

David BICKERT Conseil

Accompagnement du changement dans les Offices de Tourisme

**Réalisation d'une mission opérationnelle
pour la mise en place d'une Maison du Tourisme
du Pays du Sud de l'Aisne**

Maître d'ouvrage : Union des Communautés de Communes du Sud de l'Aisne (UCCSA)

RAPPORT DIAGNOSTIC

**David BICKERT – Christian GOSSEAUME
Mai 2012**

**Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place
d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne**

RAPPORT DIAGNOSTIC

SOMMAIRE

RAPPEL (pp 3-8)

- I) Présentation de la mission (pp 4-5)
- II) Présentation de la phase diagnostic (pp 5-7)
- III) Rappel juridique (pp 7-8)

**1ere PARTIE : ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DES SIX OFFICES DE TOURISME ET SYNDICATS
D'INITIATIVE DU SUD DE L' AISNE (pp 9-23)**

- I) L'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry (pp 10-14)
- II) L'Office de Tourisme de La Ferté-Milon (pp 14-16)
- III) L'Office de Tourisme du Tardenois (pp 17-19)
- IV) L'Office de Tourisme Intercommunal de Charly-sur-Marne (pp 19-20)
- V) Le Syndicat d'Initiative du Canton de Condé-en-Brie (pp 21-22)
- VI) Le Syndicat d'Initiative de Neuilly-Saint-Front et de ses environs (pp 22-23)

2^{ème} PARTIE : DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE (pp 24-32)

- I) Missions assurées et moyens mis en œuvre (pp 25-28)
- II) L'évolution de la gouvernance des Offices et la perspective de Maison du Tourisme (pp 28-32)

3^{ème} PARTIE ANALYSE JURIDIQUE (pp 33-39)

- I) Etat des lieux (pp 34-36)
- II) Calendrier prévisionnel (p37)
- III) Les enjeux économiques (pp 38-39)

CONCLUSION (pp 40-41)

ANNEXES 1 à 3

**Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place
d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne**

RAPPORT DIAGNOSTIC

RAPPEL

I) PRESENTATION DE LA MISSION

1) Le contexte de la mission

Le Pays du Sud de l'Aisne couvre le périmètre des **5 cantons situés au Sud du département de l'Aisne**, en Picardie, et aux confins de trois régions : la Picardie, la Champagne-Ardenne et l'Île-de-France.

Le Pays du Sud de l'Aisne compte **quatre Offices de Tourisme associatifs** (l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry, l'Office de Tourisme de la Ferté-Milon, l'Office de Tourisme du Tardenois, l'Office de Tourisme Intercommunal de Charly-sur-Marne) **et deux Syndicats d'Initiative** (le Syndicat d'Initiative du Canton de Condé-en-Brie, le Syndicat d'Initiative de Neuilly-Saint-Front et de ses environs).

Le Syndicat mixte de l'Union des Communautés de Communes du Sud de l'Aisne (UCCSA) a succédé en 2003 au SIDA (créé en 1986) qui animait notamment le Pays d'Accueil. Y adhèrent les cinq Communautés de Communes ainsi que trois communes du territoire n'appartenant pas à une Communauté de Communes. L'UCCSA **n'a pas la compétence tourisme mais porte l'ingénierie de certains projets touristiques** à l'échelle du Pays et **a mis le développement touristique au cœur de ses préoccupations**.

Aux yeux du maître d'ouvrage de la présente mission, l'organisation actuelle ne permet pas de mener une véritable stratégie de développement touristique pour la destination Sud de l'Aisne. C'est pourquoi il propose de **reconstruire le réseau des Offices de Tourisme sur de nouvelles bases** pour parvenir à :

- avoir des Offices de Tourisme qui pèsent favorablement sur l'économie touristique de leur territoire ;
- avoir des Offices de Tourisme capables de relayer et de mettre en œuvre la stratégie touristique de leur territoire ;
- avoir des Offices de Tourisme capables de mettre en place une stratégie de commercialisation de la destination touristique ;
- faire évoluer les missions des Offices de Tourisme, notamment prendre le virage de l'e-tourisme ;
- améliorer les compétences donc l'employabilité des salariés pour leur assurer un avenir professionnel dans la structure ou ailleurs.

L'objectif prioritaire du maître d'ouvrage est donc de **créer une Maison du Tourisme à l'échelle du Sud de l'Aisne**. Cette structure regrouperait l'ensemble des salariés des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative actuels et concentrerait l'ensemble des services d'accueil et information, marketing et promotion, conception et commercialisation de l'offre. Des antennes d'accueil seraient ouvertes en fonction de la saisonnalité et des flux de visiteurs.

2) Le contenu de la mission

Notre cabinet, désigné le 7 février 2012 pour la réalisation de la présente mission, **est chargé d'effectuer des préconisations permettant de créer une Maison du Tourisme de Pays au 1^{er} janvier 2013**. La mission comprend :

- une **phase d'écoute et de dialogue** ;
- une **étude stratégique** visant à définir les missions de la Maison du Tourisme de Pays ;
- une **étude juridique** précisant le statut le plus adapté pour la Maison du Tourisme de Pays et les procédures pour les éventuels transferts de la compétence tourisme ;
- une **étude sur le montage financier** de la nouvelle Maison du Tourisme de Pays avec la proposition d'un budget prévisionnel et la mutualisation des moyens financiers actuels ;

- une **étude sociale** avec la prise en compte des ressources humaines existantes : transfert des salariés dans la nouvelle structure, définition des nouveaux contrats de travail et accompagnement vers une évolution des missions ;
- une réponse à la problématique de **gestion de services annexes** par certains Offices de Tourisme ;
- une **mission d'accompagnement** pour la mise en place de la Maison du Tourisme de Pays.

La méthodologie et son calendrier ont été actés au cours de la réunion du 12 mars 2012 qui a donné lieu à une **note de cadrage précise**.

3) La méthodologie mise en œuvre

Afin de répondre à l'enjeu essentiel de l'appropriation du projet de Maison du Tourisme par les différents acteurs du tourisme du territoire, une stratégie diversifiée associant des modes d'animation complémentaires les uns avec les autres est mise en œuvre.

- Les **entretiens individuels en face à face** constituent des moments essentiels d'écoute dont le recoupement permet par petites touches une analyse fine, précise et nuancée d'une situation. De ce fait, le nombre des entretiens téléphoniques est limité au strict minimum.
- Complémentaire à cette expression privée, **l'organisation de rencontres plénières avec la totalité des élus et socioprofessionnels concernés** est un moment indispensable de dialogue. Elle permet d'associer l'ensemble des partenaires concernés à la démarche. Elle assure en toute transparence la prise en compte de la pluralité des expressions. Elle permet le cas échéant la confrontation des idées et pose ainsi clairement les termes du débat.
- **L'organisation d'ateliers** permet d'affiner, en pleine concertation, des solutions techniques complexes. Le cabinet y apporte des propositions concrètes qui sont débattues et approfondies dans le cadre de réunions de travail ouvertes où la libre expression prévaudra.
- Enfin, **le Comité de Pilotage** est l'instance de validation et de décision devant laquelle l'intégralité des propositions est amenée au fur et à mesure. Tous les rapports qui y sont présentés sont des rapports provisoires. Ils ne deviennent définitifs qu'après prise en compte des modifications décidées par le Comité de pilotage, cette prise en compte donnant elle-même lieu à validation définitive par le maître d'ouvrage.

4) Phasage de la mission

Les six volets décrits ci-dessus sont regroupés sur trois temps.

- **Le temps de l'analyse (semaines 11 à 19)** a pour objet de mesurer les horizons du souhaitable, du possible et de l'acceptable, qui conditionnent l'élaboration des scénarios soumis au choix du maître d'ouvrage.
- **Le temps du choix (semaines 20 à 24)** a pour objet de définir le rôle de la future structure, c'est-à-dire à la fois la hiérarchie de ses missions et la nature de sa relation avec les différents acteurs du tourisme local, impliquant son mode de gestion.
- **Le temps de la concrétisation (semaines 25 à 28)** a pour objet, sur la base du scénario validé par le maître d'ouvrage, de préciser les modalités d'organisation de la future structure.
- Ce troisième temps pourra être prolongé **dans le cadre d'une phase de soutien (tranche conditionnelle – semaines 29 à 51)** qui verra se substituer à la production de rapports une double présence (sur le terrain pour des actions de sensibilisation, et à distance pour des conseils).

II) PRESENTATION DE LA PHASE DIAGNOSTIC

- L'objet de cette phase est d'évaluer les moyens dont disposent les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative pour assurer leurs missions, la concordance de leurs actions avec le projet

touristique du Syndicat mixte ainsi que la nature et la perception de la relation qui unit chacun d'eux avec les différents acteurs du tourisme institutionnel.

1) Entretiens individuels

- Pour réaliser le présent diagnostic, le cabinet a mené, durant les deux premières semaines du mois d'avril, **34 entretiens individuels** (dont 30 en face à face et 4 par téléphone) avec les élus des Collectivités concernées, les élus des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative, les personnels des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative ainsi que quelques prestataires leaders du Pays du Sud de l'Aisne. La liste des personnalités rencontrées est jointe en annexe 1 au présent document.

2) Réunion « diagnostic partagé »

- Au cours de cette phase et en complément avec les entretiens individuels évoqués ci-dessus, **une réunion « diagnostic partagé »** s'est déroulée le 26 avril afin d'exposer la démarche et de recueillir les avis des acteurs concernés sur la structuration à venir. Cette réunion, animée par Jacques LARANGOT, Vice-Président Tourisme de l'UCCSA, en présence de Jacques KRABAL, Président de l'UCCSA, a réuni **une cinquantaine de personnes** :
 - o élus du Syndicat mixte et des différentes Collectivités ;
 - o partenaires institutionnels ;
 - o socioprofessionnels ;
 - o élus des OT et SI concernés ;
 - o salariés des OT et SI concernés.
- La liste complète des participants est jointe en annexe 2 au présent rapport.
- La première partie de la rencontre a été consacrée à :
 - o une présentation des enjeux régionaux par Vincent DELAITTRE, Directeur adjoint du CRT ;
 - o une présentation du projet de Maison du Tourisme et de ses enjeux pour le Pays du Sud de l'Aisne par Muriel JULIEN (UCCSA) ;
 - o et une présentation de l'étude par David BICKERT, qui a livré ses premiers ressentis suite aux entretiens.
- Dans un deuxième temps, les participants ont échangé dans **une ambiance constructive** leurs analyses sur la structuration du tourisme local et leur perception du projet de Maison du Tourisme.

3) Etude documentaire

- L'ensemble de ces échanges a été mis en relation avec **une étude documentaire** du volet tourisme du Syndicat mixte, des compétences tourisme des Communautés de Communes ainsi que du fonctionnement des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative.
- **Région et département** : schéma régional, liste de services proposés par le CRT et l'ADRT aux Offices de Tourisme
- **Syndicat mixte** : charte, études tourisme, budgets tourisme, organigramme tourisme, conventions avec les Collectivités et acteurs touristiques du territoire
- **Communautés de Communes** : compétences tourisme
- **Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative** : délibérations de création, arrêtés de classement, conventions d'objectifs, statuts, règlements intérieurs, PV d'Assemblées Générales, PV de Conseils d'Administration de la dernière année civile complète, budgets, organigrammes, fiches de postes.
- Le tableau synthétique des documents compulsés est joint en annexe 3 au présent rapport.

4) Rapport diagnostic

- Elaboré à partir de l'ensemble des éléments ci-dessus, le présent rapport diagnostic inclut :
 - o Une analyse de chacune des six structures, de ses moyens, de la concordance de son action avec le projet touristique de territoire porté par le Syndicat mixte, et enfin de sa relation avec les acteurs du tourisme institutionnel.
 - o Une synthèse des six analyses
 - o Une analyse juridique spécifique donnant à chacun la visibilité nécessaire sur les procédures, calendriers à respecter et enjeux financiers des transferts de compétences des Communes aux Communautés de Communes et des Communautés de Communes au Syndicat mixte.
 - o Une conclusion constituant l'introduction aux différents scénarios élaborés dans la phase 2.
- Ce rapport sera présenté en Comité de pilotage par David BICKERT et par Maître Christian GOSSEAUME, ce dernier ayant rédigé la partie III (analyse juridique).

III) RAPPEL JURIDIQUE

1) Compétence et territoire d'intervention

La création d'un organisme dénommé Office de Tourisme n'est possible qu'à l'initiative du pouvoir public compétent :

- soit d'une commune,
- soit d'un groupement de communes,
- soit d'un groupement de groupements de communes qui peuvent s'associer pour créer un syndicat mixte qui instituera l'office de tourisme.

Le conseil délibérant doit déterminer le statut juridique et les modalités d'organisation de l'office de tourisme.

L'office de tourisme se voit confier en gestion directe (régie, EPIC) ou en gestion indirecte (association, SEM, etc.) avec mise en œuvre d'une délégation de service public (loi du 29/01/1993 dite « Sapin »).

1 commune	2 communes isolées	1 groupement de communes	2 groupements de communes ou plus	1 groupement de communes + 1 commune
OUI	NON	OUI	OUI par un syndicat mixte	OUI par un syndicat mixte

L'Office de Tourisme n'est compétent que sur le territoire de la Collectivité qui l'a créé.

2) La compétence tourisme et la définition de l'intérêt communautaire

a) La compétence tourisme

Le principe de spécialité : l'EPCI ne peut intervenir que dans le champ des compétences qui lui ont été transférées (principe de spécialité fonctionnelle) et à l'intérieur de son périmètre (principe de spécialité territoriale).

Le principe d'exclusivité : la création de l'E.P.C.I. emporte dessaisissement immédiat et total des communes et communautés de communes pour les compétences transférées.

b) L'intérêt communautaire

La compétence tourisme n'est pas définie par la Loi. Elle entre dans la catégorie des compétences facultatives. Il s'agit :

- d'une part, de maîtriser « clairement » le champ de ce que la commune souhaite transférer,
- d'autre part, si les statuts sont obscurs ou ambigus, des conflits de compétences pourront naître afin de connaître qui a la compétence juridique pour intervenir dans tel ou tel domaine.

L'intérêt communautaire qui n'est pas la somme des intérêts des communes ou de communautés de communes, doit privilégier l'intérêt général aux intérêts particuliers.

3) Les missions de l'office de tourisme et son contrôle

Ces missions sont définies par l'article L133-3 du code du tourisme.

a) Il assure des missions obligatoires :

- l'accueil et l'information des touristes,
- la promotion touristique en coordination avec le CDT et le CRT,
- la coordination des interventions des partenaires du développement touristique.

b) Il peut également être chargé de missions connexes :

- élaboration et mise en œuvre de la politique locale du tourisme,
- élaboration des programmes locaux de développement touristique (exploitation d'installations touristiques, études, animation des loisirs, organisation d'événementiels, fêtes culturelles...),
- commercialisation des prestations de services touristiques,
- être consulté sur des projets d'équipements collectifs touristiques.

c) En outre, dès lors que l'office de tourisme est classé :

- L'office de tourisme définit un plan d'action annuel de promotion et de communication : les objectifs sont déterminés, des indicateurs opérationnels sont établis et **les actions sont évaluées.**
- Les objectifs et les moyens consacrés aux missions de l'office de tourisme sont définis par une convention d'objectifs, de préférence pluriannuelle, passée avec la collectivité territoriale ayant institué l'office de tourisme. L'office de tourisme met en place des indicateurs de performance relatifs aux **résultats atteints et aux moyens déployés qui font l'objet d'une revue annuelle.**

**Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place
d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne**

RAPPORT DIAGNOSTIC

PREMIERE PARTIE :

**ANALYSE DU FONCTIONNEMENT
DES SIX OFFICES DE TOURISME
ET SYNDICATS D'INITIATIVE
DU SUD DE L' AISNE**

I) L'OFFICE DE TOURISME DE LA REGION DE CHATEAU-THIERRY

1) La gouvernance de l'Office de Tourisme

a) Points clés de la gouvernance de l'Office

- L'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry (OTRCT) est porté par la Communauté de Communes de la Région de Château de Thierry depuis le 1^{er} janvier 2003.
- C'est un Office de Tourisme associatif dont le Conseil d'Administration est composé de 18 membres : « 9 administrateurs élus par l'Assemblée Générale ; 3 administrateurs élus par l'Assemblée Générale représentant les activités, professions et organismes intéressés au tourisme ; 6 administrateurs représentant la Communauté de Communes désignés lors d'une réunion dudit groupement ».
- L'OTRCT compte une cinquantaine d'adhérents au total. Il est présidé par Alain AUBERTEL depuis 2008. Alain AUBERTEL est issu du premier collège.
- Le directeur de l'Office de Tourisme, est un agent contractuel de la fonction publique territoriale, recruté par la Communauté de Communes en mai 2011 pour une période de 3 ans, et mis à disposition de l'association sur une partie de son temps de travail, l'autre partie étant consacrée au développement touristique au sein des services de la Collectivité.
- Une convention d'objectifs triennale signée le 12 avril 2011 lie l'OTRCT à la Communauté de Communes. Cette convention détaille avec précision le programme d'actions de l'Office, ainsi que la contribution de la Collectivité à son Office de Tourisme et les obligations de ce dernier.

b) Les points forts de la gouvernance de l'Office

- Malgré une formulation de la compétence tourisme qui peut prêter à confusion (« soutien à l'Office de Tourisme » - délibération du 19 décembre 2002), la gouvernance de l'OTRCT correspond pleinement à l'esprit du Code du Tourisme : la Collectivité porte un projet touristique dont elle confie une partie de la mise en œuvre à l'Office de Tourisme, en lui allouant les moyens nécessaires pour ce faire.
- Ce projet touristique est affiché avec clarté dans le préambule de la convention d'objectifs : « la prise de compétence (...) faisant du tourisme un levier du développement économique (...) ». Il est réaffirmé avec constance par Michèle FUSELIER, Présidente de la Communauté de Communes, comme en atteste son intervention lors de la réunion diagnostic partagé le 26 avril dernier à Fossoy.
- Cette conviction affirmée par les élus de la Collectivité se marque également par une présence directe de Michèle FUSELIER et du Maire de Château-Thierry, Jacques KRABAL, au sein du Conseil d'Administration de l'Office de Tourisme.
- La participation de la Collectivité respecte néanmoins pleinement les prérogatives de l'association, dont le Président Alain AUBERTEL porte depuis son élection le projet d'inscrire le tourisme dans le cadre d'un développement économique, en cohérence avec les objectifs de la Collectivité. Alain AUBERTEL, qui anime une réflexion stratégique avec son Conseil d'administration, laisse lui-même une grande marge d'autonomie et de responsabilité au directeur, qui anime son équipe dans un esprit identique.
- Par ailleurs, un Trésorier également très impliqué assure avec l'appui d'un cabinet comptable la gestion de l'association, dont les finances semblent tout à fait saines (20.000 € de réserves environ à ce jour).
- Au vu de ces éléments, il nous apparaît que la gouvernance de l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry constitue à bien des égards un exemple. Elle valide la pertinence du modèle associatif qui permet à des personnalités de valeur issues de la société civile de mettre leurs talents au service de l'intérêt général, ce en pleine concordance avec la volonté de la Collectivité.

c) Les mises en cohérence souhaitables

- Si la relation de l'Office de Tourisme avec la Collectivité est empreinte d'une grande clarté, sa relation avec le monde socio-professionnel est un peu plus difficile à cerner : alors que la grille tarifaire des adhésions associe cotisation, services obligatoires réalisés dans le cadre du service

public local du tourisme et prestations ciblées (ce qui en soi est irrégulier), l'association peine à fédérer un réseau d'adhérents et offre au final les mêmes services à ceux qui paient et à ceux qui ne paient pas leur adhésion. Cette difficulté s'explique sans doute pour partie par l'organisation de l'équipe où personne n'est véritablement chargé du suivi des adhésions. L'ensemble de ce dispositif nous semble donc devoir être repensé.

- Par ailleurs, s'il est hautement pertinent que le directeur de l'Office de Tourisme soit chargé d'une façon ou d'une autre du développement touristique de la Collectivité, les modalités de positionnement de Fatah NEKHILI et de sa mission propre de développement touristique nous semblent à revoir. Au-delà de la seule question de la régularité de la mise à disposition, il convient de noter que les actions de développement touristique qu'il effectue pour le compte de la Collectivité sont présentées dans le rapport d'activité de l'Office de Tourisme, alors qu'elles ne font apparemment pas l'objet de débats au sein du Conseil d'administration. Cette configuration est d'ailleurs exprimée par la convention d'objectifs qui stipule : « mission d'ingénierie effectuée par le directeur de l'Office de Tourisme, en partenariat avec la CCRCT dans le cadre de la compétence tourisme ». De la même façon, l'organigramme de l'Office place le Directeur sous une double hiérarchie (Président de l'Office, Présidente de la Communauté de Communes) qui n'a pas lieu d'être. Le recrutement programmé d'un chargé de mission oeno-tourisme, placé sous l'autorité hiérarchique du directeur, nous semble l'occasion de clarifier dès à présent ce dispositif qui prête à confusion.

2) Les missions de l'Office de Tourisme

a) Missions dévolues et missions assurées

- Le programme d'actions de l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry (OTRCT) est déterminé par la convention pluriannuelle d'objectifs dont il a été question ci-dessus. Il est détaillé comme suit (article 1^{er} : objet de la convention) :
 - o Missions d'accueil et d'information du public sur le tourisme local
 - o Actions de promotion et de communication de l'offre touristique du territoire
 - o Structuration de l'offre touristique du territoire et commercialisation de produits
 - o Missions d'ingénierie touristique dans le cadre de projets de développement touristique auprès de partenaires publics ou privés
 - o Mission d'ingénierie effectuée par le directeur de l'Office de Tourisme, en partenariat avec la CCRCT dans le cadre de la compétence tourisme
- Les fiches actions en annexe de la même convention détaillent ce programme d'actions de la façon suivante :
 - o Action 1 : Commercialisation de produits touristiques
 - Développement des ventes de produits aux clientèles groupes
 - Elaboration des produits touristiques groupes et individuels – alimentation des sites Internet commerciaux
 - Développement des ventes de produits aux clients individuels
 - o Action 2 : Promotion / Communication
 - Entretien de liens partenariaux avec les prestataires du territoire (interviews, montages vidéos, veille concurrentielle, etc.)
 - Mission de prescription envers la presse généraliste,
 - o Action 3 : Animation touristique locale
 - Préparation des expositions saisonnières au Musée de Belleau
 - Accueil au Musée de Belleau : orientation des visiteurs et animation de la boutique/ musée
 - Programme d'expositions artistiques au 9 rue Vallée et à la Porte Saint-Pierre / Organisation du prix littéraire Jean de La Fontaine
 - Participation aux sorties à thème et entretien des itinéraires locaux de découverte
 - o Action 4 : Accueil et orientation des visiteurs
 - Gestion globale de l'espace accueil (documentation, boutique, statistiques, réunions SRIT, alimentation des fêtes dans la base de données, gestion du courrier entrant)

- Ouverture des lieux d'accueil le dimanche
 - Action 5 : Gestion back office de l'Office de Tourisme (administration, comptabilité)
- Le rapport d'activités 2010 présente les indicateurs quantitatifs suivants :
 - Fréquentation au guichet de l'OTSI, boutique, aménagement intérieur (Tourisme et Handicap) : 7021 visiteurs en 2010 pour environ 2000 heures d'ouverture annuelle (2011 heures exactement pour l'année en cours) ; 80% de ces visiteurs sont français et près de 70% de ces derniers viennent de la région.
 - Commercialisation des produits groupes : 59 groupes, 1773 personnes et 43.477 € de Chiffre d'affaires en 2010 (dont 9.439 € pour l'Office de Tourisme),
 - Commercialisation des produits individuels : 111 demandes, 10 offres transformées
 - Animation et ouverture du Musée de la Mémoire de Belleau : 1577 visiteurs en 2010,
 - Promotion et communication (salons, éditions, sites Internet, signalétique)
 - Fonctionnement interne
 - Tenue des billetteries (manifestations, Musée de l'Hôtel Dieu, titres de transports publics)
 - Animations et manifestations (expositions thématiques rue Vallée et artistiques Porte Saint Pierre : 2198 visiteurs pour 10 expositions)
 - Relations extérieures
 - Ingénierie touristique (aire de camping-car, halte fluviale, voie verte)
- Notons qu'une plus grande cohérence dans la trame de ces différents documents permettrait une analyse plus aisée des missions de la structure et de leur mise en œuvre. En outre elle serait pertinente dans le cadre du nouveau classement qui rendra obligatoire la définition d'indicateurs d'évaluation de l'activité de l'Office de Tourisme.

b) La cohérence des missions avec le rôle d'un Office et l'objectif économique de la Collectivité

- Par-delà les compétences obligatoires d'un Office de Tourisme telles que définies par le Code du Tourisme en matière d'accueil et d'information touristique, l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry s'est clairement inscrit depuis quelques années dans la dynamique économique en développant des actions de promotion et de commercialisation, notamment via le web.
- Cette orientation a été matérialisée par l'obtention d'une immatriculation au registre des opérateurs de voyages et de séjours à effet du 4 mai 2010 pour une période de trois ans, et par l'embauche d'une chargée de commercialisation dont il sera question ci-dessous. Bien que récente, cette orientation produit d'ores et déjà des résultats tout à fait intéressants (57.000 € de CA en 2011 d'après les informations qui nous ont été communiquées oralement).
- En cohérence avec les stratégies du CRT Picardie et de l'ADRT de l'Aisne, très orientées vers le web, l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry porte l'essentiel de l'animation technique du site Internet du Sud de l'Aisne. A l'inverse, l'Office de Tourisme ne produit que très peu d'éditions papier, distribuant essentiellement à l'accueil le guide édité par le Pays.
- Le positionnement de la mission d'animation nous semble moins clair, comme en atteste le décalage sur ce point entre l'article 1 de la convention qui n'en fait pas mention, et les annexes qui détaillent le programme d'actions dans ce domaine. Notamment, la mission d'accueil et d'animation du Musée de Belleau ne fait pas partie des compétences obligatoires d'un Office de Tourisme et ne se situe pas non plus en apparence dans la logique économique poursuivie par l'Office de Tourisme.
- Enfin, à l'inverse, la mission obligatoire de contribution à la coordination des acteurs locaux du tourisme, quoiqu'assurée dans les faits sous différentes formes (structuration d'une offre groupes et individuels, organisation d'éduc'tours, événementiel de lancement de saison), n'est pas explicitement prévue par la convention qui fixe le projet de l'Office de Tourisme.
- Par ailleurs, nous avons évoqué plus haut la question de la mission de développement et les clarifications qu'elle nécessiterait.

3) Les moyens de l'Office de Tourisme

a) Moyens humains

En comptant le directeur mis à disposition par la Collectivité, l'Office de Tourisme compte 6 salariés dont 2 à temps partiel, soit au total 5,6 équivalents temps plein :

- Fatah NEKHILI, directeur, assure la gestion budgétaire et financière de la structure, la gestion des ressources humaines, la définition de la politique de promotion et de commercialisation, les relations avec les partenaires au sens large. Mis à disposition de l'Office pour une partie de son temps de travail, il ne relève pas de la grille de la Convention collective des organismes locaux de tourisme.
- Floriane ANDRÉ, conseillère en séjour, est chargée, outre ses fonctions d'accueil, de l'administration et de la comptabilité, de la commercialisation des produits individuels et de l'animation de la boutique. Elle est employée à plein temps et est positionnée à l'échelon 1.1 de la Convention collective des organismes locaux de tourisme.
- Càtia CARRIÇO, ambassadeur du territoire, est chargée de la commercialisation (conception, promotion et vente de produits groupes, conception de produits individuels). Elle est le référent web de l'Office et est chargée de la valorisation des partenaires via les nouveaux media (vidéo, réseaux sociaux) et assure également des présences à l'accueil. Elle est employée à plein temps et positionnée à l'échelon 1.3 de la Convention collective.
- Amélie CRAFF est conseillère en séjour. Elle assure outre l'accueil et l'information touristique, le suivi de la démarche tourisme et handicap (labellisation de l'Office, appui des prestataires du territoire), le suivi de la boutique et des ventes de produits individuels, et le suivi du SRIT (Système Régional d'Information Touristique). Elle réalise en outre une partie des éditions. Elle est employée à plein temps et est positionnée à l'échelon 1.1 de la Convention collective.
- Marie-Christine GARRIDO est conseillère en séjour, chargée du Musée de Belleau (accueil, montage des expositions, accompagnement des visiteurs, boutique), mais aussi de l'accueil de l'Office de Tourisme ainsi que de la vente des produits individuels en basse saison. Elle est remplacée à l'accueil du Musée un week-end par mois en saison par les autres salariées de l'Office de Tourisme. Elle est employée à temps partiel (26h par semaine) et est positionnée à l'échelon 1.1 de la Convention Collective.
- Béatrice COUVREUR est chargée de l'animation (programme de visites guidées groupes et individuels, formation et animation du pool de guides, promotion des visites ; expositions à la Porte Saint-Pierre). Elle assure également le suivi de différents projets (carte pass, création d'une spécialité gastronomique au Pays des Fables) et des relations presse. Elle contribue également à l'animation du site Internet et des réseaux sociaux. Enfin, elle est tuteur des stagiaires et complète périodiquement le planning de l'accueil en cas de besoin. Elle est employée à temps partiel (31h par semaine), et est positionnée à l'échelon 1.3 de la Convention collective.
- L'organisation de l'équipe, est fondée à la fois :
 - o sur une semi-polyvalence des fonctions dans laquelle des agents assurant à la fois des fonctions d'accueil et des missions complémentaires (Floriane ANDRE, Amélie CRAFF, Marie-Christine GARRIDO) côtoient des agents spécialisés sur des missions de développement qui assurent plus ponctuellement de l'accueil (Càtia CARRIÇO et Béatrice COUVREUR) ;
 - o sur l'absence de spécialisation des tâches, les missions confiées aux personnels l'étant en général dans leur intégralité (de la production à la commercialisation via la promotion, sauf pour les produits individuels) ;
 - o et enfin sur un fonctionnement en binômes pour une partie des dossiers (boutique : Floriane ANDRE et Amélie CRAFF, Internet et réseaux sociaux : Càtia CARRIÇO et Béatrice COUVREUR).
- Cette équipe est soudée autour de son directeur : le mode de management de Fatah NEKHILI, qui s'appuie sur le professionnalisme de l'équipe pour confier des missions précises à chacun, contribue à l'implication de tous les salariés. La structure fonctionne bien, comme en témoigne l'importance des missions réalisées et les résultats obtenus au regard de la dimension relativement réduite de l'équipe.
- Néanmoins cette organisation nous semble présenter quelques limites :
 - o D'une part, les effectifs un peu trop justes créent de la tension sur les plannings, notamment pour les week-ends de haute saison

- Surtout, il existe un véritable décalage entre la priorité accordée à la promotion et la commercialisation et l'organisation de l'équipe, qui fait quasiment reposer l'ensemble des missions prioritaires de la structure sur une seule personne, Càtia CARRIÇO, a fortiori en ne déchargeant pas celle-ci de sa fonction accueil. Au final, cet agent, quoique très dynamique, ne peut naturellement assumer dans de bonnes conditions l'ensemble des missions qui lui sont confiées.
- En outre, certaines missions sont éclatées sur plusieurs agents (promotion, coordination des acteurs locaux, gestion des adhésions) ce qui peut nuire à leur lisibilité.
- Enfin, la polyvalence constitue parfois un obstacle : certes les agents chargés de l'accueil se sentent valorisés par le fait que des missions supplémentaires leur sont confiées, mais les contraintes de l'accueil font qu'ils ne bénéficient pas des conditions de travail adéquates pour assurer pleinement ces missions. La commercialisation des produits individuels constitue un exemple représentatif de cette difficulté.

b) Moyens matériels et financiers

- L'Office de Tourisme dispose du local d'accueil du 9 rue Vallée à Château-Thierry, ainsi que du local de la Porte Saint Pierre et du Musée de Belleau. Nous ne nous attarderons pas sur l'emplacement inadéquat des locaux de la rue Vallée sachant qu'un déménagement à la Maison de l'Amitié Franco Américaine (MAFA) est programmé. Néanmoins, nous attirons l'attention du maître d'ouvrage sur l'agencement intérieur de ces locaux, aujourd'hui très administratif, et qui n'en fait pas une vitrine attrayante du territoire (meubler daté, ambiance sombre, confusion entre espace de travail et espace d'accueil). Quel que soit le parti pris du projet de Maison du Tourisme en terme de fonction accueil, une attention toute particulière devra à nos yeux être portée à son agencement intérieur qui engagera l'image de l'ensemble du tourisme du territoire.
- Le budget prévisionnel 2011 de l'Office de Tourisme s'élevait à 154.177 € en recettes et en dépenses, hors valorisation du salaire du directeur. En recettes, il est abondé à 81% par les Collectivités (Communauté de Communes : 73%, région : 8%). En dépenses, il est affecté à 79% aux salaires et charges de personnel. Ainsi les subventions couvrent-elles tout juste les frais de personnel. De son côté, l'autofinancement dégagé par les prestations de services (ventes de séjour : 9% du budget), les ventes de produits à la boutique (5%), les cotisations (3%) et les produits des animations (1%) couvre uniquement les frais généraux. Ainsi le budget publicité de l'Office, seul budget action identifié, était en 2011 de 2.075 €, soit 1,3% du total). Dans ces conditions, l'Office de Tourisme n'a pas eu les moyens de se doter du matériel nécessaire à la réalisation de sa stratégie web de promotion des prestataires (caméra de qualité), et n'est pas à ce jour dotée du paiement en ligne, ce qui semble un frein puissant à la vente des courts séjours.
- Cette situation pourrait à terme peser sur la motivation des salariés, dont trop peu d'initiatives sont mises en œuvre faute de budget. Par ailleurs, la problématique salariale est très présente au sein de l'équipe. Elle n'est sans doute pas étrangère aux trois changements de direction observés en quatre ans. Le fait que la Communauté de Communes ait dégagé sur 2012 une ligne actions de 20.000 € va dans le sens nécessaire d'une correction du décalage entre l'ambition affichée et les moyens affectés à l'Office de Tourisme.

4) Conclusion

Au final, l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry intervient dans le cadre d'une gouvernance saine et équilibrée avec une équipe structurée, professionnelle et motivée. Néanmoins, on observe à la fois un décalage entre l'ambition affichée au niveau économique et les missions effectivement assurées par l'Office qui font la part belle à l'animation culturelle et patrimoniale, et entre cette même ambition économique et des moyens humains, financiers et matériels trop limités.

II) L'OFFICE DE TOURISME DE LA FERTE-MILON

1) La gouvernance de l'Office de Tourisme

a) Les points clés de la gouvernance de l'Office

- L'Office de Tourisme de la Ferté-Milon est porté par la Commune de La Ferté-Milon.
- C'est un Office de Tourisme associatif dont le Conseil d'Administration est composé de 15 membres au moins et 20 membres au plus ; 2 membres de droit représentant le Conseil municipal dont le Président de la Commission des Fêtes et de membres associés qui participent à l'élection du bureau. Le nombre des membres de droit ne peut être supérieur au tiers du nombre total de membres du Conseil. Le caractère flottant de ce Conseil a un indéniable avantage pratique mais sa régularité reste à vérifier.
- L'Office de Tourisme est présidé par Pascale HOORNAERT depuis dix ans. Pascale HOORNAERT est issue du premier collègue.
- Une convention relative à l'attribution d'un concours financier à l'Office de Tourisme pour l'année 2007 (seule convention dont nous disposons) précise : « la Commune de La Ferté-Milon soutient depuis de nombreuses années l'activité culturelle exercée par l'Office de Tourisme qu'elle considère comme un acteur majeur dans la vie culturelle de la cité. »
- L'Office de Tourisme compte 27 adhérents au total dont un socio-professionnel.

b) Forces et faiblesses de la gouvernance de l'Office

- L'Office est manifestement caractérisé par la vivacité d'un bénévolat très investi, non seulement dans l'administration de la structure, mais aussi dans ses diverses activités culturelles et touristiques.
- L'association est gérée avec rigueur comme en atteste la tenue d'une comptabilité analytique (identification des Musées au sein du budget Office de Tourisme, tenue d'une comptabilité séparée assujettie à l'impôt pour le cinéma). Ses finances sont saines malgré un déficit d'exploitation structurel du cinéma et des Musées.
- Aussi la municipalité s'appuie-t-elle en toute confiance sur l'Office de Tourisme pour assumer un certain nombre de services indispensables à la vie culturelle de la Cité (Cinéma, Bibliothèque, Musées).
- Toutefois, la convention citée ci-dessus témoigne du fait que la Commune considère l'Office de Tourisme avant tout comme un acteur culturel, ce qui n'est pas sa vocation centrale pour le législateur. Aussi ne s'inscrit-elle pas dans l'esprit du Code du Tourisme qui voit la Collectivité déléguer à son Office la mission de promouvoir le tourisme. Les entretiens menés localement nous ont confirmé que la Collectivité ne perçoit pas l'Office de Tourisme comme l'outil dont elle dispose au service du développement touristique de la Commune.

2) Les missions de l'Office de Tourisme

- Les missions exercées par l'Office de Tourisme sont présentées dans son rapport d'Assemblée Générale :
 - o Manifestations culturelles (belote, loto, exposition de peintures, brocante, méchoui, matinée Beaujolais nouveau)
 - o Tourisme : 2.192 visiteurs accueillis en 2010 (à 96% français) pour environ 1.500 heures d'ouverture annuelle, 1.436 personnes accompagnées pour la visite de la ville (50 groupes) et 129 pour un petit déjeuner. L'Office de Tourisme qui n'est pas immatriculé au registre des opérateurs de voyages et de séjours, commercialise uniquement des prestations sèches.
 - o Expositions
 - o Bibliothèque : 337 personnes accueillies au premier étage de l'Office en 2010
 - o Musée Jean Racine : 706 visiteurs dont 214 en individuels
 - o Musée régional du Machinisme agricole : 587 visiteurs dont 275 individuels
 - o Cinéma Jean Racine : 5.550 entrées en 2010
- Cette structuration des missions de l'Office de Tourisme confirme le positionnement d'acteur culturel évoqué ci-dessus.
- Certes, l'Office de Tourisme contribue à sa façon à la promotion du territoire via son importante activité de visites guidées pour les groupes qui connaît un réel succès. Mais il ne mène pas de politique de promotion via le web, ni directement ni indirectement par le site Internet du Pays du

Sud de l'Aisne auquel il n'apporte pas à ce jour de contribution, malgré la répartition des rôles initialement prévue. Rappelons que cette dimension deviendra obligatoire si l'Office de Tourisme entend se faire classer dans le cadre de la nouvelle grille.

- De la même façon, nous n'avons pas vu trace de la mission obligatoire de contribution à la coordination des acteurs locaux dans l'activité de l'Office de Tourisme. Dans ce domaine, le territoire communal de l'Office de Tourisme et l'absence d'autorisation de commercialisation de produits touristiques constituent à l'évidence des freins.

3) Les moyens de l'Office de Tourisme

a) Moyens humains

- L'Office de Tourisme est animé par une hôtesse, Véronique PEREIRA, qui assure l'accueil et les visites guidées (conception, promotion, réservation, guidage) ainsi que l'accueil de la bibliothèque. Véronique PEREIRA est employée à temps partiel (20h). Elle assure l'accueil de l'Office de Tourisme et de la bibliothèque l'après-midi et les visites de groupes le matin (heures complémentaires). Elle est secondée en tant que de besoin sur les fonctions d'accueil par les bénévoles (accueil à l'Office, accueil des groupes pour les petits déjeuners). Elle suit également la base de données du SRIT et assure les ventes de la boutique. Véronique PEREIRA, embauchée sur un contrat aidé, ne relève apparemment pas de la Convention collective des Offices de Tourisme (la régularité de cette situation nous semble mériter vérification).
- Une équipe d'étudiants assure l'accueil des musées en saison et remplace au besoin la salariée à l'accueil de l'Office lorsque celle-ci est en guidage.
- Ces moyens nous semblent bien calibrés par rapport aux missions, et la structure fonctionne tout à fait convenablement par rapport aux missions qui lui sont dévolues. L'ensemble de l'équipe, salariée et bénévoles, aime son territoire et a envie de faire partager cette passion au visiteur. Mais l'appoint de bénévoles sur la fonction accueil signifie également que cette mission n'a pas encore connu à La Ferté-Milon la professionnalisation que rendent malheureusement nécessaires les exigences de plus en plus pointues des visiteurs.

b) Moyens matériels et financiers

- Les locaux de l'Office de Tourisme sont bien situés, en centre-ville dans la rue principale, à côté de la Mairie. Ils occupent un beau bâtiment et sont spacieux. Néanmoins, ils mériteraient à nos yeux un léger rafraîchissement pour pouvoir constituer véritablement une vitrine attractive du tourisme communal.
- En 2010 les dépenses de l'Office de Tourisme se sont élevées à 65.887 € dont 29% pour les Musées et 71% pour l'Office proprement dit. Le cinéma, qui fait l'objet d'une comptabilité séparée a quant à lui généré 32.336 € de dépenses. Sur les 46.745 € de dépenses de l'Office de Tourisme proprement dit (hors musées), 41,5% étaient consacrés aux salaires et charges et 23% aux actions (animations : 17%, boutique : 6%), le reste étant consacré pour l'essentiel aux frais généraux. Cette structure équilibrée traduit un bon niveau d'autofinancement : si l'on excepte les 12.075 € versés par la Commune pour équilibrer les Musées, les recettes de l'Office se sont élevées à 50.766 € dont 51% de subventions de la ville, 7,5% de subventions CNASEA et 1% de subventions diverses, soit un taux d'autofinancement de plus de 40% constitué principalement par les manifestations (19,5%), les visites de ville (7,5%), les ventes accueil (6%). La structure de ce budget traduit à la fois un engagement fort de la Commune auprès de son Office de Tourisme et un fonctionnement dynamique où de nombreuses activités à caractère marchand s'autofinancent.

4) Conclusion

L'Office de Tourisme de La Ferté-Milon est une structure dynamique qui tourne bien : c'est avant tout un opérateur culturel qui à ce titre génère une activité conséquente et sait fédérer les énergies. Mais l'Office ne constitue pas à proprement parler un service public local de promotion du tourisme comme l'entend le Code du Tourisme. Il n'a pas encore pris le virage de la professionnalisation et du soutien à l'économie touristique, sur un territoire où cette vocation économique du tourisme ne nous semble pas pleinement perçue.

III) L'OFFICE DE TOURISME DU TARDENOIS

1) La gouvernance de l'Office de Tourisme

a) Les points clés de la gouvernance de l'Office

- L'Office de Tourisme du Tardenois est porté par la Communauté de Communes du Tardenois depuis le 1^{er} janvier 2007, date à laquelle la Communauté de Communes a « intégré la gestion de l'Office de Tourisme en tant que telle dans ses compétences ».
- C'est un Office de Tourisme associatif dont le Conseil d'Administration est composé de 13 membres dont 9 membres élus par l'Assemblée générale et 4 membres ès-qualité désignés par les collectivités publiques ou privées avec voix consultative et ne participant pas à l'élection du bureau (2 délégués de la Communauté de communes, un maire du canton, un prestataire).
- L'Office de Tourisme compte une trentaine d'adhérents dont une poignée de prestataires. Il est présidé par Andrew LESLIE, prestataire touristique membre du 1^{er} collège.
- Une « convention définissant les conditions d'exercice de la mission confiée à l'Office de Tourisme » régit les relations de la Collectivité avec son Office de Tourisme. Signée le 28 juin 2010, elle couvre la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012. Cette convention détaille les champs d'actions de l'Office de Tourisme, ses obligations en matière d'accueil, les engagements de la Communauté de Communes (crédits de fonctionnement, mise à disposition d'un local d'accueil), et les procédures administratives à respecter par l'Office de Tourisme

b) Forces et faiblesses de la gouvernance

- La gouvernance de l'Office de Tourisme du Tardenois correspond pleinement à l'esprit du Code du Tourisme, comme en attestent à la fois l'intitulé cité ci-dessus, ainsi que le préambule de la convention : « l'office de tourisme est un maillon incontournable de la promotion des territoires, et celui du Tardenois qui présente à nos yeux des atouts indéniables et un environnement touristique porteur ». Ainsi la Collectivité affirme-t-elle clairement une ambition touristique dont elle confie la mise en œuvre à l'Office de Tourisme.
- Cette ambition touristique est affirmée avec vigueur par les élus de la Communauté de Communes qui y voient une dimension importante du développement économique du territoire.
- Bien que n'ayant que voix consultative, les élus de la Communauté de Communes sont visiblement entendus au sein du Conseil d'Administration, comme en atteste par exemple la suggestion retenue de Mme LENEVEU, Vice-Présidente Tourisme de la Communauté de Communes de modifier les statuts de l'Office de Tourisme afin de mettre le nom de l'Office en concordance avec celui de sa collectivité de rattachement.
- Le Président de l'Office, Andrew LESLIE, lui-même très convaincu de la dimension économique du tourisme, laisse par ailleurs une grande marge d'autonomie et de responsabilité à sa salariée dans un climat de confiance évident. Enfin, un Trésorier également impliqué gère les finances de l'association. Celles-ci semblent saines (même si le budget prévisionnel 2012 est en déséquilibre suite à la fin d'une subvention régionale).
- Mais l'Office de Tourisme du Tardenois souffre d'un certain essoufflement du bénévolat, dont témoigne la difficulté à trouver un successeur au Président de l'Office qui a manifesté son intention de cesser prochainement ses fonctions. Ceci nous incite à considérer que le modèle associatif trouve ici quelques limites.

2) Missions

a) Le contour des missions de l'Office

- La convention précise les missions obligatoires et facultatives de l'Office de Tourisme telles que définies par le Code du Tourisme.
- Ses obligations en matière d'ouverture du bureau d'accueil sont rappelées dans l'article 4 de la même convention (1820h en 2012).

- Enfin, ses missions précises sont détaillées dans l'article 5, en cohérence avec l'ancienne grille de classement des Offices de Tourisme : accueil, information, animation, promotion.
 - o Accueil : service permanent de réponses aux courriers et aux appels téléphoniques
 - o Information : édition et distribution de documents locaux, de CD Rom
 - o Animation : organisation d'actions d'animation et de loisirs (visites guidées, expositions)
 - o Promotion : définition d'une politique locale de promotion touristique, participation aux salons et expositions touristiques
- De son côté, le rapport d'activité 2010 précise les actions menées :
 - o Accueil (1254 visiteurs accueillis dont 12% d'étrangers)
 - o Promotion : animation d'un site Internet spécifique et d'une page facebook, mise à jour des manifestations du Sud de l'Aisne sur le site Internet commun, participation à la bourse aux dépliants, promotion des animations, relations presse
 - o Animation : visites guidées (16 groupes soit 329 visiteurs accueillis), accueil d'expositions temporaires, appui à la brocante et aux concerts en l'église
 - o Tenue du SRIT

c) La cohérence des missions avec le rôle d'un Office et l'objectif économique de la Collectivité

- Les missions assurées s'inscrivent pleinement dans le cadre de la convention d'objectifs et par là dans le cadre des missions obligatoires prévues par le Code du Tourisme. S'y ajoute l'animation qui fait partie intégrante de la grille de classement à laquelle se réfère implicitement cette convention.
- Cependant, la mission obligatoire de contribution à la coordination des acteurs locaux du tourisme, que la convention classe à tort comme facultative, ne semble pas pleinement assurée. Ceci est sans doute à relier au fait que l'Office peine à mobiliser des adhérents socio-professionnels.
- Surtout, il existe un véritable décalage entre l'ambition économique affichée et les missions réellement assurées, qui restent très centrées autour de l'accueil et de l'animation. Par exemple, l'Office de Tourisme n'est pas autorisé à commercialiser des produits touristiques et se trouve cantonné à la vente de prestations sèches : ainsi ne peut-il jouer le rôle d'apporteur d'affaires pour ses partenaires.

3) Les moyens de l'Office de Tourisme

a) Moyens humains de l'Office

- L'Office de Tourisme emploie une salariée à plein temps, Claire DEBOUT, qui est positionnée à l'échelon 1.3 de la Convention collective. Dotée d'une très solide formation initiale, Claire DEBOUT assure l'accueil, la conception des visites guidées et le guidage, la mise en place des expositions, la gestion du SRIT, ainsi que l'animation de la petite boutique de l'Office. Elle assure également tout le suivi administratif de la structure (hors partie financière directement gérée par le trésorier).
- Le point fort de cette organisation réside dans la disponibilité de la salariée qui, du fait d'une fréquentation relativement modeste, est en mesure d'approfondir ses dossiers. La qualité du dossier qui nous a été remis en témoigne.
- A l'inverse, la faiblesse de cette organisation tient au fait que la structure est animée par un salarié unique. D'une part, il est très difficile de concilier les contraintes de l'accueil avec l'activité forcément polyvalente d'un Office de Tourisme, d'autant plus que celui-ci intervient dans le domaine du guidage. De plus, malgré l'implication et le volontarisme de la salariée, l'absence d'une dynamique d'équipe semble lui donner le sentiment de ne pas évoluer dans ses missions au rythme actuel du changement dans les Offices de Tourisme. Le Président de l'Office confirme le fort potentiel de la salariée qui pourrait être nettement mieux exploité dans un contexte plus favorable.

b) Moyens matériels et financiers de l'Office

- Les locaux constituent à nos yeux un handicap pour l'Office de Tourisme : certes bien situés face à la très belle halle de Fère-en-Tardenois et non loin de nombreux parkings, ces locaux sont inadaptés. L'entrée est celle d'une maison particulière et non d'un lieu d'accueil du public. L'agencement est vieillot et mélange espace d'accueil et bureaux de la salariée et du trésorier. Des travaux de rafraîchissement semblent envisagés de longue date. A nos yeux, c'est le local lui-même qui ne peut (sauf à effectuer de gros travaux) devenir une véritable vitrine du tourisme sur le territoire du Tardenois
- Le budget 2011 de l'Office de Tourisme s'élevait à 45.800 € en recettes et en dépenses. Les recettes étaient abondées à 89,5% par les subventions de Collectivités (Commune : 70%, Région : 15%, Département : 4,5%), l'autofinancement de la structure étant constitué de prestations de services (4,5%), cotisations (2%), ventes de produits (1,5%). En dépenses, les salaires et charges représentaient 70% du total, devant les frais généraux ; les lignes identifiables comme faisant partie du budget actions (publicité, boucle magnétique, achat de livres) s'élevaient à 2,5% du total. Ce budget laissant très peu de place à l'autofinancement et aux actions, est marqué par le manque de moyens. Il a une large part dans la difficulté dans lequel l'Office de Tourisme se trouve à diversifier ses missions.

4) Conclusion

Au final, l'Office de Tourisme du Tardenois est marqué par un certain essoufflement du modèle associatif. Surtout, il souffre d'un décalage entre les ambitions économiques affichées et les moyens mis en œuvre qui ne permettent pas de réaliser l'objectif affiché de « transformer le visiteur/touriste en touriste/client », malgré le soutien réel de la Collectivité, le volontarisme du Président et le professionnalisme de la salariée.

IV) L'OFFICE DE TOURISME INTERCOMMUNAL DE CHARLY-SUR-MARNE

Les difficultés rencontrées par l'Office de Tourisme qui a connu ces dernières années un fonctionnement tant au niveau statutaire qu'au niveau de l'activité, nous contraignent à établir ici une analyse sommaire.

1) La gouvernance de l'Office de Tourisme

a) Les points clés de la gouvernance

- L'Office de Tourisme Intercommunal de Charly-sur-Marne est soutenu par la Communauté de Communes du Canton de Charly-sur-Marne.
- C'est un Office de Tourisme associatif dont le Conseil d'administration compte 15 administrateurs élus par l'Assemblée générale, 5 administrateurs représentant de la Communauté de Communes, désignés par le Conseil communautaire, dont un conseiller communautaire élu de la commune de Charly sur Marne, 5 administrateurs élus par l'Assemblée Générale représentant les activités, professions et organismes intéressés au tourisme dans la zone de compétence de l'Office.
- Après une longue période de latence, il est présidé par Mme Céline LAROSE depuis le mois de mars 2012.
- Compte tenu des difficultés qu'il a rencontrées, l'Office de Tourisme ne compte plus qu'une poignée d'adhérents. Ceux-ci, emmenés par Céline LAROSE et le Trésorier, Philippe SUROWKA, sont déterminés à relever la structure : ils se sont d'ores et déjà attachés à régulariser la situation administrative et comptable de l'Office de Tourisme, et à recruter un salarié. Des échanges sont en cours avec l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry afin que ce salarié puisse être encadré par Fatah NEKHILI, dispositif dont il conviendrait cependant de vérifier la régularité.

b) Les faiblesses de la gouvernance de l'Office

- L'Office de Tourisme a souffert jusqu'à une période récente d'un vrai problème de gouvernance, ayant la malchance de concentrer à lui seul l'ensemble des faiblesses du système associatif : dérives de gestion qui ont conduit au licenciement de la salariée en 2009 et à la suspension du soutien de la Collectivité, absence de continuité de la vie statutaire donnant lieu à une activité épisodique.
- En outre, même si le décalage entre l'ambition forte du projet de convention d'objectifs établi en 2007 (et non signé à ce jour), et la réalité du fonctionnement de la structure, nous incite à ne pas considérer ce document comme une référence absolue, notons qu'il révèle dans sa formulation l'ambiguïté de la prise de compétence « Office de Tourisme » par la Communauté de Communes. Celle-ci y est affichée comme un simple soutien, sans expression d'une volonté politique de la Collectivité.
- En cela, l'esprit du Code du Tourisme qui fait de l'Office une délégation de service public de la Collectivité, n'est pas suivi. Cette affirmation timide d'une volonté touristique de la part de la Communauté de Communes ne semble pas étrangère à la configuration du territoire, qui fait voisiner des secteurs avec un réel potentiel touristique (vallée de la Marne) et des Communes plus éloignées de ces réalités.

2) Les missions de l'Office de Tourisme

- Les missions qui seront confiées au salarié recruté prochainement seront centrées autour de l'accueil et de l'information touristique (théoriquement environ 700 heures d'ouverture annuelle), comme cela a pu sembler le cas lorsque l'Office de Tourisme a été en fonctionnement. Seront également programmées des animations de découverte touristique (rallyes).
- Il est par ailleurs à noter que les activités d'accueil information et l'animation culturelle locale ont été scindées depuis quelques années, une autre association ayant repris cette dernière. Aussi l'Office sera-t-il pleinement concentré sur son cœur de métier.
- Néanmoins, les missions obligatoires de promotion et de contribution à la coordination des acteurs locaux du tourisme ne seront-elles pas assurées.

3) Les moyens matériels et financiers de l'Office de Tourisme

- Il convient de souligner la qualité des locaux de l'Office mis à disposition par la Commune, qui quoiqu'un peu excentrés occupent un bâtiment de caractère, clair et spacieux, et constituent une belle vitrine de territoire, claire et spacieuse. En outre, les espaces d'exposition et d'animation attenants (grange, caveau) recèlent un vrai potentiel.
- En revanche, suite aux difficultés que l'Office a connues, les moyens financiers sont limités. Une somme de 15.500 € a été allouée en 2012 par la Communauté de Communes, 6.000 € pour équilibrer les comptes 2011, et 9500 € pour soutenir l'embauche d'un personnel en contrat aidé en 2012 (20h par semaine).

4) Conclusion

Au final, la situation actuelle de l'Office de Tourisme Intercommunal de Charly sur Marne illustre malheureusement les limites du modèle associatif. Par ailleurs, outre les carences de l'association, l'engagement de la Collectivité en faveur du tourisme semble freiné par l'hétérogénéité du territoire au regard de l'économie touristique. Cependant, l'implication d'une équipe de bénévoles motivés permet de faire exister le service public local du tourisme sur ce territoire qui constitue la porte d'entrée de la route touristique du Champagne en venant de l'Ile-de-France.

V) LE SYNDICAT D'INITIATIVE DU CANTON DE CONDE EN BRIE

1) La gouvernance du Syndicat d'Initiative

a) Les points clés de la gouvernance du Syndicat

- Le Syndicat d'Initiative est une association composée de 12 membres (3 représentants des Collectivités locales, délégués communautaires ; 3 représentants des associations ; 3 représentants des professionnels ; 3 représentants des bénévoles).
- Il est présidé par Jacques DANET, représentant des bénévoles. Le Syndicat d'Initiative emploie une salariée à plein temps, Marie LOURDAUT.

b) Les faiblesses de la gouvernance touristique locale

- La différence entre un Office de Tourisme et un Syndicat d'Initiative tient au fait que l'Office de Tourisme dispose d'une délégation de service public et est régi par le Code du Tourisme alors que le Syndicat d'Initiative relève de l'initiative privée, avec le soutien éventuel d'une ou plusieurs Collectivités. Or cette distinction ne semble pas perçue par la Collectivité et le Syndicat d'Initiative, comme en attestent :
 - o les missions définies dans les statuts, directement tirées du Code du Tourisme ;
 - o la composition du Conseil d'administration qui fait une place aux représentants de la Collectivité ;
 - o la confusion actuelle entre classement par la Préfecture et création de l'Office de Tourisme par la Collectivité.
- Surtout, la vie du Syndicat d'Initiative semble quelque peu épisodique : après une fermeture de ses bureaux pendant de nombreux mois jusqu'en 2010 faute de salarié, l'absence prolongée de son Président rend sa vie statutaire très ténue (pas d'Assemblée Générale en 2011, un seul Conseil d'Administration dans l'année) et oblige le Vice-Président représentant la Communauté de Communes à prendre en charge la gestion de la structure. Ceci met la Collectivité dans une position qui nous semble délicate dans la mesure où elle pourrait être considérée comme s'apparentant à une gestion de fait. Le modèle associatif trouve ici ses limites.
- Enfin, le fait que la Communauté de Communes, bien qu'ayant pris la compétence tourisme, et soutenant le Syndicat d'Initiative, ne se soit pas engagé dans la création d'un Office de Tourisme, nous semble attester d'une certaine distance par rapport à ce domaine d'activité, même si ses effets induits sont bien perçus par les élus.

2) Les missions du Syndicat d'Initiative

- Le Syndicat d'Initiative assume de par ses statuts, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, des fonctions d'Office de Tourisme. Le rapport d'activités 2009 indique que ces fonctions s'organisent autour :
 - o de l'accueil : 215 visiteurs accueillis l'année de la réouverture (année incomplète), environ 400 en 2011 (plus 180 pour les expositions) pour environ 1800 heures d'ouverture théorique (beaucoup moins dans les faits compte tenu de la faiblesse de la fréquentation).
 - o de l'information touristique (mise à jour des informations)
 - o de la promotion (site Internet du canton de Condé-en-Brie)
 - o du développement (projet de signalétique qui n'a pas encore trouvé de concrétisation)
- Bien que Syndicat d'Initiative, l'association est très peu impliquée dans l'animation culturelle locale.
- Au total, l'activité du Syndicat paraît relativement réduite, notamment au regard de la réalité touristique du territoire, marquée par la présence de nombreux prestataires.

3) Les moyens du Syndicat d'Initiative

a) Moyens humains

- Le Syndicat d'Initiative emploie une salariée à plein temps, Marie LOURDAUT, conseillère en séjour et ambassadrice du territoire, qui est positionnée à l'échelon 2.1 de la Convention Collective.
- Marie LOURDAUT assure les fonctions d'accueil, les tâches administratives (remise en place administrative de la structure, suivi des instances et comptabilité, projet de classement), et un peu de vente à la boutique. Elle s'occupe également des expositions (quatre par an) mais pas directement du site Internet.
- Au total, ce poste paraît largement surdimensionné par rapport aux besoins de la structure telle qu'elle fonctionne actuellement, et la salariée est loin d'être occupée à plein temps. Aussi vient-elle en appui en basse saison à la Communauté de Communes, situation dont il convient de vérifier la régularité. En outre, le fait que la salariée soit seule, avec en plus peu de passage, ne nous paraît pas très épanouissant.

b) Moyens matériels et financiers du Syndicat

- Les locaux du Syndicat d'Initiative, malheureusement situés à l'écart du château et du centre historique et donc des flux touristiques, sont toutefois attractifs : ils sont clairs, bien meublés et ont un certain charme du fait du caractère atypique du bâtiment (un ancien château d'eau des chemins de fer). Pas très grands, ils sont à l'échelle de la structure mais comportent toutefois une salle à l'étage permettant d'accueillir des expositions. Seul bémol, la présence du bureau de l'administration de la station-service, qui nous semble quelque peu incongrue.
- Le budget prévisionnel 2012 du Syndicat d'Initiative s'établit à 33.000 € en recettes et en dépenses. En dépenses, il est consacré à 88,5% aux salaires et charges. Le reste est consacré aux frais généraux, le budget du Syndicat d'Initiative ne comportant pas de ligne action identifiée. En recettes, 97% du budget est abondé par la Communauté de Communes, 0,5% par les Communes adhérentes, 0,5% par les adhésions des bénévoles et 2% par les ventes de produits dérivés. La structure de ce budget fait du Syndicat d'Initiative une sorte de service administratif de la Collectivité entièrement centré sur l'accueil.

4) Conclusion

Au total, le Syndicat d'Initiative de Condé en Brie souffre d'une vraie difficulté de positionnement : ni vraiment Syndicat d'Initiative ni Office de Tourisme, il est pleinement centré sur l'accueil mais pas très bien situé pour assurer cette mission. Surtout sa gouvernance pose réellement question, à la fois par la situation de gestion de fait à laquelle elle confine et par l'important décalage entre les moyens mis en œuvre par la Collectivité et les retombées réelles de l'activité du Syndicat.

VI) LE SYNDICAT D'INITIATIVE DE NEUILLY-SAINT-FRONT ET DE SES ENVIRONS

Les documents qui nous ont été transmis sont à l'échelle d'une association qui se qualifie elle-même de modeste. Aussi la présente analyse sera-t-elle relativement succincte.

1) La gouvernance du Syndicat d'Initiative

- Le Syndicat d'Initiative est une association présidée depuis une quinzaine d'années par Gérard PAUGET. Il est animé par un noyau de bénévoles très motivé. Il compte 25 à 30 adhérents dont la majorité participe à l'atelier peinture.
- Le Syndicat d'Initiative est soutenu par la Commune de Neuilly-Saint-Front.
- Il ne compte pas d'adhérents prestataires touristiques

2) Les missions du Syndicat d'Initiative

- Le Syndicat d'Initiative assure essentiellement des fonctions d'animation locale : expositions de peintures, brocantes, randonnées pédestres, téléthon.

- Il remplit également une mission d'accueil : 3 heures d'ouverture par semaine pour une fréquentation quelque peu anecdotique de 13 visiteurs accueillis et 6 appels téléphoniques en 2010.

3) Les moyens humains, matériels et financiers du Syndicat d'Initiative

- Le Syndicat d'Initiative emploie un agent à temps partiel 3 heures par semaine, mis à disposition par la Commune, Isabelle Gonzales. Cet agent assure l'ouverture des locaux et le secrétariat de l'association tous les samedis matins.
- Le local du Syndicat d'Initiative occupe une ancienne maison de retraite. Il est bien situé et spacieux mais se présente plus comme un local associatif que comme une vitrine de territoire, tant dans son aspect extérieur que dans son agencement intérieur.
- Son budget est de 12.729 € en recettes et en dépenses (compte de résultats 2010), hors valorisation du salaire, mais valorisation du bénévolat inclus). Ce budget reflète l'importance de la fonction animation de la structure : les prestations de services représentent 48% des dépenses ; en recettes, les subventions s'élèvent à 47% seulement (Commune : 40,5%, Conseil Général : 6,5%) alors que les recettes des manifestations représentent à elles seules 15,5% des produits.

4) Conclusion

Le Syndicat d'Initiative de Neuilly Saint Front nous paraît constituer avant tout une association d'animation culturelle locale sur une Commune où le tourisme ne semble pas être considéré comme une dimension prioritaire de développement.

**Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place
d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne**

RAPPORT DIAGNOSTIC

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC SYNTHETIQUE

I) MISSIONS ASSUREES ET MOYENS MIS EN OEUVRE

1) Présentation synthétique

Budgets

BP 2011 (comptes 2010 pour La Ferté-Milon)	Budget 2011	Subventions des Collectivités	% tage total de Subventions	Charges de personnels
OTRCT	154 177 €	112 264 €	81%	79%
OT LA FERTE MILON	50 766 €	25 900 €	51%	41,5%
OT DU TARDENOIS	45 800 €	32 000 €	89,5%	70%
OT DE CHARLY SUR MARNE		15 500 €		
SI DU CANTON DE CONDE	33 000 €	32 000 €	97%	88,5%
SI DE NEUILLY ST FRONT	12 729 €	4 352 €	47%	
TOTAL	296 472 €	222 016 €		

Personnels

Chiffres 2012	Nombre d'agents	Equivalents temps pleins
OTRCT	6	5,6
OT LA FERTE MILON	1	0,6
OT DU TARDENOIS	1	1
OT DE CHARLY SUR MARNE	1	0,6
SI DU CANTON DE CONDE	1	1
SI DE NEUILLY ST FRONT	1	0,1
TOTAL	11	8,9

Accueil physique

Chiffres 2010 (2011 pour Condé)	Nombre d'heures d'ouverture	Nombre de visiteurs
OTRCT	2000	7021
OT LA FERTE MILON	1500	2136
OT DU TARDENOIS	1800	1254
OT DE CHARLY SUR MARNE		
SI DU CANTON DE CONDE	1800	400
SI DE NEUILLY ST FRONT	150	13
TOTAL	7250	10824

Animation du patrimoine

Chiffres 2010	Nombre de visiteurs
OTRCT Musée de Belleau	1577
OTRCT journées groupes	1773
OTRCT expositions porte Saint Pierre	2198
OT LA FERTE MILON Musée Racine	706
OT LA FERTE MILON Musée du Machinisme agricole	587
OT LA FERTE MILON visites groupes	1436
OT DU TARDENOIS visites groupes	329
TOTAL	8606

2) Missions obligatoires

a) Accueil

- Avec six bureaux d'accueil, plus de 8.000 heures d'ouverture théorique en 2012, et 10 agents mobilisés pour tout ou partie de leur temps de travail, pour à peine plus de 10.000 visiteurs accueillis chaque année (avec une tendance à la baisse), la mission accueil des Offices de Tourisme du territoire est indéniablement surdimensionnée par rapport aux besoins. Il s'agit d'une déperdition d'énergie d'autant plus regrettable que les prestataires rencontrés ne semblent ressentir que très peu l'effet immédiat de l'accueil sur leur volume d'activité.
- Or, malgré ces moyens, le fait que plusieurs Offices emploient une seule salariée rend parfois cet accueil aléatoire (fermeture des locaux ou appel à des bénévoles à la demande).
- En outre, les moyens humains importants affectés à cette mission sont en décalage par rapport aux moyens dévolus aux Offices en termes de locaux, qui ne sont pas toujours à la hauteur de leur fonction de vitrines de territoires. Il est à d'ailleurs à noter que paradoxalement ce sont les plus petites structures, où le volume de visiteurs est très réduit, qui ont les locaux les plus attractifs.
- Point positif toutefois, quelques services sont souvent associés à l'accueil : gestion de petites boutiques dans la plupart des Offices, billetterie de Musée, de transports et de spectacles à Château-Thierry, organisation d'expositions à Fère en Tardenois, Château-Thierry et Condé en Brie. Ces activités créent une vraie valeur ajoutée pour le visiteur, favorisent le lien avec la population locale, et sont source d'autofinancement.

b) Information touristique

- La plupart des structures participent au SRIT et jouent en cela un rôle essentiel dans la remontée de l'information touristique qui alimente non seulement leur promotion mais aussi celle du département et de la région. Ce rôle, bien que dépourvu de visibilité, est néanmoins essentiel car il fait des Offices de Tourisme du territoire le maillon central de la chaîne d'information touristique.
- Cette remontée d'information s'appuie dans la plupart des cas sur une connaissance concrète de l'offre touristique du territoire. Celle-ci pourrait néanmoins être renforcée pour certains salariés, dont l'emploi du temps ne permet pas suffisamment l'indispensable proximité avec leurs prestataires.

c) Promotion

- La fonction promotion est pour l'essentiel mutualisée dans le cadre de la Conférence des Offices de Tourisme du Sud de l'Aisne avec le support administratif et technique de l'UCCSA : édition d'un guide bisannuel commun, animation du site Internet touristique du sud de l'Aisne.
- Néanmoins, cette mutualisation présente un certain nombre de limites :
 - o Une cohabitation du site Internet de territoire et de deux petits sites locaux (Tardenois et Condé-en-Brie)

- Une répartition des tâches inégale selon les structures : très peu contribuent à l'animation du site qui revient pour l'essentiel à l'OT de Château-Thierry, partiellement secondé par celui du Tardenois.
- L'absence d'arbitrages dans le choix des informations touristiques qui entretient le sentiment (pas forcément fondé) que les Offices qui animent le site favorisent avant tout leur territoire.
- Un calage pas très bien réalisé avec l'UCCSA sur l'édition du guide papier qui traduit une articulation à revoir entre la production de l'information touristique et sa diffusion
- Enfin, bien que mutualisée et soutenue par l'UCCSA, cette mission promotion souffre de moyens insuffisants pour être pleinement efficaces :
 - guide édité tous les deux ans, ce qui est une périodicité longue au vu du caractère naturellement évolutif de l'offre touristique ;
 - absence de moyens pour réaliser les vidéos du site.

d) Contribution à la coordination des acteurs locaux du tourisme

- Aucun des Offices de Tourisme n'affiche en tant que telle sa mission, pourtant obligatoire, de contribution à la coordination des acteurs locaux du tourisme.
- Certes, des actions sont menées dans ce domaine, notamment par le biais de la fonction de commercialisation exercée par les Offices, mais au global, le sentiment domine d'un paysage touristique quelque peu éclaté où les acteurs sont loin des Offices (très peu en sont adhérents comme nous l'avons rappelé ci-dessus) et se parlent peu entre eux. Ainsi les Offices n'ont-ils pas su à ce jour dépasser la culture touristique plutôt individualiste de ce territoire.

3) Missions facultatives

a) Commercialisation

- La commercialisation de prestations de services touristiques constitue la mission qui concorde le plus avec la politique régionale et départementale qui vise à faire du service public du tourisme un véritable apporteur d'affaires au service de l'économie touristique. Elle rejoint en cela la volonté politique des élus du Sud de l'Aisne de faire du tourisme un levier de développement économique.
- Cette fonction est manifestement en progression sur le territoire, notamment à Château-Thierry et La Ferté-Milon.
- Cependant, le fait que seul l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry dispose de l'immatriculation représente à l'évidence un handicap : les Offices de La Ferté-Milon et du Tardenois, quel que soit leur dynamisme, sont limités à la commercialisation de prestations sèches. Ceci constitue bien entendu un frein à la vente par rapport à des clients de plus en plus en attente de services tout compris. Certes, l'Office de Tourisme de la région de Château-Thierry est habilité à commercialiser des prestations sur l'ensemble du territoire : néanmoins son éloignement est ressenti négativement par certains prestataires.
- De même que pour la promotion, les moyens affectés à la commercialisation sont réduits. Ils ne permettent pas aux Offices de Tourisme de mener une démarche active de mise en marché. Ce manque de moyens accordé à la commercialisation est surtout patent dans le domaine des courts séjours pour individuels, alors même que chacun s'accorde à constater que ce segment est à la fois extrêmement porteur et extrêmement concurrentiel.
- Ainsi au final malgré ses atouts en termes d'offre, le territoire se cantonne-t-il au marché traditionnel de journées pour les seniors. L'impact de ces prestations, réel pour certains partenaires, n'est malheureusement pas fondamental pour l'économie touristique.

b) Services et installations touristiques

- La particularité des Offices de Tourisme du Sud de l'Aisne réside dans une orientation marquée vers le tourisme culturel :
 - organisation de visites guidées par les Offices de Tourisme de la région de Château-Thierry, du Tardenois et de La Ferté-Milon, de rallyes découverte par celui de Charly-sur-Marne ;

- gestion de musées ou d'espaces d'exposition par l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry (Musée de Belleau, Porte Saint Pierre) et par celui de La Ferté-Milon (Musée Racine, Musée du Machinisme),
- Cette orientation nous semble cohérente avec le projet touristique de l'UCCSA qui fait, dans la charte de développement un lien fort entre tourisme et valorisation du patrimoine local. Ce lien est matérialisé notamment par le projet en cours d'étude de labellisation Pays d'Art et d'Histoire.
- Elle nous semble néanmoins poser plusieurs questions :
 - Les moyens mobilisés ne sont visiblement pas à la hauteur des besoins générés par ces équipements : fréquentation qui reste très confidentielle pour les deux musées de La Ferté-Milon, notamment pour les individuels ; dynamique de fréquentation indéniable à Belleau (2.303 visiteurs en 2011) mais reposant exclusivement semble-t-il sur un binôme entre une salariée très impliquée et un collectionneur passionné qui risque de s'épuiser.
 - De plus ce sont autant de moyens qui ne sont pas affectés à des missions plus directement liées au développement de l'économie touristique, alors même que l'animation d'un Musée par un Office de Tourisme ne constitue en rien une obligation, comme en attestent par exemple les Musées de Château-Thierry.
- Par ailleurs, l'implication des Offices de Tourisme dans les visites guidées pour individuels et pour groupes, plus proche de leur cœur de métier, permet d'abonder l'autofinancement des structures (dans une proportion plus importante à La Ferté Milon qu'à Château-Thierry). Mais elle pose une autre question, celle du droit à effectuer des visites guidées dans les musées et les monuments historiques : la profession de guide est réglementée et les Offices qui réalisent les visites ne semblent pas employer de guides titulaires de la carte.

c) Fêtes et manifestations culturelles

- Certains Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative ont conservé dans leurs missions une fonction d'animation culturelle locale. Compte tenu de la nature des animations souvent proposées (brocante, loto, méchoui, expositions de clubs peinture), cette fonction nous semble quelque peu éloignée du champ du tourisme.
- A l'inverse, les Offices de Tourisme ne sont nulle part impliqués directement dans des festivités à caractère touristique, qui pourraient pourtant contribuer à la promotion de ce territoire et au développement des courts séjours.

d) Etudes, développement touristique

- Les missions de développement touristique sont pour l'heure absentes du champ de missions des Offices de Tourisme, dans la mesure où elles sont essentiellement assurées d'une part par le Directeur de l'Office de Tourisme de la Région de Château Thierry au titre de la Communauté de Communes, et d'autre part par l'UCCSA. Aussi les Offices de Tourisme ne prennent-ils pas à ce jour leur part à la structuration d'une offre qui relève, assez classiquement, des Collectivités.
- Néanmoins, le fait que la Communauté de Communes de la Région de Château-Thierry s'appuie sur les compétences du directeur de l'Office constitue à n'en pas douter un facteur de cohérence dans l'organisation touristique locale, même si les modalités d'organisation de cette mission méritent d'être clarifiées.

II) L'EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DES OFFICES ET LA PERSPECTIVE DE MAISON DU TOURISME

La gouvernance actuelle du tourisme local est marquée par des situations contrastées. Celles-ci s'expliquent naturellement par la coexistence de six structures intervenant dans des contextes différents, reflets de l'identité touristique de chaque territoire. Aussi l'évolution de cette gouvernance dans le cadre de la future Maison du Tourisme n'est-elle pas vécue partout de la même façon. Cependant, certains traits communs émergent.

1) La gouvernance actuelle du tourisme local

a) Une implication variable des Collectivités

- Comme nous l'avons évoqué, nous constatons très souvent un lien fort entre la prise en compte par les Collectivités de la dimension économique du tourisme et la prise en compte de l'Office comme outil d'une politique publique de promotion du tourisme, dans l'esprit du Code du Tourisme. Cette corrélation nous semble se vérifier dans le sud de l'Aisne :
 - o Deux Collectivités, la Communauté de Communes de la Région de Château-Thierry et la Communauté de Communes du Tardenois, affirment fortement le rôle du tourisme comme levier de développement économique et ont clairement délégué cette mission à leur Office de Tourisme.
 - o Deux collectivités, la Communauté de Communes du Canton de Condé-en-Brie et la Communautés de Communes du Canton de Charly-sur-Marne ont, chacune à sa façon, une gouvernance moins proche de l'esprit du Code du Tourisme, à mettre en relation à notre avis avec une perception plus mesurée de l'impact du développement touristique
 - o Deux Collectivités, la Commune de La Ferté-Milon et la Commune de Neuilly-Saint-Front, toutes deux situées sur la Communauté de Communes de l'Ourcq et du Clignon qui ne s'est pas dotée de la compétence tourisme, ne semblent pas considérer le tourisme comme un vecteur de développement économique et ne se sont pas saisis de l'outil Office de Tourisme.

b) La situation contrastée du bénévolat

- Les six structures étudiées ont en commun d'être administrées sous forme associative. Néanmoins, chaque association a son histoire et les dynamiques à l'œuvre ne sont pas du tout identiques.
- L'Office de Tourisme de La Ferté-Milon et le Syndicat d'Initiative de Neuilly-Saint-Front sont portés par un bénévolat actif : les bénévoles ne se contentent pas d'assister au Conseil d'administration mais s'impliquent avec passion dans les activités, notamment culturelles et d'animation, de la structure.
- Les quatre autres Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative du territoire ont vu ces dernières années le déclin du bénévolat et en parallèle la montée en puissance de la professionnalisation : à Charly-sur-Marne celle-ci a semble-t-il coïncidé avec la scission entre activités culturelles et touristiques, à Château-Thierry et à Condé-en-Brie avec le passage à l'échelle communautaire.
- Néanmoins, ces quatre structures n'en sont pas au même point en termes de gouvernance.
 - o L'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry n'a certes pas de bénévolat actif mais une équipe d'administrateurs impliqués portant un projet d'établissement fort en pleine cohérence avec la volonté de la Collectivité de faire du tourisme un levier de développement économique.
 - o L'Office de Tourisme du Tardenois se situe dans la même optique, mais avec un devenir immédiat du Conseil d'Administration plus incertain.
 - o L'Office de Tourisme Intercommunal de Charly-sur-Marne et le Syndicat d'Initiative de Condé-en-Brie ont souffert jusqu'à présent de sérieuses difficultés de gouvernance, même si celles-ci semblent en voie de résolution, surtout à Charly-sur-Marne.

c) La présence très minoritaire d'adhérents prestataires

- En revanche, les six structures ont toutes en commun un nombre modeste de prestataires et commerçants adhérents à l'Office de Tourisme, qui se limite partout à quelques individualités. Certes, plusieurs d'entre eux sont très impliqués, nous les avons rencontrés. Mais, parmi les prestataires avec lesquels nous nous sommes entretenus, beaucoup ne sont pas adhérents, d'autres le sont avant tout par courtoisie.
- Sur un territoire où l'offre touristique est loin d'être inexistante, cet état de fait nous semble tenir au moins pour partie à l'absence d'affichage d'une politique de coordination des acteurs touristiques. Par exemple à Château-Thierry, l'Office associe de nombreux prestataires à sa mission de commercialisation, mais peine à en faire des adhérents. De fait, il fonctionne plus vis-à-vis des socio-professionnels comme un prestataire de services que comme l'animateur d'un projet touristique de territoire. Or cette absence d'animation d'un projet global est elle-même déplorée par plusieurs des professionnels que nous avons rencontrés.

d) Une coopération intercommunautaire qui trouve ses limites faute d'une vraie régulation

- La gouvernance du tourisme du Sud de l'Aisne est à ce jour caractérisée par une mutualisation d'une partie des missions de promotion dans le cadre de la Conférence des Offices de Tourisme du Sud de l'Aisne avec le soutien de l'UCCSA. Cette coopération a permis de mettre en œuvre des supports de promotion professionnels (guide touristique 2011-2012), site Internet.
- Néanmoins elle trouve aujourd'hui ses limites dans le fait que :
 - o certaines actions sont menées en doublon (persistance de petits sites Internet sur Condé en Brie et le Tardenois) ;
 - o certains Offices ne contribuent pas à l'effort commun
 - o l'équité du traitement des structures n'est pas garantie
- L'ensemble de ces inconvénients atteste à notre avis de l'absence d'un management professionnel unique, que la Conférence par son caractère collégial et intermittent, ne peut porter en elle-même.

2) La perception du projet de Maison du Tourisme

a) Points de vue des différents partenaires sur la création de la Maison du Tourisme

- La Maison du Tourisme nous semble attendue avec une certaine impatience de la part des bénévoles des Offices qui connaissent, chacun à sa façon, des difficultés de gouvernance et qui souhaiteraient au plus vite pouvoir passer la main à une nouvelle structure (Offices de Tourisme Intercommunal de Charly-sur-Marne et du Tardenois, Syndicat d'Initiative du Canton de Condé-en-Brie). Elle est perçue très positivement aussi à l'Office de Tourisme de la Région de Château-Thierry où la volonté est forte de pouvoir franchir un cap supplémentaire pour pouvoir peser véritablement sur l'économie touristique. Les salariés de ces Offices font la même analyse, y compris ceux qui pensent que l'évolution à venir aura des conséquences sur leurs conditions de travail (salariés de Condé-en-Brie et du Tardenois).
- Les Collectivités qui portent ces structures se situent également dans un esprit positif par rapport à la Maison du Tourisme, même si le degré d'attente n'est pas le même entre les Collectivités très impliquées dans le développement touristique et celles qui y voient plutôt une activité économique complémentaire (Canton de Condé-en-Brie, Canton de Charly-sur-Marne). Bien que très favorable au projet, la Communauté de Commune du Tardenois est néanmoins dans l'attente d'une solution équilibrée dans laquelle chaque territoire pourra se retrouver.
- L'ensemble des prestataires touristiques que nous avons rencontrés adhère au projet de Maison du Tourisme. Ils marquent cette adhésion à des degrés divers qui sont avant tout fonction de leur proximité plus ou moins grande par rapport au dossier : certains y sont très impliqués comme le Château de la Marjolaine, d'autres en ont peu entendu parler. Mais tous y sont favorables car ils y voient un moyen de renforcer l'action des Offices de Tourisme et leur propre relation avec le service public local du tourisme. Cette perception est évidemment partagée par l'ADRT de l'Aisne et le CRT de Picardie qui sont partie intégrante du projet.
- Seuls les acteurs du tourisme de la Communauté de Communes de l'Ourcq et du Clignon sont très réticents par rapport au projet de Maison du Tourisme et restent attachés à la structuration actuelle. Cette différence de perception nous semble s'expliquer à la fois par :
 - o la distance géographique par rapport à la Ville Centre ;
 - o la crainte de voir s'essouffler la dynamique du bénévolat ;
 - o une perception plus lointaine de l'enjeu économique du tourisme.

b) Missions attendues

- Les élus, salariés, prestataires et partenaires favorables à la Maison du Tourisme attendent unanimement qu'elle se positionne principalement sur les missions suivantes :
 - o Promotion et Commercialisation, en cohérence avec l'objectif de faire du tourisme un levier de développement économique.

- Coordination des partenaires locaux afin de dépasser le relatif individualisme de la culture touristique locale et de développer un projet global de territoire associant tous les partenaires concernés.
- Etablissement de partenariats avec les territoires voisins, qu'ils se situent dans l'Aisne (Soissons, Villers-Cotterêts), en Seine-et-Marne (Meaux) ou dans la Marne (Dormans, Epernay, Reims), dans la mesure où le tourisme n'a pas de frontières et où les thématiques fortes du territoire sont partagées (les écrivains avec d'autres territoires de l'Aisne, le tourisme de mémoire avec d'autres territoires de l'Aisne et avec la Seine-et-Marne, le Champagne avec la Marne).
- La fonction accueil au contraire, nous semble faire l'objet d'une perception différenciée entre les élus et les Collectivités d'une part, et les prestataires touristiques d'autre part :
 - Les premiers, voient pour la plupart dans l'accueil un élément central de la Maison du Tourisme et considèrent qu'il est souhaitable de conserver un maillage fin de lieux d'accueil, même s'ils conçoivent qu'il est souhaitable de réduire le volume global d'heures d'ouverture, notamment en basse saison.
 - Les prestataires que nous avons rencontrés sont beaucoup plus réservés quant à l'impact de l'accueil sur leur activité et plusieurs d'entre eux estiment que ce rôle d'accueil leur revient d'ores et déjà d'une certaine façon. Ils estiment que leur participation en la matière pourrait être confortée et formalisée dans le cadre d'un partenariat avec la Maison du Tourisme (château de Condé, Circuit des Ecuyers). D'autres prestataires nous ont fait part de leur souhait de voir la future Maison du Tourisme proposer un accueil novateur dépassant la traditionnelle distribution d'information touristique et proposant une véritable mise en contact avec la réalité touristique du territoire sous une forme à définir (expositions, animations, dégustations, etc.).

c) Gouvernance

- Les avis sont bien entendus partagés à ce jour pour ce qui est du choix du mode de gestion, entre ceux qui voient dans la gestion de droit public la garantie de continuité dans l'action, de rigueur de gestion et de cohérence avec la volonté politique de la Collectivité d'une part, et ceux qui voient dans la gestion associative la possibilité pour les socioprofessionnels d'être entendus et pour les bénévoles de mettre leurs talents au service de l'intérêt général d'autre part. En outre, la diversité des situations fait qu'aucune solution ne fait consensus ou au contraire ne semble soulever d'opposition massive.
- En revanche, plus délicate nous semble être la question du respect des équilibres territoriaux par la future Maison du Tourisme, à la fois du fait des craintes exprimées par certains mais aussi de la façon dont ont fonctionné jusqu'à ce jour les actions de promotion menées en commun. Il conviendra notamment d'éviter que cette question ne paralyse le dynamisme de la Maison du Tourisme en allant à l'encontre des logiques du marketing touristique.

d) La question de la dénomination

La question de la dénomination de la future structure a été posée à l'ensemble des intervenants. Trois éléments nous semblent se dégager :

- La notion de Maison du Tourisme fait très largement consensus. Il nous semble que celui-ci est dû au fait que cette dénomination répond bien à la volonté partagée de travailler ensemble en dépassant les individualismes. Elle rejoint bien à notre avis le sentiment d'être au début d'une aventure commune, exprimé spontanément par plusieurs de nos interlocuteurs.
- L'appellation du pays du Sud de l'Aisne est également perçue positivement dans l'ensemble car elle porte bien l'identité d'un territoire dans laquelle la plupart des acteurs locaux se retrouvent. Cette identité est mieux portée que la notion de Pays de l'Omois évoquée par plusieurs de nos interlocuteurs comme n'ayant pas su fédérer l'ensemble des acteurs locaux.
- Néanmoins, beaucoup de nos interlocuteurs nous ont également alertés à juste titre sur le fait que cette réalité quoique bien perçue localement n'était pas parlante aux yeux des visiteurs. Aussi un nom de marque touristique s'avère-t-il nécessaire pour faire le lien entre la Maison du Tourisme du Pays et ses futurs visiteurs. Sur ce point, la thématique du Champagne est unanimement saluée comme très porteuse (les prestataires touristiques sont pour beaucoup d'entre eux très réservés sur l'impact des Fables de La Fontaine, dont l'imaginaire ne renvoie pas à un territoire particulier, et dont il convient par ailleurs de ne pas surestimer la notoriété, notamment au niveau

international). La teneur des échanges de la réunion diagnostic partagé confirme cette importance de la dimension Champagne.

**Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place
d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne**

RAPPORT DIAGNOSTIC

TROISIEME PARTIE : ANALYSE JURIDIQUE

Dans le cadre de la création d'une Maison du tourisme à vocation intercommunautaire sur le territoire du syndicat mixte de l'Union des communautés de communes du sud de l'Aisne (UCCSA), l'interrogation porte sur la conformité de l'organisation touristique des intervenants.

La présente analyse a donc pour objet :

- d'établir l'organisation touristique du territoire du Pays du sud de l'Aisne,
- en fonction de cet état des lieux, d'analyser plus particulièrement la compétence tourisme statutaire de chacune des collectivités et de proposer les démarches créatives ou modificatives nécessaires à la future organisation touristique engagée par l'UCCSA,
- d'analyser parallèlement les statuts des offices de tourisme exerçant sur le territoire de l'UCCSA et plus précisément les clauses portant sur la dissolution et l'affectation de l'actif net au futur office de tourisme, quel que soit sa forme juridique,
- de définir le calendrier prévisionnel des actions à réaliser par tous les acteurs concernés,
- de déterminer les enjeux financiers engagés dans cette nouvelle organisation.

I) ETAT DES LIEUX

1) Cet état des lieux repose sur les documents suivants :

- statuts de l'UCCSA,
- arrêté préfectoral du 30/01/2007 relatif à la modification des statuts de la communauté de communes du canton de Charly-sur-Marne,
- arrêté préfectoral du 22/06/2010 relatif à la modification des statuts de la communauté de communes du Tardenois,
- arrêté préfectoral du 06/12/2006 relatif à la modification des statuts de la communauté de communes de Condé-en-Brie,
- arrêté préfectoral du 18/08/2006 relatif à la modification des statuts de la communauté de communes de la région de Château-Thierry,
- arrêté préfectoral du 03/10/2005 relatif à la modification des statuts de la communauté de communes de l'Ourcq et du Clignon,
- délibération de la commune de Mezy-Moulins du 08/06/2007 portant sur la modification des statuts de l'UCCSA,
- délibération de la commune de Reuilly-Sauvigny du 06/06/2007 portant sur la modification des statuts de l'UCCSA,
- délibération de la commune de Passy-sur-Marne du 30/05/2007 portant sur la modification des statuts de l'UCCSA,
- délibération de la commune de Passy-sur-Marne du 18/01/2008 portant sur la modification des statuts de l'UCCSA,
- statuts des offices de tourisme de Charly-sur-Marne, de Château-Thierry, du Tardenois, de la Ferté-Milon et du syndicat d'initiative de Condé-en-Brie,
- conventions d'objectifs entre les OT de Charly-sur-Marne, La Ferté-Milon, du Tardenois et leurs collectivités respectives,
- convention de mise à disposition de locaux entre le SI de Condé sur Brie et sa collectivité.

2) Les collectivités

a) Le syndicat mixte est un syndicat mixte fermé en application de l'article L.5711-1 et suivants du CGCT. Il est composé de 5 communautés de communes et de 3 communes « isolées ».

Il n'exerce pas de compétence au sens de l'article L.5721-6-1 du CGCT.

Les missions réalisées par l'UCCSA pour le compte de ses membres peuvent être réalisées en application des termes de l'article 2 § 4 des statuts de l'UCCSA dans le cadre de leurs compétences

propres ou de missions particulières, précisant que le financement de ces missions reste à la charge des collectivités demanderesse.

Le syndicat mixte, s'il se prononce pour la création d'une Maison du Tourisme intercommunautaire, devra délibérer et décider à la majorité qualifiée (article L 5211-5 II du CGCT) de mettre en œuvre la compétence « promotion du tourisme » et la création d'un office de tourisme intercommunautaire.

La majorité qualifiée étant soit :

- 2/3 des membres représentant plus de la moitié de la population ;
- la moitié des membres représentant au moins les 2/3 de la population.

Dans les deux cas cette majorité doit nécessairement comprendre des collectivités représentants au moins 1/4 de la population totale concernée.

Cette délibération sera soumise à ses membres, qui disposeront de 3 mois pour, à la tour, prendre délibération concordante. A défaut de réponse dans les 3 mois, le silence vaut acceptation.

La délibération de l'UCCSA devra préalablement considérer la situation de ses membres vis-à-vis de la compétence « promotion du tourisme ».

Elle pourra opter soit pour une décision portant sur la totalité de son territoire, soit instaurer une compétence « à la carte » permettant ainsi la mise en place d'un Office de Tourisme au 1^{er} janvier 2013 sur une partie du territoire et conserver la possibilité pour les autres EPCI d'intégrer cette démarche ultérieurement. Toutefois, il est rappelé qu'une compétence à la carte présente souvent des inconvénients en termes de lisibilité, de dynamique et de cohérence générale.

Dans l'hypothèse où l'office de tourisme serait créé sous forme d'EPIC, ce dernier pourrait déléguer à son tour l'accueil et l'information, en partie ou totalement aux organisations existantes et susceptibles de satisfaire aux besoins et aux demandes de la clientèle. Cette délégation peut être, par exemple, sur une partie de la zone d'intervention géographique de l'OT, en concordance avec le territoire sur lequel l'UCCSA exercera la compétence « promotion du tourisme ».

b) Les communautés de communes et les communes « isolées »

La compétence « promotion du tourisme » est détenue par 4 communautés de communes : Charly-sur-Marne, Tardenois, Château-Thierry et Condé-en-Brie, même si pour ces deux dernières il aurait été préférable de définir plus précisément la création d'un office de tourisme comme d'intérêt communautaire.

A contrario, la communauté de communes de l'Ourcq et du Clignon ne dispose pas de cette compétence.

Les Communes membres de cet EPCI devront donc préalablement transférer la compétence « promotion du tourisme » à l'EPCI. Cette procédure doit respecter le délai de 3 mois prévu à l'article L.5211-17 du CGCT, période dont disposeront les conseils municipaux pour se prononcer sur le transfert proposé.

Ensuite seulement, l'EPCI pourra à son tour transférer la compétence à l'UCCSA.

Cela renvoie au libre choix de l'UCCSA d'opter ou pas pour une compétence « à la carte ».

Les collectivités isolées délibéreront à l'identique des communautés de communes déjà compétente en matière de tourisme pour transférer leur compétence directement à l'UCCSA (cf. dernier § du I.2.a)

3) Les offices de tourisme et le syndicat d'initiative

Les statuts des 4 offices de tourisme et du syndicat d'initiative disposent des mêmes conditions pour l'organisation de la dissolution, à savoir :

- une « première » AGE composée de la majorité absolue des membres adhérents,

- à défaut de constater cette proportion, une nouvelle AGE doit être convoquée à 15 jours d'intervalle au moins et délibérera quel que soit le nombre de membres présent.

Concernant l'affectation de la dévolution (ou actif net), il existe actuellement 3 sortes de destinataires :

- une ou plusieurs associations de tourisme d'intérêt local, régional ou national pour les OT de Château-Thierry et du Tardenois et pour le SI de Condé-en-Brie,
- une ou plusieurs associations de tourisme d'intérêt local ou intercommunal dont l'OT serait adhérent pour l'OT de la Ferté-Milon,
- à la communauté de communes de Charly-sur-Marne pour l'OT de Charly-sur-Marne.

Enfin, le ou les Liquidateurs disposent de deux dénominations différentes, soit contrôleurs financiers, soit commissaires, cela sans incidences particulières sur la régularité de la mission à mener.

Par conséquent, il semble pertinent d'envisager la modification de la dénomination de l'organisme destinataire de la dévolution et de permettre le transfert de l'actif net au futur office de tourisme, quel que soit la nature juridique de ce dernier. Cette démarche harmonisée doit être organisée dans le cadre de l'intérêt général intercommunautaire.

La situation du syndicat d'initiative de Neuilly-Saint-Front n'a pu faire l'objet d'une analyse à défaut de disposer de document.

II) CALENDRIER PREVISIONNEL

Si le maître d'ouvrage s'engage dans la création de la Maison du Tourisme, qu'elle qu'en soit la forme juridique et indépendamment de celle-ci, le calendrier idéal des étapes à franchir pour une mise en place de cette nouvelle entité au 1er janvier 2013 est présenté ci-dessous.

Actions à réaliser	Périodes	Planning « idéal »
Concertation sur la mise en place d'un OT intercommunautaire, de la nature juridique de ce dernier et de son financement	Mai / juin / juillet 2012	Jusqu'à la mi-juillet
Décision de l'UCCSA d'opter pour la compétence « promotion du tourisme » : globale ou « à la carte » et création d'un office de tourisme intercommunautaire et de son financement	Juillet / août 2012	Avant le 31 juillet 2012
Délibération de la communauté de communes de l'Ourcq et du Clignon et consultation des communes	Juillet / août / septembre 2012	Au plus tard le 30 septembre 2012
Délai de réflexion pour les EPCI et les communes pour le transfert de la compétence	Août / septembre / octobre 2012	Au plus tard le 31 octobre 2012
Délibération de chaque communauté de communes pour le transfert de compétence de la « promotion du tourisme » à l'UCCSA et la création d'un OT intercommunautaire.	Octobre 2012	Au plus tard le 31 octobre 2012
Mise à disposition des biens et des personnels Transfert des contrats	Octobre / novembre 2012	1 ^{er} novembre 2012
Dénonciation des conventions d'objectifs avec les OT et SI	Novembre 2012	1 ^{er} novembre 2012
Délibération pour la création d'un OT intercommunautaire	Novembre 2012	1 ^{er} novembre 2012
Convocation des AGE au sein des OT et du SI	Novembre 2012	15 novembre 2012
Création du nouvel OT et réalisation des démarches administratives	Janvier 2013	1 ^{er} janvier 2013
Mise en place d'une convention de transition entre les OT et le SI existants et le nouvel OT	Janvier 2013	1 ^{er} janvier 2013
Dissolution des anciens OT et SI	Mars 2013	31 mars 2013
Affectation de l'actif net	Mars 2013	31 mars 2013

III) LES ENJEUX ECONOMIQUES

Le transfert de compétences à un syndicat mixte entraîne de plein droit l'application à l'ensemble des biens, personnels, équipements et services publics nécessaires à leur exercice, ainsi qu'à l'ensemble des droits et obligations contractuelles, fiscales qui leur sont attachés à la date du transfert.

Il ne s'agit pas d'un changement de propriétaire, mais d'une transmission des droits et obligations du propriétaire. Le syndicat mixte ne sera que le bénéficiaire d'une mise à disposition, sans disposer du droit de céder (d'aliéner) le bien.

1) - Conséquences sur les biens

a) La mise à disposition des biens

A la date du transfert, les biens meubles et immeubles, les matériels ou tout autre équipement affectés et nécessaires à l'exercice de la compétence « promotion du tourisme » seront transférés de plein droit au syndicat mixte. Il s'agira, le cas échéant, de renouveler le mobilier, autoriser l'occupation du bien, assumer la charge foncière afférente au bien, assurer l'entretien, mais également d'en tirer un produit (location)...

Un procès-verbal doit constater cette mise à disposition, il comprend :

- l'identification des parties autorisés à signer selon les délibérations respectives,
- la compétence pour laquelle cette mise à disposition est réalisée,
- le descriptif du bien,
- la situation juridique du bien,
- les références juridiques (CGCT) régissant cette mise à disposition,
- état du bien et évaluation d'une éventuelle remise en état du bien.

La mise à disposition n'entraîne pas de transfert de propriété au profit du syndicat mixte bien que celui-ci assume l'ensemble des obligations du propriétaire.

Le syndicat mixte peut éventuellement proposer son rachat.

b) Cas particulier des zones d'activité économique

Lorsque le syndicat mixte est compétent en matière de zones d'activité économique, les conditions financières et patrimoniales du transfert des biens sont décidées par accord entre les membres du syndicat par délibérations concordantes à défaut d'avoir été spécifiées dans les statuts.

2) Conséquences sur les actes et les contrats

Le syndicat mixte sera également substitué de plein droit aux collectivités dans toutes leurs délibérations et tous leurs actes. Les contrats sont exécutés dans les conditions antérieures jusqu'à leur échéance, sauf accord contraire des parties. Il s'agit notamment, le cas échéant des emprunts affectés, et des marchés qu'elles ont pu conclure pour l'aménagement, l'entretien et la conservation des biens remis ainsi que pour le fonctionnement des services.

3) Conséquences sur les agents territoriaux

Le transfert du personnel (fonctionnaires territoriaux et agents non titulaires territoriaux) qui remplissent en totalité leurs fonctions dans un service ou une partie de service transféré est obligatoire et automatique, il ne peut s'y opposer.

Par contre, le transfert n'est pas obligatoire pour les agents titulaires ou non titulaires exerçant pour partie seulement dans un service ou une partie de service transféré.

Pour les agents titulaires :

Les collectivités concernées devront convenir d'une convention, après avis des CAP concernées, et dans le respect du statut général de la fonction publique territoriale (loi du 26 janvier 1984). La convention définira la liste des agents concernés et précisera les propositions qui leurs seront faites : mutation, mise à disposition à temps partiel...

Le transfert ne pourra pas être imposé aux agents qui pourront faire valoir que certaines de leurs attributions sont restées dans le champ de compétences communales ou intercommunales.

Pour les agents non titulaires :

Rien n'est prévu par la loi excepté l'application des articles L.5211-5, III ou L5211-17 dernier alinéa du CGCT pour ceux recrutés par contrat. Les contrats seront exécutés dans les conditions antérieures jusqu'à leur échéance, sauf accord contraire des parties tout en rappelant que le transfert des contrats n'entraîne aucun droit à résiliation ou à indemnisation pour le cocontractant. Cette règle s'applique pour le personnel non titulaire.

4) Le financement de la compétence et de l'office de tourisme

a) La contribution

Actuellement (art. 7 des statuts de l'UCCSA) le financement du syndicat mixte s'effectue par une contribution de chacun des membres faisant l'objet d'une cotisation annuelle calculée au prorata de sa propre population (art. L.5711-1 et L5212-19 du CGCT).

Cette contribution est obligatoire dans la limite des nécessités du service.

En outre, dans le cas où le syndicat mixte opérerait pour la compétence « promotion du tourisme » « à la carte », chaque membre supportera obligatoirement dans les conditions qui devront être fixées par les statuts, les dépenses correspondant à cette compétence (art. L.5212-16 du CGCT).

Cette contribution qui n'a, semble-t-il jamais été réévaluée, pourra faire l'objet d'une éventuelle révision ou réajustement et le syndicat mixte pourra délibérer pour l'institution de la taxe de séjour sur le territoire intercommunautaire pour lequel est exercé la compétence « promotion du tourisme ».

b) La taxe de séjour

La taxe de séjour peut être instituée par l'UCCSA, sur le territoire des membres qui lui auront transféré la compétence « promotion du tourisme » (art. L.5722-6 du CGCT).

Le montant de cette taxe sera reversé en totalité à l'office de tourisme si ce dernier est un EPIC (art. L.133-4 et L.133-7 du Code du tourisme).

Si l'office de tourisme est de nature juridique différente (association, régie, SEM...) le produit de la taxe de séjour pourra également lui être affecté comme à d'autres dépenses destinées à favoriser la fréquentation touristique pour la partie du territoire sur laquelle l'UCCSA exercera la compétence (art. L.2333-27 du CGCT).

Il existe deux formes de taxe : la taxe de séjour dite « au réel » et la taxe de séjour forfaitaire.

Elle est instituée par délibération du syndicat mixte.

Elle peut être instituée sur toute ou partie de l'année par type d'hébergement.

Le tarif est fixé selon un barème réglementé.

Une simulation pourra être réalisée afin de déterminer le montant qui sera affecté au budget de l'office de tourisme.

c) Les ressources propres de l'office de tourisme

Au-delà, des dotations ou des subventions selon la nature juridique de la structure et du produit de la taxe de séjour, elles sont principalement de deux natures :

- La vente de biens en rapport avec le secteur du tourisme, dit « boutique » : cartes postales, plans, guides, livres, produits dérivés...
- La vente de services tels que des séjours touristiques situés sur la zone géographique d'intervention de l'office de tourisme (zone de l'UCCSA compétente en matière de promotion du tourisme).

Ces produits peuvent être des produits secs (une seule prestation), des forfaits (art. L211.-2 du Code du tourisme) ou des « packages »

L'office de tourisme devra être immatriculé au registre national tenu par Atout France et pour cela devra justifier pour le président (OT associatif) ou pour le directeur (EPIC) d'une aptitude professionnelle conformément à la réglementation (expérience professionnelle ou BTS tourisme minimum), d'une garantie financière et d'une responsabilité civile professionnelle.

**Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place
d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne**

RAPPORT DIAGNOSTIC

CONCLUSION

Le projet de Maison du Tourisme fait globalement consensus, sauf sur le territoire de la Communauté de Communes de l'Ourcq et du Clignon, dont les spécificités ont été soulignées plus haut. Comme l'a montré la rencontre diagnostic partagé du 26 avril dernier, chacun est conscient de ces spécificités sachant que le territoire du Sud de l'Aisne, qui est lui aussi à son échelle très spécifique vis-à-vis de la région Picardie. Aussi n'est-il pas exclu à ce stade qu'une solution de Maison du Tourisme puisse émerger sur l'ensemble des cinq Communautés de Communes. Si tel n'était pas le cas, une solution à quatre Communautés portée par l'UCCSA semble pouvoir se mettre en place rapidement.

Sur un territoire où l'économie touristique est émergente, mais où les habitudes de travail restent relativement cloisonnées, la Maison du Tourisme paraît en effet à la plupart des interlocuteurs rencontrés comme une solution permettant à la fois de mutualiser les moyens et de fédérer les énergies.

Quoi qu'il en soit, la création de la Maison du Tourisme peut être techniquement réalisée au début de l'année prochaine, au vu du rétro-planning juridique présenté ci-dessus.

Cette Maison du Tourisme qui sera l'outil de la Collectivité au bénéfice de l'économie touristique locale devra à l'évidence équilibrer ses moyens entre la mission d'accueil aujourd'hui surdimensionnée et les missions de promotion, de commercialisation et de coordination des acteurs touristiques aujourd'hui trop peu développées.

Dans le cadre de cette nécessaire mise en concordance avec le projet de développement économique porté par la Collectivité, plusieurs options nous semblent envisageables en termes de contours et de hiérarchies de missions :

- Une réduction relative de la fonction d'accueil (ouverture de l'accueil en haute saison seulement pour les plus petites structures) qui présenterait l'avantage de libérer du temps de travail mais l'inconvénient de ne pas résoudre pleinement la problématique du décalage entre les besoins de l'économie touristique et les moyens mis en œuvre
- Une réduction plus forte de la fonction accueil avec un accueil classique central et des accueils thématiques sur des territoires en lien avec une fonction de valorisation du patrimoine (autour de la mémoire à Belleau, de la vigne à Charly, des écrivains à Fère en Tardenois et La Ferté-Milon, remplaçant les accueils actuels), solution cohérente avec le projet de Pays d'Art et d'Histoire, mais sans doute coûteuse en termes de fonctionnement.
- Une mission d'accueil concentrée à Château-Thierry autour d'une Maison du Tourisme à l'accueil innovant et riche en contenu, avec un équilibre des territoires réalisé non par un maillage de lieux d'accueil mais grâce à la conduite d'actions structurantes de développement ou d'animation par la Maison du Tourisme (Route du Champagne au Sud, route des écrivains et tourisme de mémoire au Nord), solution sans doute plus pertinente techniquement mais peut-être encore pas immédiatement acceptable.

Par ailleurs, la Maison du Tourisme aura besoin, comme cela a été évoqué lors de la réunion diagnostic partagé du 26 avril, de trouver de nouvelles sources de financement pour dépasser le modèle actuel marqué de façon très générale par la quasi absence d'autofinancement côté recettes, auquel répond un budget dépenses presque exclusivement consacré aux salaires et aux charges. Si la croissance de l'autofinancement s'avère une nécessité (commercialisation à développer, boutique éventuelle, vente d'espaces de visibilité aux prestataires, etc.), il conviendra très probablement d'amorcer ce mouvement par un accroissement global du budget actions. La question de la taxe de séjour pourra être abordée dans ce cadre.

En matière de gouvernance, la diversité des situations actuelles rend le champ des possibles très ouvert : la formule associative montre toutes ses limites sur certaines parties du territoire et toute sa pertinence sur d'autres. Là est la particularité de ce mode de gestion, à la fois riche de sa diversité et foncièrement aléatoire. Quoi qu'il en soit, la formule EPIC pourrait présenter l'intérêt spécifique de permettre de déléguer la fonction accueil à une association sur une partie du territoire, et donc de préserver ainsi la dynamique de l'association qui porte l'Office de Tourisme de La Ferté-Milon.

Les scénarios que nous élaborerons dans la phase suivante auront pour objet d'articuler hiérarchie de missions et choix d'un mode de gouvernance, ce afin de définir le rôle de la Maison du Tourisme.

Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne

ANNEXE 1 AU RAPPORT DIAGNOSTIC Entretiens réalisés en phase diagnostic

Collectivités

- M. Jacques KRABAL – Président de l'UCCSA
- Mme Michèle FUSELIER – Présidente de la CCRCT (entretien téléphonique)
- M. André RIGAUD – Maire de Neuilly-Saint-Front, Président de la CCOC (entretien téléphonique)
- Mme Danièle LENEVEU, Vice-Présidente de la CCT et M. Jean-Pierre DEVOS, DGS
- M. Eric MANGIN – Président de la 4CB et M. LAROSE, DGS
- M. François RAMEIL – Président de la C4 et Mme Florence HIERNART, DGS
- M. Jean CLÉMENT – Maire de La Ferté-Milon

Offices de Tourisme

- Mme Céline LAROSE, Présidente de l'OT de Charly-sur-Marne et M. Philippe SUROWKA, Trésorier
- M. Andrew LESLIE – Président de l'OT du Tardenois
- M. George VERDOOLAEGHE – Vice-Président du SI de Condé-en-Brie
- M. Alain AUBERTEL – Président de l'OTRCT
- Mme Pascale HOORNAERT – Présidente de l'OT de La Ferté-Milon
- M. Gérard PAUGET – Président du SI de Neuilly-Saint-Front
- M. Fatah NEKHILI – Directeur de l'OTRCT
- Mme Béatrice COUVREUR – OTRCT - Animatrice du territoire
- Mme Marie-Christine GARRIDO – OTRCT – Accueil Musée, Commerciale
- Mme Amélie CRAFF – OTRCT – Accueil, commerciale
- Mme Floriane ANDRÉ – OTRCT – Accueil, gestion
- Mme Câtia CARRIÇO – OTRCT – Commerciale, NTIC
- Mme Claire DEBOUT – Conseillère en séjour de l'OT du Tardenois
- Mme Marie LOURDAUT – Conseillère en séjour du SI de Condé-en-Brie
- Mme Véronique PEREIRA – Conseillère en séjour de l'OT de La Ferté-Milon

Socioprofessionnels

- M. Bruno DECLERCQ – Chambres d'hôtes « Le Château de la Marjolaine »
- M. Aymeri de ROCHEFORT – Château de Condé (entretien téléphonique)
- M. et Mme Laurent OMONT – Parcours Oxygène
- M. Patrick BOULANGER – Port aux Perches (entretien téléphonique)
- Mme Caroline DESPLANQUE – Hôtel Ile-de-France
- M. Arnaud HOURLIER – Ferme du Buisson
- M. Franck GUITTARD – Circuit automobile « Les Ecuyers »
- M. et Mme Pierre LECLERE – Viticulteur et propriétaire de chambres d'hôtes
- Mme Dominique FLEURY – Syndicat Général des Vignerons – Vice-Présidente pour l'appellation Champagne
- M. BES – Hôtellerie du Château de Fère
- M. David ATKINSON – Cimetière américain - nécropole de Belleau
- M. Vincent CARRÉ – Domaine de la Salamandre à Latilly

Réalisation d'une mission opérationnelle pour la mise en place d'une Maison du Tourisme du Pays du Sud de l'Aisne

ANNEXE 2 AU RAPPORT DIAGNOSTIC Participants à la réunion plénière « Diagnostic partagé du 26 avril 2012 »

- Jacques KRABAL	Président UCCSA
- Michèle FUSELIER	Présidente CCRCT
- Patricia JANNEL	Directrice UCCSA
- Christian TREHEL	VP Tourisme à la C4
- Christian MAHIEUX	CCRCT
- Muriel JULIEN	Chargée de mission tourisme à l'UCCSA
- Vincent DELAITRE	Directeur adjoint CRT Picardie
- Bill GRAHAM	Chambre d'hôte à Reuilly-Sauvigny
- Alex LALOYEUX	VP OTRCT
- Céline LAROSE	Président OT Charly-sur-Marne
- Catherine et Laurent OMONT	Oxygène, parcours forestier
- Fatah NEKHILI	Directeur OTRCT
- François ALVOET	Conseil de Développement
- Giselle GARY	Conseil de Développement et 4CB
- Aymeri de ROCHEFORT	Château de Condé
- Evelyne SAINT-MARTIN	Grands ensembles
- Dominique FLEURY	Champagne Fleury
- Jacques LARANGOT	VP Tourisme de l'UCCSA
- Tiphaine JACQUINOT	Château de Fère
- Claire DEBOUT	Salariée OT de Fère-en-Tardenois
- Andrew LESLIE	Président OT de Fère-en-Tardenois
- Paul LENAERTS	OTRCT et Golfe du Val Secret
- Pascale HOORNAERT	Président OT la Ferté-Milon
- André JARROT	OT la Ferté-Milon
- Didier BANDRY	Bonneil et CCRCT
- Bruno DECLERCQ	Château de la Marjolaine (chambre d'hôte)
- Gwenaëlle BOURNIQUE	ADRT (anciennement chargée de mission UDOTSI)
- Danielle RICHARD	VP OT de Fère-en-Tardenois et élue UCCSA
- Béatrice COUVREUR	Salariée OTRCT
- Vincent DROCOURT	Mission Régionale CR Picardie
- Jacky CONFALONIERI	CCT et élu UCCSA
- Frédéric DUGLAND	Adjoint commune de Gland
- Olivier BELIN	Champagne Belin
- Danièle SERVAS-LENEVEU	VP tourisme de la CCT
- Claude BESSE	OTRCT
- Colette PINATEL	Trélou-sur-Marne
- Caroline BARRIERE	Le Moulin d'Heurteville
- Anna METAYER	Champagne Meteyer père et fils
- Sylviane COUVENT	Conseillère municipale Trélou-sur-Marne
- Jacques BELLOIR	Maire de Mont-Saint-Père, élu CCRCT et élu UCCSA
- Goedele VAN ITTERBEECK	Chambres d'hôtes au Fou du Roy
- Martine PILARD	Adjointe Fère-en-Tardenois et élue UCCSA
- Daniel PILARD	OT de Fère-en-Tardenois
- Franck GUITTARD	Circuit des écuyers
- Georges FOURRÉ	VP UCCSA et VP CG02
- Bernadette FOUCART	Gîte du Petit Morin