristiques réalisées en Auvergne								

Source : SPOT Auvergne

Plus l'enjeu touristique est fort, plus l'impératif organisationnel se pose de façon déterminante.

Les territoires à très fort enjeu touristique présentent des organisations performantes souvent déclinées à l'échelle de villes, de stations. L'outil ALT permet de répondre à l'impératif organisationnel sur des territoires à moins forte portée économique immédiate, en appui sur le parti de la mutualisation.

1.2 La structuration juridique des organisations touristiques territoriales

Objectifs poursuivis : S'appuyer sur quatre modèles structurels pour mettre en place une Agence Locale du Tourisme en tant qu'outil adapté à ses spécificités touristiques, stratégiques et organisationnelles.

Résultats relevés :

Modèle structurel	ALT concernés	Evolutions en cours et à court terme	Evolutions envisageables à moyen terme
Création d'une association sans personnel et déléguant la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action de l'ALT à un OTSI	Triangle des Bourbon Sancy Volcans		Sancy Volcans
Création d'une association sans personnel et mise en œuvre collégiale du plan d'action de l'ALT par les OTSI	Velay Massif Cantaliens Grand Pays de Salers Combrailles	Combrailles	Grand Pays Salers
Création d'une association avec du personnel hors OTSI	Jeune Loire et rivières Pays Vallée Montluçon Val de Sioule Livradois Forez	Livradois Forez	Jeune Loire et rivières Pays Vallée Montluçon
Pas de création de nouvelles structures, L'ALT est portée par un OTSI déjà en place grâce à la modification de ses statuts	Pays de Saint Flour Pays d'Issoire et Val Allier	Pays d'Issoire et Val Allier	
Création d'un OTI à l'échelle du territoire par la fusion des OTSI préexistants	Riom Limagne Châtaigneraie Gorges Allier : 1 OTI + 2 OT Aurillac / communautaire		

Source : réunions CRP à l'échelle de chacune des ALT

Approche qualitative :

La progression de l'organisation territoriale est notoire dans l'absolu et en comparaison avec d'autres régions,

Le déploiement du tissu des ALT en Auvergne doit s'appréhender comme **le résultat de plusieurs dynamiques** : politique régionale ALT, essor des intercommunalités, pré existence de structures de collaboration (syndicat mixte...), émergence des Pays, animation de démarches d'offices de tourisme de pôle...

De la combinaison de ces dynamiques dépend la forme et le rythme de mise en place de l'ALT.

Il est difficile d'isoler l'impact particulier de la politique régionale au sein de cette combinaison. En revanche, il est clair que :

- La politique régionale ALT a permis de **poser la démarche à l'échelle intercommunautaire** qui n'est pas spontanée mais qui s'avère déterminante dans le cas de territoires ruraux à l'offre touristique diffuse. Il s'agit de consolider une identité, un volume d'offres et une capacité d'actions suffisantes.
- La pré existence d'un syndicat mixte et/ou le dynamisme particulier d'un Pays a facilité le choix de schéma de forte intégration OT-ALT.

Aujourd'hui, force est de constater **une dynamique active** :

- des réflexions en cours laissent présager des ajustements sur certaines ALT à court terme,
- d'autres évolutions à moyen terme sont encore prévisibles notamment de par l'évolution du contexte institutionnel (périmètre pays, progression de l'intercommunalité...).
- On peut penser que ces démarches en génèreront d'autres.

Dans chacun de ces cas, l'évolution de l'organisation touristique visera **le renforcement de la mutualisation** et tendra vers des **solutions d'intégration porteuses** des plus grandes marges de manœuvre.

L'ouverture du statut associatif aux offices de tourisme intercommunautaires participe également à rendre l'option de l'intégration plus accessible.

1.3 La gestion des moyens humains

Objectifs poursuivis : S'inscrire dans une démarche d'organisation à une échelle qui permet de consolider les structures, de conforter leurs actions et d'optimiser leurs moyens.

Résultats relevés :

	ALT	Velay	Jeune Loire	G Allier	Aurillac	M.Cantal	Châtaign.	St Flour
Structure	Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
	Nb Personnel	25	27	19	8	24	15	24
Contrat	Nb CDI	13	19	6	8	12	11	11
	Nb emploi aidé	0	2	0	0	0	0	1
	Nb saisonniers	10	3	13	0	3	3	7
	25 à 35h / sem	15	23	11	7	22	13	17
Formation	Infra Bac	8	4	?	2	1	2	1
	Bac à Bac+2	11	11	?	3	14	7	15
	Bac +3 et plus	7	1	?	3	9	6	8
	Form. continue	13	0	?	0	1	0	6
	ALT	Montluçon*	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	Ensemble
Structure	Nb total OT	5	3	3	4	4	1	48
	Nb Personnel	19	10	11	19	12	8	221
Contrat	Nb CDI	11	9	9	12	6	6	133 = 60%
	Nb emploi aidé	0	1	1	0	0	0	5 = 2%
	Nb saisonniers	3	0	1	5	1	2	51 = 20%
	25 à 35h / sem	15	10	10	7	7	8	165 = 75%
Formation	Infra Bac	1	1	4	1	1	0	26 = 13%
	Bac à Bac+2	15	6	5	12	7	5	111 = 55%
	Bac +3 et plus	2	3	2	6	4	3	64 = 32%
	Form. continue	2	4	0	11	6	0	43 = 21%

* = hors Nérès - Source : Questionnaire CRP renseigné par OTSI et ALT

Approche qualitative :

Il convient de relever **le faible recours à l'emploi aidé** : 2% ; **le taux significatif d'emplois à au moins ¾ temps** : 75% ; **le niveau de qualification supérieure des personnels** : 32% à Bac+3 minimum (26% en France en 2004

La encore, il s'agit de considérer ces données comme résultant d'un ensemble de dynamiques : politique régionale ALT et aussi essor des intercommunalités, pré existence de structures de collaboration (syndicat mixte...), émergence des Pays, animation de démarches d'offices de tourisme de pôle....

On relève **trois points faibles** qui ne sont pas spécifiques à l'Auvergne mais qui conditionnent des points déterminants dans la lutte concurrentielle entre les destinations.

Ils sont à appréhender comme **des terrains de progression déterminants que le travail à l'échelle des ALT permet d'aborder avec plus d'efficacité** :

- **Le niveau de rémunération des personnels** : Si les postes de direction permettent d'accéder à des niveaux de rémunération supérieurs, en revanche les postes techniques demandant des formations spécialisées présentent des niveaux de rémunération en-deçà de ce que d'autres secteurs économiques peuvent offrir, au moment où ces techniques prennent une part croissante dans la compétitivité de l'économie touristique.

Il convient ici de notamment considérer l'intégration des TIC.

- **L'accès à la formation continue** reste peu développé. Il concerne 21% des personnels. Des marges de progression sont à valoriser dès lors que le tissu des ressources humaines s'avère de plus en plus stable et consolidé ; ancienneté, contrat à durée indéterminée, temps complet. Ainsi, les organisations touristiques peuvent investir dans la formation avec de bonnes perspectives de retours sur investissement

- **Le positionnement des personnels en termes d'ancienneté** se focalise sur les deux extrêmes : très grande ancienneté et très faible ancienneté.

Il est déterminant d'intégrer les enjeux de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences à l'échelle d'organisations denses (8 organisations sur 13 présentent un effectif supérieur à 15 personnes) :

renouvellement des ressources humaines, maintien des personnels sur des périodes de 3 à 5 ans permettant de valoriser leurs apports tout en leur offrant des parcours professionnels intéressants.

1.4 La perception de la taxe de séjour

Objectifs poursuivis : Optimiser l'exploitation de la taxe de séjour.

Résultats relevés : 78% des communes auvergnates sont couvertes par la taxe de séjour en 2007 pour 28% en 2004. Le produit de la taxe de séjour atteint plus de 2,5 millions d'euros en 2008, pour 1,7 million d'euros en 2004.

Le conditionnement de l'aide régionale « taxe de séjour » à la croissance de sa perception pose un problème lors des périodes de décroissance de l'activité : La baisse de la perception se trouve amplifiée par la baisse de l'aide régionale apportée.

Approche qualitative :

Le tableau ci-après qui positionne les A.L.T. **sur le thème de la perception de la taxe de séjour** conduit à identifier **deux grands profils d'A.L.T :**

- Les ALT en phase de maturation ; Elles se caractérisent par des niveaux de perception importants, des taux de croissance de la perception faibles et une plus grande sensibilité à une conjoncture défavorable.
- Les ALT en phase de déploiement de la taxe de séjour : Elles se caractérisent par des niveaux de perception faibles et des taux de croissance de la perception importants.

Il convient de noter que le passage de l'ensemble des A.L.T au stade de la maturation représente **un potentiel de croissance de 10% de la taxe de séjour perçue qui s'envisage à court terme et de façon mécanique.**

Des marges de progrès supplémentaires relèvent d'interventions volontaristes :

- En premier lieu, optimiser l'efficacité de la collecte de la taxe de séjour. Le passage à l'acte gagnera en force et en performance si il prend la forme d'une démarche animée par l'ensemble des organisations touristiques
- Dans le prolongement d'une meilleure efficacité de collecte, harmoniser les montants et les termes d'application de la taxe de séjour.

Niveau de perception 2005 Taxe de séjour perçue en 2005 / nbre de nuitées marchandes	+ de 0,30 €		Hors ALT 03			
	De 0,25€ à 0,30€		Riom		Salers	
	De 0,18€ à 0,25€	Sancy Aurillac	Velay	Livradois	Gorges Allier Bourbons	
	De 0,15€ à 0,18€		Hors ALT 43 Saint Flour		Chataigneraie	Issoire
	De 0,10€ à 0,15€					Jeune Loire Combrailles
	De 0,00€ à 0,09€				Massif Cantal	Montluçon Val Sioule
Moyennes régionales : Taxe perçue en 2005 / nuitées Marchande = 0,18 € Progression 2005 2007 = + 19%		De -15 % à +0% ↑	De +0% à +10% ↑	De +10% à +19% ↑	De +20% à +30% ↑	+ de 30% ↑
Progression 2005 2007 de la taxe de séjour perçue						

Sources : Conseil Régional, CRDT et Spot Auvergne

1.5 La performance organisationnelle

Objectifs poursuivis : Mise en œuvre d'organisations touristiques performantes

Résultats relevés :

	Velay	Jeune Loire	Gorges Allier	Aurillac	Massif cantal	Châtaign.	Saint Flour	Montluçon	Bourbons	Val de Sioule	Issoire	Combrailles	Riom Limagne
Cohérence territoriale													
Synergie / Synd. Mixte		X	X			?		X				X	
Homogénéité tourisme		X	X	X		X				X	X	X	X
Qualité des personnels													
Permanent Salarié		X	X	X		X		X			X	X	X
Personnel Bac +2 et +	68%	30%	11%	63%	88%	67%	83%	84%	80%	64%	63%	69%	100%
Cohérence budgétaire													
Subvention / Ressources	79%	85%	75%	69%	58%	84%	41%	70%	65%	95%	86%	75%	91%
en % : Ressources / Dépenses séjours	1,82	2,35	1,12	1,85	1,73	2,33	2,38	1,61	2,31	1,23	1,23	1,40	3,33
Implication des professionnel													
Acteurs T. adhérents	518	143	0	244	280	0	127	108	102	55	448	196	108
Cotisations / Ressources	5%	1%	0%	8%	15%	11%	5%	0%	4%	1%	6%	4%	6%

Approche qualitative : Les critères clés

L'intervention effective d'un représentant technique sur l'exécution des missions de l'ALT ; qu'il soit salarié de l'ALT, directeur d'un Office de Tourisme intercommunautaire ou d'un Office de Tourisme explicitement missionné ; constitue l'élément qui distingue les différentes organisations ALT.

C'est cette intervention qui conditionne la continuité et l'efficacité dans :

- l'application d'une politique touristique,
- la mise en œuvre de la mutualisation effective et approfondie des moyens,
- l'animation active des partenariats avec les structures départementales et régionales.

Dans les faits, on repère les ALT en **deux grandes catégories, selon la logique de leur animation** :

- **L'animation dans la logique de coordination.** Elle consiste à collaborer pour conduire des missions spécifiques et à rechercher et à valoriser ce qui fait dénominateur commun entre des structures qui peuvent avoir des fonctionnements et des objectifs différents.
Cette logique est souvent la plus simple à mettre en place car elle n'impacte que peu sur les pratiques et les organisations en place.
On relève deux limites : dans certains cas, la conduite de l'action peut s'avérer chronophage. De façon plus générale, les opportunités de mutualisation ne sont pas pleinement explorées.
En conséquence, l'apport de l'organisation en ALT est mécaniquement modeste et son intérêt est peu perçu.
- **L'animation dans la logique de management.** Elle consiste à animer l'organisation touristique avec l'ALT comme échelle de référence, à explorer de façon plus effective, les opportunités de mutualisation.
Elle signifie un pilotage plus précis et plus affirmé, notamment sur les missions de promotion et de mise en marché.
Elle peut se concrétiser à différents niveaux : la conduite des missions et des actions, le pilotage de la structure et l'animation des ressources humaines ; que l'employeur soit unique ou non.

L'implication effective des professionnels constitue une variable qui dépend du parti pris d'animation de l'ALT

D'une manière générale, les professionnels du tourisme restent peu impliqués dans la démarche ALT.

- L'ALT n'est pas proactive en direction des acteurs lorsqu'elle est développée comme une structure « en plus » dans l'organisation touristique du territoire.
- Dans le même temps, on relève l'expérience d'ALT animant des instances de collaboration pratiques avec les professionnels autour de leurs missions, très mobilisatrices et qui pour autant ne viennent pas concurrencer l'engagement des professionnels au sein des Offices de Tourisme.

L'environnement territorial.

L'animation de l'ALT selon une logique de management est corrélée aux caractères touristiques du territoire :

- l'homogénéité touristique du territoire. Il est plus aisé de se projeter ensemble et de mutualiser autour de problématiques communes. La présence sur un territoire ALT, d'entités touristiques spécifiques ; stations thermales, stations de montagne, grandes villes ; peut créer des points d'achoppements qui sont autant de limites à la profondeur de la démarche ALT.
- l'antériorité de la démarche touristique du territoire. Il est plus aisé de se projeter ensemble et de mutualiser autour de problématiques communes lorsque ; dans le cadre de syndicats mixtes notamment ; une dynamique préalable a pu se développer pour conduire une stratégie partagée, des actions communes.

L'évaluation de l'efficacité du pilotage opérationnel des ALT

Evaluation à partir des critères - Pilotage technique - Homogénéité territoriale - Implication des professionnels	+	Jeune Loire Combrailles Livradois Forez	Gorges Allier Châtaigneraie Riom Aurillac Issoire
	-	Salers Monluçon Sioule Bourbons Sancy Velay Massif Cantalien Saint Flour	
		Profil coordinateur ↑ Profil de pilotage	Profil Manager ↑

2. La conduite des missions ALT

2.1 L'organisation des services touristiques à l'échelle du territoire

Objectifs poursuivis : Rationaliser la mise en œuvre des fonctions qui structurent la conduite des missions fondamentales d'accueil et d'information : gestion des permanences téléphoniques, mise à jour internet, envoi des documentations.

Résultats relevés :

ALT	Velay	Jeune Loire	Gorges Allier	Aurillac	Massif Cantal	Châtaigneraie	Saint Flour
Nb OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb Personnel	25	27	19	8	24	15	24
Nb Personnel /Gestion info	13	18	6	5	15	6	20
Nb Personnel / MAJ Internet	6	7	2	1	5	2	9
ALT	Montluçon (Hors Nérès)	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	
Nb OT	5	3	3	4	4	1	
Nb Personnel	19	10	11	19	12	8	
Nb Personnel /Gestion info	12	7	9	16	8	4	
NbPersonnel / MAJ Internet	6	7	6	1	4	4	

Source : Questionnaire CRP renseigné par OTSI et ALT

Approche qualitative : Les réunions de travail menées au contact des acteurs des A.L.T. aboutissent à pointer ce champs de mutualisation et de rationalisation comme travaillé.

Force est de constater que :

- Les outils de rationalisation mis en place à l'échelle régionale ; plate forme d'envoi de documentations, centre d'appels régional ; ne sont pas utilisés par les organisations touristiques locales. Les solutions de mutualisation et de rationalisation se travaillent à l'échelon des ALT . Au passage, chacun des territoires met en avant des particularités locales fortes pour aborder ce chantier.
- Les résultats du questionnaire sur les missions effectivement tenues par les personnels des offices de tourisme montrent des degrés de rationalisation très différents : de 4 à 20 personnes interviennent sur la gestion de l'information et de 1 à 9 personnes par ALT interviennent sur la mise à jour du site internet.

Bien entendu, il convient de considérer ces amplitudes en ayant à l'esprit qu'il n'est pas possible de comparer les ALT étant donnée leur diversité structurelle ; depuis la structure unique pilotant l'ensemble des personnels jusqu'au réseau de 8 offices de tourisme présentant respectivement de 2 à 9 personnels ; et aussi l'étendue du territoire support de l'ALT, sa densité touristique.

Pour autant, la variabilité des résultats tranche avec le caractère stratégique que prennent les chantiers de gestion de l'information et de mise à jour du site internet.

L'enjeu croissant associé à ces chantiers pourrait se traduire par un certain rapprochement des pratiques autour d'un procédé s'imposant comme le plus pertinent et valorisant un ensemble de points de convergence, au-delà des particularismes.

2.2 La conduite de démarchages commerciaux

Objectifs poursuivis : Impliquer les territoires dans l'effort de mise en marché de la destination à travers la conduite d'actions de démarchages territorialisées et ciblées sur les intermédiaires de la distribution.

Résultats relevés :

ALT	Velay	Jeune Loire	Gorges Allier	Aurillac	Massif Cantal	Châtaigneraie	Saint Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT /Prospection	2	0	1	1	3	1	4
Nb total Personnel OT	25	27	19	8	24	15	24
Nb Personnel OT / Prospection	3	0	1	2	5	3	6
Salarié ALT	0	1	-	-	0	-	0
ALT	Montluçon (Hors Nérès)	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	
Nb OT /Prospection	1	2	1	1	2	1	
Nb total Personnel OT	19	10	11	19	12	8	
Nb Personnel OT / Prospection	1	3	4	1	2	1	
Salarié ALT	1	0	(1)	0	(1)	-	

(1) : cas particulier - Source : Questionnaire CRP renseigné par OTSI et ALT

Approche qualitative :

Il s'agit d'une des missions qui appellent le plus de commentaires et de critiques sur le fait qu'elle soit conduite par les ALT :

- La maîtrise technique de cette mission par les personnels se révèle hétérogène et plutôt relative.
- Le caractère pré-établi de l'action ; territoires, clients et actions ciblés et déterminés ; sur une mission qui mobilise peu les organisations territoriales en termes d'objectifs, de moyens et d'actions.
- L'implication nécessaire des CDT pour assister les ALT dans l'exercice, les coordonner ou encore les amener à concrétiser des actions alternatives ; à l'exemple des éducteurs sur le territoire par exemple en Haute Loire.
- La valorisation modeste du travail réalisé. Les retours directs du démarchage, la qualification des fichiers, la transmission et l'exploitation de ces fichiers sont autant de sujets sur lesquels les retours semblent peu partagés.

Dans ce contexte particulier d'exécution, il semble que certaines organisations touristiques territoriales conduisent cette mission plus comme une commande pour le compte de la région que comme une démarche appropriée, portée et valorisée localement.

On se situe sur une mission :

- Qu'il n'est pas pertinent de considérer dans un tronc commun déclinable par l'ensemble des organisations touristiques territoriales. Des préalables techniques, humains, organisationnels et stratégiques sont à satisfaire pour s'engager de façon active et pertinente.
- qui peut, sur ces préalables respectés, être plus exigeante et plus partenariale avec CDT et CRDT :
 - Un cahier des charges établi au regard des orientations marketing partagées plutôt qu'une démarche fortement pré-établie
 - Une proposition de l'ALT pour déterminer une action commerciale qui répond au cahier des charges en même temps qu'elle répond à un enjeu de valorisation territoriale.
 - Une mise au point définitive et une valorisation de l'action conduites dans une logique de partenariat avec CDT et CRDT.
 - Qui, si elle est déployée de façon pertinente, permet de compter sur un impact direct et indirect optimal : retombées directes, mobilisation des professionnels, sensibilisation des élus, valorisation des champs du « mieux travailler ensemble » .

2.3 La mutualisation des éditions.

Objectifs poursuivis : Améliorer la lisibilité de l'offre proposée aux clients et l'efficacité des actions de promotion

- en déclinant les éditions d'accueil information à l'échelle de l'ALT, à partir de la charte graphique du CDT
- en réservant les éditions d'appel aux échelons départemental et régional.

Résultats relevés : Documents non mutualisés

ALT	Velay	J. Loire	G Allier	Aurillac	M.Cantal	Châtaign.	St Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT Autoris Commercial	1	0	0	1	1	0	1
Nb document appel	2	2	0	0	0	0	1
Nb document accueil	2	1	0	0	0	0	1
Nb calendrier animation	0	2	0	0	1	0	1
Nb guide hébergement	1	1	0	0	1	0	1
Nb document thématique	2	0	0	0	3	0	2
Nb document multifonction	1	2	0	0	0	0	0
Nb brochure groupe	1	0	0	0	0	0	0
ALT	Montluçon*	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	Ensemble
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	48
Nb OT Autoris Commercial	0	1	0	1	0	1	7
Nb document appel	1	2	0	0	0	0	8
Nb document accueil	2	0	0	1	2	0	9
Nb calendrier animation	1	1	0	0	2	0	8
Nb guide hébergement	0	0	0	1	0	0	5
Nb document thématique	2	3	1	0	0	0	13
Nb document multifonction	3	2	0	0	0	0	8
Nb brochure groupe	0	0	0	0	0	0	1

* = hors Nérès - Source : Questionnaire CRP renseigné par OTSI et ALT

ALT	Velay	J. Loire	G Allier	Aurillac	M.Cantal	Châtaign.	St Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT Autoris Commercial	1	0	0	1	1	0	1
Nb total Personnel	25	27	19	8	24	15	24
Nb personnel / éditions	6	12	7	2	11	4	18
Budget édition de l'ALT	15 K€	20 K€	66 K€	20 K€	64 K€	70 K€	90 K€
Nb éditions non mutualisées	9	8	0	0	5	0	6
ALT	Montluçon*	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	Ensemble
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	48
Nb OT Autoris Commercial	0	1	0	1	0	1	7
Nb total Personnel	19	10	11	19	12	8	221
Nb personnel / éditions	11	5	9	3	8	3	99 = 45%
Budget édition de l'ALT	25 K€	48 K€	26 K€	21 K€	42 K€	45 K€	553 K€
Nb éditions non mutualisées	9	8	1	2	4	0	52

*= hors Nérès - Source : Conseil Régional Auvergne et Questionnaire CRP renseigné par OTSI

Approche qualitative : La mutualisation des éditions est en place sur l'ensemble des territoires couverts par une Agence Locale de Tourisme. En Haute Loire, les trois Agences Locales de Tourisme sont allées plus loin dans la mutualisation des documents, en partenariat avec La MDDT : MDDT et ALT mutualisent l'édition d'une carte touristique, d'un guide pratique et de deux guides hébergements, à l'échelle du département.

Pour autant, la mise en œuvre des éditions mutualisées est rarement assortie de la suppression des éditions locales. On relève la suppression complète des éditions locales dans le cas des Offices de Tourisme unique.

Le maintien des éditions locales est lié :

- à la promotion et à l'accueil de destinations particulières intégrées à l'ALT : stations de montagne, thermale...
- à la mise en place de supports nécessaires à la conduite d'une action de commercialisation
- majoritairement à la production d'éditions thématiques. On peut légitimement s'interroger sur la pertinence d'éditions thématiques focalisées sur des territoires restreints.

2.4 La contribution à la production touristique régionale.

Objectifs poursuivis : Travailler en étroite collaboration avec les agences réceptives départementales et/ou régionale pour identifier et mobiliser une sélection d'hébergements, de prestations et de produits packagés de qualité dans le dispositif de commercialisation .

Résultats relevés :

ALT	Velay	J. Loire	G Allier	Aurillac	M.Cantal	Châtaign.	St Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT Autoris Commercial	1	0	0	1	1	0	1
Nb total Personnel	25	27	19	8	24	15	24
Nb personnel / conception produits	3	2	1	2	7	2	12
Nb personnel/ relation acteurs de la vente	2	0	1	2	2	3	2
ALT	Montluçon*	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	Ensemble
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	48
Nb OT Autoris Commercial	0	1	0	1	0	1	7
Nb total Personnel	19	10	11	19	12	8	221
Nb personnel / conception produits	4	5	4	1	2	1	46=21%
Nb personnel/ relation acteurs de la vente	1	1	0	1	1	1	17=8%

*= hors Nérès - Source : Conseil Régional Auvergne et Questionnaire CRP renseigné par OTSI

Approche qualitative : Parmi les différentes missions passées en revue, il s'agit sans doute de celle qui est menée de la façon la plus homogène et la plus structurée.

Il convient sans doute de rapprocher cette situation du caractère collaboratif de la mission.

La relation technique animée avec les centrales de réservation départementales et régionale joue sans doute un rôle majeur pour structurer l'exécution de la mission.

De fait, cette relation technique se concrétise pour les ALT au travers :

- d'orientations stratégiques de fond,
- de conditions et de recommandations techniques,
- d'une animation technique régulière.

2.5 La contribution à l'accompagnement des porteurs de projet.

Objectifs poursuivis : Aux côtés des techniciens spécialistes en ingénierie touristique (CRDTA, CDT, CCI, Syndicat Mixte, Communauté de Communes,...), le représentant de l'ALT est incontournable sur l'accompagnement de projet touristique, pour apporter une connaissance de l'offre, du contexte local et surtout de la clientèle et en retour, pour informer les structures d'accueil et de promotion touristique du territoire de la mise en place du projet.

Résultats relevés :

ALT	Velay	J. Loire	G Allier	Aurillac	M.Cantal	Châtaign.	St Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT mission Développt	1	1	0	0	3	0	2
Nb OT mission Production	1	1	0	1	3	1	3
Nb total Personnel	25	27	19	8	24	15	24
Nb personnel / relat acteurs	6	5	7	2	11	1	9
Nb personnel / concept pdt	3	2	1	2	7	2	12
Salarié ALT	0	1	-	-	0	-	0
ALT	Montluçon*	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	Ensemble
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	48
Nb OT mission Développt	2	1	0	0	2	1	13 =27%
Nb OT mission Production	2	1	0	0	1	1	15=31%
Nb total Personnel	19	10	11	19	12	8	221
Nb personnel / relat acteurs	4	8	7	12	9	2	91=41%
Nb personnel / concept pdt	4	5	4	1	2	1	46=21%
Salarié ALT	1	0	(1)	0	(1)	-	

* = hors Nérís -

Source : Questionnaire CRP renseigné par OT et ALT

Approche qualitative : On relève deux schémas de travail pour conduire les missions de développement touristique et de conception de produits :

- Des missions menées par une ou deux personnes dans quelques cas ; le plus souvent des organisations fondées sur un office unique. Ces missions s'appréhendent ici comme spécifiques et comme supposant des compétences particulières.
- Des missions menées par un large effectif de personnes ; jusque 12 personnes. On se situe là dans une action généralisée et diffuse.

Ces schémas de travail s'apprécient en considérant le contexte institutionnel, technique et professionnel dans lequel chaque organisation touristique territoriale intervient :

- Missions confiées à l'organisation touristique par les collectivités
- Existence et intervention de structures territoriales compétentes en matière de développement : syndicat mixte, services spécifiques au sein de l'institution territoriale
- Implication d'autres intervenants techniques : organismes consulaires,
- Caractère du projet de développement : projet répondant de standards techniques et financiers ou relevant d'un modèle particulier.
- ...

Selon ce contexte, l'organisation touristique territoriale peut ne pas se présenter comme l'interlocuteur le plus spontané pour les porteurs de projet et aussi comme le plus légitime pour les partenaires du développement touristique.

L'évaluation de la mission montre que la question de l'accompagnement des porteurs de projet ne se pose pas à l'échelle de l'ALT ou de l'organisation touristique territoriale, mais plutôt à l'échelle de l'ensemble des acteurs techniques qui interviennent autour du projet :

- Identifier le dispositif d'accompagnement avec la définition des rôles des différents acteurs dont l'ALT ainsi que des modalités d'intervention et de collaboration de ces acteurs.
- Préciser le contenu de la contribution de l'ALT au sein de ce dispositif.
- Décliner cette contribution en termes de compétences, d'outils et de ressources.
- Mettre en place la fonction au sein de l'ALT, au regard de ce cahier des charges.

2.6 La participation à l'observation touristique.

Objectifs poursuivis : Participer au dispositif de collecte de données coordonné par SPOT Auvergne et le CDT, selon un schéma de répartition des tâches, des outils, et un calendrier conforme au dispositif d'observation du tourisme défini au plan régional. Il s'agit d'optimiser la capacité de pilotage stratégique globale de l'activité :

- Aider à la conduite de plans d'actions/plans marketing en cohérence avec la réalité de l'offre, la demande.
- Apporter une information riche et complémentaire dans le cadre des relations avec les porteurs de projet.
- Informer les acteurs touristiques et les élus du territoire de l'évolution de l'activité et de l'économie touristique.
- Évaluer l'efficacité des actions mises en place par l'ALT (fréquentation et satisfaction de la clientèle).

Résultats relevés :

ALT	Velay	Jeune Loire	Gorges Allier	Aurillac	Massif Cantal	Châtaigneraie	Saint Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT /Observation	2	2	1	1	5	1	6
Nb total Personnel OT	25	27	19	8	24	15	24
Nb Personnel OT / Observation	8	3	19	1	12	13	12
ALT	Montluçon (Hors Nérès)	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	
Nb OT /Observation	4	2	3	4	3	1	
Nb total Personnel OT	19	10	11	19	12	8	
Nb Personnel OT	9	6	3	14	6	1	

/ Observation							
---------------	--	--	--	--	--	--	--

Source : Questionnaire CRP renseigné par OTSI et ALT

Approche qualitative : Les organisations touristiques territoriales mettent en place différents schémas opérationnels et fonctionnels pour accomplir une tâche qui se présente comme formatée sur le plan des contenus, des aspects techniques et méthodologiques :

- Implication de tous les personnels ou d'une grande partie, dans l'exécution de la mission
- Mobilisation d'un référent observation
- Mobilisation d'un référent observation par structure

Sans avoir l'objectif de les uniformiser, il convient de considérer la diversité des schémas de travail constatée à l'aune de la situation relevée pour la mission « participation à l'offre touristique ».

En effet, on peut envisager le cadre de mise en oeuvre de cette mission comme proche de celui qui prévaut pour cette mission :

- Des orientations stratégiques de fond,
- Un cadre technique précis,
- Une animation technique régulière.

Des critiques formulées de façon récurrente lors des réunions conduites auprès des A.L.T sont également à considérer :

- un faible retour d'informations stratégiques spécifiques à l'ALT en contrepartie du travail de mobilisation et de remontée d'informations de terrain
- le rejet du principe de payer des analyses spécifiques à l'ALT complémentaires dès lors que les organisations touristiques territoriales contribuent à la remontée des informations de terrain vers le système régional d'observation.

Ces critiques sont classiques et ne sont pas spécifiques à l'Auvergne.

Il convient de les considérer comme les expressions d'une collaboration technique à préciser sur une mission :

- à forte portée stratégique
- pour laquelle l'Auvergne dispose d'un dispositif plutôt en pointe au regard des autres régions.

2.7 La conduite de démarche Qualité

Objectifs poursuivis : Afin de positionner l'Auvergne comme une « destination qualité », impliquer les structures d'accueil touristique, à travers les Agences Locales de Tourisme, à s'engager dans une démarche qualité permettant d'optimiser les services d'accueil et d'information, de satisfaire et de fidéliser les clients et d'augmenter les retombées économiques liées à l'activité touristique

Résultats relevés :

ALT	Velay	Jeune Loire	Gorges Allier	Aurillac	M Cantal	Châtaigneraie	Saint Flour
Nb total OT	5	8	1	1	5	1	7
Nb OT /Qualité	2	2	1	1	3	1	4
Nb Personnel OT	25	27	19	8	24	15	24
Nb Personnel OT / Qualité	2	3	2	1	3	1	5
Salarié ALT	0	1	-	-	0	-	0
Budget Qualité ALT	0	0	0	3 000	6 500	0	0
ALT	Montluçon*	Bourbons	Val Sioule	Issoire	Combrailles	Riom	
Nb total OT	5	3	3	4	4	1	
Nb OT /Qualité	1	3	3	4	2	1	
Nb Personnel OT	19	10	11	19	12	8	
Nb Personnel OT / Qualité	2	6	4	7	2	2	
Salarié ALT	1	0	(1)	0	(1)	-	
Budget Qualité ALT	0	0	0	0	0	0	

* : Hors Nérès

Source : Questionnaire CRP renseigné par OTSI et ALT

Approche qualitative : On relève :

- Des démarches qualité qui mobilisent l'ensemble des Offices de Tourisme d'une organisation touristique territoriale, soit via une démarche collective, soit par addition de démarches individuelles.
- Des démarches qualité qui mobilisent quelques uns des Offices de Tourisme et qui témoignent de démarches définies à l'échelle individuelle.

Le caractère individuel ; office de tourisme par office de tourisme ; d'une démarche qualité est plutôt incontournable étant donné son fondement sur le volontariat.

Il conviendrait pour autant de pouvoir qualifier le rôle tenu par l'A.L.T pour animer la démarche.

Les budgets engagés par les ALT en 2007 sur la qualité laissent entrevoir une intervention modeste, au regard des rôles possibles :

- Mobilisation et sensibilisation des Offices de Tourisme
- Coordination des démarches menées par les Offices de Tourisme engagés
- Valorisation des démarches menées par les Offices de Tourisme engagés auprès de ceux qui ne le sont pas..

Il convient également de constater que dans beaucoup des cas, la démarche qualité est l'affaire d'un ou de quelques personnels, selon le schéma du « Monsieur Qualité ».

Pour seulement 4 ALT sur 13, la démarche qualité implique plus de 20% des personnels.

Cette concentration sur la qualité qui est un sujet par nature transversal est à mettre en parallèle avec l'engagement des personnels sur le champ de l'observation touristique qui lui est plutôt généralisé alors qu'il peut s'envisager comme relevant d'une intervention centrée sur une compétence technique particulière.

3. La conduite de la politique ALT

3.1 Le stade et les perspectives de la démarche

L'intervention technique menée auprès des organisations touristiques territoriales dans le cadre de la politique ALT s'est naturellement focalisée sur l'installation des nouvelles organisations.

- Expliquer la politique et accompagner le passage à la mise en œuvre qui signifie la définition du périmètre, le choix du schéma structurel et juridique d'application, la mise en place juridique et technique des structures...
- Proposer un guide et flécher des missions conditionnant l'accès à des aides financières et techniques.
- Inviter les ALT à produire un plan d'actions et un bilan de réalisation permettant de bénéficier de ces aides.

L'évaluation de la situation des ALT à l'issue de ces trois premières années aboutit à formuler deux grands constats :

- Cette 1ère période s'est naturellement concentrée sur l'installation des volets juridiques et structurels des organisations. L'évaluation opérée met en évidence des schémas de pilotage des organisations et de mise en œuvre des missions très hétérogènes. Il s'agit ici de relever que **les volets fonctionnels et pratiques des ALT restent souvent à optimiser en ayant conscience que les gains d'efficacité se concrétisent sur ces volets**.
- Selon les cas, la mise en place des ALT a pu bousculer, relayer ou dynamiser des processus d'évolution. En tout les cas, elle aboutit à **une organisation touristique territoriale qui ne se fige pas sur de nouvelles positions mais qui est en évolution régulière**. Des réflexions et des démarches se dessinent ici et là, à court et à moyen terme, pour tendre vers une plus grande intégration de l'organisation et une mutualisation plus soutenue des moyens.

On en conclut :

- Une phase d'installation concluante par la satisfaction des grands objectifs de la politique et par le fait que les ALT ont trouvé leur place dans le paysage touristique et auprès des autres acteurs du tourisme
- L'installation d'une nouvelle organisation mais plus encore d'une dynamique d'évolution organisationnelle.
- **Un enjeu majeur d'optimisation fonctionnelle des ALT à travailler sur la période à venir.**

3.2 Les champs et les contenus de la politique régionale

Au cours de cette première période, les ALT ont été invitées à concrétiser leur rôle et leurs apports d'efficacité à travers la mise en œuvre de missions.

Dans les faits, l'engagement de ces missions s'est opéré :

- Au gré d'un discours incitatif et pédagogique : situer les missions d'échelle ALT dans le cadre du « qui fait quoi » pour le tourisme en Auvergne, pointer les champs de progression à investir.
- Via un support conventionnel : l'engagement de ces missions constitue le cœur de la relation conventionnelle avec le Conseil Régional.
- Dans un cadre technique plutôt souple : certaines ALT ont proposé et réalisé des actions alternatives dans le cas de la mission de démarchage commerciale qui fait partie des missions les plus cadrées a priori.

La mise en œuvre effective de ces missions met en exergue certaines limites et critiques :

- Il convient de relever des niveaux d'implication et de concrétisation hétérogènes entre des ALT pourtant engagées sur des mêmes missions.
- Parfois, certaines missions sont conduites sans une maîtrise complète de ses fondamentaux techniques.
- Dans le cadre de certaines missions, les ALT se sont retrouvés comme des acteurs en plus, pas toujours performants, sur des champs animés par le CRDT et les CDT. Il en a découlé des besoins de lisibilité, d'accompagnement et de coordination qui n'ont sans doute pas été assez anticipés.
- Des élus des collectivités locales peuvent vivre les missions fléchées et aidées financièrement par la région et parfois par le département comme des commandes venant déterminer l'action touristique locale.

L'examen des différentes situations que chacune des ALT présente révèle que l'élément le plus déterminant dans la mise en place d'une organisation touristique territoriale performante constitue un management technique et effectif de la démarche. Il constitue le garant d'un chantier organisationnel pleinement entrepris :

- Définition et animation d'une stratégie touristique territoriale,
- Engagement des missions en articulation précise avec cette stratégie,
- Gestion optimale des ressources et notamment des ressources humaines,
- Valorisation en profondeur des opportunités de mutualisation.

3.3 L'animation et l'évaluation

Sur la base d'ALT présentant chacune des situations territoriales, touristiques et institutionnelles toutes particulières et des modalités de travail relativement hétérogènes, l'animation de la politique ALT prend des formes multiples :

- Une animation générale de la politique ALT. Elle se focalise sur les questions territoriales et structurelles.
- Le cadre précis d'exécution d'une mission ; un cahier des charges précis, un process technique déterminé, une relation régulière avec une organisation technique. On le retrouve sur la mission de participation à la production touristique menée en interaction avec les centrales de réservation.
- L'animation technique opérée autour des missions. Dans les faits, elle est assurée par diverses structures chefs de file sur ces missions : CRDT, CDT, SPOT, Centrale de Réservation.
- Une animation stratégique. Les structures chefs de file sur les missions et plus globalement sur le développement touristique collaborent avec les ALT selon des schémas très différents.
Dans certains cas, on note une collaboration et une intégration très soutenue qui s'avère positive pour tous : l'ALT y confirme sa place dans le paysage touristique, la structure chef de file trouve un relais technique à sa politique et plus globalement l'interaction entre l'ensemble des structures gagne en fluidité.

Le dispositif annuel d'évaluation de l'action passée et de programmation de l'action future permet d'animer le volet conventionnel de la politique, en parallèle.

- Il le fait sans pouvoir toujours s'appuyer sur un suivi technique précis de l'exécution des missions.
- Au fil du temps et dans certains cas, le conventionnement risque de s'apparenter à un exercice de style dicté par l'accès à des financements.

L'animation technique des missions constitue une autre garantie d'efficacité. Elle est indissociable et complémentaire à l'existence d'un management technique et effectif de la démarche.

- Gagner en efficacité sur la fonctionnalité opérationnelle des ALT supposera d'optimiser ce volet animation.
- Il conviendra d'impliquer l'ensemble des acteurs et des outils dans une politique d'ensemble partagée.
- Cette implication générale s'envisage sur le principe que l'ALT constitue un relais pour l'ensemble des structures chefs de file de l'organisation touristique en Auvergne.
- Cet engagement sur l'animation apportera les informations nécessaires à l'évaluation objective et continue.

3.4 L'aide financière apportée aux ALT

Le dispositif d'aide financière intégré dans la politique régionale ALT répond d'une volonté d'impulser une dynamique lourde.

La satisfaction des grands objectifs de la politique démontre que l'effet levier de cette aide financière peut être considéré comme performant.

Comme dans tout dispositif d'aide financière, on relève **certaines limites atteintes au gré de son usage** :

- Dans certains cas, le caractère incitatif des aides présente un effet d'aubaine. On le relève par exemple dans le cas de la qualité. L'aide est assortie à l'engagement d'une démarche qualité sans que son contenu effectif puisse être apprécié.
- A la marge, on relève des « effets de cliquet » générés par les aides départementales et régionales apportées aux organisations touristiques locales. Elles deviennent indispensables sur le plan budgétaire, y compris pour envisager la conduite de missions fondamentales de compétence locale.
- La discussion ouverte autour du conditionnement de l'aide régionale apportée au regard de la perception de la taxe de séjour démontre un de ces « effets de cliquet »

Après avoir tiré parti du principe de conditionnement lorsque la perception était croissante, certaines A.L.T. revendiquent le schéma d'une aide à caractère de compensation vis à vis des aléas conjoncturels quand la perception est décroissante.

Il convient de relever qu cette aide à caractère incitatif (faire levier sur le passage à l'acte) vient abonder des ressources déjà supplémentaires.

De façon plus profonde, le dispositif d'aide financière est à ajuster par rapport aux nouveaux enjeux des ALT.

L'observation des ALT montre qu'elles sont inscrites ou qu'elles ont à s'inscrire dans une nouvelle étape :

- Ajustement et approfondissement des évolutions structurelles et juridiques,
- Optimisation de la relation entre la stratégie touristique territoriale et les cadres de collaboration opérationnelle animés par les structures chefs de file ; CRDT, CDT, Centrales de Réservation, SPOT.
- Pilotage opérationnel de la politique ALT : conduite de la stratégie touristique, exploration approfondie des opportunités de la mutualisation, gains de performance sur les missions concourant à la stratégie touristique

4. L'actualisation du dispositif d'application

4.1 Les fondements stratégiques du dispositif proposé

Accompagner l'**appropriation et le pilotage stratégique des ALT** par les élus et les acteurs touristiques

- La formalisation d'une stratégie touristique au sein de la politique territoriale du Pays
- L'identification de l'ALT dans la mise en œuvre de cette politique touristique portée par le Pays
- L'évolution des ALT vers un pilotage stratégique et un management opérationnel effectifs.

Accompagner l'**accès des ALT au management opérationnel**.

L'analyse des modalités d'exécution des missions par les ALT révèle une diversité de schémas d'exécution. Sans porter de jugement uniformisant étant donnée la diversité des situations, on peut considérer que cette hétérogénéité démontre que les volets fonctionnels et opérationnels des ALT ont finalement été peu investis.

Optimiser ces volets conditionne pourtant la performance pratique des organisations :

- La conduite de la stratégie touristique territoriale,
- La gestion optimale des ressources et notamment des ressources humaines,
- La valorisation offensive des opportunités de mutualisation sur les missions relevant des compétences locales.
- L'engagement performant des missions et des actions en collaboration avec les structures chefs de file,

Consolider le **dispositif d'animation technique multiforme** qui mobilise les différentes organisations touristiques d'Auvergne et qui encadre les missions engagées par les ALT dans une logique de collaboration et de relais.

Animer les **actions et les démarches porteuses de moyens supplémentaires et de gains d'efficacité**

- Améliorer la perception de la taxe de séjour.
- Optimiser les modes de travail pour les missions qui supposent des collaborations des ALT avec les structures extra-locales : volontariat, respect de préalables techniques, cadres de collaboration CRDT-CDT-ALT précisés.
- Mettre en œuvre les solutions pragmatiques qui permettent de mieux valoriser les ressources humaines.

4.2 Les ancrages qui caractérisent la performance des ALT

ALT est une appellation qui signe **une organisation touristique territoriale**

- **performante sur les plans du fonctionnel et de l'opérationnel**
- **engagée sur un socle de missions contributives au tourisme auvergnat.**

L'ancrage territorial et stratégique : L'ALT est à positionner comme la structure outil du Pays pour mettre en œuvre la stratégie touristique inscrite dans son projet territorial.

L'ancrage juridique et structurel : L'ALT peut répondre de différents schémas juridiques et structurels dès lors qu'ils permettent un pilotage stratégique et un management opérationnel effectifs.

Le schéma de l'Office de Tourisme Intercommunautaire se positionne comme intrinsèquement pertinent.

D'autres schémas structurels sont compatibles avec ces conditions stratégiques et opérationnelles. En revanche, les schémas qui se concrétisent exclusivement sur le champ juridique s'en présentent comme a priori éloignés.

L'ancrage opérationnel : L'ALT se caractérise par :

- L'animation active d'une fonction « management opérationnel » qui se concrétise par
 - o une programmation opérationnelle de la stratégie touristique,
 - o le repérage des modalités optimales de mise en œuvre des missions et des actions
- La gestion mutualisée des ressources humaines à l'échelle de l'ALT (sans impératif d'employeur unique) à la mesure des besoins d'exécution des missions d'une part et de gestion optimale des compétences.
- La conduite de missions collaboratives, dans un dispositif d'animation assuré par les structures chefs de file.

L'ancrage financier et technique :

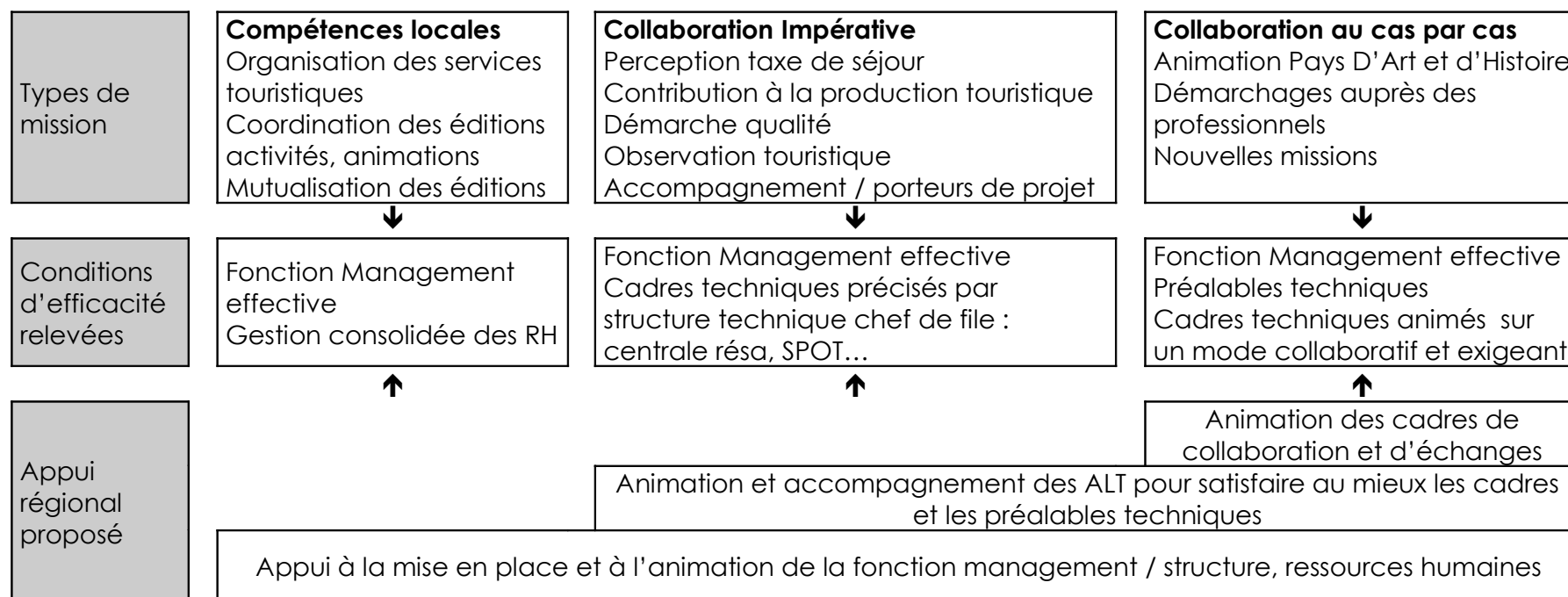
- Les moyens techniques et financiers des collectivités locales pour conduire les actions de compétence locale et concrétiser les orientations stratégiques.
- Les concours techniques et financiers de la région ciblés sur les éléments qui conditionnent l'efficacité de l'action : l'animation de la fonction « management », l'appui technique aux actions engagées dans un cadre collaboratif pointé par la région (cf 4.3 ci-après).

4.3 Les cadres opérationnels de conventionnement entre ALT et Région

Le conventionnement ente ALT et Région s'entend selon des modalités adaptées. Les missions qui constituaient le socle du conventionnement précédent sont réparties en trois catégories :

- Les missions qui renvoient à des compétences et à un pilotage local.
- Les missions qui renvoient à des compétences et à un pilotage Région – Département.
 - o certaines constituent des missions et des terrains de collaboration pointés par la Région comme impératifs
 - o d'autres constituent des terrains de collaboration retenus au cas par cas, au regard de préalables.

Positionnement de l'appui régional proposé au regard des missions conduites par les ALT et de leurs conditions d'efficacité



4.4 Les outils constitutifs du nouveau dispositif d'application

Le contrat de développement territorial établi entre Conseil Régional et Pays.

Il précise les orientations stratégiques du pays en matière de développement touristique et les positionne au sein de sa stratégie de développement territorial global.

Il précise le rôle de l'ALT dans la mise en œuvre de ces orientations stratégiques touristiques

La convention établie entre Conseil Régional et ALT.

Elle intervient comme une annexe technique au contrat de développement territorial sur le volet tourisme.

Elle précise **au cas par cas** :

- La stratégie touristique du territoire et le rôle de l'ALT dans la mise en œuvre de cette stratégie
- Le plan d'actions annuel porté par l'ALT dans le cadre de ce programme de mise en œuvre
- Le volet « organisation » accompagné par la région : l'organisation structurelle, l'organisation fonctionnelle
- Le volet « management » accompagné par la région : recrutement, professionnalisation, moyens de pilotage
- Le volet « missions » accompagné par la région : actions et engagements permettant à l'ALT de satisfaire les cadres et les préalables techniques à l'exécution de missions.
- Les termes de l'accompagnement régional
 - o L'accompagnement financier
 - o L'accompagnement technique. Il permet aussi au Conseil Régional de mesurer l'effectivité et l'efficacité de l'action.

Les outils et les temps d'animation technique :

- Les temps d'échanges autour de thèmes d'animation et de management. Ils permettent la diffusion des bonnes pratiques et alimentent les contenus d'un guide ALT « comment animer et manager une ALT »
- Les dispositifs d'accompagnement technique organisés autour des missions par les structures « chef de file ».
- Les dispositifs d'animation technique organisés autour des missions et des actions qui relèvent de collaborations non impératives et retenues au cas par cas.

4.5 Des démarches complémentaires pour animer la montée en puissance des ALT

La mise en oeuvre de ce nouveau dispositif d'application de la politique ALT signifie **une contractualisation** :

- **au cas par cas,**
- **en appui sur la stratégie touristique du territoire,**
- **au regard d'opportunités de collaboration avec la Région plus ciblées**

Le dispositif d'animation technique multiforme assuré par les différentes organisations touristiques d'Auvergne pour encadrer les missions engagées par les ALT dans une logique de collaboration et de relais participent à concrétiser un fil conducteur régional.

Au-delà de ces dispositifs d'individualisation / fédération des politiques ALT, la démarche régionale gagnera à **piloter des démarches fédératrices fortes.**

Un premier enjeu porte sur la perception de la taxe de séjour avec deux objectifs :

- animer la phase consistant à optimiser la perception de la taxe de séjour : améliorer l'implication des professionnels de l'hébergement dans l'exercice, accompagner la montée en puissance de la perception sur les territoires qui l'ont mis en place récemment.
- sortir du schéma actuel d'aide régionale venant abonder la perception de la taxe de séjour

La démarche préconisée :

- Engager une campagne régionale sur le moyen terme (3 ans) de promotion de la taxe de séjour auprès des professionnels auvergnats, en appui sur les réseaux régionaux et autres organisations professionnelles.
- Définir une aide financière et technique régionale aux ALT pour accompagner la mise en oeuvre d'actions « perception de la taxe » à l'échelle territoriale.
- Coordonner les actions menées à l'échelle régionale et territoriale : calendriers, outils, discours, ... pour en optimiser l'impact.
- Décliner une communication institutionnelle sur la perception et surtout la valorisation de la taxe de séjour auprès des professionnels et des élus.

4.6 Des objectifs à court et à moyen terme

	Court Terme 1 à 3 ans	Moyen Terme 3 à 5 ans	Lignes directrices
Couverture territoriale	Installation d'ALT sur les zones rurales non couvertes de l'Allier	Ajustement des périmètres Pays - ALT	Animer les démarches à l'échelle des départements.
Structuration juridique	Evolution juridique et structurelle pour 3 à 4 ALT vers une plus grande intégration et une plus grande mutualisation.	Evolution juridique et structurelle pour 3 à 4 autres ALT vers une plus grande intégration et une plus grande mutualisation.	Accompagner, promouvoir les évolutions. Ne pas s'en tenir au seul schéma OTI mais évincer les schémas seulement juridiques vérifier une ALT à portée fonctionnelle et opérationnelle effective
Gestion des moyens humains	Instaurer le management regroupé du personnel pour les ALT qui se superposent aux OT.	Aborder les chantiers GPEC Parcours professionnel Formation continue	Accompagner et promouvoir les expériences et les évolutions.
Perception de la taxe de séjour	Animer une démarche globale pour optimiser la perception de la taxe de séjour	Aborder les questions d'uniformisation de la taxe de séjour.	Mobiliser l'ensemble des partenaires territoriaux et professionnels pour animer la démarche.
Performance organisation	Accompagner les ALT dans la définition de la stratégie et dans l'installation du management :	Généraliser le principe de management effectif de l'organisation pour optimiser la valeur ajoutée des ALT.	Plutôt que pointer des missions, cibler l'objectif des ALT sur la mutualisation des moyens et des ressources humaines, l'implication active dans des démarches partenariales, la mobilisation des acteurs.
Missions Compétences Accueil info	Professionnalisation Aide aux projets et actions, Partage des bonnes pratiques		Valoriser Qualité Tourisme pour établir un cadre technique rigoureux et homogène sur l'accueil, l'information et les éditions.
Missions Collaboration impérative	Clarifier les modalités techniques de mise en œuvre des missions	Rationaliser les modalités internes de réalisation des missions.	S'appuyer sur sur les cadres techniques de réalisation des missions pour contribuer à faire évoluer les modalités de travail.
Missions Collaboration au cas par cas	Préciser les préalables techniques à la mise en œuvre des missions et leurs dispositifs d'animation	Faire évoluer les dispositifs de collaboration au fur et à mesure des réalisations.	Poser des cadres de collaboration plutôt exigeants.