

OFFICE DE TOURISME

Office de  
Tourisme

QUALITÉ

## L'OFFICE DE TOURISME, UN OUTIL AU SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ

Si la mutation du métier des offices de tourisme est déjà bien engagée pour s'adapter aux nouveaux besoins des visiteurs, force est de constater que leurs missions sont encore peu connues de leurs interlocuteurs, qu'ils soient élus, prestataires, voire touristes.

Diriger un Office de Tourisme implique pourtant une relation renforcée avec sa collectivité et ses élus, décideurs et financeurs.

Aussi, il est déterminant pour les OT de valoriser leurs missions auprès des collectivités afin de souligner leur potentiel de développement économique et leur force d'animation locale.

Les OT franciliens, principalement de petites structures recevant des excursionnistes, doivent savoir tirer parti de la proximité de Paris, l'une des villes les plus visitées au monde, pour promouvoir leurs territoires.

Dans le cadre de l'animation du réseau des Offices de Tourisme, le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France propose ici un guide pour accompagner les OT dans l'optimisation de leurs relations avec les collectivités.





## POUR UNE COMMUNICATION ACCRUE ENTRE L'OFFICE DE TOURISME ET SA COLLECTIVITÉ

### L'OFFICE DE TOURISME, DÉVELOPPEUR ÉCONOMIQUE

Bien que des progrès aient été accomplis par la profession pour valoriser son apport dans le secteur du tourisme, son poids économique reste complexe à estimer sur les territoires. Le tourisme étant un secteur de services aux acteurs très nombreux, des données chiffrées sont difficiles à obtenir. D'où parfois un manque d'implication de la part des partenaires dans l'activité et les projets de l'OT. En Ile-de-France, cette situation est accentuée par la proximité de Paris. En effet, dans les territoires voisins, l'activité est principalement excursionniste (sorties à la journée, sans hébergement) plutôt que touristique. Peu d'hébergements sont directement voués à une activité touristique de loisirs, aussi les retombées directes du tourisme, comme la taxe de séjour, sont peu visibles.

Pourtant, les recettes économiques générées par l'activité excursionniste sont réelles : les excursionnistes consomment des activités de loisirs, sites de visites, restaurants, shopping... Une autre caractéristique de l'Ile-de-France est le tourisme d'affaires. Ce type de tourisme, pratiqué par des professionnels en déplacement, est très rémunérateur et permet d'équilibrer les retombées (hébergement, hôtel) sur l'année et la semaine.

### L'OFFICE DE TOURISME, FORCE D'ANIMATION LOCALE

L'Office de Tourisme est :

- un animateur local. Il renseigne de nombreux résidents à l'accueil ou sur son site internet, accompagne les porteurs de projets, développe l'activité économique notamment en travaillant avec les prestataires.
- directement au service de la population : billetterie, agenda des sorties, animation, excursions / visites, renseignement des nouveaux arrivants...
- un outil valorisant de la collectivité : il est un vecteur d'image de la politique locale.

Il est à noter que les résidents sont eux aussi des "hôtes par nature" (hébergement non marchand) : ils accueillent chez eux leur famille et leurs amis, et sont donc prescripteurs de la destination.

### DIRECTION / PRÉSIDENTE, LE BINÔME INDISPENSABLE

Dans la relation d'un OT avec sa collectivité, une responsabilité particulière repose sur le bon fonctionnement du binôme direction / présidence. Une bonne collaboration entre ces deux interlocuteurs est primordiale pour faire de "l' élu référent" le porte-parole de l'action de l'OT auprès de ses pairs.

Le Président joue un rôle important dans la vie de son OT : il doit s'appuyer sur l'expertise du directeur pour prendre des décisions et valoriser son OT auprès de ses collègues élus.

Il est garant des échanges avec la collectivité : conseils municipaux ou communautaires, commission tourisme, assemblées générales. Il doit se faire le rapporteur de l'activité et des actions de la structure.

Idéalement, le fonctionnement du binôme direction / présidence devrait être explicité, de façon à ce que chacun simplifie la tâche de l'autre : la direction propose, construit et met en œuvre des solutions, la présidence les valide et les promeut. Un rendez-vous hebdomadaire du binôme est en ce sens préconisé.

### La relation de l'Office de Tourisme avec les cadres territoriaux

Le tourisme est en lien avec plusieurs services : la culture, l'animation, la communication, le service économique... Chacun des acteurs, OT et collectivité, ont à gagner à travailler ensemble. L'OT est un acteur clé, compétent dans chacune de ces disciplines et donc en capacité de créer des synergies entre les collaborateurs des différents services.

En milieu rural ou péri-urbain, l'OT contribue activement au développement des services à la population résidente. Il est un outil au service de la collectivité, un média local : il informe les habitants, accueille les nouveaux résidents, met en place des animations...

Les OT et les cadres territoriaux ont donc des missions complémentaires, et doivent mettre en place des stratégies et des outils de communication communs. Pour coordonner les productions et accroître la performance de l'information, les OT et les cadres territoriaux peuvent créer et alimenter, par exemple, un agenda commun et partagé des manifestations et animations locales sur les divers sites internet (OT, commune(s), communautés de communes...).

Il est donc important de multiplier les échanges entre les interlocuteurs: information, rencontres, réunions de services...Fédérer, mobiliser les ressources, contribuer aux projets du territoire doit faire partie du quotidien d'un OT. Il est donc opportun de créer des passerelles entre l'OT et les services de la collectivité pour associer, selon les besoins, les collaborateurs de la collectivité aux réflexions de l'OT.

### L'Office de Tourisme en statut associatif

Le statut associatif, le plus fréquent en Ile-de-France, est souvent plébiscité pour maintenir une implication forte des prestataires de services touristiques dans la gouvernance de la structure. Le Conseil d'administration n'est donc pas composé d'une majorité d'élus de la collectivité : le président peut ne pas être un élu de la collectivité. Il est dans ce cas fortement recommandé de maintenir un lien entre l'OT et la collectivité qui, en retour des moyens attribués, peut exiger une justification des actions et une présentation de résultats.

L'OT devra ainsi s'appliquer à entretenir le lien fonctionnel avec sa collectivité de tutelle lorsque la présidence de l'OT n'est pas le fait d'un élu de la collectivité. Il lui faudra :

- identifier et impliquer un interlocuteur de la collectivité, comme par exemple le Vice-Président au tourisme.
- favoriser la collaboration entre l'OT (direction / présidence) et un 3<sup>e</sup> interlocuteur (de la collectivité) lors des réflexions et validations stratégiques.
- utiliser régulièrement les "tribunes" de la collectivité en participant et en intervenant lors des réunions de la commission tourisme et/ou des conseils municipaux / communautaires.



## LES CONTEXTES DE RESTRUCTURATION

Partout en France, des réorganisations territoriales sont menées et se manifestent par des regroupements d'Offices de Tourisme à l'échelle jugée aujourd'hui la plus pertinente : celle de l'intercommunalité. Ces regroupements ont pour objectif de développer l'efficacité des actions de l'OT, notamment par une mutualisation des moyens.

Mais leur mise en œuvre est parfois difficile :

- les fusions sont issues de regroupements administratifs entre collectivités, dans une logique politique ou économique, mais pas toujours touristique.
- la fusion/le regroupement modifie le mode de fonctionnement et de gouvernance des structures, engendrant parfois une césure du lien direct entre certaines collectivités et leur outil Office de Tourisme.

### Se positionner dans une restructuration déjà engagée

Il est courant que les collectivités décident de fusionner au sein d'un EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale) plus large, à qui elles confèrent la compétence tourisme. Dans ces cas de restructuration, il est important que :

- l'OT, par le biais de sa direction, se positionne comme un interlocuteur incontournable : c'est bien lui qui dispose de l'expertise et de la connaissance de l'offre et de la demande (qui sont les touristes, quels sont leurs comportements et leurs attentes).
- l'OT fasse valoir sa vision d'un projet de territoire cohérent :
  - une vision de gestionnaire : les principes de la future organisation structurelle, de gestion des ressources humaines, de moyens.
  - une vision stratégique : préconisations des actions de mise en marché du territoire nouveau auprès des clientèles touristiques. Il s'agit ici de la notion de "destination", et non de territoire.
- la réflexion soit menée conjointement avec tous les OT/Directeurs concernés par le regroupement.
- les élus référents (Présidents des OT) y soient associés : les directions proposent / les présidents valident et défendent les préconisations techniques auprès de leurs pairs décideurs. Les élus de chaque entité doivent bien être intégrés à la réflexion.

### Les opportunités d'une restructuration

Dans les territoires à moindre potentiel touristique, les OT sont de petites structures (de 1 à 1,5 ETP). Faute de temps et de moyens, ils ne peuvent jouer le rôle majeur d'acteur du développement.

Dans ce contexte, les enjeux et principes d'une réforme territoriale en cours doivent encourager au développement de collaborations entre structures et collectivités.

Ces modes de structuration collaborative favorisent la bonne exécution des missions de l'Organisme de Gestion de Destination (OT) pour positionner le nouveau territoire sur le marché du tourisme local, et valoriser plus favorablement leurs actions.

Il est ainsi parfois plus opportun de créer des regroupements, pour avancer de façon plus efficiente. Or, ces regroupements, souvent inquiétants pour les structures et leurs salariés, sont pourtant des opportunités favorables pour la professionnalisation des Offices de Tourisme et de leurs équipes.

La réussite des projets de structuration touristique reposera sur un travail important de préparation et de réflexion mené collectivement à l'échelle du futur territoire (avec ou sans accompagnement extérieur). Si le projet de regroupement est issu d'une décision politique, il doit être étayé d'une réflexion technique et stratégique menée par les responsables d'OT.

Il ne faut pas hésiter à faire travailler en amont les techniciens des différents territoires, qui s'associeront évidemment à leurs présidents respectifs. Le recours à l'accompagnement par un cabinet conseil est récurrent pour apporter une analyse et une expertise extérieure au(x) territoire(s), faisant en partie abstraction du contexte local.

## LES COLLECTIVITÉS ET LE TOURISME

En fonction de la prégnance du tourisme sur un territoire, le travail de l'Office de Tourisme est jugé plus ou moins indispensable. Des retombées importantes et visibles n'impliquent pas de travail de légitimation : les chiffres parlent d'eux-mêmes. En revanche, lorsque le tourisme impacte de façon indirecte et donc peu visible l'économie locale, il peut sembler opportun de se poser la question de son importance.

### LES TERRITOIRES ACTIFS SUR LE MARCHÉ DU TOURISME

#### Les territoires fortement touristiques

L'OT d'un territoire moyennement à fortement touristique convaincra facilement la collectivité de sa pertinence. Ainsi celle-ci s'implique dans le développement touristique notamment en ayant, notamment, un de ses représentants comme président(e) de l'OT. Elle participe et se tient au courant des sujets touristiques...

La présidence sera alors un véritable porte-parole de l'institution touristique auprès de ses pairs. Il s'agira alors de continuer à entretenir cette collaboration :

- la direction de l'OT aura pour mission de partager ses résultats et chiffres clés pour appuyer les décisions de la collectivité : baromètre, indicateurs d'activité (nuitées, CA, emplois).
- les élus devront être associés aux projets et décisions en se basant sur les compétences et connaissances des techniciens.
- les rôles de chacun doivent être définis pour optimiser les moyens, le temps notamment, de tous : la direction préconise, propose des projets ou des actions, la Présidence les valide et les présente à ses pairs.

#### Les territoires à l'activité touristique modérée

Dans les territoires où le tourisme ne représente qu'une petite partie de l'économie, la collectivité n'est pas toujours au courant de tous les tenants et aboutissants des actions de l'office de tourisme. Par ailleurs, le tourisme peut être envisagé comme non prioritaire au regard des enjeux et besoins que peuvent susciter les autres compétences à charge (voirie, transport, service à la personne...).

- la direction de l'OT doit, dans ce cas, s'adapter à l'emploi du temps des représentants de la collectivité, grâce à des outils optimisant le temps de chacun (agendas partagés, outils de communication et de travail synthétiques, réunions en soirées).
- lorsque le Président de l'OT est lui aussi débordé par ses autres dossiers, la direction devra lui proposer des règles de collaboration dès le départ. Il s'agira d'instaurer une véritable relation de confiance pour que la direction puisse travailler en autonomie tout en s'adaptant à l'emploi du temps de sa Présidence.

#### Les territoires ayant peu d'offre touristique

Dans certains territoires, la connaissance du secteur touristique, et donc de l'office de tourisme, en est encore à ses balbutiements. La collectivité a une vague idée de ce qu'est un Office de Tourisme. Il s'agit avant tout d'un manque de communication entre l'OT et sa collectivité.

L'OT doit instaurer une bonne communication : présentation de l'OT dans son ensemble (l'équipe, les services, les actions, les résultats). Cela peut passer par des rencontres individuelles avec présentation de toute l'équipe de l'OT, chacun explicitant son rôle et son métier.

L'OT montrera également que bien que le tourisme ne soit pas l'activité phare du territoire, il joue pleinement son rôle de développement de la vie locale à travers ses actions.



## LES OUTILS DE COMMUNICATION ENTRE LES OFFICES DE TOURISME ET LES COLLECTIVITÉS

Pour mieux collaborer avec sa collectivité, l'Office de Tourisme peut mettre en place plusieurs outils permettant de mieux comprendre ce qu'est un OT. Les outils ci-dessous ne sont pas des fins en soi, mais bien des moyens au service d'une meilleure compréhension du tourisme et de l'OT.

### LE CONTENU

Avant de se lancer dans la création d'un quelconque outil, l'OT (direction et agents), devra mener un travail d'inventaire. Qu'est-ce qu'un OT ? Qu'y fait-on ?

- lister les tâches
- lister les services apportés et les résultats de la mission de développement
- créer un argumentaire : en 10 lignes, présenter l'OT et la plus-value qu'il apporte au territoire, aux touristes, aux résidents...

#### Les éléments à intégrer

- présentation du rôle de l'OT : missions régaliennes (accueil, information, promotion, coordination) et les autres (commercialisation, animation...)
- les chiffres-clés touristiques du territoire : fréquentation, nuitées, taxe de séjour, consommation directe et indirecte (shopping, restaurants, sites et lieux de visites), emplois directs et indirects, ... même quand on est sur un territoire majoritairement excursionniste.
- présentation des compétences de l'OT en matière juridique, numérique, de qualité...
- intégration d'un témoignage d'un interlocuteur satisfait du service de l'OT (touriste, prestataire ou élu) pourrait être mis en avant.
- son métier principal, le plus visible, est l'accueil : des touristes, des excursionnistes mais aussi des résidents et des nouveaux arrivants, y compris étrangers. L'accueil est le premier vecteur de promotion du territoire ou de la destination.
- il est un média local : il récolte l'information, la traite et la rediffuse auprès des interlocuteurs.
- il participe également à l'augmentation de la notoriété du territoire, mais également à l'amélioration de la réputation, par le biais de démarches qualité notamment.
- il est un des outils de "promotion" de l'action de la collectivité auprès de ses résidents.



## LES OUTILS

### Documents techniques (baromètre mensuel ou trimestriel, bilan de fin de saison, bilan annuel)

Il s'agit surtout de chiffres. En règle générale, c'est un document incluant des graphiques. On peut également le traiter de façon plus dynamique, via une infographie : 5 à 10 données clés passées ou à venir, chiffres de l'activité, tendances...

Dans le cas d'un bilan annuel, les résultats de chacune des actions de l'OT devront être présentés :

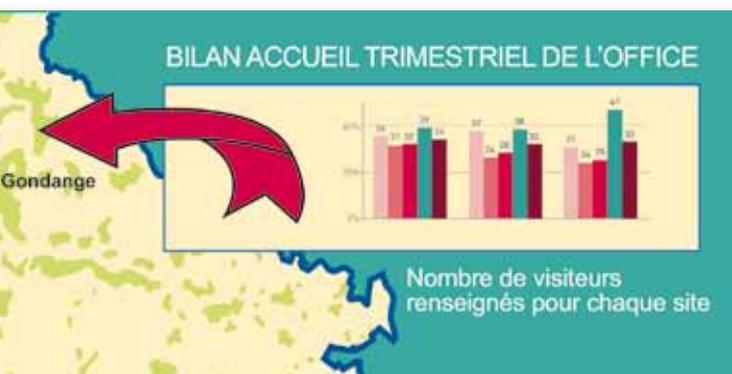
- accueil physique et actes de renseignement.
- promotion : éditions, Internet, salons, presse...
- animation : fréquentation, retombées, CA...
- coordination : accompagnement des porteurs de projets, des prestataires (dans le cadre de l'animation numérique du territoire par exemple).

Baromètre : 1 page maxi . Bilan de fin de saison : 2 pages.  
Bilan annuel : 3 pages...

### Documents de communication

#### Bulletin de l'OT : pour les élus et prestataires

- 1 page.
- 1 info = 1 paragraphe = maximum 10 lignes.
- visuels : graphiques, photos...
- exemples de rubriques : actus de l'OT (chiffres clés, un événement propre à l'OT...), les temps forts du territoire, vie de l'OT (actualité juridique, formation du personnel, formations...).
- envoi électronique (newsletter) ou papier.



exemple d'infographie



#### Blog pro ou groupe Facebook pro

Avoir un espace de partage avec ses prestataires s'avère efficace si l'OT a du contenu à leur apporter. Cela a également du poids dans la visibilité de l'OT. Veille juridique, numérique, actualités, présentation de l'équipe et des services de l'OT. L'espace pro sert la cause de l'OT. Cependant, 2 contraintes :

- avoir du contenu régulier à publier.
- mettre en place une stratégie de communication pour faire connaître l'existence de l'outil.

#### Presse Quotidienne Régionale ou Hebdomadaire Local ou Régional

Un Office de Tourisme qui fait parler de lui dans la presse touche les résidents, les prestataires et donc les élus. Il ne faut donc pas négliger ce type de communication. La presse peut être invitée lors d'événements : réunions, Assemblées générales, Commissions... Le dossier de presse de la destination, et les communiqués de presse (bilan de saison par exemple) doivent leur être envoyés pour une diffusion la plus large possible.

### Guide des services

Outil normalement destiné aux prestataires, dans le but de les faire adhérer à l'OT ou de les garder comme partenaires, le guide des services est tout simplement la "brochure" professionnelle. C'est dans ce guide que l'OT fera sa propre "promotion".

Le guide des services est, comme son nom l'indique, la liste des services proposés par l'OT. Ces services peuvent être présentés en fonction des différentes missions de l'OT (accueil : accueil physique, téléphonique, mail, en langues étrangères... promotion : édition des brochures, mise à jour du site internet, gestion de la e-réputation et des réseaux sociaux...) et être agrémentés de chiffres pour chacun. Il s'agit également de présenter l'équipe, et de faire comprendre aux interlocuteurs les avantages de l'adhésion à l'OT :

- accompagnement aux porteurs de projet.
- aide aux démarches qualité et labellisation.
- accompagnement sur le numérique.
- mise à jour des informations sur le SIT...

### Vademecum

Il comprend tout ce qu'il faut savoir sur l'OT. Si le *Guide des services* est un document promotionnel de l'OT destiné aux prestataires, le *Vademecum* est plus large et plus technique. Objectif : le diffuser à chaque occasion à tous les interlocuteurs professionnels (hors touristes donc) de l'OT : porteur de projet, nouvel élu, nouveau cadre territorial... Il comprend :

- la présentation de l'OT : son statut et fonctionnement (comité de direction, conseil d'administration), le personnel, les missions, les labels, les budgets.
- l'activité touristique du territoire : chiffres clés.
- les services : ouverture, services aux touristes ou aux prestataires, les événements...

## Les rencontres

### Les Commissions tourisme, Conseils municipaux ou communautaires

Ces rencontres servent à reprendre ou garder le contact entre l'OT et sa collectivité. Une intervention en binôme Président / Direction est à privilégier lors de ces Conseils ou Commissions pour présenter les projets de l'OT au plus grand nombre de représentants de la collectivité.

### Assemblées générales et autres rendez-vous annuels

Avec des OT majoritairement associatifs, il est habituel de devoir organiser de grandes Assemblées générales. Ces rencontres sont importantes pour cultiver le lien entre les élus, les prestataires. L'OT doit susciter l'intérêt de tous pour les faire venir (et les faire revenir les années suivantes). On peut envisager de proposer des assemblées générales "originales" : journée entière incluant un un parcours de visite, un déjeuner et la visite de l'OT.

### Portes ouvertes

La rencontre entre les interlocuteurs de l'OT, élus et prestataires, et l'équipe est primordiale, notamment dans les locaux de l'OT, pour découvrir le "back office numérique". Il est recommandé d'organiser des journées portes-ouvertes, où les agents présentent leurs missions et bilan, dans leur environnement de travail.

## Lettres et notes de synthèse aux élus

Les courriers et notes adressés aux élus peuvent prendre la forme d'un argumentaire commercial :

- motiver : pourquoi le tourisme est-il un secteur intéressant qui mérite qu'on participe (chiffres-clés).
- inviter le représentant à l'événement dont il est question.
- donner le contenu : que se passera-t-il lors de cet événement, sans que cela soit présenté comme des "ordres du jour" traditionnels.
- conclure et remotiver : réaffirmer l'importance de la participation.



## EN CONCLUSION

Au service de publics variés, l'Office de Tourisme intervient dans de nombreux domaines du champ territorial.

Aussi le regard de chacun à son égard est parcellaire.

Pour assurer la reconnaissance de son professionnalisme dans ses diverses missions, l'Office de Tourisme doit accorder plus d'importance à valoriser ses actions et leurs apports au service de la collectivité.

L'affichage de son rôle et de ses missions garantit la bonne utilisation des moyens qui lui sont conférés et contribue également à l'installer comme un élément incontournable et pérenne du dynamisme territorial.

Sur [pro.visitparisregion.com](http://pro.visitparisregion.com), le portail des professionnels du tourisme de la destination Paris Ile-de-France, retrouvez l'actualité du Comité Régional du Tourisme.

Par son action auprès des acteurs du tourisme et des visiteurs, assure la promotion et le développement de la destination Paris Ile-de-France.

Il met en place les ressources, les outils, l'accompagnement et le réseau permettant aux professionnels du tourisme francilien de développer et de distribuer une offre qualitative, innovante et adaptée.

