

# SYMBORD

## Étude organisation tourisme - patrimoine

### COMITE DE PILOTAGE 2

*Document rapport final*

*18 décembre 2008*

Groupement Elisabeth HAUWUY – Emmanuelle BOITHIOT- Jean-Pierre  
MONTEILS



# *Schéma d'organisation patrimoine et tourisme*

1. Une nouvelle organisation au service du projet Pays patrimoine
2. Les structures et sites concernés
3. Les missions à mettre en œuvre
4. Trois hypothèses d'organisation
5. Regards d'experts
6. Un nouveau jeu de relations
7. Les moyens financiers
8. Méthode et préconisations de mise en œuvre du projet et de l'organisation

## **ANNEXES :**

- Analyse de la situation actuelle vis-à-vis de la compétence tourisme
- Eléments d'un profil de poste directeur/coordonateur patrimoine
- Quelques repères (lois, décrets règlements) et liens vers des expériences inspirantes

# 1 . Une nouvelle organisation au service du projet Pays patrimoine

## 1.1 Rappel du contexte / préambule

A l'occasion du second CDRA, qui intervient après un premier CDRA où le tourisme a principalement été soutenu par la mise en œuvre d'une stratégie marketing, et après la définition et l'approbation du SCOT, les collectivités réunies au sein du SYMBORD, ont choisi de mettre à plat (à travers la présente mission) l'organisation du tourisme et du patrimoine et de réfléchir à un projet politique pour le développement touristique du territoire.

Il s'agit en particulier de mettre un terme à la situation ambiguë de la précédente période du CDRA où le SYMBORD mandatait implicitement le GOTSI (par le biais d'une convention d'objectifs et des lignes de crédits CDRA) pour mettre en œuvre une politique du tourisme qui n'avait été ni élaborée ni validée par les EPCI...

En choisissant, après une exploration de différents scénarios possibles, de travailler ensemble à la construction d'une offre de tourisme de patrimoine ambitieuse, les collectivités posent les bases de leur stratégie de développement touristique. Conduire ce projet de développement implique une reprise en main par les collectivités réunies au sein du SYMBORD, des fonctions de développement, de structuration et d'animation du tourisme de patrimoine.

Il en découle au plan organisationnel et juridique, une partition claire de la compétence tourisme entre :

- **L'échelon communal** : *l'accueil et l'information* ainsi que la *promotion locale* (missions insécables des OTSI) sont laissés aux OTSI qui exercent cette compétence pour le compte de **leurs communes** (sauf pour la CCBD).
- **L'échelon intercommunal** : la gestion des équipements « tourisme de patrimoine » et les missions d'animation, de structuration du réseau et de construction de l'offre touristique patrimoniale.

Il s'agit de fait d'un redéploiement fondé sur la volonté des collectivités locales d'exercer pleinement les compétences que leur reconnaît la loi.

Ce redéploiement se fera de façon structurelle par l'investissement des EPCI et du SYMBORD sur de nouvelles missions. Il entraîne un **redéploiement des moyens financiers** et des orientations du CDRA pour concentrer les moyens vers la réalisation du projet de développement tourisme de patrimoine.

Les conséquences directes sur l'organisation en cours concernent :

1 / les missions et moyens du GOTSI

2/ la réorganisation de la gestion et de l'animation des sites patrimoniaux.

### **1 / les missions et moyens du GOTSI**

- le GOTSI, en tant qu'association entre les OT/SI conserve deux missions pour le compte des OTSI : la gestion de son site Internet et la rédaction-diffusion des brochures qu'il réalise au profit de ces derniers.
- les collectivités locales (en particulier les EPCI) se retirent du conseil d'administration du GOTSI qui doit procéder à une modification substantielle de ses statuts.

La question des fonctions **accueil/information et promotion locale** n'est, à court et moyen terme, pas directement impliquée dans ce redéploiement et on peut considérer que le partage envisagé de la compétence permette d'exercer l'ensemble des fonctions en bonne intelligence compte-tenu du fait que :

- Les besoins généralistes d'accueil, d'information et de promotion touristique sont assez faibles et ne reposent que partiellement sur les collectivités (des entreprises privées en assurent une part très significative)
- Le patrimoine est l'axe fédérateur au plan politique et territorial.

Néanmoins, il est fort probable que la construction collective d'un développement touristique fondé sur la valorisation du patrimoine conduira à une évolution naturelle de la coopération intercommunale sur ces points.

A terme, l'intégralité de la compétence tourisme confiée aux EPCI permettra une parfaite cohésion entre les missions de développement et d'animation de l'offre patrimoniale et les missions régaliennes des OT qui deviendraient 2 Offices de tourisme intercommunaux, voire 1 office de tourisme intercommunautaire.

## **2/ la réorganisation de la gestion et de l'animation des sites patrimoniaux**

Il s'agit dans le schéma d'organisation présenté ci-après, de poser les bases de la structure la plus appropriée à la mise en œuvre opérationnelle et à la gestion dans la durée du projet « Pays patrimoine ».

Ces bases posées, le SYMBORD pourra engager la concertation des communes et des acteurs concernés, et aboutir à la solution adaptée au territoire et au contexte, pour faire mieux et plus, sans forcément déployer des moyens financiers supplémentaires,

- En s'inscrivant dans les projets de grands territoires en cours, en particulier la perspective d'un PNR qui intégrerait pleinement, tant le contenu du projet que certaines missions qui pourraient être conduites dans ce nouveau cadre,
- En préservant la place des associations locales, l'importance du bénévolat dans le développement local et la valorisation des patrimoines qui doit être reconnue et soutenue et non pas éclipsée par l'investissement direct des collectivités sur ce champ,
- En précisant la place des Offices de Tourisme et de leur groupement et en garantissant une gouvernance tourisme de patrimoine.

## 1.2 Rappel du projet retenu

Après explorations, échanges et débats, un consensus s'est dégagé au sein du comité de pilotage pour retenir le scénario de développement « pays patrimoine » dont les grandes lignes sont rappelées ci-dessous.

### **Le pays histoire et patrimoine** (*Point d'ancrage : sites patrimoniaux et sites naturels*)

#### **Base du positionnement :**

- Patrimoine « de la préhistoire à Stendhal et Claudel ».... Un réseau de sites à mettre en tourisme pour construire une offre touristique cohérente, attractive, lisible, accessible et fiable.
- Sites naturels et grand paysage
- Produits du terroir

#### **Mots clefs :**

- **Transversalité** : une approche patrimoine transversale (dans le temps – thématiques abordées) et dans l'espace (territoire)
- **Diversité** de l'offre et des outils de médiation pour une diversité de publics
- **Qualité** de l'offre
- **Découvrir** ...

#### **Motivation, légitimité**

- Le territoire dispose de sites, de compétences (ressources humaines), de prestations de visites, de sentiers à thèmes...
- Le patrimoine historique et naturel est la ressource la plus lisible et la plus singulière du territoire (en particulier vis-à-vis des territoires proches)

#### **Objectifs de la collectivité :**

- Construire la notoriété du territoire sur le patrimoine et l'excellence des prestations de visites et d'animation
- Construire une offre grand public et tous publics (aujourd'hui quasi uniquement groupes et scolaires)
- Augmenter la fréquentation des sites et la satisfaction des visiteurs
- Augmenter le sentiment de « fierté » des populations locales.
- Inscrire la valorisation du patrimoine dans l'action publique au quotidien, en profitant de la dynamique créée et des compétences en place.

#### **Clientèles ciblées**

- Familles avec enfants
- Les locaux, leurs familles, leurs amis
- Les érudits du bassin de proximité
- Les clientèles groupes déjà captées à fidéliser

En effet à l'échelle du SYMBORD et du territoire d'action touristique tel que dessiné par le précédent CDRA (qui intègre la communauté de communes des Balmes Dauphinoises et le pôle de Saint Chef), si le tourisme n'est pas un enjeu majeur partagé par tous dans sa globalité, la **valorisation de tous les patrimoines**, naturels et historiques, rencontre l'adhésion du plus grand nombre des communes. Ce projet est donc capable de renforcer la cohésion territoriale d'une part et d'anticiper la participation active du territoire au projet de **Parc Naturel Régional** d'autre part.

Dans le cadre de la présente mission, le projet a été dessiné dans ses grandes lignes sur la base d'un diagnostic rapide et d'une concertation limitée. Pour passer de cette **esquisse projet**, à un plan d'action opérationnel, il est nécessaire de définir un **schéma directeur de mise en tourisme du patrimoine et des espaces naturels sensibles**.

**Objectif** : déterminer un fil conducteur, un scénario opérationnel de mise en tourisme et le décliner en plan d'action.

**Ce travail correspond par ailleurs à une des actions envisagées dans le cadre du CDRA 2 (fiche action 13.3) et pourrait donc être réalisé dès la signature du CDRA.**

Cependant, sur la base des orientations validées, on peut déjà définir les missions à mettre en œuvre sur le territoire pour conduire ce projet et explorer ainsi les différentes hypothèses d'organisations.

Les missions à prendre en considération concernent principalement :

- **La gestion des équipements et de l'ouverture au public des sites naturels et patrimoniaux**
- **Le développement d'une offre de tourisme de patrimoine** (dans et hors les murs : bâti, naturel et vivant) :
  - Visites et animations
  - Création d'outils de découverte
  - Manifestations, calendrier, événementiels
- **Communication**
  - A destination des publics concernés et ciblés par les prestations de découverte
  - A destination des populations locales

Dans les chapitres suivants sont détaillés :

- les équipements et sites concernés,
- les missions à mettre en œuvre de façon collective,
- les réponses envisageables en termes d'organisation et de structure
- les moyens financiers à redéployer.



## 2. Les structures et sites concernés

En termes de patrimoine naturel et historique, le territoire du SYMBORD compte plusieurs sites d'intérêt majeur qui peuvent être considérés comme des pôles, Morestel, Crémieu et Saint Chef, des sites d'animation et une offre diffuse qui n'est pas à ce jour mise totalement en tourisme.

Le tableau ci-dessous n'a d'autres objectifs que de dresser un premier recensement des structures et sites à intégrer dans une **logique de réseau tourisme de patrimoine** et de faire ressortir la diversité de ces structures tant par la nature de leur offre que par leur mode de gestion :

- Des sites publics gérés directement par la collectivité en régie, dotés de personnels de droit public – exemples : Hières sur Amby, grottes de la Balme, St Chef
- Des sites publics financés par la collectivité et administré par une association. Exemple maison du Pays des couleurs
- Des sites privés : château de Cingle
- Des sites sans personnel à animer et à mettre en tourisme (présentant pour certains des problèmes de maîtrise foncière...) – Exemple : Quirieu, site du Vernai
- Le cas particulier de Crémieu et Morestel où les Offices de tourisme (de droit privé) assurent les missions de service du patrimoine de la commune pour la visite des sites de la ville et doivent donc être intégrés au travail d'un réseau patrimoine non pas **en tant qu'offices de tourisme mais en tant que prestataires de visites patrimoines**.

Ces éléments doivent être intégrés dans la réflexion sur l'organisation à mettre en place.

Pôles		Sites d'animation		Offre diffuse	
site	Gestion	site	Gestion	site	Gestion
Maison du patrimoine Hières sur Amby + site archéologique de Larina	Régie communale 3.5 ETP Statut droit public	Maison de la Pierre et du ciment – Montalieu	1.5 ETP droit public	Château de Cingle	Privée
Crémieu	OT Ass 1901 2 ETP + guides	Maison de Pays des couleurs	Association 1901 2 ETP salariés EPCI mis à disposition MAPAC Statut droit public.	Musée de la Lauze	Auberge communale en gérance.
Morestel	OT Ass 1901 2 ETP	Maison Ravier	Ass 1901	Auberge des Peintres à Optevoz	Auberge communale en gérance.
		Espace exposition tour de Morestel	Ass 1901 Bénévoles uniquement ?	Sentier des Bigles	
ST CHEF	Service patrimoine et tourisme commune de ST Chef 2 ETP statut public	Brangues Exposition « Claudel et Stendhal »	Association 1901 - 1 salarié EPCI saisonnier	Ruines de Quirieu	
Les grottes de la Balme	Régie communale 1 ETP + guides Statut ?	Espaces naturels sensibles	Lo Parvi – ass + convention CG Maison du patrimoine Hières sur Amby – idem	Site du Vernai St-Romain-de-Jalionas	

## 3. Les missions à mettre en oeuvre

### 3.1 Les missions fonctionnelles qui peuvent être mise en oeuvre dans le cadre du projet Pays patrimoine

#### Intérêt général – missions transversales

##### 1. Accompagnement des communes à la valorisation du petit patrimoine et des sites naturels

- Conseil, ingénierie, assistance à maîtrise d'ouvrage
- Montage de dossier, suivi administratif et financier...
- Définition projet de mise en tourisme, mise en cohérence des aménagements avec stratégie de valorisation touristique

**Cette mission est assurée par les EPCI et les services spécialisés (CAUE notamment, mais aussi le service environnement du Département pour les sites ENS) et est donc mentionnée ici pour mémoire.**

##### 2. Animation locale :

- Soutien et accompagnement des associations locales, aide à l'émergence de projets patrimoine
- Actions de sensibilisation, de formation volontaire et de diffusion auprès de la population locale
- Fédérer et catalyser les bonnes initiatives locales....

##### 3. Recherche et diffusion :

- Inventaire, collecte...
- Publications, expositions, outils pédagogiques

#### Mise en tourisme – finalité économique

##### 4. Production d'une offre de découverte patrimoine et nature :

###### ○ Gestions de structures et sites :

- Centres d'interprétation, expositions, musées ouverts au public
- Sites naturels

- **Produits de visites accompagnées :**
  - Des prestations pour groupes (travail déjà bien engagé à consolider dans une optique de mutualisation et en cohérence avec le fil conducteur à définir)
  - Des prestations de visites pour individuels regroupés : sur le modèle des visites proposées le dimanche par l'OT de Crémieu : construire une offre fiable et de qualité qui permette de fidéliser et de capter les clientèles individuelles, toute l'année.
- **Outils de découverte en liberté :**
  - Dispositif ludique et interactif à décliner sur plusieurs sites avec l'objectif de proposer un produit pour les familles, qui favorise le renvoi d'un site à l'autre et la fidélisation. (Exemples : sentiers des contes, aventures de Fifrelin, chasse au trésor...)
- **Calendrier :**
  - RDV, animations et événements déclinant les thématiques prioritaires

#### **5. Animation d'un réseau de sites et de prestataires environnement et patrimoine :**

- Formations,
- Actions collectives : exemple tourisme et handicap,
- Ressources humaines (pôle de compétences : conteurs, comédiens, écouguides, artistes, accompagnateurs montagne...)
- Mutualisation moyens techniques, groupement d'achat et de commande, etc.....

#### **6. Communication grand public :**

- **Site Internet** : un site collectif avec déclinaison de tous les sites de visites et prestataires de découverte des patrimoines (ressources pédagogiques disponibles, ouvrages et outils spécialisés...)
- **Edition** : une brochure annuelle comprenant l'ensemble de l'offre patrimoine et environnement et le calendrier des RDV sur ces thématiques + éventuellement des flyers harmonisés par sites, des dossiers spécifiques (scolaires, groupes, ....)

## 3.2 La partition de la compétence tourisme

Les 5 champs de la compétence tourisme définis par les textes sont (cf annexe 1) :

- *L'accueil et L'information,*
- *La promotion,*
- *L'animation,*
- *Les aménagements et équipements,*
- *Les études et statistiques,*

Dans le cadre du projet de territoire, on part du postulat que les compétences accueil/information et promotion locale, bloc de compétences traditionnellement délégué aux offices de tourisme reste du ressort des communes et de leurs OT/SI.

<b>Communes et OT/SI</b>	<b>EPCI et SYMBORD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>L'accueil et L'information,</i></li> <li>○ <i>La promotion,</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>L'animation,</i></li> <li>○ <i>Les aménagements et équipements,</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Les statistiques et suivi de la fréquentation tourisme</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Les études</i></li> <li>○ <i>Les statistiques et suivi de la fréquentation tourisme de patrimoine</i></li> </ul>
	<p><i>Compétences hors tourisme impliquées dans la mise en œuvre du projet :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Valorisation des patrimoines</i></li> <li>▪ <i>Education et sensibilisation des publics</i></li> <li>▪ <i>Animation socioculturelle</i></li> <li>▪ <i>Gestion/protection/valorisation des espaces naturels</i></li> </ul>

Cette partition théorique de la compétence tourisme implique néanmoins de nombreux chantiers à partager et la mise en place **d'une concertation permanente** entre le réseau patrimoine (organisation à définir) et le réseau des offices de tourisme. En effet ces derniers restant en charge des missions d'accueil d'information devront :

- Etre soutenus pour assurer le service sur la totalité du territoire (indépendamment des communes dont ils dépendent) en particulier l'édition de la **brochure collective et le site Internet**.
- Etre associés à différents titres au réseau patrimoine : en tant que prestataires pour certains, en tant que relais et partenaires pour tous.

## Répartition des missions entre la structure/réseau patrimoine et le réseau OT/SI

	Réseau patrimoine	Réseau 5 OT/SI
<b>Production de l'offre</b>	Offre patrimoine et environnement	<div style="border: 1px solid black; background-color: cyan; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Les OT sont parties prenantes de l'offre patrimoine par leurs prestations de visites                 </div> <p>                     Ils conservent des missions de structuration de l'offre à leur échelle par exemple pour des produits multi-filières                 </p>
<b>Animation</b>	Réseau des sites et acteurs patrimoine et environnement	OT animent leurs adhérents, acteurs touristiques
<b>Edition</b>	Brochure annuelle thématique avec calendrier ciblé	Brochure accueil et hébergement : offre exhaustive Edition biannuelle <b>Action CDRA avec cahier des charges précis</b>
<b>Site Internet</b>	Un site Internet dédié patrimoine et environnement (vers une identité visuelle unique et un site unique)	<div style="border: 1px solid black; background-color: lightgreen; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     Une nouvelle charte graphique mise en œuvre progressivement                 </div> <p>                     Mettre à jour et faire évoluer le site du GOTSI (vers une identité visuelle unique et un site unique)  <b>Action CDRA avec cahier des charges précis</b> </p>
<b>Accueil et information</b>	Thématique découverte patrimoine et environnement sur les lieux ouverts au public	Touristique et thématique Mission du ressort de chaque commune

- Soit une imbrication très forte et un travail de co-gestion permanent, facilité par le fait que les OT sont parties prenantes du réseau patrimoine
- Qui peut conduire à une convergence et une fusion naturelle à moyen terme (comme évoqué en préambule).

## 4. Trois hypothèses d'organisation

Une fois listées les missions à conduire collectivement, 3 hypothèses d'organisation peuvent être explorées. Elles sont présentées ci-dessous, de la plus ambitieuse en terme d'intégration de toutes les missions au sein d'une structure publique de type EPCC/EPIC, à la moins ambitieuse qui porterait uniquement l'animation d'un réseau informel de tous les sites et acteurs du patrimoine pour les accompagner dans la construction d'une offre collective.

### HYPOTHESE 1

#### Le Symbord, assure en direct la gestion tourisme – patrimoine

**Le résultat attendu : une gestion publique, directe et homogène du tourisme de patrimoine sur l'ensemble du territoire Symbord (SCOT et CDRA par conséquent).**

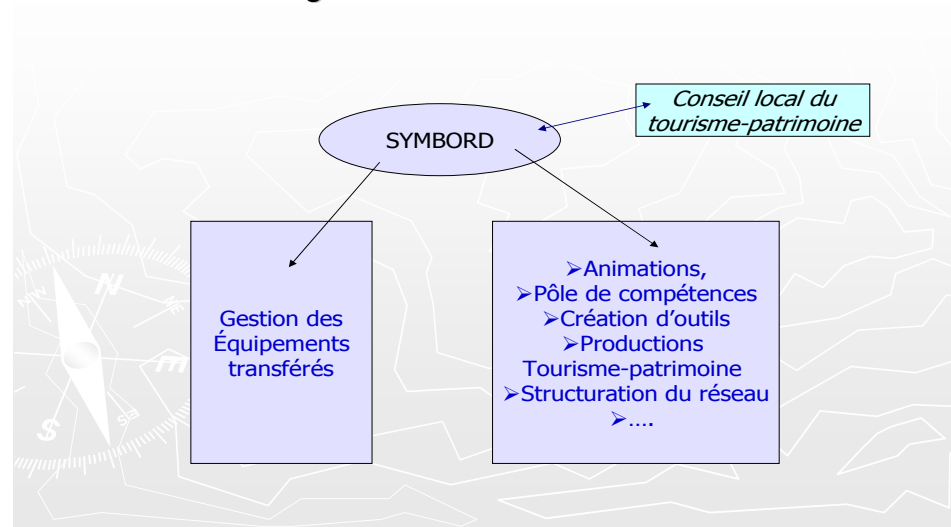
#### Les étapes à franchir :

1. **Etablir une chaîne valide de transfert et délégation des compétences** nécessaires :
  - 1.1. **Initier une démarche d'information et de consultation des communes** par les EPCI pour convaincre et « vendre » le projet.
  - 1.2. **Délibération des communes pour transférer aux EPCI les compétences :**
    - 1.2.1.1. Animation,
    - 1.2.1.2. Gestion des équipements (facultatif en fonction des cas)
    - 1.2.1.3. Communication.
  - 1.3. **Modification des statuts du Symbord** qui opte pour créer un EPIC<sup>1</sup>(Etablissement Public à vocation Industrielle et Commerciale).
  - 1.4. Les EPCI, en possession de ces nouvelles compétences, les exerceront à travers lui.

---

<sup>1</sup> Ceci à créer, seulement si le Symbord est en charge de la gestion des équipements. Cet EPIC peut prendre la spécificité « coopération culturelle » (EPCC) mais non obligatoire.

Ces étapes franchies, les EPCI assurent à travers le Symbord la gestion de deux « blocs » ...



### Fonctionnement

**1.5. Interne** (statuts et administration au delà des statuts élargis) :

**1.5.1. Convention avec la CC des Balmes dauphinoises** pour les parties qu'elle souhaiterait faire gérer par le Symbord,

**1.5.2.** Création, à côté du conseil syndical, d'un CONSEIL LOCAL du tourisme de patrimoine afin de faire participer les bénévoles et acteurs locaux du patrimoine.

**1.6. Comme gestionnaire des structures qui lui sont déléguées....** Par hypothèse : maison du patrimoine Hières sur Amby, maison de la pierre et du ciment, grottes de la Balme, maison du Pays des couleurs, Espace Claudel à Brangues, les visites guidées de Crémieu, les visites guidées de Morestel ....



## **1.7. Actions collectives au service du projet Pays patrimoine**

- 1.7.1. **Création d'outils** de visites et de découverte du patrimoine
- 1.7.2. **Mise en œuvre d'un calendrier** de visites et de RDV
- 1.7.3. **Création d'un site Internet** tourisme-patrimoine prenant en compte le territoire complet.
- 1.7.4. **Edition d'une brochure collective** sur même territoire
- 1.7.5. **Toutes autres actions de développement et d'animation** dans le champ tourisme de patrimoine.

## **2. Aspects juridiques, ressources humaines et financiers du dispositif**

### **2.1. Entre communes et EPCI**

**Faire investir les EPCI des compétences tourisme-patrimoine** par les communes membres (à l'exception des compétences accueil, information et promotion conservées aux OT).

**2.2.** Préciser, si besoin, s'il y a transfert de gestion d'équipement(s) des communes aux EPCI.

- 2.2.1. Transfert de compétence entraînant (facultativement) convention de gestion des équipements,
- 2.2.2. Transfert des droits et obligations attachés à la gestion des équipements transmis.

### **2.3. Entre EPCI et Symbord - EPIC**

Les EPCI sont membres du Symbord élargi et gèrent à travers lui les compétences transférées dans le cadre des statuts.

Quatre sources de financements conjointes sont imaginables :

- 2.3.1.1. Contribution au nombre d'habitants pour toutes les communes (fiscalité locale),
- 2.3.1.2. Contribution aux charges de gestion des équipements transférés par EPCI/communes,
- 2.3.1.3. Recettes sur équipements transférés,
- 2.3.1.4. Taxe de séjour (peut être levée par le Symbord)<sup>2</sup> -

### **2.4. Ressources humaines**

- 2.4.1. Un directeur coordinateur en statut de droit public
- 2.4.2. Le transfert des postes affectés à la gestion et à l'animation des sites. Un personnel de statut de droit privé : soit mis à disposition par les EPCI soit transféré au Symbord –EPIC (selon statut préalable).

**Expérience inspirante** : EPIC Les châteaux de la Drôme

---

<sup>2</sup> **Taxe de séjour** : Sous réserve que la compétence taxe de séjour soit acquise aux EPCI, celle-ci peut être déléguée au Symbord-EPIC pour la percevoir lui-même.

## Hypothèse 2 :

### Gestion déléguée à une association « pays-patrimoine » (APP)

**Le résultat attendu : une gestion déléguée du tourisme –patrimoine qui décharge les CL de la gestion directe.**

**Les étapes à franchir :**

1. **Créer une association** (réaliser un « mix » entre Pays touristique, Pays d'Art et Histoire et CPIE) de type Association Pays-patrimoine (APP) et passer ensuite :
  - a. Soit, délégation de service public avec convention d'objectifs précise sur les différents objets (animations, gestion et communication).
  - b. Soit, convention de partenariat privé sur mission(s) à préciser (avec sites privés). Voir point 5.
2. **Faire investir les EPCI des compétences tourisme-patrimoine** par les communes membres (à l'exception des compétences accueil, information et promotion conservées aux OT).
  - a. Préciser si besoin s'il y a transfert de gestion d'équipement(s) des communes aux EPCI.
3. **Les interlocuteurs membres de l'APP**
  - a. Les exploitants publics ou privés ayant confié leur gestion de site à l'APP.
  - b. Les exploitants publics ou privés conservant la gestion de leurs sites **MAIS** contractualisant avec APP pour l'animation et communication
  - c. Les autres personnes du territoire, non exploitants mais concernées par l'APP
4. **Fonctionnement de l'APP**
  - a. **Interne**
    1. Les membres sont répartis en trois collèges
    2. Le conseil d'administration reflète les collèges de membres

<b>Collège exploitants</b>	<b>Collèges sites associés</b>	<b>Autres membres</b>
Exploitants actuels des sites privés et publics ayant confié leur gestion de site à l'APP.	Exploitants sites privés et publics gérant directement leurs sites.	Personnes physiques ou morales (associations, sociopros...)

**b. Comme gestionnaire des structures qui lui sont déléguées....** Par hypothèse : maison du patrimoine Hières sur Amby, maison de la pierre et du ciment, grottes de la Balme, maison du Pays des couleurs, Espace Claudel à Brangues, les visites guidées de Crémieu, les visites guidées de Morestel ....

**c. Actions collectives au service du projet Pays patrimoine :**

1. **Création d'outils** de visites et de découverte du patrimoine
2. **Mise en œuvre d'un calendrier** de visites et de RDV
3. **Création d'un site Internet** tourisme-patrimoine prenant en compte le territoire complet.
4. **Edition d'une brochure collective** sur même territoire
5. **Toutes autres actions d'animation** dans le champ tourisme de patrimoine.

## **5. Précisions sur les liens contractuels,**

### **► Exploitants publics confiant gestion > APP**

- DSP des compétences spécifiques transférées par communes.
- Convention d'objectifs précise avec missions détaillées.

### **► Ensemble des EPCI (dont CCBD)**

- DSP des compétences spécifiques transférées par communes. (missions d'intérêt général, actions collectives)
- Convention d'objectifs précise avec missions détaillées.

### **► Exploitants privés confiant gestion > APP**

- Convention de partenariat privée portant sur missions détaillées.

► **Exploitants indépendants gérant eux-mêmes > APP**

- Convention spécialement ciblée sur objet précis : participation aux actions du réseau, calendrier et animations communes, communication...

6. **Ressources humaines et financières du dispositif**

- a. **Direction APP** > Contrat de droit privé
- b. **Personnel** : mis à disposition par EPCI ou propre à APP
- c. **Financements** :
  1. Membres APP = cotisations
  2. Communes > EPCI > contribution pour les missions confiées et charges gestion des équipements (pour les CL concernées)
  3. Recettes propres des équipements confiés
  4. Autres subventions (CDRA à travers EPCI, CG, autres...)

**Des expériences inspirantes :**

- **Association PAYSALP** nous apporte un modèle d'association gérant plusieurs sites (avec des conventionnements des collectivités) et assurant des missions d'animations générales du patrimoine.
- **Association empreinte** nous apporte un modèle d'association qui ne réalise que les actions collectives, tous les sites adhérents restant indépendants et conventionnés le cas échéant avec leur collectivité délégante.

## Hypothèse 3 :

### Un réseau de sites volontaires.

Réseau informel entre les sites et partenaires volontaires qui s'engagent à travailler collectivement à partir d'une **charte de réseau**.

La charte décline les engagements des parties pour mettre en œuvre collectivement le projet Pays Patrimoine dans une logique « gagnant/gagnant » :

- Les sites participent en temps et ressources humaines à la réalisation des actions,
- Le SYMBORD apporte un accompagnement en termes de coordination et d'accompagnement du réseau et des moyens financiers pour développer les outils et actions collectifs via les lignes CDRA 2.

#### Conditions de mise en œuvre :

- Mise en place d'une charte de réseau qui sera le document de référence des sites volontaires
- S'assurer simplement que les sites volontaires ont légitimité sur l'objet de la charte de réseau.
- Le SYMBORD anime le réseau
- Les communes / EPCI exercent la compétence animation tourisme de patrimoine à travers le SYMBORD pour que ce dernier soit en capacité juridique d'être maître d'ouvrage de l'embauche de l'animateur et d'un certain nombre d'actions collectives. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de créer un EPIC.
- Un poste d'animateur/coordonnateur créé par le SYMBORD
- Pas de changement par rapport à la situation actuelle, les sites sont gérés par les mêmes structures qu'aujourd'hui.

## 5. Regard d'experts

	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3
Structure porteuse	Le SYMBORD (EPIC) GERE	Un « Pays Patrimoine » APP	Un réseau de sites volontaires
POUR	Mutualisation parfaite des moyens humains Maîtrise des collectivités Lisibilité de l'action publique	Une cohérence d'action spécialisée, une reconnaissance et une visibilité Bonne mutualisation  La CC Balmes Dauphinoises est un membre organique de l'association	Simplicité de mise en œuvre, facilité d'adhésion au projet. Pas de création EPIC.
CONTRE	Nécessite une forte adhésion des collectivités et des personnels au projet  La CC Balmes Dauphinoises est associée par convention de partenariat	Une structure associative de plus...  Maîtrise par les CL (par le biais de conventions d'objectifs qui doivent être suivies de près et correspondre à un vrai projet politique...mais risque de gestion de fait !)  Changement de statut du personnel des structures qui intègrent l'association PP (ou mise à disposition par les CL).	Précarité du dispositif et manque de prise réelle des CL sur l'implication des structures
Avis des consultants	Cette formule présente l'avantage de n'avoir rien à changer dans le cas où les choses évolueraient vers un OT intercommunautaire. <sup>3</sup>	Formule intéressante si bien équilibrée	Engage directement le SYMBORD dans cette mission d'animation et de mise en tourisme du patrimoine au titre des priorités du CDRA et du SCOT...avec peu de prise
Conditions de réussite	Adhésion forte des communes et EPCI S'attacher à préciser les nouveaux objets du Symbord – EPIC en détail	Bien encadrer (verrouiller) le dispositif dès le départ : conventions d'objectifs et financières, statuts (collèges équilibrés)... Assurer l'engagement des collectivités sur le long terme.	Travail approfondi sur <b>une charte</b> qui doit être l'élément structurant du réseau. Assurer l'engagement des collectivités sur le long terme

<sup>3</sup> En effet les textes prévoient pour ce type d'OT la forme EPIC.

## 6. Un nouveau jeu de relations

**Ces trois hypothèses redistribuent les cartes, induisent un nouveau jeu de relations et impliquent des modifications :**

→ **Entre Le Symbord et le GOTSI,**

- La convention entre Symbord et GOTSI est caduque (Voir annexe 1 : *ANALYSE DES COMPETENCES ET ANOMALIES RELEVÉES* )
- Les moyens CDRA affectés au GOTSI sont redéployés, à l'exception de ceux concernant l'édition du guide d'accueil et du développement de son site Internet.

→ **Entre les CL et le GOTSI,**

- Les EPCI n'ont plus de raison de demeurer membres du GOTSI. Actuellement elles ne disposent pas des compétences tourisme et si demain elles les acquièrent ce sera pour les exercer selon l'une ou l'autre des hypothèses proposées.
- Pour les mêmes raisons il n'y a pas lieu qu'elles cautionnent le GOTSI.

→ **Au niveau du GOTSI lui-même**

- Le GOTSI devrait modifier ses statuts en retirant tout ce qui concerne les compétences publiques (notamment les initiatives de stratégie touristique) et se recentrer sur ses missions de base de réseau des OTSI membres.
- A noter que ces points sont de sa seule compétence, en accord avec les OTSI et les communes de ces derniers en regard des accords qui les lient entre eux.

## 7. Les moyens financiers

Quelque soit le modèle d'organisation retenu, les actions collectives à mettre en œuvre peuvent être estimées financièrement dans une approche sommaire. Cette approche des moyens ne prend pas en compte la gestion des équipements.

**Le premier tableau** présente une estimation des moyens à déployer pour assurer la mise en œuvre du projet Pays patrimoine sur les 6 années du CDRA 2 et maintenir les 2 actions collectives du groupement des OT/SI nécessaires à la cohésion du territoire (l'édition de la brochure d'accueil et la gestion du site Internet). Ces deux lignes de crédits affectées au GOTSI sont distinguées en bleu.

**Le second tableau** propose une réaffectation des lignes de crédits envisagées dans le cadre du CDRA 2. Les lignes mobilisées pour le nouveau projet sont distinguées en jaune. Les autres fiches actions sont inchangées.

Il ressort de ces simulations que le projet peut être mis en œuvre sans augmentation des budgets prévus dans le cadre du CDRA 2 sur la période 2009/2014.

### Après le CDRA :

- **le poste de coordination** est à financer par les collectivités de façon pérenne (fiscalité locale : 1 € par habitant), soit directement dans le cas d'un recrutement par le SYMBORD (hypothèse 1 et 3) soit par le biais d'une subvention de fonctionnement versée à l'association (hypothèse 2).
- le budget des **actions annuelles** doit être autofinancé par les gains de la mutualisation :
  - économies dégagées (dans l'hypothèse d'une intégration de gestion des structures)
  - augmentation de la fréquentation et des recettes par les nouveaux produits développés pendant les 6 années CDRA

Dans l'hypothèse du choix de l'intégration de la gestion des équipements au sein de la nouvelle structure, **une étude fine de consolidation des structures** devra être conduite.

Elle déterminera les économies induites par la fusion des structures aujourd'hui gérées de façon indépendante (pour les hypothèses 1 et 2) :

- 1 seul site Internet
- 1 seule édition
- 1 seul service administratif
- Mutualisation d'un grand nombre de tâches donc gain de temps pour mettre en œuvre des actions ....



**Tableau 1 : Moyens à mobiliser pour les actions collectives  
(Hors intégration des dépenses et recettes de chaque structure)**

<b>Actions</b>	<b>Moyens</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>CDRA 2</b>
Coordination – animation	1 poste direction + déplacements	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	300 000 €
Manifestation / événements / animation	Actions collectives d'intérêt intercommunautaire	30 000 €	30 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	140 000 €
Editions patrimoine et calendrier	1 brochure annuelle	12 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	37 000 €
<b>Edition collective tourisme</b>	<b>1 brochure annuelle (reprise maquette existante)</b>	<b>10 000 €</b>	<b>10 000 €</b>	<b>10 000 €</b>	<b>10 000 €</b>	<b>10 000 €</b>	<b>10 000 €</b>	<b>60 000 €</b>
Site Internet collectif patrimoine	Création année 1 et maintenance	15 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	35 000 €
<b>Site Internet Tourisme</b>	<b>Hébergement et Maintenance</b>	<b>5 000 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>5 000 €</b>	<b>30 000 €</b>
Formation	Intervenants extérieurs et logistique	20 000 €	20 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	80 000 €
Outils pédagogiques	Conception et réalisation	30 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	20 000 €	130 000 €
Dispositifs visite famille	Etude/concept, réalisation	20 000 €	100 000 €					120 000 €
<b>TOTAL</b>		<b>192 000 €</b>	<b>244 000 €</b>	<b>124 000 €</b>	<b>124 000 €</b>	<b>124 000 €</b>	<b>124 000 €</b>	<b>932 000 €</b>

**Tableau 2 : affectation des lignes de crédits CDRA 2 au regard du nouveau projet**

CDRA 2 – dépenses prévisionnelles			Redéploiement projet	
	Etudes et aménagements	Animation et fonctionnement		coût actions projet tourisme de patrimoine
14-1 Animation et coordination touristique locale		300	300	
14-2 Promotion, commercialisation et professionnalisation touristique locale		350	350	
5-1 boucles cyclo secondaires au Léman à la mer	600	30	idem	
5-2 nouvelles formes de randonnée	40	20	idem	
13-1 moderniser l'hébergement touristique local	210		idem	
13-2 aménager 6 sites touristiques structurants	1 000		idem	
13-3 Valoriser et animer les sites patrimoniaux	100	190	290	
	1950	890	<b>940 K€</b>	<b>932 K€</b>
	<b>2 940 K€</b>			<b>2 932 K€</b>

## 8. Méthode et préconisations de mise en œuvre du projet et de l'organisation

### 8.1 Les limites de la mission

Les objectifs de la mission étaient de :

- dresser un diagnostic sans concession de l'organisation en place,
- mettre en perspective un projet tourisme porté par les collectivités réunies au sein du SYMBORD,
- proposer les solutions d'organisation possibles pour mettre en œuvre ce projet.

Etude courte et limitée dans le temps, la présente mission ne prévoyait pas de moyens d'investigation et de concertation approfondis. Les délais imposés n'ont pas non plus permis une validation étape par étape des propositions de l'étude par les instances décisionnaires, en particulier les conseils communautaires.

Une fois cette réflexion aboutie et le « projet politique » validé au niveau de la commission tourisme du SYMBORD, un travail de **concertation et de concrétisation** des hypothèses **reste donc à réaliser en interne**.

Ce travail doit permettre :

- **De préciser le projet patrimoine** : par la mise en œuvre rapide de l'**étude de définition du schéma directeur de valorisation du patrimoine**.
- **De faire partager ce projet** et d'y impliquer fortement les structures et acteurs parties prenantes de l'offre patrimoine.
- **De communiquer sur ce projet** en illustrant d'actions concrètes réalisables à court terme dans le cadre du lancement du CDRA 2 pour donner envie aux élus de s'impliquer dans ce projet de territoire.
- **De définir** avec les collectivités concernées par la gestion des équipements et des sites ainsi qu'avec l'ensemble des communes du territoire, l'**ambition de l'organisation** à mettre en place pour conduire ce projet. Les 3 hypothèses d'organisation doivent donc être considérées comme les bases de la concertation à conduire avec les communes gestionnaires d'équipements d'une part et l'ensemble des communes d'autre part.

## 8.2 Le calendrier de mise en œuvre du projet et de l'organisation

Afin de conduire cette démarche les grandes lignes d'une feuille de route sont proposées ci-après.

<p><b>22 décembre 2008</b></p>	<p><b><u>CA du GOTSI</u></b></p> <p>Les représentants du SYMBORD ne pourront à cette date annoncer des décisions dès lors qu'elles n'auront pas été actées par les Conseils communautaires. Ce rendez-vous annoncé avec les offices de tourisme et leur groupement peut en revanche permettre de poser le cadre de l'évolution de la stratégie touristique du territoire pour l'année 2009.</p> <p>Ce qui pourra être présenté à cette date :</p> <p><b>Les grandes lignes des résultats de l'étude</b> (sous réserve de validation par les instances concernées) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La réflexion sur un projet tourisme de patrimoine pour le territoire porté par les collectivités</li><li>▪ La réflexion sur l'organisation qui peut mettre en œuvre efficacement ce projet de développement</li><li>▪ Le redéploiement des moyens financiers du CDRA 2 d'une stratégie marketing (centrée sur le client) à une stratégie de développement et de structuration de l'offre patrimoine (centrée sur les ressources).</li><li>▪ La volonté de mettre en adéquation les compétences de chacune des collectivités (communes, EPCI, SYMBORD) et les accords et engagements que celles-ci prennent dans le champ du tourisme.</li></ul> <p><b>Une répercussion forte</b> sur la structure GOTSI :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diminution des moyens de fonctionnement et des actions confiées (maintien des actions site Internet et brochure)</li><li>▪ Modification souhaitable des statuts de l'association.</li></ul> <p><b>Une période de transition</b> à organiser au mieux jusqu'en juin 2009 pour solder les actions en cours, respecter les délais de préavis en cas de licenciement, favoriser les recherches de solutions de reclassement du salarié (temps disponible). Durant cette période, l'optimisation du traitement des informations touristiques du territoire, en particulier l'enrichissement de la base de données régionale SITRA, permettrait de faciliter par la suite la réalisation des outils de communication collectifs : site Internet et brochure.</p>
--------------------------------	--

<p><b>Mi-février</b></p>	<p><b><u>Restitution publique de l'étude</u></b></p> <p>La présentation par le bureau d'étude des résultats de la mission doit être l'occasion d'un large débat où toutes les questions techniques, juridiques, organisationnelles pourront être soulevées. Ce temps d'échange et de concertation, en présence des consultants extérieurs au territoire, sera important pour l'appropriation de la réflexion et du projet par tous (acteurs et élus). La réceptivité des élus locaux aux propositions d'organisation fixera le niveau d'ambition réaliste.</p>
<p><b>Janvier à mars 2009</b></p>	<p><b><u>Consultation des communes</u></b></p> <p>Une première réunion pourrait être organisée avec les seules communes directement impliquées dans la gestion d'un équipement ou d'un site pour exposer les contours du projet et les propositions d'organisation. Ce groupe serait élargi suite à la présentation publique de l'étude à toutes les communes intéressées par ce chantier et pourrait se constituer en groupe de travail formel chargé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Du lancement et du suivi de l'étude de définition du schéma directeur de mise en valeur du patrimoine (maîtrise d'ouvrage SYMBORD)</li> <li>▪ Du pilotage de la réflexion et de la mise en œuvre de l'organisation retenue.</li> <li>▪ De l'étude détaillée de la consolidation des structures si le choix d'une gestion commune est retenu.</li> </ul>
<p><b>Avril à août 2009</b></p>	<p><b><u>Mise en conformité des compétences communautaires</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délibérations des communes pour le transfert de compétences</li> <li>▪ Le cas échéant transfert de la gestion d'équipement</li> <li>▪ Commission de transfert de charges afférentes aux équipements transférés</li> <li>▪ Modifications des statuts des EPCI pour prendre en compte ces nouvelles compétences</li> <li>▪ Modifications des statuts du SYMBORD et, le cas échéant, création de l'EPIC.</li> <li>▪ Ou (selon solution choisie) création de l'APP.</li> </ul>

<p><b>Septembre 2009</b></p>	<p><b><u>Recrutement du poste direction/coordination Tourisme de patrimoine</u></b></p> <p>Selon les hypothèses retenues, ce recrutement est réalisé par le SYMBORD (hypothèse 1 et 3) ou par la nouvelle association créée.</p> <p>Des éléments du profil de poste sont proposés en annexe 2 et devront être complétés par le groupe de travail dans le cadre de l'étude de définition du schéma directeur patrimoine et adaptés en fonction de l'organisation finalement mise en œuvre.</p> <p>Le premier trimestre de prise de fonction de ce coordonnateur sera consacré au montage opérationnel des actions 2010 pour un démarrage effectif et concret des actions collectives dès janvier 2010.</p>
<p><b>Janvier 2010</b></p>	<p><b><u>Mise en œuvre du plan d'action</u></b></p> <p>Lancement opérationnel des premières actions du réseau ou de la structure tourisme de patrimoine</p>

# ANNEXE 1

## **ANALYSES DES COMPETENCES ET ANOMALIES RELEVÉES**

### **1 - Symbord et compétences touristiques**

#### **1.1 – Compétences générales**

Le Symbord, au titre de son article 2 a toute latitude pour commander des études sur tout sujet relevant à la fois des objets du SCOT et de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre du CDRA.

La présente mission *Etude organisation tourisme-patrimoine*, par exemple, s'inscrit parfaitement dans cette compétence.

#### **1.2 – Compétences concernant la signature d'une convention d'objectifs et de moyens avec le GOTSI pour l'animation touristique du CDRA**

Lorsque le Symbord signe une convention d'objectifs avec le GOTSI ayant pour objet (Article 2) « (d') assurer(a) la co-animation de la Commission Tourisme chargée de préparer le volet tourisme du prochain CDRA en collaboration avec l'animateur généraliste rattaché au Syndicat Mixte et l'animateur du Conseil Local de Développement, » il est toujours parfaitement dans le cadre de son objet.

#### **1.3 – Des compétences touristiques du Symbord**

Lorsque cette même convention stipule (Article 2) : « Le Groupement d'OTSI pourra assurer dans le CDRA 2 la maîtrise d'ouvrage d'actions qui relève de son domaine statutaire, à savoir : la promotion touristique, la mise en réseau des acteurs, le conseil technique auprès des porteurs de projets, la commercialisation de produits », nous croyons relever une anomalie.

On comprend en effet que le Symbord ne se reconnaissant aucune compétence relative au tourisme souhaite un accord avec un partenaire identifié comme compétent. Néanmoins, une vérification aurait pu être faite pour s'assurer que le cosignataire disposait de la légitimité lui permettant d'exercer les missions citées et de signer la convention. Nous développons ce point dans la partie GOTSI.

**Article 3 - ... /...La taxe de séjour :**  
**La taxe de séjour récoltée sur le territoire par le Groupement ne doit pas être considérée en substitution de la contribution communale mais en additionnel afin de développer les actions de promotion du Groupement d'OTSI.**

Commentaires : Dans la mesure où aucun transfert de compétences écrit ne serait effectué des communes ou EPCI vers le GOTSI, nous ne comprendrions pas pourquoi celui-ci se trouve en charge de récolter la taxe de séjour. En effet, le cas existe où un syndicat mixte peut instituer une taxe de séjour. Il faut pour cela qu'il réalise des actions de promotion en faveur du tourisme (article 5211-21 du CGCT). Cet objectif ne figure nulle part dans les statuts du Symbord qui, à notre avis, ne peut donc instituer cette taxe ni, bien sur en confier le recouvrement au GOTSI. Un document existerait-il qui matérialiserait cette mission ?

**Article 5 : Représentation du Syndicat Mixte**  
Le Syndicat Mixte est représenté par le biais des EPCI et communes isolées, disposant de membres de droit au sein du Conseil d'Administration du Groupement. Le collège des représentants des collectivités locales comprend 13 membres et celui des OTSI, 17.  
Ces membres nommés en conseil de communauté exercent leur pouvoir durant un mandat de 3 ans pouvant être renouvelé.

Commentaires : La rédaction de cet article est surprenante. En effet en raison de ce qui est dit plus loin, les EPCI n'ont pas vocation à être membres du GOTSI dont elles sont susceptibles d'assurer une part du financement et auquel elles n'ont confié aucune délégation touristique...n'ayant pas elles-mêmes ces compétences.

A plus forte raison les membres nommés par ces EPCI n'ont-ils pas vocation à représenter *intuitu personae* de surcroît, le Symbord sauf disposition spéciale que nous ignorerions.

On perçoit bien qu'il y a là une volonté d'assurer un bon usage des financements publics mais la convention d'objectifs serait en principe suffisante pour le faire pour peu qu'elle comporte un renforcement des obligations du GOTSI.

Cela nous amène à examiner les statuts du GOTSI.



## **2- GOTSI et compétences touristiques**

Nous ne constatons pas que le GOTSI, dans le domaine statutaire dont il s'est souverainement doté, outre passe les attributions qui sont les siennes en signant la convention d'objectifs.

La question est ailleurs, à savoir, **avait-il ou non légitimité lors de sa constitution à s'attribuer les compétences en question ?**

Examinons pour cela les statuts du GOTSI en présentant nos arguments et commentaires article par article et les interrogations que suscitent ces statuts :

### **Article 1**

Sous le titre "Groupement d'offices de tourisme et de syndicats d'initiative de l'Isle Crémieu et du Pays des Couleurs", il est constitué une association régie par la loi de 1901 affiliée à la Fédération Départementale de l'Isère et à la Fédération Régionale de Rhône Alpes et par-là même, à la Fédération Nationale des offices de tourisme et syndicats d'initiative.

Son action s'étend sur le territoire des cantons de Crémieu, Morestel, Pont de Chéruy et Bourgoin-Jallieu Nord.

Les communes limitrophes pourront s'associer à l'action de ce groupement touristique en formulant une demande auprès du Conseil d'Administration.

Il exercera **son action intercommunale en étroite collaboration** avec les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale et les offices de tourisme - syndicats d'initiative de son territoire.

Commentaire : La juxtaposition des termes *action intercommunale et étroite collaboration* avec les EPCI, indique qu'il n'y a de la part des secondes aucune délégation de compétence de quelque nature envers le GOTSI.

On pressent que cette précision est volontaire et témoigne d'une décision politique mais elle va impliquer dans la suite du texte, anomalies voire contradictions.

### **Article 2**

Le groupement d'OTSI doit s'efforcer de susciter l'animation indispensable dans son rayon d'action, **en liaison** avec les collectivités publiques et privées, les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale et les offices de tourisme-syndicats d'initiative de sa zone d'influence.

Commentaire : La locution employée ici (en liaison) souligne encore plus nettement que le GOTSI agit de sa propre initiative et qu'il n'y a pas de lien de subordination ni de délégation de type service public entre lui et les collectivités publiques (EPCI et

communes). On peut, en revanche, admettre un lien de représentation un peu plus affirmé avec les OTSI puisqu'il en constitue le groupement.

Le principe de la mission du groupement d'OTSI est de :  
- **harmoniser les stratégies de développement touristique**

Commentaire : On doit se poser les questions suivantes : les stratégies touristiques de QUI ? Mises en place par QUI ? Avec quelle légitimité ?  
Et la réponse n'apparaît pas...

- **compléter et étendre** les actions de leurs partenaires en assumant ce qu'ils ne peuvent pas faire **par manque de moyens** financiers, techniques ou matériels,

Commentaire : On se doit de supposer que les partenaires ici cités sont les collectivités publiques. Si tel est le cas on a du mal à comprendre en quoi, si elles venaient à manquer de moyens en ces matières, une association comme le GOTSI serait en mesure de leur suppléer et ce dans la mesure où ce sont ces mêmes collectivités qui le financent en partie.

Il y a matière ici à un sérieux questionnement sur la formulation.

- **assurer la complémentarité et la coordination** dans les opérations qui pourront relever des domaines suivants : éditions, promotion, commercialisation, valorisation des produits, signalisation, formation, etc.

Commentaire : Cette énumération suivie de l'extension *etc.*, équivaut à un auto investissement sur la totalité des actions touristiques à l'exception des services *front-office* (aux visiteurs) rendus directement et individuellement par les OTSI eux-mêmes.

On voudrait signifier que le GOTSI gère l'intégralité des fonctions touristiques du territoire on ne dirait pas autrement.

- **susciter une dynamique de développement touristique.**

Commentaire : Cette expression semble induire qu'ici encore, le seul GOTSI est investi de cette charge de dynamiser l'action touristique.

**Il pourra être consulté préalablement** à toute opération participant au développement touristique, valorisation de l'offre, aménagements publics, protection de l'environnement, implantations commerciales...

Commentaire : Il semble y avoir ici une contradiction avec le premier item de l'article dans la mesure où, d'une part, il est nettement suggéré qu'il existe des possibilités que soient initiées **hors** du GOTSI certaines actions ou opérations et, d'autre part, qu'on lui demande, par ailleurs, « d'harmoniser les stratégies touristiques ».

On en conclut au moins deux choses :

- 1- Ces stratégies existent bien quelque part, hors du GOTSI. Et si oui où ?
- 2- le GOTSI n'a pas les pleins moyens pour les harmoniser (comme affirmé en item 2) puisqu'on ne lui ménage ici qu'un rôle consultatif et potentiel (donc nullement obligatoire) dans des actions d'une **importance pourtant clairement stratégique**.

Article 4 :

Le groupement d'OTSI se compose :

1°/ de membres actifs désignés par les Offices de tourisme et Syndicats d'Initiatives du secteur

2°/ de représentants des collectivités publiques (EPCI participant au financement) dûment mandatés par un acte de leur assemblée délibérante.

Commentaire :

Le GOTSI est donc composé exclusivement de personnes physiques mais nonobstant le fait que l'on ait pris le soin d'assurer une supériorité numérique aux représentants des OTSI, il est clairement exprimé que les représentants des EPCI et collectivités du secteur sont des membres de droit (ce point est, de plus, précisé à l'article 5 de la convention d'objectifs signée avec le Symbord).

Cette disposition appelle deux commentaires :

- 1- On ne comprend pas ce que font des collectivités publiques au sein d'un groupement d'OTSI qui prend soin de préciser qu'il n'a statutairement d'autre lien avec elles que « d'étroite collaboration » (article1) et de « liaison » (Article2). C'est un curieux mélange des genres qui suggère que la raison qui justifie cette présence serait le contrôle par les financeurs du mandataire financé.
- 2- Si tel était le cas, la disposition pourrait être interprétée à la rigueur comme une forme de gestion de fait déguisée. Elle nous paraît sinon réellement dangereuse au moins incongrue...par le fait que les collectivités publiques en question (EPCI au moins) ne détiennent même pas les compétences touristiques de leurs communes membres.

### **Un commentaire de fond sur les dispositions statutaires :**

Article 12 (partiel) .../...Des membres associés participent, à titre consultatif aux travaux du conseil d'administration à savoir : la Chambre de commerce et d'industrie du Nord-Isère, la Chambre de métiers de Vienne, la Chambre d'Agriculture de l'Isère, le Comité Départemental de Tourisme de l'Isère, le Comité d'Expansion, l'association Gîtes de France Isère, l'AMAPAC, les Maisons du Patrimoine de Hières-s/Amby et de Saint-Chef, le Parc Walibi, autres...

Commentaire (de fond): Le principe de pouvoir faire participer d'autres organismes aux travaux du CA témoigne d'une volonté de coopération affichée mais son efficacité n'est nullement démontrée devant la diversité des interlocuteurs et le niveau de connaissance des dossiers qu'on imagine être le leur. Ce point qui multiplie le nombre d'interlocuteurs au détriment de leur qualification, indique qu'on a accordé insuffisamment de temps à la réflexion de fond sur la question de la gouvernance locale du tourisme.

## **ANALYSE**

L'examen des différents textes communiqués (statuts du GOTSI, convention d'objectifs signée entre Symbord et GOTSI, statuts de la communauté de communes de l'Isle Crémieu et arrêté préfectoral portant détermination de l'intérêt communautaire de la communauté de communes du pays des couleurs...), conduit à formuler l'analyse suivante :

### **A - Rappel des dispositions législatives concernant les compétences touristiques des collectivités locales :**

Le code du tourisme prend en compte le fait que depuis quelques années les communes ou leurs groupements (EPCI) quand elles les transfèrent, se sont vues investies et renforcées dans leur détention des compétences relatives au tourisme. Toutefois, le législateur n'ayant pas fait de ces compétences tourisme un « bloc » à par entière, la conséquence en est qu'on peut les trouver, en totalité, en partie ou de façon dispersée aussi bien dans la compétence économique (obligatoire) que dans les compétences optionnelles, facultatives voire ajoutées des communautés de communes.

De plus, ce que l'on entend par compétence tourisme doit être plus finement précisé que pour les autres compétences tant le champ touristique est **transversal** à d'autres champs (économie, aménagement, culture, patrimoine, environnement, agriculture...).

L'évolution à la suite de ces dispositions indique que la tendance majoritaire pour ne pas dire générale, en 2008, est au **transfert des communes vers les EPCI de la majorité de leurs compétences relatives au tourisme.**

Rappelons alors que deux principes régissent la question générale du transfert des compétences :

- *Le principe de spécialité* qui autorisent les EPCI à n'exercer **que** les seules compétences transférées par leurs communes membres et
- *Le principe d'exclusivité* qui précise qu'une fois transférées, les compétences (ou les parties de compétences) communales ne peuvent plus être exercées par la commune qui s'en est dessaisie.

Rappelons aussi que l'EPCI qui les a acquises peut les exercer elle-même ou les déléguer à un autre organisme moyennant un contrat qui peut prendre la forme d'une délégation de service public plus ou moins marquée et, pour le tourisme, se traduire par exemple par une convention d'objectifs selon la nature et les statuts de l'organisme auquel on confie la délégation.

### **B – Rappel de la nature du tourisme et les compétences qui en découlent :**

Le tourisme est défini par la Loi comme une compétence partagée :

- Du point de vue des ses divers objets entre domaine public et privé,
- Du point de vue du service public dû aux populations (organisation territoriale du tourisme) entre Etat, Régions, Départements, Communes (et EPCI).

Le législateur est peu précis sur la répartition exacte du partage et celle-ci s'est peu à peu effectuée par accord de gré à gré entre les divers échelons cités bien qu'un flou certain perdure.

Lorsqu'on parle de compétences touristiques à l'échelle des collectivités publiques, on parle toujours du SERVICE PUBLIC de l'organisation territoriale du tourisme. C'est lui qui peut être transféré et lui également qui peut être délégué.

Il convient donc, une fois les transferts effectués selon les axes déjà définis dans l'intérêt communautaire, que l'EPCI décide dans un deuxième temps quelles sont les parties qu'il souhaite exercer en direct et celles qu'il entend déléguer.

Les domaines touristiques d'intervention des collectivités découlant des divers textes fondateurs, regroupent cinq fonctions principales :

*L'accueil et L'information,*

*L'animation,*

*La promotion,*

*Les aménagements et équipements,*

*Les études et statistiques,*

Auxquelles peut s'ajouter dans certains cas, *la commercialisation.*

La compétence « office de tourisme » est l'une des principales compétences qui incombent aux EPCI à la condition expresse qu'elle soit précisée et transférée comme telle.

A partir de ce transfert les EPCI ont le choix d'exercer en direct ou de déléguer et plusieurs formules sont alors possibles (régies diverses, EPIC, association, SEM etc.).

Au regard de la situation actuelle que constate-t-on ?

Les communes membres des deux EPCI ne leur ont pas délégué leurs compétences tourisme et, notamment pas celle dite « office de tourisme ».

### **Conséquences :**

- Les EPCI ne détenant aucune compétence relative au tourisme ne peuvent intervenir que sur la bordure du champ touristique, essentiellement sur les questions d'aménagement et d'équipement (bloc N°2 des compétences obligatoires).
- Les EPCI n'auraient donc aucune légitimité à déléguer au Symbord ou aux OTSI existants des compétences qui ne leur ont pas été transférées et demeurent aux communes.
- Les OTSI en place n'ont à l'évidence d'autres obligations que celles qui sont spécifiées dans leurs statuts propres et, pour les relations avec les collectivités locales que les accords contractuels qui les lient à leurs communes respectives. De plus, quand ils sont associations loi de 1901 et en l'absence de convention d'objectifs précise, ils constituent des organismes privés qui décident de façon quasi souveraine des politiques touristiques qu'ils souhaitent mener.
- Par voie de conséquence le GOTSI ne détient aucune légitimité à remplir les missions qu'il s'est fixé pour ce qui concerne le service public du tourisme sur le territoire de compétence du Symbord.
- La convention d'objectifs entre Symbord et GOTSI n'a pas de fondement au regard des dispositions actuelles régissant l'organisation territoriale du tourisme.

### **Conclusion**

Il se dégage de cette analyse que l'instrument GOTSI a été créé dans une certaine précipitation par la nécessité d'offrir au Symbord un interlocuteur permettant la mise en route des procédures touristiques de territoires (CDRA).

Tant que les documents matérialisant ces accords ne sont pas contestés par les collectivités qui détiennent les compétences (communes essentiellement pour l'instant), ils restent valables sur leur forme. Cependant, dans l'intérêt de l'ensemble des collectivités locales (notamment les EPCI), en regard de leur souhait de réussir un développement cohérent et crédible du tourisme et du patrimoine il y a lieu de revoir le mécanisme d'ensemble selon une logique plus conforme à la législation actuelle.

## ANNEXE 2

### ELEMENTS PROFIL DE POSTE

#### Missions

##### **Direction /Animation / coordination d'un réseau de sites et acteurs du tourisme de patrimoine :**

Mise en relation de l'ensemble des partenaires et mise en synergie des actions de valorisation du patrimoine du territoire SYMBORD (et communauté de communes de Balmes Dauphinoises à préciser)

Coordonner et mobiliser les acteurs locaux, élus, porteurs de projet et techniciens.

**Assurer la direction des équipes réunies pour la gestion des sites et la direction administrative de l'EPIC/APCC<sup>4</sup>**

##### **Production tourisme de patrimoine :**

Mettre en œuvre le projet de développement tourisme de patrimoine sur cinq années.

Assurer la conduite des projets sous maîtrise d'ouvrage publique, en partenariat avec les services communaux et intercommunaux concernés.

Conception de visites thématiques, de forfaits ou produits composés, guidage de visites, promotion, recherche de nouveaux clients.

##### **Valorisation des Patrimoines**

Accompagnement des associations locales

Coordination des travaux de recherches, collectes, publications et diffusions

#### Qualités requises

Aisance dans les relations, esprit d'équipe

Créativité

Rigueur, sens pratique et de l'organisation

Aisance et maîtrise les outils informatiques

Qualités rédactionnelles

Autonomie et réactivité

Autres spécialisations indispensables : gestion de projets et d'équipements culturels, développement local,

#### Connaissances requises :

Formation supérieure minimum Bac+5 - développement touristique et/ou projet culturel, cinq ans d'expérience en conduite de projets culturels et/ou touristiques. **Expérience en poste de direction/gestion d'un équipement culturel<sup>5</sup>.**

---

<sup>4</sup> Dans le cas de gestion mutualisée des structures.

<sup>5</sup> Idem

## ANNEXE 3

### Quelques repères (lois décrets, règlements).

#### **Sur les EPCC/EPIC**

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000814300&dateTexte=>  
[http://epccf.free.fr/?page\\_id=5&epcc\\_id=26](http://epccf.free.fr/?page_id=5&epcc_id=26)

#### **Sur l'intercommunalité touristique**

Code du tourisme, partie réglementaire livre 1<sup>er</sup> : titre III chapitres 3 & 4.

#### **Sur les ressources des collectivités territoriales relatives au tourisme.**

Code du tourisme, partie réglementaire livre IV : titre II chapitre 2.

### Quelques liens vers des expériences inspirantes

Paysalp : écomusée éclaté

<http://www.paysalp.asso.fr/>

Réseau de sites : association empreintes

[http://www.reseau-empreintes.com/accueil\\_fr.html](http://www.reseau-empreintes.com/accueil_fr.html)

Terre catalane : réseau sites culturels et naturels

<http://www.reseauculturel.fr/>

EPIC/EPCC : les châteaux de la Drôme

<http://chateaux.ladrome.fr/>