

# APPLICATION DE LA LOI NOTRE OTN ACCOMPAGNE LES OFFICES DE TOURISME DE NORMANDIE

**La loi Notre bouleverse l'écosystème des offices de tourisme. En Normandie, le nombre d'offices de tourisme devrait diminuer de plus de la moitié. La fédération régionale des offices de tourisme et territoires de Normandie (OTN) accompagne les offices de tourisme de la région dans la gestion de leurs ressources humaines et dans la définition de leur (nouvelle) stratégie touristique.**

## EMMANUEL TRICOIRE

Chargé de mission • Offices de tourisme et territoires de Normandie (OTN)

< [etricoire@ottnormandie.fr](mailto:etricoire@ottnormandie.fr) >

**L'**évolution des comportements des visiteurs (nouvelles technologies, qualité...), la concurrence exacerbée des destinations et la nécessité d'être de plus en plus efficient vis-à-vis des financeurs publics rendent plus que jamais nécessaires l'optimisation et l'organisation du tourisme sur les territoires, avec la définition et la mise en œuvre d'une véritable stratégie touristique locale.

La loi Notre constitue une formidable opportunité de repenser l'organisation des offices de tourisme afin de les placer au cœur de la stratégie touristique des territoires. Les évolutions institutionnelles qui découlent de la loi obligent en effet les offices de tourisme à mutualiser leurs moyens et actions dans le cadre de nouveaux périmètres intercommunaux. Le bon sens invite néanmoins, avant de décider d'un mode de gouvernance, à penser d'abord projet et stratégie.

L'application de la loi Notre devrait faire passer le nombre d'offices de tourisme normands de 153 à 65.

La fédération des offices de tourisme et territoires de Normandie (OTN) s'est saisie de cette question dès la promulgation de la loi Notre, en août 2015, en proposant un accompagnement des offices de tourisme et de leurs collectivités territoriales dans la structuration et la formalisation de leur stratégie touristique. Parallèlement, OTN a renforcé ses compétences dans les domaines suivants : la qualité, la formation, la structuration et la stratégie numérique – des savoir-faire qui seront mobilisés au service d'offices de tourisme redimensionnés.

**OUTILS ET MÉTHODES.** Comme pour toutes les actions nouvelles qu'elle engage, la fédération a créé des outils et des méthodes avec et pour les offices de tourisme, ce qui lui permet d'être en lien avec les réalités de terrain, de légitimer sa démarche et de permettre une appropriation optimale des actions par le réseau. C'est pourquoi elle a créé, en décembre 2015, un groupe de travail composé de directeurs d'offices de tourisme et de l'ensemble de l'équipe technique d'OTN. L'objectif de ce groupe de travail était de créer une boîte à outils *via* une formation-action animée par Le Belvédère Conseil, qui accompagne par ailleurs la fédération nationale sur sa stratégie. Les outils et méthodes conçus (état des lieux, diagnostic, stratégie), dont le but est de permettre aux offices de tourisme et à leurs collectivités territoriales de se doter d'une stratégie de développement touristique partagée, sont testés sur deux territoires pilotes : le Cotentin et l'agglomération de Caen la mer. OTN se positionne donc comme un concepteur et un transmetteur de messages, d'outils et de méthodes. Il ne s'agit en aucun cas de se substituer aux offices de tourisme, aux collectivités territoriales ou, le cas échéant, aux cabinets conseils.

En tant que tête de réseau, la fédération souhaite être un lieu de débat, d'échange d'expériences et de bonnes pratiques, ainsi qu'un relais entre les offices de tourisme et les autres acteurs institutionnels, en concourant à la cohérence des actions entre les différents échelons territoriaux. Elle a organisé, en mars 2016, en présence du président de la fédération nationale, un grand séminaire régional au cours duquel différents acteurs du territoire ont témoigné, ce qui a permis d'avoir un regard croisé d'élus et techniciens d'offices de tourisme et de collectivités territoriales. En effet, la fédération est très régulièrement sollicitée par les OT pour rappeler aux collectivités territoriales les enjeux stratégiques et organisationnels du tourisme. ■

## LE COTENTIN, TERRITOIRE PILOTE

**CLAIRE LEGRAND ET GUILLAUME HAMEL**

**Chargée de mission tourisme au syndicat mixte du Cotentin  
et directeur de l'office de tourisme de Cherbourg-Cotentin**

**D**epuis 2008, le syndicat mixte du Cotentin, qui regroupe les communautés de communes au nord de Carentan, Saint-Sauveur-le-Vicomte et Portbail, ainsi désormais que la commune nouvelle de Cherbourg-en-Cotentin, mène une réflexion sur le développement de la filière touristique à l'échelle du Cotentin, situé au nord du département de la Manche. En 2009, une étude réalisée par Protourisme a permis de faire un état des lieux et de mettre en avant le manque de structuration du territoire. Les élus du territoire ont alors choisi de créer d'un pays d'accueil touristique (PAT), qui était vu comme une étape préalable à la création d'un office de tourisme du Cotentin, préconisation de Protourisme que les élus n'étaient pas encore prêts à suivre.

Trois axes de travail issus des recommandations de l'étude ont depuis guidé le travail du pays d'accueil : définir un nouveau modèle de gouvernance, mieux vendre la destination Cotentin et développer les filières majeures. Sur ces bases nous avons mis en place un plan d'action sur trois ans, à partir de 2013. Aujourd'hui, nous commençons le deuxième plan d'action qui court jusqu'à 2018. Des axes fédérateurs sont déjà engagés, comme le développement des filières nautisme et randonnée, l'animation numérique du territoire et la réflexion sur une stratégie marketing à l'échelle du Cotentin (à partir de la mutualisation d'outils existants : photothèques, vidéothèques, actions presse...).

La légitimité du périmètre du Cotentin, en tant que destination touristique, est déterminante dans cette volonté de travailler ensemble. C'est pourquoi, avec ou sans la loi Notre, cette démarche allait de soi. Il était donc légitime pour le territoire de s'interroger sur une étape supplémentaire vers la structuration.

La proposition d'OTN de nous accompagner en territoire pilote s'inscrivait donc dans des réflexions déjà engagées. En décembre 2015, trois techniciens du Cotentin (deux directeurs d'offices de tourisme et la chargée de mission du pays d'accueil) ont participé au groupe de travail d'OTN sur la structuration. Les élus référents des OT, des EPCI et du pays d'accueil ont donné leur accord pour que le Cotentin fasse partie des territoires expérimentaux dans le cadre de la construction d'outils et méthodes permettant d'accompagner la réorganisation touristique des territoires.

Au vu du calendrier décisionnel, il s'agissait tout d'abord de faire un état des lieux du territoire et, quelles que soient les décisions finales, cet état des lieux servirait à la future ou aux futures structures. Une première rencontre avec les directeurs d'OT a été organisée pour valider le projet et la méthodologie employée.

Le premier volet de ce diagnostic concernait les ressources humaines (RH) : 50 agents sont concernés (l'ensemble des salariés des OT et du pays d'accueil), d'où la nécessité de traiter cette question avec une attention particulière. On a

réuni les agents concernés afin de leur expliquer la méthode employée et, surtout, pour les rassurer en toute transparence sur la finalité de la démarche. Il ne s'agissait pas à ce stade d'engager un travail de repositionnement individuel des agents, mais bien de produire un état des lieux collectif des ressources humaines et du niveau de compétences des collaborateurs, permettant aux décideurs d'avoir une vision globale du potentiel RH de départ.

L'état des lieux des ressources humaines traitait les deux aspects quantitatifs et qualitatifs :  
 – les directeurs ont fourni à OTN un état récapitulatif de la masse salariale des OT et du PAT (grille reprenant les statuts, les indices, les primes, l'ancienneté, le temps de travail, le niveau de formation...);  
 – un entretien individuel de chaque agent, directeur compris, en fonction d'une grille d'autoévaluation que l'agent devait remplir en amont. Il s'agissait d'évaluer les compétences (savoir, savoir-faire et savoir comportemental).

Parallèlement, une recherche plus large de données qualitatives et quantitatives a été menée, notamment *via* des études déjà existantes, pour avoir un état des lieux plus général du territoire (offre et demande, éléments juridiques et financiers, rôle des acteurs...).

Ces travaux ont été restitués en juillet 2016 au pôle tourisme du pays du Cotentin, comprenant l'ensemble des élus et des techniciens (OT et communautés de communes). La prochaine étape est désormais de travailler sur la formalisation d'une stratégie touristique.

La démarche intercommunautaire d'ingénierie, de fédération et d'animation du réseau d'acteurs du tourisme s'appuyait jusqu'alors sur une structure support, le syndicat mixte du Cotentin (porteuse du label Pays d'accueil touristique). La loi Notre accélère simplement les choses en obligeant les OT à potentiellement fusionner en une structure unique (sous réserve du positionnement définitif des collectivités concernées). Les actions déjà engagées par le pays et ses acteurs ont vocation à se poursuivre et à s'amplifier dans le cadre des missions qui seront confiées à la nouvelle organisation. ■