



Conseil Régional Auvergne

Mission d'évaluation de l'organisation touristique territoriale

en Agences Locales de Tourisme

Objets de l'évaluation

- 1 Les grands objectifs qui fondaient la politique régionale ont ils été atteints ?
- 2 L'engagement opérationnel des ALT sur les missions qui leur ont été assignées a-t'il été performant ?
- 3 Les termes de mise en œuvre, d'animation et de suivi de la politique régionale ont-ils été source d'efficacité ?
- 4 Le stade atteint en matière d'organisation touristique territoriale suppose-t'il des ajustements de la politique, lesquels ?

1. Grands objectifs de la politique

Couverture du territoire : en 2009, 85% des communes équivalent à 78% des nuitées couvertes par une ALT.

L'ALT permet de répondre à l'impératif organisationnel sur des territoires à portée touristique diffuse, via la mutualisation.

Organisation touristique territoriale : La progression est notoire dans l'absolu et en comparaison avec d'autres régions.

Elle s'appréhende comme le résultat de plusieurs dynamiques.

La politique régionale ALT a permis de poser la démarche à l'échelle intercommunautaire.

On constate une dynamique active : réflexions en cours, évolutions envisageables à court et à moyen terme.

1. Grands objectifs de la politique

Ressources humaines : les organisations touristiques territoriales présentent des bons indicateurs en matière de :

recours à l'emploi aidé : 2% ;

consistance des postes : 75% avec au moins $\frac{3}{4}$ temps

niveau de formation : 32% à Bac+3 min.

Perception de la taxe de séjour : 78% des communes couvertes et un produit de 2,5 millions d'euros en 2008.

Une grande part des ALT en phase déploiement de la taxe.

Une phase de maturation qui représente un potentiel de +10%

Des marges de progrès complémentaires à moyen terme : mieux collecter, harmoniser

1. Grands objectifs de la politique

Performance organisationnelle

Des situations hétérogènes dans la mise en œuvre des actions.

Un critère clé : L'intervention effective d'un manager technique

Une animation «coordination» : collaborer pour conduire des missions, valoriser ce qui fait dénominateur commun.

Elle impacte peu les pratiques en place et l'apport est modeste.

Une animation «management» : considérer l'ALT comme échelle référente, explorer de façon soutenue les pistes de mutualisation.

Elle signifie un pilotage plus précis : les missions, la structure, les ressources humaines.

2. La conduite des missions

Les ALT concrétisent leur rôle à travers la conduite de missions :
au gré d'un dispositif incitatif et pédagogique, en appui un support conventionnel et dans un cadre technique plutôt souple

Des limites liées à un engagement systématique des ALT sur les missions

Des niveaux de concrétisation hétérogènes.

Des fondamentaux techniques pas toujours maîtrisés

Des apports parfois relatifs sur certaines missions

La lecture des missions et des aides comme des commandes.

2. La conduite des missions

Types de mission	Organisation des services Coordination des animations Mutualisation des éditions	Taxe de séjour Production Qualité Observation Assistance / porteurs	Animation Pays D'Art et d'Histoire Démarchages commerciaux Nouvelles missions
	↓	↓	↓
Constats	Solutions locales Particularités Hétérogénéité sur des fonctions très précises	Homogénéité variable selon les missions malgré un cadre technique	Limites de volonté stratégique et de maîtrise technique

2. La conduite des missions

Types de mission	Compétences locales	Collaboration Impérative	Collaboration au cas par cas
	Organisation des services Coordination animations Mutualisation des éditions	Taxe de séjour Production Qualité Observation Assistance / porteurs	Animation Pays D'Art et d'Histoire Démarchages commerciaux Nouvelles missions
	↓	↓	↓
Conditions d'efficacité relevées	Fonction Management effective		
	Gestion consolidée des Ressources Humaines	Cadres techniques précisés par structure chef de file : SPOT...	Préalables techniques Cadres techniques animés /mode collaboratif

3. La mise en œuvre de la politique

La 1ère période s'est concentrée sur l'installation des volets juridiques et structurels des organisations.

Elle aboutit à des ALT inscrites dans le paysage touristique.

L'évaluation opérée met en évidence un pilotage des organisations et de conduite des missions très hétérogènes.

Les volets fonctionnels restent souvent à optimiser : les gains d'efficacité se concrétisent sur ces volets .

Les apports clés du management technique effectif et soutenu

Animation active d'une stratégie touristique territoriale,

Gestion optimale des ressources et notamment humaines,

Valorisation en profondeur des opportunités de mutualisation.

3. La mise en œuvre de la politique

Accompagner l'appropriation et le pilotage stratégique des ALT

Une stratégie tourisme au sein de la politique territoriale du Pays

L'ALT pour mettre en œuvre de cette politique touristique

Un pilotage stratégique et opérationnel des ALT plus soutenu.

Accompagner l'accès des ALT au management opérationnel.

Consolider le dispositif d'animation technique multiforme qui mobilise les différentes organisations touristiques d'Auvergne dans une logique de collaboration et de relais.

Animer les actions sources de moyens supplémentaires et de gains d'efficacité : taxe de séjour, gestion des ress. Humaines....

3. La mise en œuvre de la politique

Conforter les ancrages sources d'efficacité des ALT

Stratégique : structure pour mener la stratégie tourisme du Pays.

Juridique et structurel : différents schémas compatibles avec un pilotage opérationnel effectif.

Opérationnel : animation active du management opérationnel pour programmer, mutualiser, collaborer

Financier et technique : moyens des collectivités locales pour conduire les missions locales et les orientations stratégiques.

Les concours techniques et financiers de la région ciblés sur les éléments qui conditionnent l'efficacité de l'action

4. Les ajustements préconisés

Une contractualisation :

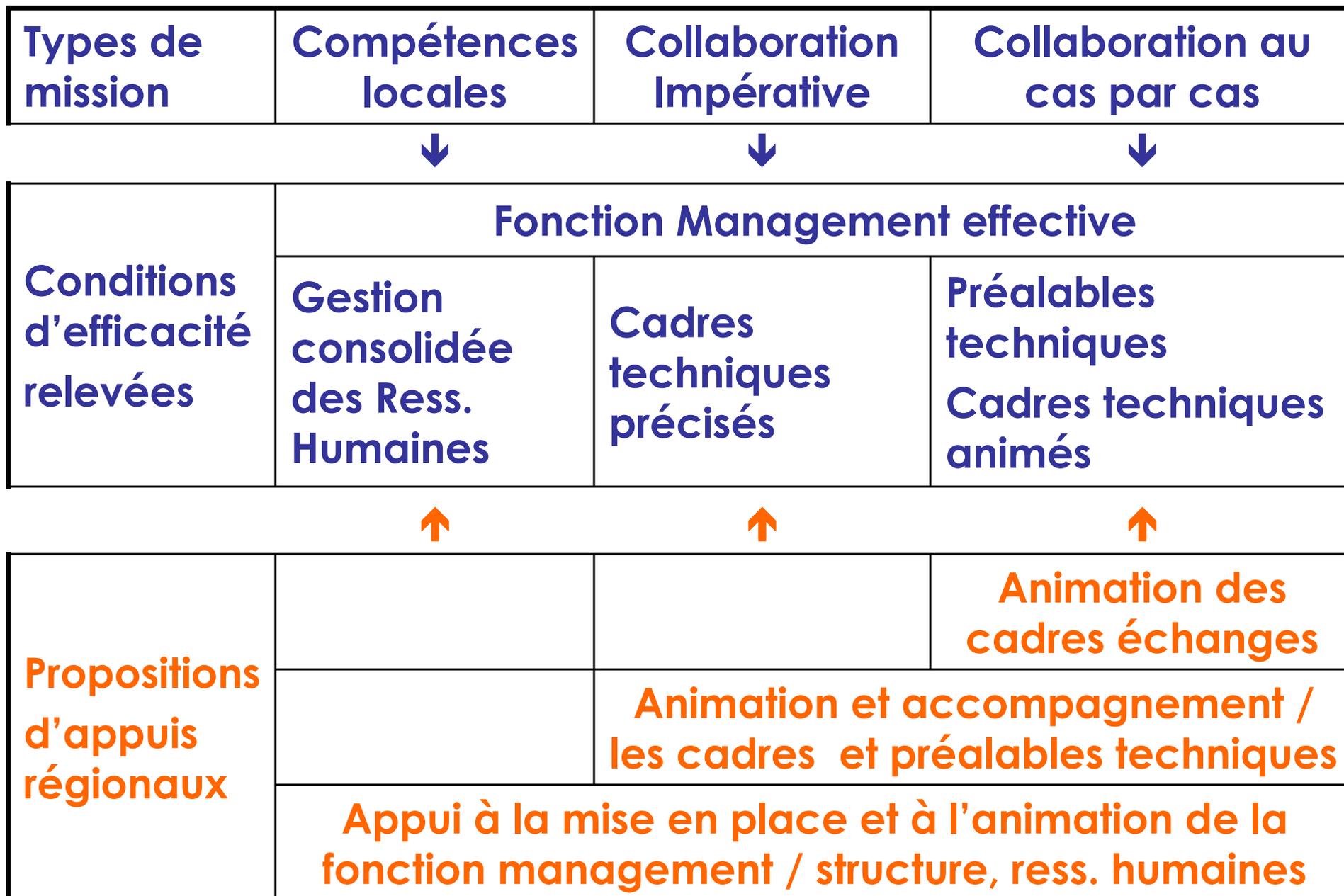
au cas par cas,
en appui sur la stratégie touristique du territoire / Pays
au regard d'opportunités de collaboration plus ciblées

Un 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.

Le pilotage de démarches fédératrices fortes.

Un premier enjeu porte sur la perception de la taxe de séjour
animer la phase consistant à optimiser la perception de la taxe de séjour

4. Les ajustements préconisés



4. Les ajustements préconisés

Missions	Objectifs à court terme : 1 – 3 ans
Couverture territoriale	Installation d'ALT sur les zones rurales non couvertes
Structuration juridique	Evolution juridique et structurelle pour 3 à 4 ALT en cours ou à venir.
Gestion des moyens humains	Instaurer le management regroupé du personnel pour les ALT superposés OT.
Perception de la taxe de séjour	Animer une démarche globale pour optimiser la perception
Performance organisation	Accompagner les ALT dans la définition de la stratégie et dans l'installation du management
Missions accueil info	
Collaborations impératives	Clarifier les modalités techniques de mise en œuvre des missions
Collaborations cas par cas	Préciser les préalables techniques et les dispositifs d'animation

4. Les ajustements préconisés

Missions	Objectifs à moyen terme : 3 – 5 ans
Couverture territoriale	Ajustement des périmètres Pays - ALT
Structuration juridique	Evolution juridique et structurelle pour 3 à 4 autres ALT.
Gestion des moyens humains	Aborder les chantiers GPEC : Parcours professionnel, formation continue
Perception de la taxe de séjour	Aborder les questions d'harmonisation de la taxe de séjour.
Performance organisation	Généraliser le principe de management effectif de l'organisation pour optimiser la valeur ajoutée ALT
Missions accueil info	
Collaborations impératives	Rationaliser les modalités internes de réalisation des missions
Collaborations cas par cas	Faire évoluer les dispositifs de collaboration au gré des réalisations.