



## RENCONTRE DES DIRECTEURS ET DIRECTRICES

17 juin 2025 - Aux Saisies

### « Gouvernance des territoires : Modèles et recommandations ».

**Intervenante :** Marlène GIACOMETTI

**Méthodologie :**

- Présentation de la problématique, des enjeux et des objectifs
- Répartition en 3 ateliers de travail
- Restitution et débat

#### **Synthèse des réflexions « Gouvernance des territoires touristiques »**

les échanges menés lors des ateliers ont permis de mettre en lumière plusieurs dimensions essentielles de la gouvernance dans les stations et de construire des « Mémos stratégiques » d'aide à la décision.

« *Autant de gouvernances que de stations* » : les structures varient selon les histoires du territoires, organisations locales, les formes juridiques et les volontés politiques.

#### **1. Gestion des équipements**

*Musées, espace aquatique ou sportif, centre de congrès, restaurants ...*

**Atouts identifiés :**

- Meilleure **maîtrise des outils de promotion, de commercialisation et de l'expérience client.**
- **Mutualisation** des moyens humains, techniques et financiers.
- **Continuité stratégique** entre communication, commercialisation et accueil client.
- **Gouvernance facilitée** par des outils unifiés et une approche intégrée.
- Potentiel de **création d'offres packagées** et augmentation du chiffre d'affaires des OT.

**Points de vigilance :**

- **Coût de fonctionnement élevé** des structures (notamment les piscines), difficilement compensé par les communes.
- Complexité RH : **pluralité des conventions collectives**, équipes trop polyvalentes, parfois en surcharge.
- Risque de **perte de neutralité** des OT, perçus comme concurrents des socio-professionnels.
- **Déficits économiques d'équipement** peuvent fragiliser le modèle.

## 2. Centrales de réservation : maîtrise et limites

### Forces du modèle intégré :

- **Maîtrise du plan d'action commercial** et maintien du lien direct avec les propriétaires et les hébergeurs (attention il faut préciser qu'il y a des centrales uniquement avec hébergeurs pros, sans PAP et d'autres qui ont tout)
- Gage de **fiabilité et de sécurité** pour les clientèles (notamment face aux arnaques).
- Potentiel de **recrutement de nouveaux clients**.
- Exemple remarquable : la centrale de **Valloire** avec 8 M€ de CA.
- Alimentation de la BDD & datas clients, lien puissant entre la communication & la commercialisation, possibilité de billetterie pour l'événementiel ou les boutiques, rôle de vitrine du territoire, accroît le potentiel de remplissage des événements

### Freins et limites :

- Complexité dû aux statuts EPIC (rigidité juridique).
- Certaines OT préfèrent externaliser via des places de marché.
- Gestion de la relation avec les propriétaires souvent chronophage.
- Rentabilité incertaine notamment sur le segment MICE.
- Responsabilité accrue si les objectifs ne sont pas atteints.

## 3. Gouvernance stratégique : cohérence vs complexité

### Bonnes pratiques observées :

- Mise en place de **conseils stratégiques réguliers** (ex : 4/an à Tignes) pour aligner saisonnalité et décisions.
- Création de **comités de gouvernance territoriaux** (ex : vallée des Belleville), centrés sur les enjeux stratégiques (pas techniques) pour aligner la vision municipale et tous les projets de toutes les structures clés.
- **Base de données clients mutualisés** entre OT, remontées mécaniques, agences, ESF, etc. (les Ménuires)
- Valorisation des **techniciens, partenaires, CODIR restreints** pour fluidifier la prise de décision. (Chambéry)

### Limites à surveiller :

- Difficulté d'**animation dans la durée** : essoufflement des dynamiques.
- **Écarts d'attente** entre ambitions stratégiques et capacité d'action.
- Problèmes de **représentation ou d'opposition politique** (notamment avec les statuts associatifs).
- CODIR trop larges (ex : 35 personnes) = complexité organisationnelle.
- **Manque d'implication des socio-pros** malgré les efforts de concertation.

## 4. Événementiel & animation : catalyseur humain mais exigeant

*Il faut préciser que le contexte peut varier selon les stations et les événements ; l'OT peut être organisateur pilote ou contributeur*

### Avantages :

- Renforce la **dimension humaine et conviviale**.
- Permet une programmation cohérente avec la **stratégie territoriale**.
- Moins dépendant des initiatives ponctuelles ou désorganisées.
- Favorise **l'implication des équipes OT et des acteurs locaux**.

### Contraintes :

- **Écarts de vision avec les élus** : enjeux politiques vs logiques opérationnelles.
- Compétences techniques parfois absentes (organisation, RH, logistique...).
- Charge importante en **temps et ressources humaines**.
- Difficile de **revaloriser l'existant**, notamment en cas de reprise d'événements portés par des associations locales.

Au-delà du rôle opérationnel confié aux Offices de Tourisme, souvent attendus comme chevilles ouvrières de l'événementiel local, c'est bien la **stratégie événementielle globale** qui mérite aujourd'hui d'être (re)posée collectivement.

Les écarts de vision entre les élus et les équipes (enjeux politiques versus réalités de terrain), les ressources parfois limitées en compétences techniques (organisation, RH, logistique) et la charge humaine que représentent ces missions exigent un **cadre de réflexion partagé**.

Cette problématique a d'ailleurs été soulevée par plusieurs directions d'OT : **il est nécessaire de prendre du recul sur le "pourquoi" et le "comment" des événements, au-delà du "qui fait quoi"**.

C'est pourquoi un temps de travail spécifique dédié à la stratégie événementielle locale sera proposé prochainement, afin de co-construire une vision claire, adaptée aux capacités des OT et cohérente avec les attentes des territoires.

## En conclusion : Les relations humaines au cœur de la gouvernance

L'ensemble des témoignages converge vers un constat partagé : **la réussite d'un modèle de gouvernance ne repose pas uniquement sur une structure juridique ou un schéma organisationnel**, mais bien sur la **qualité des relations humaines** entre élus, techniciens, acteurs privés et institutionnels.

*Une gouvernance efficace est avant tout une gouvernance vivante, évolutive, enracinée dans le territoire, mais résolument tournée vers l'avenir.*