

Tourisme, culture, loisirs et territoires : l'apport de la gamme epl

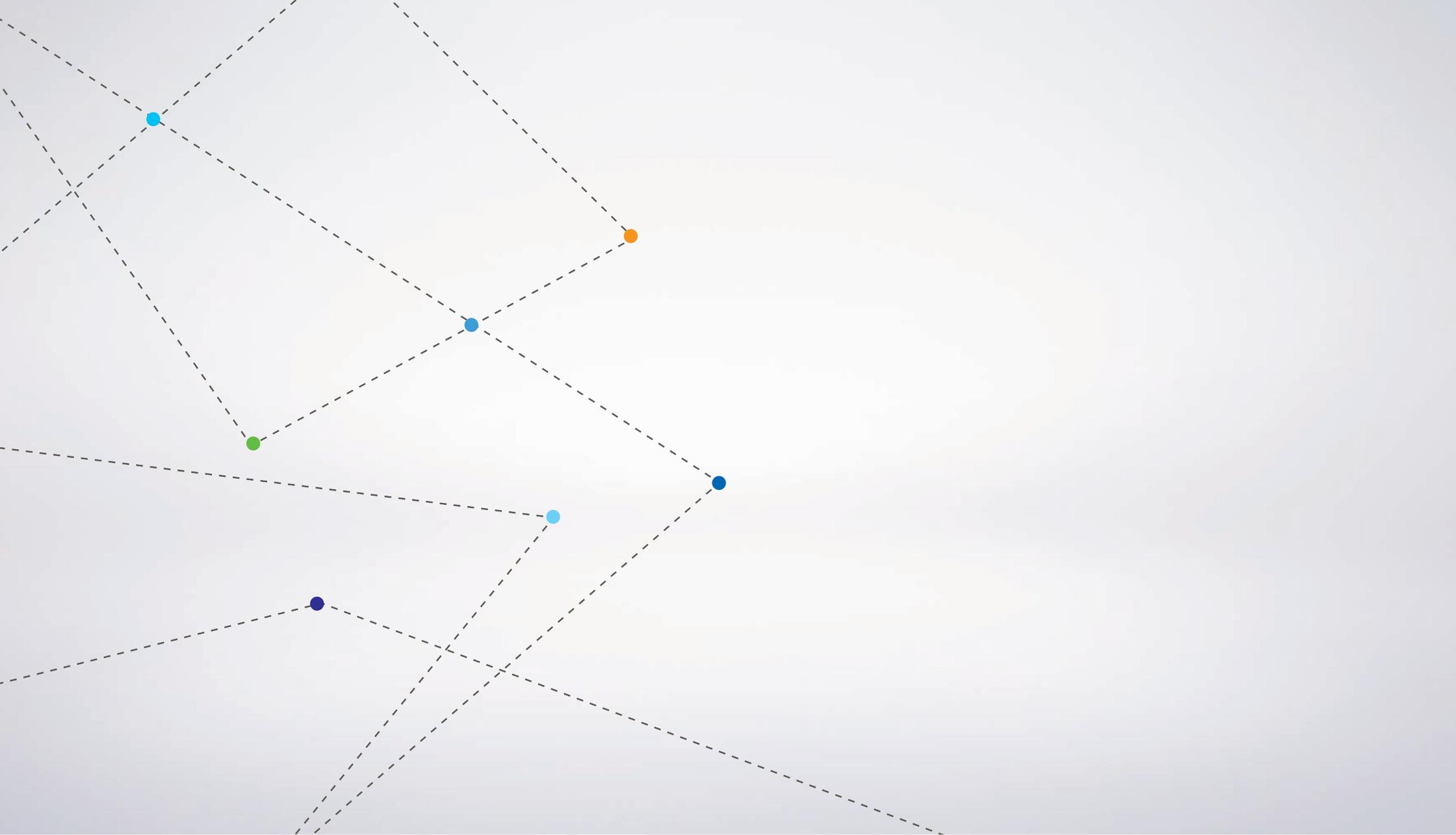
2015

Perspectives de développement et de croissance / Second volet /



Collection
**Études
et perspectives**





Sommaire

AVANT-PROPOS	4
I - TENDANCE	
Epl : un mode de gestion plébiscité par les élus	7
1. Epl : une réponse aux défis de l'industrie touristique locale	
2. Une croissance soutenue	
II - STRATÉGIE	
Une démarche globale synonyme d'opportunités	12
III - PERSPECTIVES	
Des Epl adaptées à toute destination touristique	14
1. Destination littoral : le port de plaisance au cœur d'un écosystème	
2. Destination urbaine : le tourisme d'affaires comme opportunité de développement	
3. Destination montagne : les remontées mécaniques comme catalyseur d'une offre touristique globale	
4. Destination rurale : les équipements culturels et de loisirs comme leviers de l'attractivité du territoire	
IV - OPPORTUNITÉS	
Des Epl adaptées à chaque échelon territorial	22
1. Communes : gérer les équipements de proximité	
2. Intercommunalités : parfaire l'activité des offices de tourisme sur les territoires	
3. Départements : porter un projet structurant	
4. Régions : renforcer le rayonnement national et international	
V - GAMME EPL	
À chaque projet, son statut	28
REMERCIEMENTS	30

Avant-propos



Sylvie ROUILLON-VALDIGUIÉ

Présidente de la commission tourisme de la FedEpl
Vice-présidente de Toulouse Métropole
Adjointe au maire de Toulouse
Présidente de la Sem So Toulouse

La gamme Epl, composée de Sem, Spl et désormais des SemOp, est une réponse incontournable et souhaitée par un nombre croissant de collectivités locales pour appuyer l'offre et la promotion touristique de leur territoire. Elle présente de surcroît des perspectives de croissance indéniables dans l'ensemble des métiers qui composent le secteur tourisme, culture et loisirs.

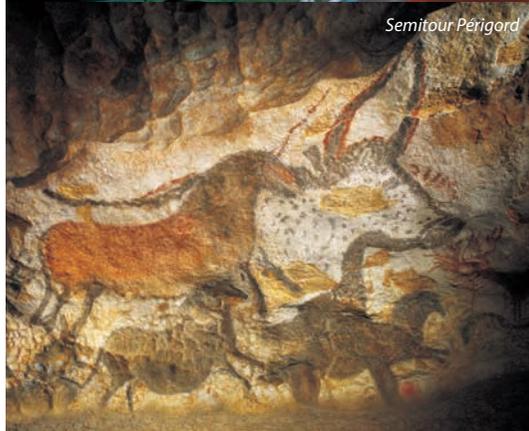
Dans le prolongement du premier volet de l'étude Tourisme, culture, loisirs et Epl, publié en 2015, qui offrait un état des lieux, l'enjeu de ce second volet est de vous apporter à vous, élus locaux, dirigeants d'Epl tourisme et partenaires, une vision prospective sur le potentiel de croissance des Epl dans un secteur en constant développement, investi par les collectivités locales depuis plus de 30 ans grâce aux lois successives de décentralisation et sensiblement impacté par la réforme territoriale.

Cet ouvrage croise les différentes pistes d'évolution par territoire touristique (littoral, urbain, montagne, et rural) et par échelon de collectivité, pistes illustrées par des exemples d'expériences couronnées de succès.

Ces cas concrets donnent un éclairage sur la capacité des Entreprises publiques locales à proposer une solution souple et évolutive pour gérer une activité touristique, culturelle ou de loisirs et annoncent ce que pourraient être les Epl tourisme de demain.



Serm Montpellier





Spl Centre Aquatique Saint-Amand-les-Eaux



Sem Société des Golfs de Biarritz



Sem Sellor



Saga (86)



Abbaye de Fontevraud



Sem Volcans



Brest'aim



Saem N'Py

I - TENDANCE

Epl : un mode de gestion plébiscité par les élus

Le tourisme ne connaît-il pas la crise ? La conclusion serait facilement tirée en considérant sa remarquable expansion durant ces soixante dernières années. Elle en fait non seulement un secteur prédominant de l'économie nationale et mondiale, mais surtout une source de croissance pour l'économie locale.

Désormais reconnu comme une industrie à part entière, le tourisme est devenu grâce aux recettes d'exportation, à la création d'emplois, d'entreprises et au développement d'infrastructures, un instrument majeur du progrès socio-économique. Synonyme de croissance, il représentait 7,4 % du produit intérieur brut (PIB) français en 2013, une contribution directe qui devrait croître de 2,2 % en 2014, dépassant ainsi la hausse attendue de 0,5 % du PIB.

1 Epl : une réponse aux défis de l'industrie touristique locale

Le secteur est aujourd'hui un formidable moteur de développement et de création de richesses pour les territoires.

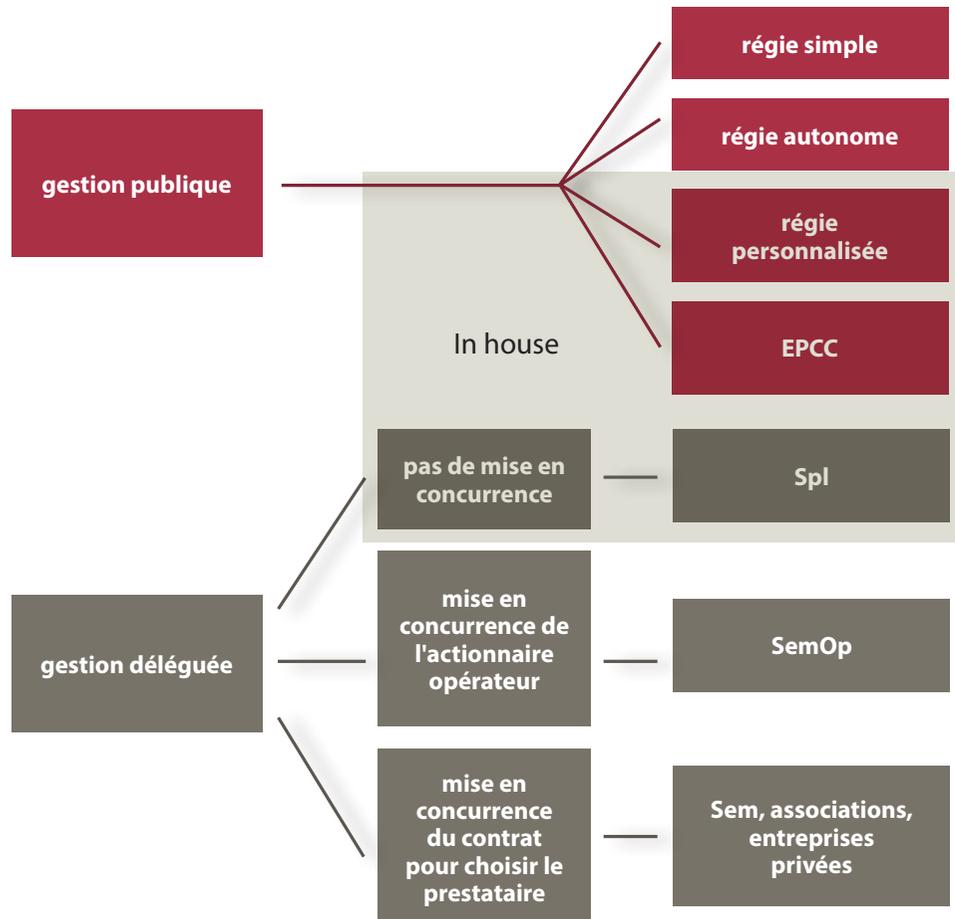
L'engagement des collectivités qui, en plus de 30 ans, n'ont cessé d'investir les champs du tourisme, de la culture et des loisirs, aboutit à faire des Epl des leviers de croissance en faveur de l'ensemble du tissu socio-économique local.

En accompagnant le mouvement de création d'équipements et plus globalement de structuration de l'offre touristique, les Epl ont démontré très tôt leur vocation à intervenir aux côtés des associations, des établissements publics de coopération culturelle (EPCC), des régies ou encore d'opérateurs privés. Cet ancrage s'est confirmé grâce à la décentralisation. Les échelons territoriaux se sont appropriés de plus en plus les différents modes de gestion Epl pour porter le développement de leurs infrastructures et activités.

Les Epl tourisme, culture et loisirs à travers les différentes composantes de la gamme, sont devenues un mode de gestion de plus en plus apprécié.

Leur croissance constante témoigne de l'intérêt des élus pour ce mode d'intervention qui, tout en leur garantissant les avantages de la gestion d'entreprise, leur permet de choisir un statut adapté à leur souhait d'être partie prenante de la gouvernance et d'associer les acteurs du territoire (cf. schéma page suivante).

➤ Les sept modes de gestion possibles pour porter l'offre touristique sur les territoires



À chaque projet, son mode Epl

Sept modes de gestion, publique ou déléguée, s'offrent aux collectivités souhaitant développer une nouvelle activité touristique, culturelle ou de loisirs ou modifier le mode d'organisation d'une activité déjà existante.

Dans ce cadre, les Epl tourisme au travers des Spl, SemOp et Sem permettent notamment aux élus de :

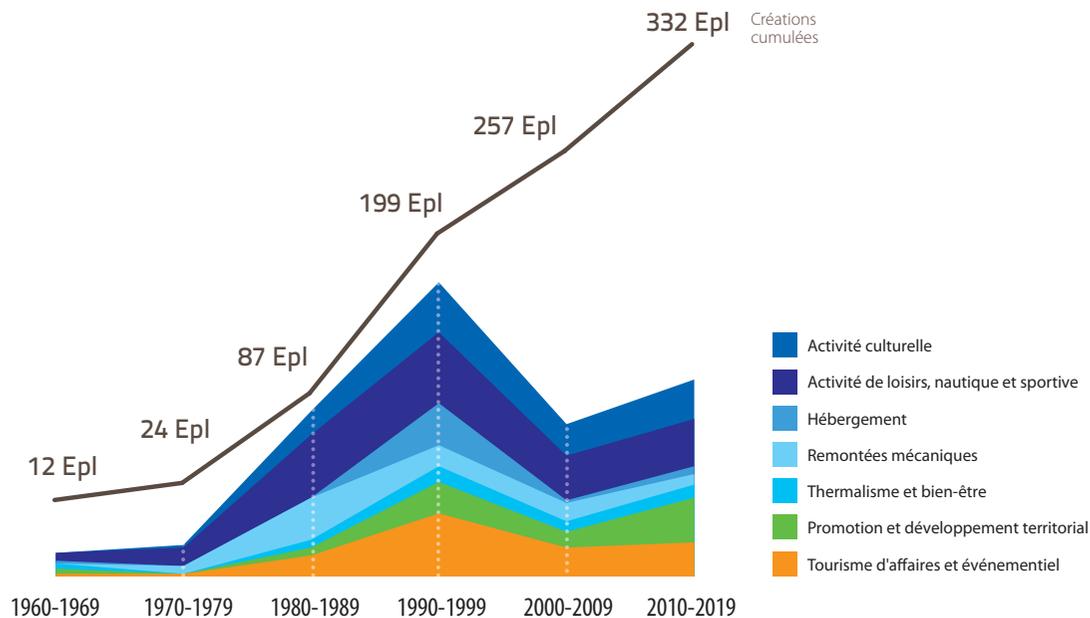
- **mutualiser** entre différents échelons territoriaux sans transfert de compétence ;
- **améliorer** le portage de projet (mise en conformité avec l'action de la collectivité locale, mobilisation de l'expertise du privé et de sa capacité à participer aux investissements notamment dans le cadre de réhabilitation d'équipements) ;
- **organiser** une réponse globale en rendant plus lisible et homogène l'offre touristique ;
- **renforcer** leur maîtrise ;
- **développer** la coopération et les synergies avec d'autres opérateurs ;
- **optimiser** la contribution de la collectivité sur le volet financier avec un opérateur Epl pouvant mobiliser ses fonds propres.

2 Une croissance soutenue

Avec un potentiel de 330 Epl tourisme¹ d'ici à 2020², les perspectives d'évolution sont plus qu'éloquentes ! C'est le résultat d'un soutien fort des collectivités qui a pris naissance dès les années trente où la première Sem de remontées mécaniques a été créée. La tendance va prendre toute son ampleur dans les années 80 avec un nombre d'Epl multiplié par 5, puis dans les années 90 où, portées par le transfert de compétences de l'État vers les collectivités locales, 112 Epl seront créées dans l'ensemble des métiers du tourisme. C'est une période phare du mouvement où le secteur du tourisme, perçu par les communes comme un moteur de développement économique territorial, se classe parmi les plus dynamiques avec 35 % de créations (voir graphique ci-dessous). En phase avec les nouveaux besoins des collectivités, les pratiques s'affinent et les statuts envisageables s'élargissent avec l'arrivée des Spl en 2010. Celles-ci représentent

17 % des Epl tourisme en 2014, et concernent 68 % des créations. Sans oublier les récentes SemOp qui constituent une opportunité pour soutenir le développement des activités existantes, sur des investissements lourds par exemple, ou d'autres champs d'intervention non couverts par les Epl en activité.

Ce développement constant a également bénéficié, depuis les années 2000, de la prise de conscience des élus de l'impact économique du tourisme sur l'attractivité de leurs territoires et de la nécessité de l'intégrer à leur stratégie globale. Le changement de cap a conduit les collectivités à reconsidérer leurs modes d'intervention et à apprécier la possibilité de créer des Sem et des Spl - demain des SemOp - pour impulser et développer leurs activités touristiques.



Une croissance continue, symbole d'un partenariat actif avec les collectivités

Plus de 80 ans après la création des premières Epl tourisme, ce sont aujourd'hui **283 sociétés** (83 % de Sem) qui interviennent au service des collectivités sur une vingtaine de métiers différents. Une expansion régulière sur l'ensemble du territoire qui, depuis 2012, enregistre une évolution significative avec notamment :

- **8 % de croissance ;**
- **10 838 emplois pérennes créés (+ 12 %) ;**
- **1,16 milliards d'euros de chiffres d'affaires (+ 15 %).**

Autant d'indicateurs qui révèlent, aujourd'hui, que les Epl tourisme, culture et loisirs affirment non seulement leur empreinte sur le secteur, mais participent activement à l'expansion du mouvement Epl dans son ensemble.

¹ Par souci de simplification, nous utiliserons régulièrement dans l'ouvrage la notion d'Epl tourisme pour englober les champs sectoriels du tourisme, de la culture et des loisirs.

² Source : FedEpl, prévisions FedEpl

Les Epl de loisirs, en tête des créations

Depuis 2010, on enregistre 59 créations d'Epl dans tous les métiers du tourisme. Parmi elles, 16 nouvelles sociétés dans le secteur des loisirs, nautique et sportif qui représente donc près de 30 % du nombre total des créations d'Epl.

En termes d'évolution marquante, notons que la gestion d'équipements culturels, croît également de façon constante avec 12 nouvelles Epl depuis 2010.

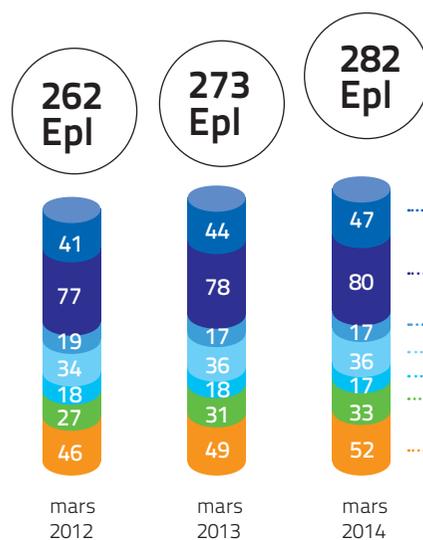
À l'honneur également, le tourisme d'affaires qui enregistre 11 créations. Très actifs depuis ces vingt dernières années, ces métiers (palais des congrès, parcs des expositions et évènementiel) constituent des viviers importants de croissance pour les Epl.

67 projets en cours de création

Les collectivités ont investi un grand nombre de métiers du tourisme au moyen de la gamme Epl.

- exploitation des remontées mécaniques (36 Epl) ;
- palais des congrès (28) ;
- ports de plaisance (21) ;
- gestion de salles de spectacles (15) avec la plupart des zéniths répartis sur le territoire ;
- parcs des expositions (17) ;
- sites et monuments patrimoniaux français de renom (11).

La promotion territoriale n'est pas en reste puisqu'elle comprend, entre autres, 18 offices de tourisme.



	En nb.	En %
Gestion d'équipements	197	70 %
Activité culturelle	47	17 %
Salle de spectacle	15	5 %
Site et monument patrimoniaux	10	4 %
Cinéma	10	4 %
Musée	7	2 %
Théâtre	5	2 %
Activité de loisirs, nautique et sportive	80	28 %
Port de plaisance	21	7 %
Centre de loisirs et base nautique	15	5 %
Club sportif	12	4 %
Parc à thème	10	4 %
Golf	7	3 %
Autres équipements	15	5 %
Hébergement	17	6 %
Hôtellerie traditionnelle	11	4 %
Village de vacances	3	1 %
Hôtellerie de plein air	3	1 %
Remontées mécaniques	36	13 %
Thermalisme et bien-être	17	6 %
Promotion et développement territorial	33	12 %
Office de tourisme	19	7 %
Centrale de réservation	6	2 %
Maison de pays	5	2 %
Comité départemental du tourisme	3	1 %
Tourisme d'affaires et évènementiel	52	18 %
Palais des congrès	28	10 %
Parc des expositions	17	6 %
Évènementiel	7	2 %

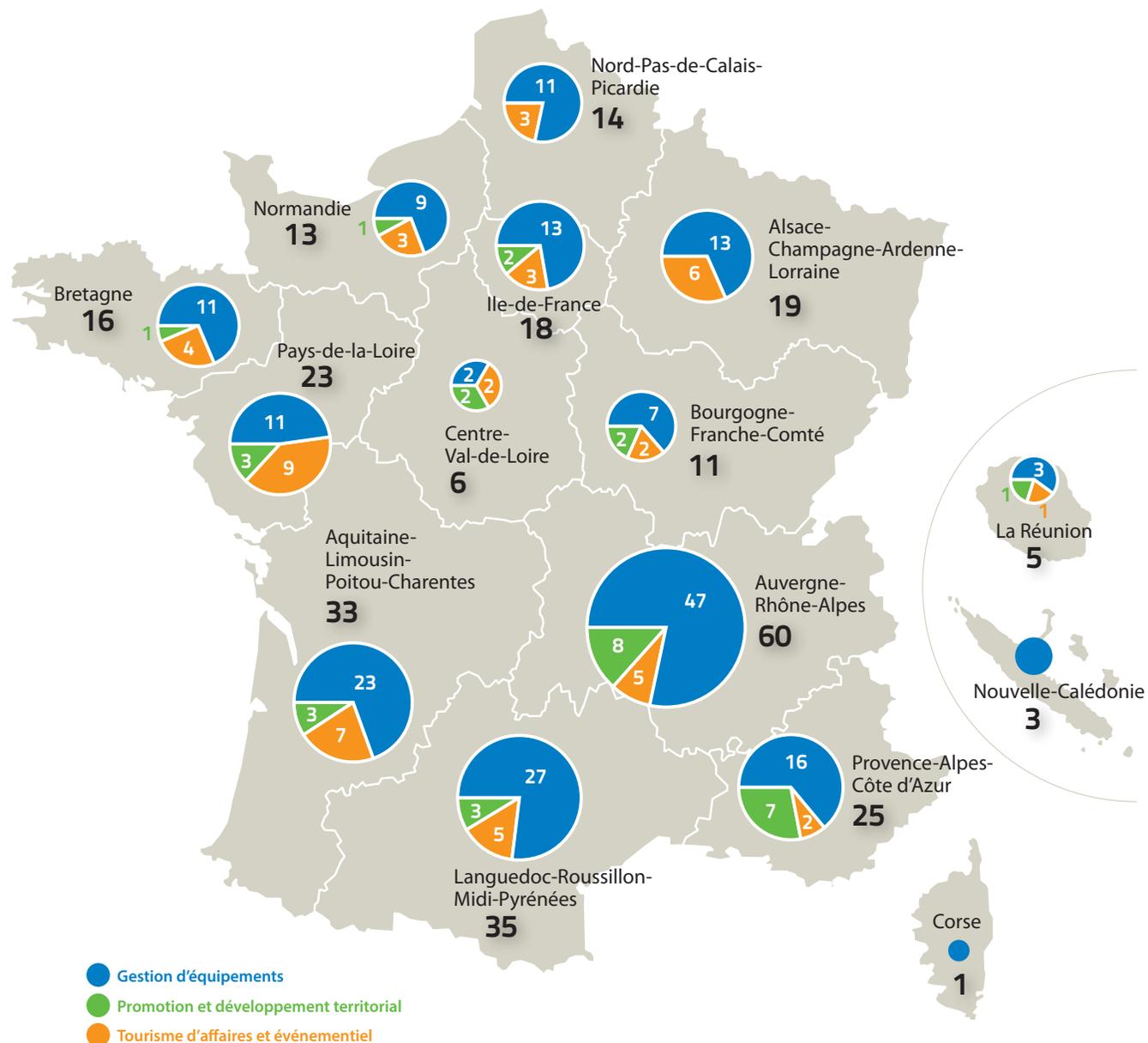
Une solide couverture nationale

Présentes sur l'ensemble du territoire national, les Epl sont nombreuses dans les régions en pointe dans « l'industrie touristique » : Auvergne-Rhône-Alpes (60 sociétés), Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées (35), Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes (33), Provence-Alpes-Côte d'Azur (25) et Pays-de-la-Loire (23).

A ce jour, 67 projets de création sont recensés sur toute la France dont 16 (soit 24 % d'entre eux) en Auvergne-Rhône-Alpes et Paca. Certains territoires, pourtant dotés d'atouts touristiques reconnus, affichent une concentration moindre, à l'instar de la Corse et de la Nouvelle-Calédonie. Pour autant, 39 % des projets en cours en outre-mer concernent le tourisme, signe de la volonté de ces élus d'accompagner le développement de leurs territoires à l'aide de la réponse Epl.

Gestion d'équipements et promotion territoriale : deux activités qui montent en puissance

Qu'il s'agisse des ports de plaisance, des remontées mécaniques, des sites et monuments patrimoniaux ou encore des centres de loisirs, il s'avère que les communes aux côtés des intercommunalités semblent confirmer leur intérêt pour la gamme Epl. À ce jour, 64 % des projets d'Epl tourisme portent sur la gestion d'équipements touristiques. Le secteur de la promotion territoriale concentre, quant à lui, 11 projets, dont 6 offices de tourisme, attestant ainsi de la conformité de l'outil Epl aux enjeux du tourisme institutionnel.



II - STRATÉGIE

La multi-activité fait écho aux besoins des collectivités qui se trouvent dans la situation de repenser leur intervention. En quelques années, elle est devenue un axe de développement marquant car elle permet à un seul opérateur de gérer différentes activités et d'homogénéiser l'offre touristique sur un même territoire. Afin de pouvoir exercer leurs différentes missions d'intérêt général, ces Epl tourisme se voient confier plusieurs contrats. Cette orientation, stratégique d'abord, discrète dans les années 2000, est maintenant devenue une véritable tendance. De plus en plus d'Epl intègrent de nouvelles missions allant parfois jusqu'à créer une marque et une offre globales comme la Sem **Brest'aim**. Si à ce jour, 37 % des Epl tourisme ont déjà mis en place une stratégie de multi-activité, 21 % des dirigeants d'autres Epl en ont l'ambition à court terme.

Multi-activité : un choix pour deux stratégies

L'intégration horizontale :

Gestion d'activités en lien direct avec le cœur de métier des Epl tourisme.

L'intégration verticale :

Gestion d'activités situées en amont ou en aval de l'activité historique de l'Epl tourisme.

Une démarche globale synonyme d'opportunités

La stratégie de coopération ou de mutualisation entre plusieurs opérateurs est une réponse aux enjeux de globalisation de l'offre touristique. De multiples arguments plaident en sa faveur. Sa mise en place permet de parfaire la structuration de l'offre sur un même territoire afin de proposer aux clients un guichet unique pour l'ensemble des prestations, une stratégie en termes d'image, propice au développement d'une identité forte. La maîtrise qu'elle génère sur l'ensemble du parcours client procure de sérieux atouts pour consolider l'attractivité du territoire.

Même si toutes les Epl présentent, à différents degrés, des opportunités d'extension de leur périmètre

d'intervention et que les potentiels de la multi-activité sont avérés, ce développement, pour être pleinement efficace, doit néanmoins être étudié au cas par cas.

Parallèlement, en complément du mode d'intervention retenu, il est nécessaire qu'une Epl oriente, préalablement à sa constitution, ses choix stratégiques en fonction des spécificités et besoins propres à son périmètre d'action immédiat. Ce qui sous-entend pour la structure d'être en phase avec les exigences de son environnement, notamment sur le plan économique, social ou encore législatif et réglementaire.

Les 9 prérequis de la multi-activité

- 1 L'adéquation des activités avec l'objet social de l'Epl.
- 2 La cohérence d'un développement sur des métiers similaires ou offrant une synergie possible.
- 3 L'adhésion et le soutien des collectivités locales et de leurs actionnaires privés.
- 4 Une coopération partagée par chacun des acteurs concernés et des ambitions communes.
- 5 La capacité d'investissement des partenaires privés, notamment lorsque des chantiers d'envergure sont entrepris (modernisation, développement...).
- 6 L'adéquation entre la prestation touristique, culturelle ou de loisirs et la taille du territoire.
- 7 La justesse des périmètres d'intervention des activités et la détermination du bon périmètre politique.
- 8 La vigilance sur l'intégration d'activités à risque et l'identification d'un fil directeur entre toutes les activités.
- 9 La sensibilisation du personnel et sa mobilisation par la mise en place d'un projet de gestion adapté.

L'intégration verticale, l'autre stratégie possible

Pour des raisons de cohérence de la stratégie territoriale, économique ou politique, le rapprochement d'activités touristiques avec d'autres secteurs tels que l'immobilier, la mobilité ou l'aménagement est parfois engagé. Le plus souvent, ces démarches entrepreneuriales prennent naissance dans le cadre de la réalisation d'un équipement touristique par une Epl d'aménagement qui, par l'intermédiaire d'une stratégie de filialisation, peut prendre en charge sa gestion. L'association des **Sem Sodéal** et **Hérault Aménagement** qui est une réponse à une délégation de services publics visant la gestion d'un camping, sa réhabilitation et sa mise aux normes, le démontre bien.

Parmi les secteurs les plus porteurs au rapprochement d'activités connexes, la mobilité semble s'inscrire naturellement dans une stratégie d'intégration verticale. C'est pourquoi un certain nombre d'Epl tourisme et culture se sont vues confier la gestion du transport ou encore du stationnement. Cette stratégie vertueuse a permis aux Sem d'entrevoir de nouveaux potentiels de développement. Elle a également offert aux collectivités partenaires l'occasion d'optimiser la gestion globale de l'offre touristique sur le territoire, avec, en toile de fond, la possibilité d'améliorer la structuration de leur parcours client.

Au-delà de la notion de chaîne de valeur, l'alliance des activités touristiques et de la mobilité offre également l'opportunité de mieux atteindre l'équilibre économique de l'entreprise.

L'intégration verticale suscite un intérêt croissant. Elle n'en est pas moins envisageable que dans une stratégie de long terme. Une attention particulière doit être portée sur le volet juridique en s'assurant notamment de la conformité des activités avec l'objet social de la structure. Même exigence du côté de la gestion, dans le cas de la multiplication des conventions collectives qui entraîne une complexité dans la gestion globale de l'activité. Enfin, sur le plan opérationnel, il est nécessaire que la structure ait une solide maîtrise des nouvelles compétences acquises et soit en capacité de s'accorder sur une vision partagée. Ces paramètres la rendent délicate à mettre en œuvre et parfois bien moins efficace, voire contreproductive au regard d'une stratégie de coopération ou de mutualisation entre opérateurs qui demeure.

➤ L'intégration verticale : des alliances opportunes



Tourisme et mobilité : Le cas exemplaire de la Sem Orléans Gestion

Cette Epl, qui gère à la fois le parc des Expositions et Congrès, le Centre de conférences, le Zénith, la patinoire de la ville, assure en parallèle la gestion de parkings.

Tourisme et aménagement : le pari réussi de la Société d'équipement de la région de Montpellier



La Serm, via sa filiale, la SAS Société d'exploitation de l'aquarium Mare Nostrum, exploite et gère l'aquarium dans le cadre d'une délégation de service public confiée par Montpellier Agglomération.

III - PERSPECTIVES

Des Epl adaptées à toute destination touristique

1 Destination littorale



Le port de plaisance au cœur d'un écosystème



Compagnie des ports du Morbihan

Géré historiquement comme un simple stationnement nautique, le port est devenu, en vingt ans, un véritable pôle d'attractivité sur son territoire. Cette profonde mutation a incité les acteurs publics locaux à opter pour des modes d'intervention aux propriétés entrepreneuriales, à même de répondre à ces nouveaux enjeux économiques.

Les facteurs de réussite sont aujourd'hui corrélés à la performance des équipements qui, pour une grande part, ont besoin d'être rénovés, voire modernisés.

Espace de promenade, lieu d'événements etc., le port n'est plus une enclave « dormante » dissociée de la ville, mais le moteur d'un écosystème local pleinement intégré dans la stratégie de développement territorial.

Désormais, les plaisanciers sont qualifiés de clients auxquels une offre de services plus spécifique est proposée, le port devenant l'escale préalable à la découverte touristique du territoire. Face à cette évolution et aux défis qu'elle préfigure localement, l'Epl, plébiscitée actuellement par une vingtaine de collectivités, semble bel et bien s'affirmer comme un outil à même de faire du port de plaisance maritime un levier économique pour l'ensemble du territoire, en cohérence avec l'action publique locale.



Les 3 conditions de la réussite

- 1 S'assurer des réelles capacités de la collectivité locale à soutenir l'investissement.
- 2 Evaluer la taille critique pour garantir l'équilibre financier en estimant, notamment, le nombre d'anneaux nécessaires à la bonne marche de l'activité.
- 3 Adapter l'offre et mettre à l'étude de possibles pistes de diversification.

L'Epl : une réponse aux besoins de rénovation du parc

En raison de l'essor de ce nouveau type de destination touristique, de nombreux ports vont devoir s'engager dans des opérations de réaménagement et de modernisation de leurs équipements. La maîtrise publique, trait dominant de la gestion en Epl, est plus que nécessaire tant l'attractivité du territoire est corrélée à la performance de ces équipements.

Dans ce cadre-là, et compte tenu du caractère contraint des finances locales, de plus en plus d'élus s'orientent vers de nouvelles formes de partenariats public-public ou public-privé. Ces alliances pour lesquelles les Sem, Spl et SemOp présentent de sérieux atouts, notamment pour le portage financier.

Entre le tout privé et le tout public, la gamme Epl, sous maîtrise de la collectivité, apporte au secteur une dynamique entrepreneuriale prometteuse.

L'Epl : un atout pour développer de nouvelles activités en cohérence avec la politique touristique locale

Outil malléable au service de l'intérêt général, l'Epl a la faculté d'élargir son périmètre d'action vers de nouvelles activités (écoles de nautisme, croisières, animations, évènements...) et de regrouper en une seule entité plusieurs équipements touristiques. Elle offre ainsi la possibilité de contrôler l'ensemble du parcours client en synergie avec les différents acteurs. En s'affirmant comme l'opérateur de référence de la politique publique, elle garantit la cohérence globale de la politique du tourisme déployée sur le territoire.

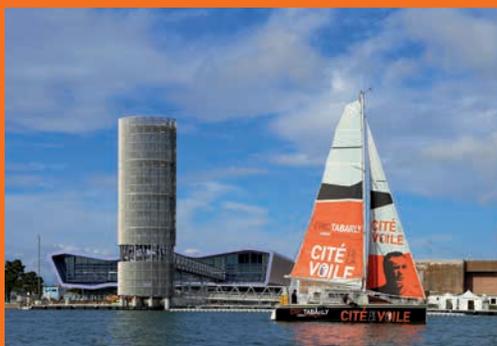


La Compagnie des ports du Morbihan : un guichet unique pour 12 ports !



Désireux de renforcer ses compétences et les moyens d'action de la société, le Conseil départemental décide en 2012 de transformer sa Spl en Sem. Elle est aujourd'hui considérée comme une illustration d'une stratégie de mutualisation de ports réussie. Ainsi, sur le modèle du guichet unique, la Compagnie des ports du Morbihan assure non seulement la gestion et le développement de 12 ports, mais propose également son assistance aux collectivités locales dans le tourisme, le développement économique et l'ingénierie portuaire. Une entreprise devenue partenaire à 100 % du développement économique du territoire qui prévoit, d'ici à 2017, 57 millions d'euros d'investissements tous sites et ports confondus.

La Sem Sellor à l'origine du développement touristique de Lorient



Au travers de la gestion des infrastructures du Pays lorientais (ports de plaisance, hébergements, équipements de loisirs et à caractère muséographique), la Sem Sellor a pu engager une politique de développement touristique globale. Résultat, ce territoire dédié initialement à l'activité industrielle et militaire dispose aujourd'hui d'une offre touristique des plus structurées.

2 Destination urbaine



Le tourisme d'affaires comme opportunité de développement

À l'heure actuelle, près de 3 000 congrès sont organisés chaque année en France, soit plus de 1,5 million de personnes accueillies. En plein essor, les centres de congrès sont désormais perçus comme de véritables stimulants de l'économie locale (hôtellerie, restauration, commerce de proximité, etc.) et au rayonnement du territoire. Aussi, 70 % des grandes villes françaises¹ disposent d'un palais des congrès.

Le mode de gestion en Epl a fait ses preuves auprès des collectivités qui, depuis 2011, apprécient le recours aux Spl aux côtés des Sem déjà existantes.

Avec 45 palais des congrès et parcs des expositions, soit près de 22 % des structures existantes, la réponse Epl a su devenir un choix pertinent pour la gestion de ces équipements et de leurs activités connexes.

Epl : une réponse génératrice d'emplois au niveau local qui enregistre, depuis deux ans, 18 % d'augmentation des créations.



Tours Evènements



Sem Montpellier Events



Les 4 conditions de la réussite

- 1 Être en mesure d'associer des investisseurs privés, les investissements étant élevés (construction en renouvellement, entretien, fonctionnement...). Une perspective envisageable avec les Sem ou SemOp.
- 2 Garantir l'accessibilité du site. Elle doit être étudiée de concert avec les infrastructures de mobilité existantes sur le territoire.
- 3 S'assurer de la multifonctionnalité et de la modularité du site afin de permettre une variété d'usages (événementiel, rencontres sportives...).
- 4 Satisfaire les missions d'intérêt général en favorisant l'accès des concitoyens à certaines manifestations et créer des actions de médiations spécifiques.

¹ Villes de plus de 100 000 habitants.

L'Epl : un atout pour favoriser les économies d'échelle

Tout centre de congrès, en raison de son activité, génère un effet d'entraînement sur l'économie locale. Il n'en est pas moins nécessaire d'en assurer la rentabilité financière. La démarche entrepreneuriale du modèle Epl affiche alors toute sa plus-value. Ce mode d'intervention en recherche constante d'efficacité favorise l'équilibre financier de ces équipements par le développement et la gestion d'une gamme complémentaire d'activités, par exemple, culturelles. Au-delà de l'association classique palais des congrès, parc des expositions et Zénith, une synergie plus large avec la politique événementielle du territoire peut se révéler pertinente.

L'Epl : la réponse pour disposer d'un outil intégré au développement économique du territoire

Pour assurer l'équité et l'équilibre dans et entre les territoires, l'intervention publique est indispensable. Un prérequis auquel répond parfaitement la gamme Epl. Le statut Sem, Spl ou SemOp permet en effet d'associer différents échelons territoriaux souhaitant communément dynamiser le territoire. Une façon pour les intercommunalités par l'intermédiaire d'un opérateur global, de garantir la mission de service public confiée à ces équipements et d'en favoriser la cohérence au niveau du territoire.



La Sem Montpellier Events : la mutualisation de moyens comme choix stratégique



Créée en 1991, Montpellier Events gère les 4 sites d'accueil de Montpellier : Le Corum (Palais des congrès-Opéra Berlioz de 2 000 places) situé au cœur de la ville, le Parc des Expositions (60 000 m² sur 10 halls), le Zénith Sud (2 000 places) et la Park&Suites Arena (deuxième salle multifonction de France : 5 000 m²). La Sem est également un organisateur d'événements grands publics (la Foire de Montpellier) et professionnels (EnerGaïa).

Acteur majeur du développement local, avec 500 événements par an dont 50 à l'international, Montpellier Events accueille actuellement plus d'1 million de congressistes, d'exposants et de visiteurs. Contribuant au dynamisme territorial, les

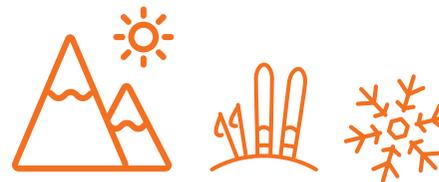
retombées économiques liées aux activités de la Sem sont estimées à plus de 175 M€ par an, principalement au bénéfice du tourisme d'affaires de proximité.

La Spl Cité des congrès de Nantes : le fer de lance de la métropole nantaise



Créée en 1991 et transformée en Spl fin 2011, la Cité des congrès de Nantes est devenue en quelques années l'un des premiers centres français à disposer à la fois de la double certification Qualicongrès et Iso 9001. Labellisée *European Green Capital*, elle accueille 300 manifestations professionnelles et culturelles chaque année. Elle est devenue un outil majeur d'animation, de développement et de rayonnement économique et culturel.

3 Destination montagne



Les remontées mécaniques comme catalyseur d'une offre touristique globale



Saem N'Py

De nombreuses stations peinent à équilibrer leur situation financière et accusent des difficultés budgétaires. Face à ce constat, nombre de collectivités estiment nécessaire de repenser leur mode de gestion. Dans cette configuration, le développement de nouvelles activités, l'élargissement de l'offre ainsi que le rapprochement entre territoires s'avèrent être aujourd'hui une combinaison judicieuse pour assurer la viabilité économique de ces stations. Avec en ligne de mire, la structuration d'une offre touristique globale.

L'Epl : la réponse pour regrouper plusieurs acteurs et créer une destination montagne

Quelle que soit la démarche engagée (intégration, filialisation, coopération avec d'autres opérateurs économiques locaux), l'Epl permet d'offrir cohérence et performance en étant présent tout au long du parcours client : remontées mécaniques, activités connexes, ingénierie, commercialisation, formation, achats groupés...

Par exemple, la **Sem Nouvelles Pyrénées (Saem N'Py)** depuis 2004, a fortement contribué au développement des stations de sports d'hiver du massif pyrénéen par la commercialisation d'un pass entre plusieurs remontées mécaniques. L'initiative a généré un chiffre d'affaires de près de 3 M€ pour la Sem et de plus de 8 M€ pour les stations, soit 24 % de leur chiffre d'affaires.

Cet exemple parmi d'autres démontre la capacité de la réponse Epl à pouvoir associer plusieurs actionnaires publics au sein d'une même structure et d'un même projet pour construire une offre touristique globale autour des remontées mécaniques.

De plus, en vue d'améliorer l'offre ski ou d'optimiser la commercialisation du produit notamment à l'international, des Epl peuvent être constituées pour assurer de façon transversale différents contrats de délégation de service public, à l'image de la **Société d'aménagement touristique de l'Alpe d'Huez et des Grandes Rousses (Sata)**. Quant aux collectivités désireuses de s'associer à des opérateurs privés sur le plan de l'expertise ou au niveau financier tout en préservant la maîtrise publique, le récent statut SemOp leur ouvre de nouvelles possibilités.

L'Epl : un atout pour optimiser l'offre des stations de moyenne montagne

Face aux difficultés économiques croissantes rencontrées par les stations de sports d'hiver en zone de moyenne montagne, l'Epl offre une réponse particulièrement adaptée. Au-delà de la gestion des remontées mécaniques assurée actuellement par 36 Epl, sa « plasticité » lui permet également d'intégrer un ensemble de prestations complémentaires telles que les loisirs connexes (patinoire, centre thermal, aquatique), les centrales de réservation, les offices de tourisme...

Cette capacité à gérer de multiples activités au sein d'une même entité fait de l'Epl une réponse d'avenir pour la structuration globale des domaines skiables.



Les 3 conditions de la réussite

- 1 Développer des démarches de synergies territoriales et de cohésion autour d'un projet commun. Dans ce prolongement, engager une mutualisation effective des compétences et des équipements entre les collectivités concernées.
- 2 S'assurer de la viabilité économique des projets en multi-activité afin de garantir la stabilité financière globale de l'Epl.
- 3 Miser sur le tourisme 4 saisons en raison d'une conjoncture peu favorable et d'une forte dépendance de l'activité aux aléas climatiques, cet axe de développement devient pour de nombreuses stations, en particulier en zone de moyenne montagne, une nécessité pour stabiliser le modèle.



La Semd'OZ : un exemple de cohérence territoriale

En gérant à la fois les équipements de remontées mécaniques, les activités touristiques connexes et de service de la station (patinoire, hébergement, stationnement), la Semd'OZ en Isère illustre bien la capacité des Epl à apporter une réponse globale et cohérente sur un même territoire.

La Sem S3V : pour une dynamique de territoire



Exploitant les domaines skiables de Courchevel, Méribel-Mottaret et La Tania, la Société des 3 Vallées s'est également fortement investie pour développer la commercialisation des stations. Fédérant, au sein des offices de tourisme, les services, les moniteurs et les socio-professionnels, son action a été déterminante dans le déploiement d'une stratégie numérique de fidélisation clients et de commercialisation. Aujourd'hui, Courchevel, Méribel et La Tania se dotent de moyens modernes et proposent des produits « tout compris » pour attirer une clientèle toujours plus connectée.

4 Destination rurale

Les équipements culturels et de loisirs comme leviers pour l'attractivité du territoire

Si les activités culturelles et de loisirs peuvent induire des retombées économiques indirectes importantes, pour de nombreux territoires ruraux elles fragilisent l'équilibre budgétaire des collectivités pourtant désireuses de poursuivre leur mission d'intérêt général.

Pour que ces équipements culturels et de loisirs tiennent leurs promesses en termes d'attractivité de leurs territoires, il semble nécessaire de repenser leur modèle avec des équipements déclinant plusieurs activités à la fois, sources de rentabilité et

d'attractivité pour une clientèle de proximité, mais aussi extra-locale.

Face à la carence d'opérateurs privés en milieu rural et la nécessité de développer de véritables pôles de multi-activité, la réponse des Epl s'impose de plus en plus aux élus comme une solution pertinente.

31 % des Epl sont déjà positionnées sur ce secteur et ce mode d'intervention va, à court terme, poursuivre sa progression.



Abbaye de Fontevraud



Spt Balnéa, Loudenvielle

Les 5 conditions de la réussite

- 1 S'assurer de l'engagement des collectivités investies dans la création de la structure. Le projet doit s'inscrire dans une vision globale et intégrer les autres équipements du territoire. Un conventionnement doit s'établir autour d'un plan d'action commun.
- 2 Définir le modèle économique au préalable, le mode Epl étant surtout adéquat pour porter des activités de taille conséquente.
- 3 Etre en mesure d'associer des compétences extérieures, prérequis à une stratégie de diversification notamment dans le cadre du lancement d'une nouvelle activité telle que la gestion d'une programmation culturelle.
- 4 Développer des activités connexes comme les activités marchandes afin de contribuer à l'équilibre financier du modèle et, par conséquent, à sa pérennité.
- 5 Développer en complément des activités et des animations variées, afin de fidéliser les usagers et d'élargir la cible.

L'Epl : la réponse pour gérer des équipements multimodaux à forte attractivité

La pluriactivité au sein d'un même équipement est un axe de développement pour lequel les Epl apportent une réponse crédible. La société publique régionale **Abbaye de Fontevraud** en est un bel exemple avec la déclinaison d'une offre complète (hébergement, restauration, programmations culturelles, location d'espaces) qui accompagne la préservation de son site, classé au patrimoine de l'Unesco. Cette combinaison gagnante lui permet aujourd'hui de recevoir 250 000 visiteurs par an.

Face à ces défis, l'Epl offre ainsi une solution pertinente à même de porter la volonté politique d'une collectivité et développer un certain nombre de prestations dans le cadre des missions de service public. En effet, son statut de Spl se révèle particulièrement adapté à la gestion d'équipements d'intérêt communautaire.

L'Epl : un atout pour installer les fondamentaux d'une péréquation financière effective

En démultipliant des prestations ou des activités connexes sur un équipement offrant une viabilité financière fragile, l'Epl est en mesure d'atteindre l'équilibre.

Une situation qui fait écho aujourd'hui aux problématiques des activités de loisirs et notamment au renouvellement des piscines pour lesquelles de plus en plus de services parallèles sont associés : hammam, sauna, yoga, centre de bien-être, point restauration, autant d'activités à forts potentiels de marge qui permettront à l'équipement de compenser ses charges.

Cette péréquation, possible en mode de gestion Epl, vient ainsi de soutenir un certain nombre d'activités financièrement lourdes et de proposer sur un même territoire une réponse globale attractive et économiquement viable.



La Spl Sarrebourg : la locomotive culturelle au cœur de la Moselle

Cette création a été la réponse d'une commande d'intérêt général soutenue à la fois par les villes de Sarrebourg, de Réding et leurs habitants. L'enjeu : disposer d'un nouveau site complété, à terme, par une salle de spectacles qui soit capable de rivaliser avec les multiplexes.

La Spl Saint-Amand-les-Eaux : l'innovation au service des activités de loisirs



19 communes s'associent pour offrir aux 55 000 habitants un projet de qualité permettant l'apprentissage de la natation aux 4 500 enfants du territoire et une offre sport-loisirs ambitieuse. Cette dynamique territoriale permet de répondre, de manière appropriée, à l'attente des différents publics.

IV - OPPORTUNITÉS

Des Epl adaptées à chaque échelon territorial

1 Communes :

gérer les équipements de proximité



Indispensable pour garantir l'attractivité du territoire, essentiel pour satisfaire à la mission de service public d'une collectivité, incontournable pour répondre à une clientèle de proximité de plus en plus exigeante, l'équipement culturel et de loisirs est un instrument incontournable à la mise en œuvre d'une politique locale.

Face à la baisse des dotations, comment en faire à la fois un équipement moderne, attrayant et performant dans un contexte où la capacité d'investissement des collectivités se réduit ? C'est l'un des enjeux majeurs que doivent aujourd'hui relever les communes. À cette fin, la mise en réseau et la mutualisation des équipements conjuguées à l'évolution de leurs offres vers plus de multi-activité se révèlent pertinentes.

Que l'on s'engage ou non dans une stratégie de mutualisation, la question de la performance de l'équipement culturel et de loisirs constitue un préalable incontournable. Le choix de la gestion en Epl peut être une réponse à cette exigence.

La solution pour une gestion efficiente et créer une coopération inter-communes

La disparition progressive du modèle monofonctionnel (piscines, golfs...) invite les communes à trouver de nouveaux modes de gestion plus adaptés à la mutation de leurs équipements vers la multi-activité. La capacité de l'Epl à gérer plusieurs contrats de délégation de service public prend ici toute sa dimension.

Aux côtés des communes, qui investissent de façon conséquente en vue de moderniser leurs infrastructures, l'Entreprise publique locale est en mesure de les accompagner dans leurs missions et d'assurer la gestion d'équipements pluridisciplinaires, structures à forte valeur ajoutée pour le territoire en termes d'attractivité, mais également de rentabilité, via la mise en place, sur site, d'activités bénéficiaires. Cela crée des effets d'aulaines qui pourront être réinvestis dans de nouveaux projets.

Cela se fait déjà avec succès en moyenne montagne où les bénéfices issus des équipements connexes sont réinjectés pour fidéliser des clients de plus en plus ouverts à d'autres activités que le ski durant leur séjour.

En ayant un rôle de coordinateur, l'Epl favorise la réunion, aujourd'hui essentielle, de plusieurs communes autour d'un outil partagé en vue de concevoir des pôles de développement touristique attractifs. Elle contribue à recréer une dynamique de territoire. Face à ce nouveau défi d'équilibre des finances locales et à la carence du secteur privé, l'Epl, grâce à sa capacité à fonctionner avec un équilibre financier modéré, s'avère être une réponse adaptée aux exigences d'économies d'échelle des communes.



La Sem Société des Golfs de Biarritz : une union réussie aux retombées économiques importantes



En 1992, lorsque la Société des Golfs de Biarritz, composée de deux parcours (le Phare et le Centre international d'entraînement au golf d'Ilbarritz), décide de se structurer en Sem, elle a pour ambition d'associer les communes, de développer le tourisme et de donner au golf les moyens de se développer. Des objectifs largement atteints avec un chiffre d'affaires en 2014 de 2,3 millions d'euros et un résultat net positif depuis 1996, une quarantaine d'employés directs, plus de 1 000 abonnés (750 au Phare et 350 à Ilbarritz) et près de 60 000 visiteurs à l'année sur les deux sites. Une dynamique de développement soutenue en phase avec les attentes d'une clientèle de plus en plus internationale qui place aujourd'hui le golf de Biarritz parmi les cinquante premiers golfs français.

La Spl Anthéa à Antibes : un succès colossal pour un théâtre en passe d'être labélisé Scène Nationale



Quel succès ! De 8 700 abonnés en 2014-2015, la Spl Anthéa prévoit 10 000 abonnés pour la saison 2015-2016, 100 000 spectateurs et un chiffre d'affaires de près de 1,5 million d'euros. Plus qu'un succès, un « triomphe » pour cet équipement culturel qui, en trois ans, est devenu le principal centre d'art dramatique des Alpes-Maritimes. Financé par les collectivités territoriales locales, la ville d'Antibes et la Communauté d'agglomération de Sophia Antipolis au premier plan, mais aussi par le Conseil départemental des Alpes-Maritimes et le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, ce nouveau théâtre a véritablement su répondre aux besoins du territoire. Avec ses 9 000 m² déclinés en deux salles de spectacle, la Spl Anthéa d'Antibes est désormais en capacité d'accueillir dix fois plus de spectateurs que les sites antibois actuels.

Principaux prérequis

- Etudier l'implantation de l'équipement. Il est indispensable de faire un benchmark et d'identifier sa zone de chalandise au regard de la concurrence.
- Evaluer préalablement les montants de l'investissement en particulier dans le cadre du renouvellement ou de la mise aux normes de l'équipement ; deux postes qui peuvent générer des charges conséquentes pour la collectivité.
- Etre en capacité de mener une démarche de promotion active de façon intra et même extraterritoriale.

Principal avantage

- Préserver la maîtrise publique à l'aide d'un seul et même opérateur pour gérer l'ensemble des équipements pluridisciplinaires de proximité et ainsi, réaliser des économies d'échelle.

⊕ *Nota bene*

Le ministre des Finances a récemment confirmé l'analyse selon laquelle une compensation pour obligation de service public (COSP), visant à équilibrer les sujétions de service public dans une DSP de gestion d'un centre nautique, assurée par une Société publique locale (Spl), n'est pas imposable à la TVA. Cette conclusion positive laisse entrevoir de possibles développements dans la gestion d'autres services publics, notamment pour celles qui se positionnent sur la gestion d'équipements sportifs et de loisirs, ou le service à l'enfance et l'accueil de la petite enfance. La FedEpl a d'ailleurs initié une action afin d'obtenir une réponse analogue de l'administration fiscale pour de telles structures.

2 Intercommunalités :



parfaire l'activité des offices de tourisme sur les territoires



Saint-Tropez Tourisme



Brocéliande Développement Tourisme

La loi NOTRe prévoit que la compétence « promotion tourisme » sera désormais obligatoire pour les EPCI au 1^{er} janvier 2017. A cette date, les offices de tourisme communaux seront transformés ou verront leur gouvernance modifiée.

L'évolution législative invite à repenser le champ d'intervention de ces structures à l'instar de ce que font déjà de nombreux offices gérés en Epl situés en zones rurale et urbaine. Grâce au modèle Epl, ces derniers peuvent intégrer la gestion d'activités complémentaires (équipements touristiques, palais des congrès...), créer des rapprochements fructueux avec les événements locaux ou encore initier, en parallèle, une activité marchande génératrice de ressources (centrale de réservation).

Un atout pour développer une stratégie marketing globale sur le territoire intercommunal

À l'épicentre du développement touristique, l'office de tourisme s'avère être aujourd'hui un levier pour mettre en synergie les acteurs locaux et harmoniser les actions de valorisation d'un territoire tout en offrant la possibilité de s'affranchir des frontières administratives.

En offrant la possibilité d'une gestion multi-activité, plébiscitée par 67 % des offices en mode Epl, et en favorisant la transversalité des actions, l'Epl insufflé de la cohérence à la politique touristique du territoire. Positionnée comme opérateur global, elle en accroît ainsi fortement l'attractivité.

⊕ *Nota bene*

Le décret du 18 août 2015 rend possible le recours à une instance intermédiaire pour faire participer des socio-professionnels au pilotage d'une Spl, sans que ces derniers siègent au conseil d'administration de la société. Cette disposition réglementaire, en faveur de laquelle la FedEpl se mobilisait depuis plusieurs années, sécurise désormais tous les offices de tourisme sous statut Spl présents ou à venir (décret n°2015-1002, art. 1, 10°; C. tour., art. R.133-19-1).



La Spl Brocéliande Développement Tourisme : 40 000 visiteurs sur le premier exercice !



Créée en 2012, cette Spl a non seulement permis d'autofinancer l'office de tourisme et d'améliorer son opérationnalité (+ 33 % de fréquentation), mais aussi de mettre en place un parcours scénographique exceptionnel en forêt de Brocéliande. La création d'une centrale de réservation pour les groupes et le développement de l'artisanat d'art dans la boutique ont augmenté de façon significative les retombées économiques sur l'ensemble du territoire. Avec un déficit de 8 000 euros sur le fonctionnement de la Spl en année 0, contre 100 000 euros de subvention publique auparavant, le modèle a vite prouvé toute son efficacité auprès des élus. Elle fonctionne aujourd'hui avec un budget de 550 000 euros.

La Spl Le Voyage à Nantes : activateur de cohérence territoriale

En regroupant l'office de tourisme, le château des ducs de Bretagne et en menant, en parallèle, une politique culturelle d'envergure, cette Spl a apporté une réelle cohérence à l'offre touristique et culturelle sur le territoire.



Principaux prérequis

- Dès la phase de projet, définir à la fois un périmètre de destination cohérent et le bon périmètre politique.
- Partager entre tous les acteurs concernés (collectivités et partenaires privés) des ambitions communes en termes de positionnement et de promotion.

Principaux avantages

- La maîtrise publique garantie. L'Epl offre la possibilité aux communes d'intégrer l'actionnariat d'un office de tourisme au niveau intercommunal. Les élus, présents dans toutes les instances dirigeantes de l'Epl, sont ainsi assurés de maîtriser les orientations de la structure et de contrôler la politique touristique sur leurs territoires.
- Le développement ou la consolidation d'une marque territoriale. En offrant la possibilité à différentes collectivités de rentrer au capital de la structure, le choix de la réponse Epl peut contribuer à promouvoir une marque territoriale commune tout en s'affranchissant des périmètres administratifs.

3 **Départements :** porter un projet structurant



En appuyant des projets phares, les départements jouent un rôle primordial dans le développement touristique et économique local. Ainsi, ce sont plus de 4 millions d'euros qui sont versés chaque année pour concourir au développement des projets : 59 % en subventions d'actions initiées ou menées par les personnes publiques ou privées et 41 % en aides à l'équipement.

Cette forte implication se révèle parfois nécessaire pour maintenir l'activité économique, consolider le développement touristique et, plus globalement, l'attractivité du territoire.

La réponse pour stimuler l'activité locale et garantir une véritable cohérence territoriale

La capacité de l'Epl à faire co-exister plusieurs activités culturelles ou touristiques au sein d'une structure de taille conséquente en fait une solution souvent adoptée. Au-delà des économies d'échelle non négligeables qu'elle entraîne, la pluriactivité lui permet non seulement de préserver et dynamiser une activité économique notamment en zone rurale, mais aussi de stimuler l'attractivité et la notoriété d'un département. En participant au développement de projets touristiques territoriaux phares, l'Epl offre ainsi une solution qui concourt à une meilleure maîtrise politique du schéma départemental du tourisme.



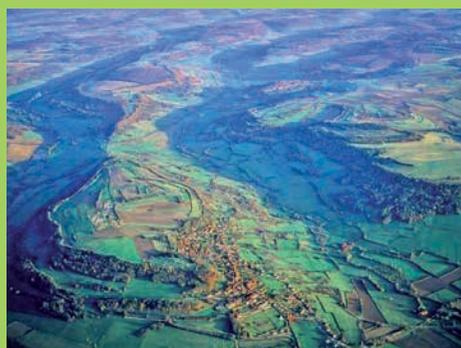
La Semitour Périgord : première entreprise touristique du département



En 1998, le Conseil départemental, propriétaire de sites touristiques exceptionnels (Lascaux II, les châteaux de Biron et de Bourdeilles...) en confie la gestion commerciale à la Semitour Périgord avec pour mission de les valoriser, mais aussi d'accueillir et d'animer des lieux de séjours. La Sem a alors créé une véritable dynamique au profit du commerce local et de toutes les activités et services liés aux sites culturels de la région. Aujourd'hui, elle a plus que rempli ses objectifs puisqu'elle réalise un chiffre d'affaires de 5,2 millions d'euros, sans subvention publique. La Semitour est devenue un acteur majeur du tourisme national, et même international.

Le projet Lascaux IV qui ouvrira ses portes en 2016, contribuera à asseoir son rayonnement.

La Spl MuséoParc Alésia : le pari gagnant du Conseil départemental de la Côte-d'Or



Depuis son ouverture en 2012, le MuséoParc Alésia a déjà reçu près de 420 000 visiteurs et prévoit un maintien du nombre d'entrées dans les années à venir. Une véritable dynamique de territoire pour le Conseil départemental, principal actionnaire de la Spl, qui estime les retombées économiques potentielles entre 8 et 12 millions d'euros par an. Ainsi, au-delà de la mise en relief de l'un des hauts lieux de l'histoire, la société MuséoParc Alésia contribue activement à la valorisation de l'ensemble des richesses naturelles et patrimoniales locales. En trois ans, elle est devenue un partenaire clé du développement économique et touristique du département.

Principal prérequis

➤ Soutenir activement l'Epl dont le département est actionnaire.

Principal avantage

➤ Pouvoir s'assurer de la cohérence entre le schéma touristique mis en place et les investissements engagés.

4 Régions : renforcer le rayonnement national et international



Face à un contexte concurrentiel accru au niveau national, mais aussi international, les régions ont la nécessité

de s'organiser pour assurer la promotion de leurs territoires. Nombre d'élus en viennent à repenser leurs modes d'intervention. Ils sont ainsi nombreux à considérer qu'une synergie entre le tourisme et les agences de développement économique peut être un levier à la valorisation globale des atouts de leur région.

Cette orientation est d'autant plus envisageable que la loi NOTRe réaffirme la répartition de la compétence tourisme entre les trois échelons territoriaux et renforce la compétence des régions en matière de développement économique. Le Comité régional du tourisme permet de coordonner les initiatives publiques et privées dans le domaine du développement, de la promotion et de l'information. Ce rapprochement tourisme-économie-loisirs apparaît ainsi comme une combinaison rationnelle pour gagner en efficacité et conforter de façon pérenne la promotion au plan national comme international. Au regard des expériences réussies des Epl, il invite à reconsidérer les modes de gestion traditionnels des CRT.

La solution pour valoriser l'ensemble de l'économie au niveau local et extra-régional

Si l'Epl est en capacité de mettre en synergie le tourisme avec les acteurs économiques locaux (gastronomie, savoir-faire...), cet outil multi-gestion offre également aux régions engagées dans cette voie la possibilité de centraliser ces compétences au sein d'une seule entité. Idéal pour accompagner les entreprises dans le renforcement de leur démarche commerciale et leur permettre de développer leurs activités en France, mais aussi à l'étranger. Plus globalement, par la création d'une identité propre, il facilite la promotion nationale et internationale par l'intermédiaire d'une « vitrine » unique.

Principaux prérequis

- Porter activement et financièrement la démarche de rapprochement entre l'agence de développement économique et le CRT.
- S'engager à sensibiliser le personnel sur les fusions : CRT ou services des collectivités et agence de développement économique.

Principal avantage

- Bénéficier d'une relation de proximité avec l'ensemble des opérateurs économiques régionaux.



Sem Sud de France Développement : la réussite nationale et internationale d'une structure de promotion régionale en mode Epl



Après avoir fait ses preuves depuis cinq ans dans la promotion du vin, de l'agroalimentaire et autres produits du Languedoc-Roussillon aux quatre coins du monde, Sud de France Développement monte encore en puissance. Depuis peu, la Sem, qui gère également quatre maisons régionales à Londres, Shanghai, New York et Casablanca, a fusionné avec les services promotion et communication du CRT du Languedoc-Roussillon. Un renfort qui lui permet de proposer désormais une valorisation globale des atouts du Languedoc-Roussillon en mettant en synergie le tourisme avec des productions locales, dont des AOC aujourd'hui identifiées sous la marque Sud de France.

Agence Régionale Pays-de-la-Loire, Terre d'innovation



L'agence régionale de développement économique a été créée par la Région des Pays-de-la-Loire. Constituée pour rendre plus opérationnelle la mise en œuvre du

Schéma régional, elle regroupe au sein d'un GIE une Sem et une Spl. Ses principaux objectifs : stimuler toutes formes d'innovation, accompagner les acteurs locaux pour un ancrage territorial, et renforcer l'internationalisation de l'économie locale. Dans le secteur du tourisme, elle s'appuie notamment sur l'une de ses directions, le CRT Pays-de-la-Loire, chargée de promouvoir l'offre touristique de la région et ses atouts économiques. La Sem régionale détient également 100 % du capital de Fontevraud Resort.

V - GAMME EPL

À chaque projet, son statut

	Sem Société d'économie mixte	Spl Société publique locale	SemOp Sem à opération unique
Structure	Société anonyme à capitaux mixtes	Société anonyme à capitaux exclusivement publics	Société anonyme à capitaux mixtes
Création	Création par délibération des collectivités locales		
Objet social	Tourisme, culture, loisirs ou encore aménagement, immobilier, exploitation de tout autre service public à caractère industriel ou commercial ainsi que toute activité d'intérêt général		
Multi-activité	Gestion de plusieurs activités possibles si elles sont complémentaires		
Actionnaires	Au moins 2 actionnaires, dont 1 collectivité locale et 1 privé Capital : entre 50 et 85 % pour les collectivités locales ; entre 15 et moins de 50 % pour les autres actionnaires	Au moins 2 collectivités locales actionnaires Capital : 100 % pour les collectivités territoriales et leurs groupements Intervention exclusive au profit des seuls actionnaires et sur leurs seuls territoires	Au moins 2 actionnaires, dont une seule collectivité locale et au moins 1 opérateur Capital : entre 34 et 85 % pour la collectivité locale ; entre 15 et moins de 66 % pour le ou les autres actionnaires
Filialisation	Filiales et prises de participation autorisées	Impossibilité de créer des filiales et de prendre des participations	
Organes dirigeants	Conseil d'administration (CA) ou structure duale dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance (CS) Les élus détiennent plus de la moitié des sièges et des voix dans les organes délibérants. Président et DG sont nommés par les instances dirigeantes où les élus et actionnaires privés siègent.	Conseil d'administration (CA) ou structure duale dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance (CS) Les élus détiennent l'intégralité des sièges et des voix dans les organes délibérants. Président et DG sont nommés par les instances dirigeantes où seuls siègent des élus.	Conseil d'administration (CA) ou structure duale dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance (CS). Les élus détiennent <i>a minima</i> un tiers des sièges et des voix dans les organes délibérants (minorité de blocage). Président et DG sont nommés par les instances dirigeantes où les élus et actionnaires privés siègent. Le président est toujours un élu de la collectivité.

	Sem Société d'économie mixte	Spl Société publique locale	SemOp Sem à opération unique
Protection spécifique des élus	<p>La responsabilité civile incombe à la collectivité et non à l'élu mandataire</p> <p>Les élus ne sont pas considérés comme des entrepreneurs de services locaux (pas de risque d'inéligibilité)</p> <p>Protection contre la prise illégale d'intérêts</p>		
Rémunération des administrateurs	Rémunération possible des administrateurs par des jetons de présence		
Territorialité	Aucune limite territoriale d'intervention, à l'exception des Sem d'énergie	Intervention limitée aux territoires des collectivités territoriales actionnaires	Intervention limitée aux opérations découlant du contrat unique confié à la SemOp
Contrôle par les collectivités locales	Les collectivités locales actionnaires maîtrisent les orientations de la Sem par la présence des élus dans toutes les instances dirigeantes, le rapport annuel du délégataire de service public et celui des élus mandataires, un éventuel pacte d'actionnaires et la détention <i>a minima</i> de la majorité des droits de vote	<p>Les collectivités locales actionnaires ont une maîtrise totale.</p> <p>Les collectivités locales exercent le « contrôle analogue » par leur présence au capital social, la détermination des orientations stratégiques, la prise des grandes décisions conditionnant la vie de la société et leur participation aux organes dirigeants de la Spl.</p>	<p>La collectivité locale actionnaire maîtrise les orientations de la société par la présence des élus dans toutes les instances dirigeantes, le rapport annuel du délégataire de service public et celui des élus mandataires, un éventuel pacte d'actionnaires et la détention <i>a minima</i> de la minorité de blocage.</p> <p>Le président est toujours un élu de la collectivité.</p>
Comptabilité	Privée		
Personnels	<p>Personnels de droit privé</p> <p>Recours aux personnels de droit public possible dans le cadre de détachements ou de mises à disposition</p>		
Relations contractuelles avec les collectivités territoriales	Mise en concurrence	Pas de mise en concurrence	Mise en concurrence de l'actionnaire opérateur
Relations contractuelles avec les tiers	Mise en concurrence	Mise en concurrence	Mise en concurrence si la SemOp est pouvoir adjudicateur
Impôt sur les sociétés	Oui		

REMERCIEMENTS

Cette publication est le fruit d'un travail de réflexion collégial de douze mois auxquels se sont associés des élus, des dirigeants d'Epl, des représentants d'associations d'élus et des experts qui ont contribué activement à l'élaboration de cet ouvrage.

Nous tenons à remercier plus particulièrement :

Marie-Reine FISCHER,
conseillère régionale Alsace-Champagne-
Ardenne-Lorraine, vice-présidente de l'Agence
Attractivité Alsace, maire de Dinsheim-sur-Bruche

Christine MASSOURE,
directrice générale de la Saem N'Py

Sylvie ROUILLON-VALDIGUIÉ,
présidente de la commission tourisme de la
FedEpl, vice-présidente de Toulouse Métropole,
adjoine au maire de Toulouse, présidente
de la Sem So Toulouse

Julien COLETTE,
directeur général de la Sem AccorHôtels Arena
(ex Palais Omnisport de Paris Bercy)

Michel LEBRAS,
directeur de la Spl La Compagnie des ports
du Morbihan

Philippe MATHIEU,
directeur général de la Sem Brest'aim

Michel PACQUEU,
directeur général de la Sem Avignon tourisme

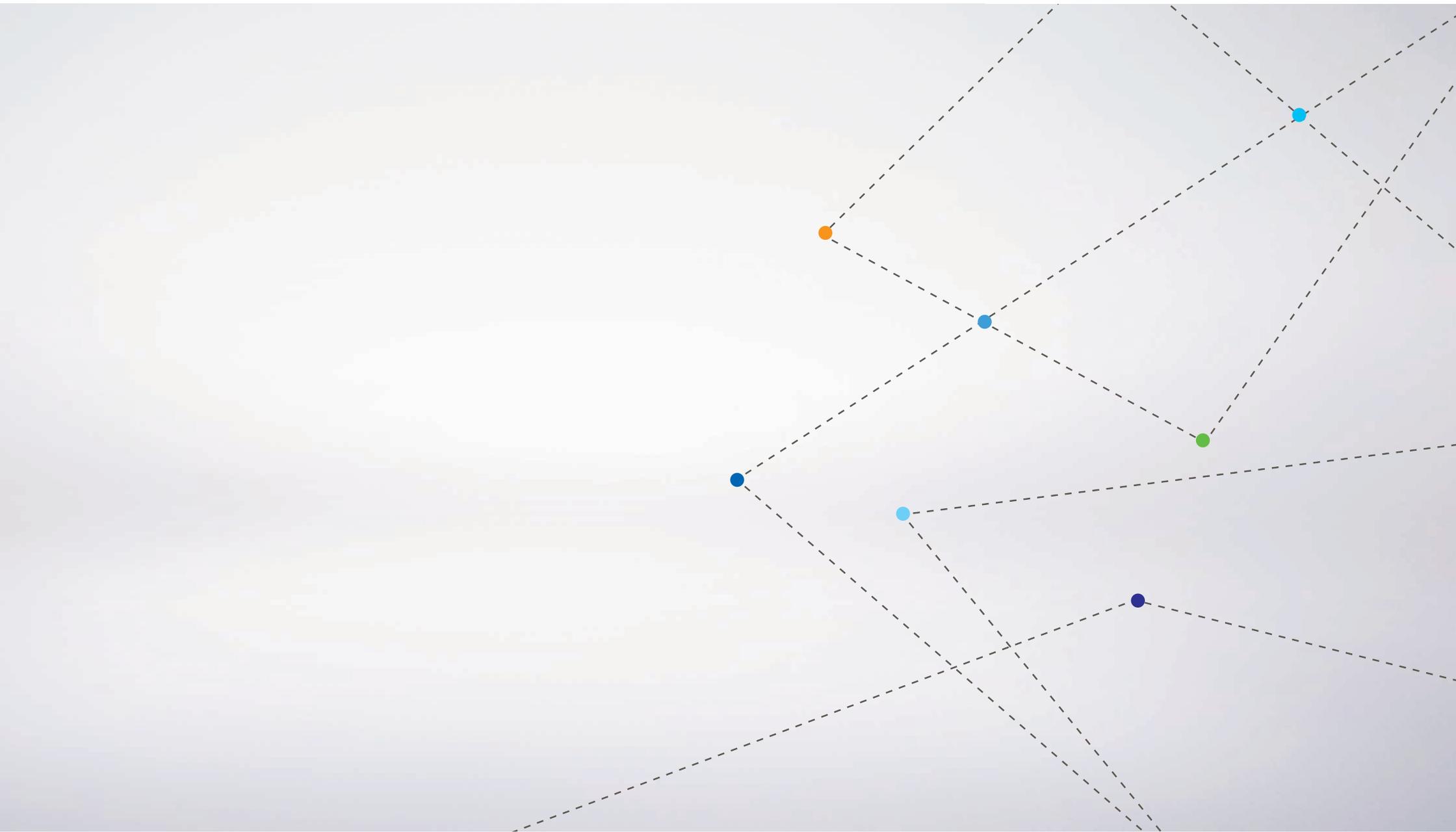
Olivier ROUET,
directeur général de la Sem Orléans Gestion

André CHAPAVEIRE,
conseiller régional Auvergne-Rhône-Alpes,
président de la Confédération nationale
du tourisme, président de la Fédération nationale
des comités régionaux du tourisme

L'Association des départements de France (ADF)
en la participation de **Philippe HERSCU,**
directeur délégué

L'Assemblée des communautés de France (ADCF)
en la participation de **Fabienne BOUCHER,**
responsable du suivi des adhérents
et de la vie régionale, tourisme

Le Réseau national des destinations
départementales (Rn2D) en la participation
de **Christel BERLINGUE,** chargée
de mission.





Fédération des Epl
95, rue d'Amsterdam - 75008 Paris
Tél. : 01 53 32 22 00 - Fax : 01 53 32 22 22
contact@lesepl.fr

lesepl.fr  @FedEpl  Fed Epl