



Cécile DESSEAUX

cecile.desseaux@administrateur-inet.org



Cyril GODOT

cyril.godot@administrateur-inet.org



Claire MARTINEAU

claire.martineau@administrateur-inet.org



Enora NAOUR

enora.naour@administrateur-inet.org

VILLE DE SAINT-NAZAIRE



**UNE SAISON
À SAINT-NAZAIRE**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Emmanuel GROS**

Directeur général des services

SAINT-NAZAIRE : ÊTRE UNE VILLE INDUSTRIALO-PORTUAIRE ET UNE DESTINATION LITTORALE

La ville de Saint-Nazaire, seconde ville de Loire-Atlantique en nombre d'habitants (72 000), dispose d'un tissu économique résolument tourné vers l'industrie et compte plusieurs entreprises d'envergure internationale sur son territoire (STX, Airbus, General Electric...). Pourtant, sa position de ville côtière, ses vingt plages (dont 3 bénéficient du label pavillon bleu) et ses équipements touristiques attirent des visiteurs qui contribuent, via le tourisme, à la diversification de l'économie locale. La volonté de la municipalité est de conforter ce nouveau positionnement touristique de la ville, qui n'est pour l'instant pas intégré dans la culture locale, ni des habitants, ni des commerçants, ni des agents.

Suite à la loi NOTRe, la compétence "promotion du tourisme" a été transférée à la communauté d'agglomération à compter du 1er janvier 2017. Une société publique locale "Saint Nazaire Agglomération Tourisme" (SNAT) a été créée au 1er avril 2017 et s'est vu confier, par une délégation de service public commune à la Ville et à la Communauté d'agglomération de Saint-Nazaire, une triple compétence : la mise en œuvre des missions d'office de

tourisme intercommunal, l'exploitation des sites et équipements d'intérêt communautaires et la gestion des collections et fonds patrimoniaux de la Ville de Saint-Nazaire.

La mission répond donc à une double commande :

- Enrichir la stratégie touristique du territoire, dans la perspective de l'écriture du projet d'administration de la SPL, en ciblant les secteurs et politiques publiques qui contribuent à son attractivité en fonction des publics visés.
- Déterminer à quelles conditions d'organisation les services de la Ville, en lien avec ceux de la CARENE et de SNAT, peuvent passer en "mode saison touristique" et faire face à une augmentation de leur activité liée à la fréquentation touristique.

RÉUSSIR LA TRANSFORMATION TOURISTIQUE DU TERRITOIRE

Notre méthode en "3C" : consulter, comparer, compter

→ Situer Saint-Nazaire au regard d'autres villes touristiques

L'identification des forces et faiblesses d'un territoire en matière touristique ne peut se faire qu'au regard d'autres destinations comparables. La mission incluait donc la réalisation d'un benchmark auprès de 6 villes littorales dont le potentiel touristique ne repose pas que sur le tourisme balnéaire, que ce potentiel soit établi depuis longtemps (La Rochelle), ou en croissance (Le Havre). Les entretiens menés, à la fois auprès des offices de tourisme, des services des Villes et des agglomérations, ont permis de définir une cartographie :

- de la répartition des compétences (tourisme, évènementiel, coordination de l'offre d'animations) entre les collectivités et leurs opérateurs ;

- de la délimitation temporelle de la saison touristique ;
- des publics visés et des axes stratégiques qui en découlent ;
- des établissements et sites touristiques qui constituent les “locomotives” de chaque destination ;
- des grands évènements qui contribuent à l’attractivité du territoire.

➔ Intégrer à la réflexion l’ensemble des services concernés

La politique touristique se caractérise par sa transversalité. Faire prendre conscience à l’ensemble des services de la Ville et de l’agglomération qu’ils sont directement concernés par la saison touristique est une condition préalable à l’évolution de la culture interne. Les entretiens pour identifier les points de tension de l’organisation ont donc été menés à la fois auprès :

- des directions thématiques qui contribuent à la programmation estivale et à la mobilisation des associations ;
- des directions supports qui doivent faire face à une fréquence plus importante d’animations pendant la saison ;
- des directions ressources qui doivent fournir les outils pour préparer et piloter la saison en interne.

En plus des principaux porteurs de la compétence tourisme que sont la communauté d’agglomération et l’opérateur SNAT, les partenaires extérieurs tels que la CCI, le Pôle métropolitain et l’agence d’urbanisme ont également été sollicités.

Quelle saison pour Saint-Nazaire ?

Trois niveaux combinables de propositions

NIVEAUX	AXES DE PROPOSITIONS
<p>NIVEAU 1</p> <p>Objectif Faire de Saint-Nazaire une destination balnéaire</p> <p>Saison Du 15 juin au 15 septembre</p> <p>Coût Constant</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecrire le <i>story-telling</i> d'une ville qui devient aussi une destination touristique <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la promotion de la destination plutôt que la seule ville - Convaincre les acteurs privés, les habitants et les agents de la transformation en cours 2. Construire une saison qui ne repose pas que sur l'initiative municipale <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser l'offre privée existante - Mobiliser les associations et solliciter des acteurs privés pour contribuer à l'offre d'animations et de loisirs 3. Mettre les acteurs publics en ordre de marche pour la saison <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer la priorité tourisme dans les objectifs des services - Acter pour les services logistiques la priorité des animations validées pour "l'agenda touristique de l'été" - Organiser la présence estivale des agents en encadrant les possibilités de récupération et les poses de congés
<p>NIVEAU 2</p> <p>Objectif Faire de Saint-Nazaire une destination de tourisme urbain et vert</p> <p>Saison De Pâques à la Toussaint</p> <p>Coût Stable pour la Ville mais sollicitation financière plus importante de l'opérateur SNAT</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborer une stratégie de différenciation au regard des stations balnéaires voisines <ul style="list-style-type: none"> - Étendre le champ du tourisme industriel - Miser sur le tourisme vert 2. Créer un continuum entre le Voyage à Nantes et la marque nazairienne "Le Port de tous les Voyages" 3. Assurer l'attractivité de la destination par une articulation renforcée entre SNAT et Ville <ul style="list-style-type: none"> - Faire de la SPL le programmeur de la saison - Professionnaliser les événements

NIVEAUX	AXES DE PROPOSITIONS
<p><u>NIVEAU 3</u></p> <p>Objectif Faire de Saint-Nazaire une destination d'évènements d'ampleur et réguliers</p> <p>Saison En fonction du calendrier des évènements choisis</p> <p>Coût selon le dimensionnement des évènements, jusqu'à 1,9M€ de surcoût budgétaire pour la Ville</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construire la saison en s'appuyant sur de grands évènements réguliers <ul style="list-style-type: none"> - Candidater pour accueillir des évènements déjà montés (type Tour de France) - Repenser l'ampleur des évènements existants 2. Construire et maîtriser l'image touristique dans le cadre de la recherche de financements privés <ul style="list-style-type: none"> - Chercher des financements privés pour tous les évènements 3. Redimensionner les organisations et moyens consacrés à la stratégie touristique <ul style="list-style-type: none"> - Définir des procédures rapides pour répondre rapidement aux demandes logistiques d'organisateur d'évènements

LA SAISON TOURISTIQUE, UNE QUESTION DE TRANSVERSALITÉ, DE MOBILISATION ET DE REDÉPLOIEMENT DES MOYENS

Concevoir une stratégie en adéquation avec les atouts et les acteurs du territoire

- Devenir une destination touristique implique de valoriser et de jouer sur ses propres atouts. Pour autant, cette stratégie de distinction ne se fait pas dans une logique de concurrence, mais au contraire de complémentarité avec les territoires voisins. Cela permet de mettre en avant une destination dans sa globalité.

- **Emporter l'adhésion de l'ensemble des acteurs du territoire** dans la transformation touristique est une autre condition sine qua non. Ils doivent ainsi devenir les premiers ambassadeurs de la destination. Ce travail de conviction concerne au premier chef les habitants, mais aussi les entrepreneurs, les commerçants, les associations et les agents des collectivités.
- La réussite d'une saison nécessite un **changement de posture de l'administration**, qui ne peut rester en contrôle et portage de l'ensemble de l'offre. La **mobilisation de l'initiative privée** dans son ensemble (commerces, restauration, hébergement, loisirs) et l'accueil de nouveaux investisseurs requièrent une évolution de culture interne pour faire passer les services à un rôle d'accompagnement et de conseil.

Organiser les services et les procédures pour la saison

- La politique touristique ne se limite pas à la seule compétence "promotion du tourisme" transférée aux intercommunalités mais implique en transversalité l'ensemble des services. Le fonctionnement en **mode projet**, à la fois entre les services de la Ville et entre les différentes institutions (Ville, EPCI, opérateur voire offices de tourisme voisins), est donc une condition indispensable pour une organisation efficace de la saison.
- Au regard de la contrainte financière, l'augmentation de l'offre de services et d'animation durant la saison touristique implique en contrepartie une **redéfinition du niveau standard de services logistiques fournis le reste de l'année**, notamment vis-à-vis des associations. Dans cette optique, une évaluation en amont des besoins de prestations (présence de régisseurs, mise à disposition de matériels...) permet de répondre aux attentes des partenaires associatifs, tout en assurant la priorité de la saison touristique. Cette répartition se fait à enveloppe constante compte tenu du contexte financier. Cela nécessite toutefois un changement de culture des partenaires.

- Le rythme saisonnier oblige à **réviser les processus de travail et le cadre RH**. Un rétroplanning partagé permet dans un premier temps d'anticiper les surplus d'activité et d'évaluer les besoins humains nécessaires pour les absorber. C'est dans un second temps que les leviers liés à la régulation des congés, des récupérations et à l'annualisation du travail de certains services (espace public, police municipale...) sont à activer.

DES RECETTES APPLICABLES À D'AUTRES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Quel modèle économique pour financer une saison ?

Créer un observatoire du tourisme	Disposer de données fiables pour ajuster les investissements
Identifier les crédits déjà affectés ¹	Lignes relevant de l'animation, de la programmation culturelle, des subventions aux offices de tourisme, du coût des services techniques (propreté, entretien de l'espace public, aménagements...)
Mettre en évidence les recettes mobilisables	Taxe de séjour, Taxe d'habitation sur les résidences secondaires
Sanctuariser les crédits dédiés à la saison touristique	Donner de la visibilité aux acteurs et permettre une programmation pluri annuelle
Mobiliser des financements complémentaires	Développer le mécénat et le sponsoring en s'appuyant sur une compétence clairement identifiée

¹ NB : cela nécessite de définir les bornes de la saison.

Quel modèle organisationnel retenir pour le pilotage d'une saison ?

