

Dans le contexte de mutualisation, face aux nouvelles attentes des touristes, des prestataires et face aux défis touristiques à relever, les élus, le SICVA, les offices de tourisme souhaitent réfléchir à la plus-value d'une nouvelle organisation des acteurs institutionnels (offices de tourisme en lien avec le SICVA) afin de maintenir le territoire en tant que destination touristique.

### *Rappel des objectifs de la mission ARGOS pour la première phase*

Dans le cadre d'une demande d'étude sur la mise en place d'un office de tourisme intercommunal sur la vallée d'Abondance, l'objectif pour le Cabinet ARGOS, dans cette première phase, est de :

- déterminer si la mutualisation est opportune pour répondre aux besoins de développement touristique et renforcer l'attractivité du territoire,
- préciser la vision actuelle du tourisme des acteurs (communes, offices de tourisme, socioprofessionnels), leurs intérêts communs et leurs attentes respectives dans la perspective d'une évolution de l'organisation du territoire,
- présenter ce que la mutualisation peut apporter concrètement au territoire (consolider des forces, résoudre des faiblesses, contrer des menaces, répondre à des opportunités...),
- à partir des 14 enjeux définis et des 8 conditions de réussite de la mutualisation, présenter les 6 hypothèses possibles pour la poursuite du travail en commun et l'évolution de l'organisation collective sur la vallée d'Abondance.

### *Rappel sur la méthodologie diagnostique employée : une démarche participative*

Au-delà des études et analyses documentaires, dans une démarche de compréhension de la situation et tournée vers l'action, le Cabinet ARGOS a privilégié une méthode de concertation et une implication de tous les acteurs : 8 entretiens avec les élus des 6 communes et présidents de commissions, 3 entretiens avec les directeurs et présidents des 3 offices de tourisme, 5 entretiens avec les principaux acteurs du tourisme (remontées mécaniques, centrale de réservation, Portes du Soleil), 3 entretiens avec des socioprofessionnels, 135 socioprofessionnels consultés via l'E-questionnaire (soit un taux de retour de plus de 20 %).

## Synthèse du diagnostic de l'organisation et du fonctionnement des acteurs touristiques du territoire

### *Les constats et faits principaux sur le territoire*

#### ■ **La vallée aux Portes du Soleil : des richesses en Abondance...**

Le tourisme, première activité économique de la vallée, avec des **retombées directes** (43 millions de CA en vallée d'Abondance, plus de 50% de l'activité économique de la vallée dépend du tourisme, 58 € de CA par jour et par enfant en centre de vacances avec plus de 20 centres de vacances sur la vallée, 7€ de CA pour 1€ investi dans le cadre de Pays d'art et d'histoire. Mais également des **retombées indirectes** au-delà du tourisme (soutien du reste de l'économie, services pour les habitants, maintien de la population, avenir pour les jeunes, nouveaux arrivants...)

#### ■ **... et pourtant des difficultés récurrentes**

Depuis 1994, les études menées confirment des problématiques récurrentes (sous-exploitation des complémentarités, manque de travail en commun, nécessité de regroupement...). Or, on constate aujourd'hui : des décisions et des relations fragiles, un manque de confiance généralisé, des projets intercommunaux avortés, des résultats en baisse pour les socioprofessionnels et les stations (par ailleurs fortement endettées), certains acteurs (élus comme techniciens) déçus, peu optimistes, dans l'incompréhension, sous la pression des habitants... Une remise en cause et une réaction vers plus de collectif sont souhaitées.

**Un élément reste encourageant : tous les acteurs (ou presque) sont unanimes sur ces constats et même sur leurs causes.**

communes sans OT, un turn-over à l'OT d'Abondance incompatible avec un développement touristique performant, des conventions à revoir sur les OT d'Abondance et de La Chapelle, des orientations politiques rendant complexe la mutualisation (alors que les aspects juridiques ne posent aucun problème).

**Tableau synthétique des offices de Tourisme (moyens humains et financiers)**

	<b>OT Châtel</b>	<b>OT la Chapelle</b>	<b>OT Abondance</b>
Statut OT	Association	Association	Association
Ressources humaines	12 personnes, dont 1 directeur	4 personnes, dont 1 directeur	4 personnes dont 1 responsable
Type de contrat	12 CDI à temps complet (Droit privé)	3 CDI + 1 stagiaire (Droit privé)	2 CDI à temps partiel + 2 CDD temps complet (Droit Privé)
Budget Total 2011 Résultat	1 459 191 euros dont 154 914 euros de taxe de séjour. - 58 148 euros	341 202 euros - 33 341 euros	210 022 euros - 32 512 euros
Subvention mairie	1 125 000 euros	265 000 euros	135 600 euros
Montant subvention / habitants	905 euros / habitant	326 euros / habitant	100 euros / habitant

- **Le SICVA** une structuration initiale de l'intercommunalité qui a généré des difficultés encore perceptibles aujourd'hui, des forces et des réalisations de qualité, mais des faiblesses qui limitent son développement, avec une notion d'intérêt communautaire encore à discuter...
- **Une communication difficile à tous les niveaux** et un manque crucial de circulation de l'information entre les acteurs (élus, techniciens, socioprofessionnels...) qui entraînent de la méfiance, un manque de compréhension, de prise en compte des intérêts particuliers et d'accord sur des projets communs, un manque de vision globale et de stratégie, des doublons dans les actions...
- **Une offre touristique qui présente des faiblesses** (manque d'infrastructures et d'exploitation des complémentarités) et donc **une promotion de l'offre dispersée et peu lisible** pour le touriste à l'échelle du territoire.
- **Le positionnement, la stratégie et un projet commun à construire** pour définir une identité claire au territoire et consolider son potentiel de destination touristique.

#### *Les résultats de l'enquête auprès des socioprofessionnels par E-questionnaire*

- **Un regard plutôt positif** sur le tourisme et ses acteurs en vallée d'Abondance,
- **Un partenariat à renforcer** entre les acteurs du tourisme et les OT,
- Des acteurs du tourisme conscients de la **nécessité de mutualiser**,
- Le choix clair d'un travail en commun et d'un partenariat à l'échelle du territoire sur toutes les dimensions mais un **manque d'unanimité sur la forme qu'ils pourraient prendre**.

#### *Les opportunités et les menaces qui devraient encourager la mutualisation*

Les acteurs de la vallée ont-ils encore le temps de choisir d'agir ensemble ou pas face aux menaces de l'extérieur et pour répondre aux perspectives de développement qui se présentent ?

- **Les opportunités** : évolution de la demande de la clientèle (développement durable, culture et patrimoine, bien-être...), Montagne en phase avec les tendances de la société (autonomie, vitalité, besoin de sens...), potentiel de l'hébergement enfants, réflexion régionale « montagne 2040 »...
- **Les menaces** : maturité du marché ski et standardisation de l'offre ski, concurrence vive entre domaines skiables, conditions climatiques (enneigement) aléatoires, réactivité et innovation des autres territoires pour capter la clientèle fondée sur la force du travail collectif, les risques de devenir des communes dortoirs, désertes ou "rurbanisées", de se voir imposer l'intercommunalité, de perdre des subventions...

Le tourisme étant la 1<sup>ère</sup> activité économique pour l'ensemble de la vallée : chacun peut gagner à agir collectivement sur les points faibles identifiés et cela représenterait, pour chacune des communes, un renforcement de ses atouts... L'expérience des Portes du Soleil est l'exemple convaincant de la force d'un travail collectif.

- **Les 14 enjeux de la mutualisation** (ce que l'on veut réussir fondamentalement en travaillant de manière collective)

#### **Enjeux politiques**

1. Impulsion des élus pour fédérer les acteurs,
2. Reconnaissance et accord sur le rôle de chacun,
3. Choix par les élus d'une intercommunalité raisonnable au service du tourisme et du territoire,
4. Information/mobilisation des habitants.

#### **Enjeux stratégiques**

5. Poursuite du développement touristique sur un projet partagé,
6. Définition de services, d'infrastructures répondant aux nouveaux besoins des touristes et des prestataires,
7. Créativité et innovation.

#### **Enjeux financiers**

8. Clarification des retombées attendues,
9. Mutualisation des coûts,
10. Meilleure équité entre les communes,
11. Utilisation des opportunités pour agrandir le gâteau à partager.

#### **Enjeux managériaux**

12. Amélioration de la communication,
13. Gestion des freins et réussite du changement,
14. Intégration de tous les acteurs (bénévoles, socioprofessionnels, habitants et jeunes) à la réflexion sur le tourisme et l'intercommunalité.

- **Les 8 conditions de réussite pour continuer d'avancer sur l'intercommunalité**

- Une avancée pas à pas sur des projets communs fédérateurs,
- Une volonté politique exprimée et une meilleure qualité de communication,
- Des acteurs mobilisés autour d'enjeux concrets et forts,
- Une prise de hauteur, une vision et des projets communs en fonction des besoins des clients et prestataires,
- Une recherche pour agrandir le gâteau plutôt que juste prendre sa part,
- Des partenariats clairs : objectifs, modalités, retombées économiques ou retours sur investissement attendus,
- Avec les mêmes montants et les mêmes ressources financières sur des actions ou projets communaux : mutualiser pour faire mieux,
- Reconstruire la confiance et s'engager pour l'avenir.

plus, les socioprofessionnels se déclarent opposés à cette configuration. Afin d'éviter toute tension préjudiciable à la vallée et au tourisme, il semble raisonnable d'avancer par étape.

■ **L'hypothèse envisageable : la fusion des offices de tourisme d'Abondance et de La Chapelle**

A moyen terme : la fusion des OT d'Abondance et de La Chapelle, comme une solution intermédiaire et un moyen d'améliorer leur performance et la promotion des 3 communes du bas. Il semble qu'un certain nombre de freins culturels puisse être levé, si les intérêts communs sont reconnus et si les élus se positionnent clairement.

■ **L'hypothèse réaliste : des actions ou un travail en commun sur des problématiques concrètes**

- Actions collectives concrètes (exemples : la centrale de réservation de Châtel, un véritable agenda construit en commun, la mutualisation des fêtes thématiques, la promotion en commun de l'accueil des groupes d'enfants dans les centres de vacances...)...
- Pour une progression sur un travail concret d'intérêt commun "attractivité du territoire" (exemples : présence dans les réunions, échanges de bonnes pratiques entre les uns et les autres, Eductour avec élus, techniciens, socioprofessionnels organisé en commun pour la convivialité...).
- Des réflexions sur des thématiques concrètes mobilisant tous les acteurs (exemples : amélioration de la communication, intégration des habitants dans l'évolution de l'intercommunalité, accompagnement des meublés, amélioration du transport...).
- Une discussion transparente et constructive sur les compétences à transférer au SICVA.

■ **L'hypothèse souhaitable**

La définition d'un positionnement pour la vallée, coordonné avec la marque Portes du Soleil, en associant les socioprofessionnels et en intégrant l'étude des touristes présents sur la vallée.

■ **L'hypothèse à méditer**

La définition d'une vision de la vallée à 20 ans, intégrant les socioprofessionnels, les habitants et les jeunes de la vallée.

■ **L'hypothèse minimaliste : ne rien faire en termes de mutualisation...**

## Conclusion

**En fonction du choix des élus et des hypothèses à retenir, le Cabinet ARGOS peut travailler sur des scénarios plus approfondis (en phase 2) avec la précision des avantages, des inconvénients, des conditions de faisabilité et les premières étapes de mise en œuvre de ces hypothèses.**

La conclusion de cette phase sur les scénarios permettra aux élus de choisir objectivement à partir de critères précis.

La phase 3 consistera en un accompagnement à la mise en place opérationnelle de l'hypothèse décrite précisément et choisie en fin de phase 2.

