

Avis de l'organisme tiers indépendant relatif à la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Association déclarée
Comité départemental
du Tourisme des Charentes
21 rue d'Iéna
16000 Angoulême

Aux sociétaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la mission telles que présentées dans les rapports du comité de mission et relatives à la période allant du 24/06/2024 au 31/12/2025.

Contexte

L'association Association déclarée Comité départemental du Tourisme des Charentes a défini une mission conformément aux dispositions légales de la qualité de société, mutuelle ou union à mission introduite par la loi PACTE. Elle a ainsi modifié ses statuts en juin 2024 et constitué un comité de mission.

L'entité a pour raison d'être :

Relever avec créativité et coopération les défis des transitions pour incarner et impulser un tourisme positif et équilibré.

Et pour objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts :

- Accompagner les territoires et les filières aux défis environnementaux, sociétaux et aux mutations de notre secteur
- Contribuer à un tourisme équilibré par la satisfaction des habitants, des touristes et des acteurs

Référence de l'avis : AM-COMI-2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

- Créer les conditions d'une démarche active de coopération et d'innovation avec l'ensemble de nos partenaires
- Faire de Charentes Tourisme une référence en partageant les réussites collectives et en valorisant les expertises individuelles de notre équipe.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la mission et à la fin de la période couverte par notre vérification :

- le lien entre la raison d'être inscrite dans ses statuts et l'activité de l'association ;
- le lien entre les objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts et l'activité de l'entité ;
- le suivi de l'exécution de la mission par le comité de mission ;
- les conclusions favorables du comité de mission sur la pertinence des objectifs ;
- la possibilité de vérifier l'exécution des objectifs ;
- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental inscrit dans ses statuts ;
- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental inscrit dans ses statuts ;

par conséquent, l'association Comité départemental du Tourisme des Charentes respecte les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donné pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

- Les premiers mois d'existence de l'association à mission ont été dédiés à la construction du modèle de mission, en particulier la définition des indicateurs, sans que des cibles et des trajectoires aient été définies.
- L'avis du comité de mission dans le rapport de mission est détaillé.
- Nous avons relevé une synergie importante entre l'activité de l'association et sa mission.

Préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Référence de l'avis : AM-COMI-2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans les rapports du comité de mission.

Limites inhérentes à la préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement...

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité :

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son (ses) rapport(s) en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmises par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la mission.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et

Référence de l'avis : AM-COMI-2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

réglementaires et des règles déontologiques applicables.

Dispositions réglementaires et textes applicables

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués dans l'esprit des dispositions des articles L.210-10 à L.210-12, A. 210-1 et A. 210-2 du code de commerce et de notre processus de vérification¹. Nous soulignons que cette vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux intervient dans le cadre d'une démarche volontaire de l'entité car elle n'a pas l'obligation légale de s'y soumettre.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 2 personnes, et se sont déroulés de janvier 2026 à mai 2026 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons notamment mené 12 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, la direction, des membres du comité de mission, des parties prenantes internes et externes et réalisé une visite sur site.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisés dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux nous l'avons appréciée au regard d'une part, de son activité et d'autre part, des objectifs opérationnels qu'elles a retenus :

¹ Notre processus de vérification comprend les étapes suivantes :

1. Réunion de lancement et planification, prise de connaissance
2. Exécution de la vérification : vérification de la cohérence de la mission
3. Exécution de la vérification : analyse du rôle du comité de mission
4. Exécution de la vérification : vérification de l'exécution de la mission (moyens et résultats)
5. Revue des travaux par le signataire, non-impliqué dans l'exécution de la vérification, et décision
6. Avis motivé et restitution de nos travaux

Référence de l'avis : AM-COMI-2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

1. Lien entre la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus avec l'activité de l'entité
 - Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de l'entité.
 - Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
 - les informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou support des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
 - la feuille de route de la mission (ou le modèle de mission) et les derniers rapports du comité de mission établis depuis la dernière vérification ;
 - le cas échéant, ses autres publications.
 - Nous avons apprécié si la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus :
 - sont explicites et permettent à un lecteur qui ne connaît pas l'entreprise d'identifier son activité ;
 - permettent de comprendre la contribution de l'entité à la société et si l'entité est en capacité de maîtriser et d'agir sur ses enjeux sociaux et environnementaux ;
 - sont alignés avec le modèle d'affaires de l'entité ; nous avons vérifié notamment que le chiffre d'affaires de l'entité n'est pas déconnecté de sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus et que l'évolution du chiffre d'affaires n'est pas potentiellement sans rapport avec sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus voire partiellement contradictoire ;
 - sont exprimés avec des termes précis en lien avec l'activité de l'entreprise et non avec des termes génériques.

2. Cohérence et articulation de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux au regard des objectifs opérationnels retenus
 - Nous avons apprécié si :
 - les objectifs statutaires sont cohérents avec la raison d'être, s'ils constituent des leviers pour l'accomplir ou des engagements sur la façon de l'accomplir ;
 - les objectifs opérationnels contribuent à l'atteinte de l'objectif statutaire (ou au respect de l'engagement correspondant) et s'ils sont indispensables pour l'atteindre ;
 - l'atteinte des objectifs opérationnels apportera une preuve convaincante de l'atteinte de l'objectif statutaire ou du respect de l'engagement correspondant ;
 - les objectifs opérationnels sont vérifiables et si les mesures retenues sont cohérentes avec eux.
 - Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de l'entité, la cohérence entre :
 - les informations collectées ;
 - la raison d'être et
 - les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous avons vérifié l'existence d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par l'entité à la fin de la période couverte par la vérification, nous avons apprécié si l'entité a mobilisé les moyens adéquats au regard de ses ressources et du plan d'action défini et si les objectifs opérationnels sont cohérents avec les valeurs attendues des trajectoires définies par l'entité sur le périmètre concerné par la mission.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

Référence de l'avis : AM-COMI-2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

- Prise de connaissance :
 - nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que les rapports du comité de mission ;
 - nous avons échangé avec le comité de mission sur son appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux et, le cas échéant, avec les parties prenantes pour les objectifs qui les concernent. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans les rapports du comité de mission, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- Moyens mobilisés :
 - par entretien avec l'organe de direction de l'entité, nous avons apprécié les moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
 - nous avons apprécié, au regard de l'évolution des affaires sur la période, l'adéquation de ces moyens et de ceux visant spécifiquement au respect des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires ;
- Sincérité des indicateurs de performance :
 - nous avons vérifié la présence dans les rapports du comité de mission d'indicateurs de performance cohérents avec les objectifs opérationnels et aptes à démontrer leur positionnement sur les trajectoires définies ;
 - nous avons apprécié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
 - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
 - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la mission ;
 - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;
 - mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres méthodes de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux couvrent 100% des données utilisées pour le calcul des indicateurs ;
 - apprécié la cohérence d'ensemble du ou des rapports du comité de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la mission.
 - dans le cas où un ou des objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas atteints, nous avons pris connaissance des raisons le justifiant, présentées dans le rapport du comité de mission. Au regard du contexte de l'entité, nous avons apprécié si ces raisons sont liées à des circonstances exceptionnelles, extérieures à l'entité, ne pouvant pas être anticipées au moment où les objectifs opérationnels ont été définis.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée² sont moins étendues

² L'assurance modérée est le niveau d'assurance requis pour la vérification des objectifs sociaux et environnementaux des sociétés à mission.

que celles requises pour une assurance raisonnable ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Clamart, le : 18/05/2026

L'Organisme Tiers Indépendant, Aupeam
Marie Sabadie-Benoit, directrice associée

Référence de l'avis : AM-COMI-2025-12

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

Charentes Tourisme

INNOVER, COOPÉRER, TRANSFORMER

Missionnée par 
les Départements
de **La Charente**
& de **La Charente-Maritime**

Rapport du Comité de Mission



2025





Sommaire

<i>Modèle de mission</i>	6
<i>Le comité de mission</i>	8
<i>Indicateurs & avis du Comité</i>	11
<i>Les grands défis 2026 - Perspectives</i>	20

Document non contractuel

Conception / rédaction / graphisme : Charentes Tourisme

Crédit photo couverture : © TTW Production / La Flow Vélo ; Charentes Tourisme

Impression : Imprimerie du Département de la Charente - mai 2026

Avant-propos



Cécile Ezvan

Présidente du Comité de mission
de Charentes Tourisme
Directrice de l'Institut de Recherche
dédié à la Responsabilité Sociétale
et à l'Innovation (IRSI)

En 2025, dans un contexte économique difficile, le Comité de mission a poursuivi son travail avec enthousiasme, vigilance et pragmatisme.

Au fil des échanges, des analyses et des observations issues du terrain, il a veillé à mettre en perspective les avancées de Charentes Tourisme à travers un regard critique et constructif. Ceci s'est concrétisé cette année dans la conception d'indicateurs alignés avec la raison d'être et les objectifs de Charentes Tourisme. L'attention portée à l'impact environnemental et le tourisme solidaire, à l'acceptabilité sociale du tourisme par les habitants, à la coopération avec les partenaires et l'appropriation de la mission par les équipes sont restées centrales dans les réflexions. Les défis restent nombreux et invitent à une mobilisation renforcée des équipes et des partenaires.

Je tiens à remercier chaleureusement chacun des membres du Comité pour la qualité de leur engagement. Chaque temps collectif nous amène à nous questionner sur la définition même du tourisme de demain. Le regard collectif du Comité nourrit une démarche utile, exigeante et résolument tournée vers l'action.



Stéphane Villain

Président
de Charentes Tourisme

Dans un contexte touristique en mutation et marqué en 2025 par des contraintes financières accrues, la mission portée par Charentes Tourisme constitue plus que jamais notre boussole. Elle nous invite à concilier attractivité, transitions et équilibre territorial, au bénéfice des habitants, des visiteurs et des acteurs économiques.

Le Comité de mission joue pleinement son rôle d'aiguillon et nous apporte un regard indépendant, réaliste et ferme qui éclaire notre ambitieuse trajectoire. Ce rapport témoigne du chemin parcouru, des ajustements nécessaires et des dynamiques engagées au cours d'une première année riche en enseignements. Il confirme surtout une conviction : c'est par l'action collective, lucide et responsable, que nous construirons un tourisme durablement créateur de valeur en Charente et en Charente-Maritime.



Fabrice Point

Président Délégué
de Charentes Tourisme

Charentes Tourisme

INNOVER, COOPÉRER, TRANSFORMER



2025 : une année charnière pour Charentes Tourisme

En 2025, Charentes Tourisme a dû faire face à un contexte financier particulièrement tendu, résultant d'un phénomène de ciseau entre la baisse des subventions et la hausse structurelle des charges, notamment liées au fonctionnement et aux évolutions conventionnelles.

Face à cette situation, l'agence a choisi d'agir pour adapter son organisation et ses priorités à cette réalité financière. Le plan d'action a été ajusté, l'organisation et les ressources humaines ont évolué et la trésorerie a été mobilisée afin de préserver la capacité d'intervention de Charente Tourisme au service des territoires. Ce contexte a également été l'occasion de réaffirmer le positionnement de l'agence comme acteur de conseil et d'accompagnement des acteurs touristiques et des collectivités. Dans cette dynamique, des ressources humaines – existantes ou à venir – ont été orientées vers plusieurs axes prioritaires en lien avec la mission : l'accompagnement des transitions, le développement de la data et le renforcement des capacités d'ingénierie.



Un cap clair et une stratégie robuste sont encore plus nécessaires pour se positionner et tenir sa place au sein d'un environnement complexe et un contexte où l'incertitude devient la règle. C'est là tout l'apport de la Mission et de son Comité.

La réorganisation et la réaffectation de nos ressources au service de nos objectifs statutaires et opérationnels que nous avons conduit en 2025 nous permettent d'être en mesure de poursuivre notre chemin tout en répondant au mieux aux besoins de nos parties-prenantes en accentuant notre rôle d'agence d'accompagnement & de conseil de proximité.

Olivier AMBLARD
Directeur Général de Charentes Tourisme

Modèle de mission

Charentes Tourisme a fait le choix d'intégrer l'ensemble de ses activités dans son modèle de mission intégré dans ses nouveaux statuts en juin 2024. Pour l'agence, il constitue la colonne vertébrale du plan d'actions. Ce choix ambitieux nécessite de renoncer ou de réorienter certaines activités afin qu'elles servent pleinement le modèle de mission. Ce travail a été amorcé en 2025 à travers un regard transversal des plans d'activités et de la constitution d'indicateur et s'accélérera sur l'année 2026.

Les 4 objectifs statutaires ont été déclinés en 10 objectifs opérationnels. Chacune des activités de Charentes Tourisme a été rattachée à un objectif opérationnel prioritaire (certaines activités pouvant en effet soutenir l'atteinte de plusieurs objectifs opérationnels). Les objectifs opérationnels et indicateurs associés ont été ajustés en cours d'année 2025, cela en prise directe avec le Comité de mission. Des adaptations sont possibles sur l'année 2026, dans une logique constante d'amélioration continue.

RAISON D'ÊTRE & OBJECTIFS



Relever, avec créativité et coopération, les défis des transitions pour incarner et impulser un tourisme positif et équilibré.

Objectif Statutaire 1 - Accompagner les territoires et les filières aux défis environnementaux, sociétaux et aux mutations de notre secteur.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.1

Sensibiliser aux défis et aux mutations du secteur touristique

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.2

Développer des plans d'adaptation aux défis et aux mutations du secteur touristique

Objectif Statutaire 2 - Contribuer à un tourisme équilibré fondé sur l'acceptabilité sociale par les habitants, la satisfaction des touristes et des acteurs

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.1

Accompagner les territoires dans le développement d'un tourisme équilibré

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.2

Contribuer au développement d'une offre engagée sur les volets environnemental et / ou social

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.3

Favoriser une demande équilibrée

Objectif Statutaire 3 - Créer les conditions d'une démarche active de coopération et d'innovation avec l'ensemble de nos partenaires

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.1

Formaliser, déployer et évaluer la stratégie partenariale avec l'ensemble de nos parties prenantes

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.2

Choisir de dynamiser, développer et contribuer aux clubs et collectifs en fonction de leur cohérence avec notre mission

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.3

Structurer, mettre en œuvre et mesurer une démarche d'innovation au service de la mission

Objectif Statutaire 4 - Inspirer en partageant les réussites collectives et en valorisant les expertises de notre équipe

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.1

Déployer un plan d'amélioration continue de la performance collective et de l'épanouissement individuel

OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.2

Mettre en œuvre et évaluer un plan de communication et RP des expertises et des succès collectifs

Le comité de mission

L'année 2025 a été marquée par le départ d'Antoine ANGEARD, Directeur d'ADN Tourisme et l'intégration de Jean-Baptiste SOUBAIGNÉ, Directeur de la MONA.

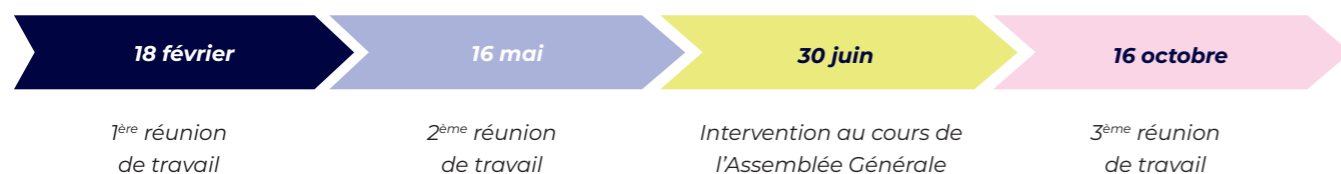
La MONA est la Mission des Organismes de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine. Association loi 1901, tête de réseau des organismes de tourisme de Nouvelle-Aquitaine qui œuvre pour la professionnalisation des acteurs du tourisme et la transition de la filière.



Les modes d'organisation et de coopération des entreprises me passionnent pas mal. Les dynamiques d'entreprise/association à mission sont une des voies pour faire bouger les lignes sur le rôle de l'entreprise dans le quotidien des individus et dans leur impact sur les territoires. C'est donc plein de motivation que j'ai répondu favorablement à la proposition de Charentes Tourisme pour intégrer le comité de mission après quelques années au sein du Conseil d'administration. Une expérience qui se présente comme passionnante.

Jean-Baptiste SOUBAIGNÉ
Directeur de la MONA

RÉCAPITULATIF FLASH DES TRAVAUX DU COMITÉ



RAPPEL DES MEMBRES DU COMITÉ DE MISSION



Présidente : Cécile EZVAN
Directrice de l'IRSI

Expert des démarches éthiques et responsables au sein des organisations, Cécile est Professeure associée au sein d'Excelia Business School, où elle enseigne la stratégie, l'éthique et la RSE. Elle y dirige également l'Institut de la Responsabilité par l'Innovation (IRSI) qui orchestre des recherches partenariales avec les acteurs économiques et institutionnels des territoires des campus d'Excelia.



Noémie AUBRON
Fondatrice de CIRCA 2040

Prospectiviste spécialisée dans l'évolution des modes de vie, Noémie accompagne depuis plus de 10 ans les organisations publiques et privées dans leurs démarches de réflexion stratégique et de projection vers le futur.



Vincent MATHIEU
Responsable de la filière tourisme au Crédit Agricole Charente - Périgord

Le Crédit Agricole Charente Périgord a structuré une filière dédiée aux acteurs du tourisme et mis en place un parcours de formation spécifique d'une partie de ses coéquipiers. Le souhait affiché est d'accompagner efficacement l'ensemble des acteurs, qu'ils soient institutionnels ou professionnels du tourisme, tout en appréhendant et en s'imprégnant au mieux de l'écosystème, des enjeux, des atouts et des transformations de ces activités essentielles pour le développement économique de son territoire.



Jean-Baptiste SOUBAIGNÉ
Directeur de la MONA

La MONA est la Mission des Organismes de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine. Association loi 1901, tête de réseau des organismes de tourisme de Nouvelle-Aquitaine qui œuvre pour la professionnalisation des acteurs du tourisme et la transition de la filière.



Marc PILI
Délégué général de Vacances Ouvertes

Vacances Ouvertes accompagne les associations de toutes natures mais aussi les collectivités locales dans leur stratégie d'utiliser les projets vacances comme des vecteurs de cohésion sociale et d'émancipation des non-partants.



Nathalie GUÉLIN
Consultante en ingénierie touristique

Nathalie apporte conseils aux projets de territoire et d'équipements des collectivités et favorise l'implantation des nouveaux projets durables, en identifiant, évaluant et qualifiant les opportunités foncières et immobilières et en assurant la mise en relation avec des investisseurs privés.

Une première année de structuration

Le Comité de mission, s'est réuni 3 fois en 2025 (Février, Mai et Octobre), sous différents formats (présentiel et en visio). Cette première année d'existence a été largement marquée par un important travail d'installation du Comité et de structuration. Les membres ont pu clarifier leur posture d'« ami critique constructif », à la fois force d'analyse et de proposition, en lien étroit avec la direction de Charentes Tourisme.

La priorité : créer et valider des objectifs & indicateurs de mission

Le chantier prioritaire de 2025 a porté sur la clarification des objectifs opérationnels et la construction d'indicateurs pertinents, en cohérence avec les objectifs statutaires de Charentes Tourisme. Les échanges ont souligné la nécessité de dépasser des formulations jugées trop générales, d'affirmer les expertises de la structure et d'intégrer davantage d'indicateurs d'impact et de progressivité.

Ainsi, chaque objectif et indicateur a été « challengé » pour garantir qu'il répond et mesure bien la contribution des actions aux quatre objectifs statutaires définis en 2024 :

- ↳ **L'objectif opérationnel contribue-t'il à l'atteinte de l'objectif stratégique ou au respect de son engagement ?**
- ↳ **L'objectif opérationnel est-il clair ?**
- ↳ **L'indicateur associé est-il pertinent ?**

Un travail itératif entre le Comité et la direction générale a permis d'aboutir, en octobre, à une version stabilisée des objectifs opérationnels et des indicateurs de mission. Les arbitrages ont porté notamment sur la mesure de l'impact réel des actions, la prise en compte de l'acceptabilité sociale et de l'équilibre économique, ainsi que l'intégration du droit à l'erreur dans les démarches d'innovation.

Cette étape structurante dote Charentes Tourisme d'un cadre de pilotage plus exigeant, orienté résultats et favorisant un processus d'amélioration continue, au service d'une performance durable et mesurable.

Travailler avec le Comité cette première année a été un vrai plaisir. Ses échanges exigeants et bienveillants nous ont permis de clarifier nos indicateurs, de (re)prendre conscience de nos forces et d'identifier les axes où nous devons être plus exigeants avec nous-mêmes. Ils nous ont également permis de trouver un alignement commun, nourri par la richesse de nos sensibilités diverses et expertises complémentaires.

Perrine BELIN
Directrice opérationnelle

AVIS GLOBAL DU COMITE DE MISSION

Tout au long de cette année 2025, les rencontres du Comité de mission ont été jalonnées par la définition d'indicateurs opérationnels cohérents avec la raison d'être et les objectifs de Charentes Tourisme, le souci de l'impact environnemental et de l'acceptabilité sociale du tourisme par les habitants.

Le Comité a examiné les actions menées en 2025 et a constaté que Charentes Tourisme avait poursuivi ses actions pour répondre à ces quatre objectifs statutaires : soutenir les vacances des non-partants (objectif 1), développer une offre engagée en accompagnant les opérateurs dans des plans de transition, favoriser la mobilité bas carbone sur le territoire (objectif 2), coopérer avec un partenariat avec Eau 17 (objectif 3), former les collaborateurs aux enjeux de biodiversité (objectif 4), pour ne citer que quelques exemples.

Parmi les avancées, le Comité de mission souligne la volonté d'approfondir la démarche de mission, en poursuivant ses actions structurantes mais aussi en lançant une recherche partenariale portant sur l'évaluation du tourisme équilibré (objectif 2), en favorisant l'expérimentation d'innovations qui intègrent un droit à l'erreur et enfin en sensibilisant les collaborateurs.

Cela dit, le déploiement d'une mission ambitieuse reste un grand défi, d'autant que les activités sont structurées historiquement par l'information et la communication, les opérateurs centrés sur des contraintes économiques et les institutionnels encore peu formés aux enjeux des transitions. Pour évaluer l'impact de Charentes Tourisme sur ce secteur en transition, il est nécessaire de s'inscrire dans un temps plus long que la seule année 2025.

Malgré un contexte économique difficile, le Comité de mission souligne que Charentes Tourisme est restée mobilisée par la mise en œuvre opérationnelle de sa mission, en coopérant avec ses services ressources en interne, ses partenaires et en développant des projets de long terme. Les convictions et les compétences des équipes de Charentes Tourisme engagées dans la démarche de mission donnent confiance.

Reste à déployer la mission en s'appuyant sur toute l'équipe : l'implication plus forte des directions responsables opérationnelles, la création d'une direction des transitions et la formation des collaborateurs en 2026 nous semblent de bons leviers de progression.



Cécile EZVAN
Présidente
Directrice de l'IRSI

OS 1 - Accompagner les territoires et les filières aux défis environnementaux, sociétaux et aux mutations du secteur.

Charentes Tourisme a retenu 7 défis prioritaires pour lesquels des actions concrètes sont engagées : les mobilités douces, la ressource en eau, la Gen Z, l'IA, la data, les vacances pour tous et la régulation de la location de courte durée.

Remarque générale : les actions de 2025 ont été nombreuses mais manquaient d'une coordination globale, un point d'amélioration identifié pour 2026.

OO 1.1 - SENSIBILISER AUX DÉFIS ET AUX MUTATIONS DU SECTEUR TOURISTIQUE

Actions menées :

- **30 newsletters et emailings** envoyés à 4000 professionnels (taux d'ouverture de 40%).
- **Mise en ligne de ressources** (articles, podcasts) sur le site professionnel.
- **28 webinaires et ateliers organisés**, mobilisant près de 500 participants.

Indicateurs :

- **Audience globale des contenus dédiés aux défis** : 2 232 écoutes (podcasts, pages du site professionnel, vidéos dédiées aux défis) – *Résultats partiels*
- **Taux de transformation des participants aux ateliers dédiés aux défis** : Déploiement d'une méthode de mesure partagée sous forme d'enquête. L'objectif est de constater l'évolution des connaissances et l'intention de passage à l'action des participants.

OO 1.2 - DÉVELOPPER DES PLANS D'ADAPTATION AUX DÉFIS ET MUTATIONS DU SECTEUR TOURISTIQUE

Actions menées :

- **Principal plan d'adaptation** : Charentes Tourisme a initié le dispositif Échappées Solidaires, qui s'appuie sur 2 leviers complémentaires : La sensibilisation des acteurs du tourisme à l'accueil des publics éloignés des vacances et la création d'un fonds dédié participant au financement de séjours à destination des Charentaises et Charentais non partants - +10k€ de dons, 64 bénéficiaires en 2025.
- **Autres actions contributives** : 40 accompagnements « Data » personnalisés, déploiement de la plateforme Zéphyr, étude sur les clientèles, développement de séjours bas carbone.

Indicateurs :

- **Nombre de prestataires engagés dans un plan d'adaptation** : 120 prestataires touristiques formés dans le cadre des "Échappées solidaires".
- NPS des acteurs** : 37

AVIS DU COMITE DE MISSION



Le Comité a examiné les actions menées en 2025 dans le cadre de l'objectif statutaire 1, notamment les démarches de sensibilisation et d'accompagnement déployées auprès des filières et des territoires.

Ces actions ont permis de toucher un nombre important d'acteurs et de structurer une dynamique d'engagement autour des enjeux de transition du tourisme.

Le Comité observe une montée en puissance des actions de sensibilisation, traduisant une mobilisation réelle des acteurs et une diffusion progressive des enjeux.

Toutefois, il note que le suivi actuel repose encore majoritairement sur des indicateurs de participation et de portée. Or, à ce stade de maturité, mesurer les publics touchés ne suffit plus.

L'enjeu est désormais de qualifier les effets réels de ces actions : dans quelle mesure les acteurs accompagnés font-ils évoluer leurs pratiques ?

Quels changements concrets sont engagés à la suite des dispositifs proposés ? Le Comité souligne que cette évaluation de l'impact, bien que complexe, constitue une étape incontournable pour apprécier la portée effective de l'objectif.

Le Comité considère que la mise en œuvre de cet objectif est engagée et dynamique, avec une progression notable en matière de sensibilisation et d'animation des acteurs. Il recommande de renforcer les outils de suivi qualitatif et d'évaluation d'impact, afin de passer d'une logique de diffusion à une logique de transformation des pratiques.

Cet objectif implique notamment de :

Mieux suivre les trajectoires des acteurs accompagnés dans le temps,

Identifier les changements effectivement opérés,

Valoriser les démarches de transition enclenchées.

L'enjeu est désormais de passer d'une posture d'acculturation à celle d'impact réel sur les structures accompagnées.

Fort des éléments mentionnés ci-dessus, et à ce stade du projet, le comité estime que l'objectif est atteint.



Noémie Aubron
Fondatrice
de CIRCA 2040

OS 2 - Contribuer à un tourisme équilibré fondé sur l'acceptabilité sociale par les habitants, la satisfaction des touristes et des acteurs

OO 2.1 - ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UN TOURISME ÉQUILIBRÉ

Action principale et indicateur :

- Formalisation d'un **partenariat de recherche avec Excelia** pour créer une méthodologie de mesure du tourisme équilibré (tableau de bord, "touriscore", dialogue territorial). L'ambition est de tester une première version en 2026.

OO 2.2 - CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE ENGAGÉE SUR LES VOLETS ENVIRONNEMENTAL ET / OU SOCIAL

Actions menées :

- L'**accompagnement aux démarches de qualité et de labellisation** constitue le cœur de cet objectif. Par ailleurs, 3 études d'ingénierie lourdes et 22 conseils plus ponctuels ont été délivrés aux collectivités.

Indicateurs :

- Nombre de prestataires/communes accompagnés :** 1042.
Liste des accompagnements concernés : Classement des Meublés de Tourisme (773), Label Accueil Vélo (124), Label Tourisme & Handicap (83), Label Destination d'Excellence (23), Label Vignobles & Découvertes (16), Chambres d'Hôtes Référence (14), Petites Cités de Caractère (5), Station de Tourisme (2), Village Etape (2).

OO 2.3 - FAVORISER UNE DEMANDE ÉQUILIBRÉE

Actions menées :

- Les actions se concentrent sur **la communication digitale** (Icia et réseaux sociaux) et les **relations presse** pour favoriser une meilleure répartition des flux touristiques dans le temps et dans l'espace.
- Autres actions notables : partenariat avec le **guide Tao Charente** (300 adresses engagées), **valorisation des mobilités douces** (7000 supports distribués, 1822 parcours sur Outdoor Active) et **Prix du meilleur dossier de presse** au salon Partir en France.

Indicateurs :

- Visites sur ICIA :** environ 881 510 visites (en baisse par rapport à 2024)
- Audience des retombées presse :** 73 345 402 (indicateur questionné sur sa pertinence).

AVIS DU COMITE DE MISSION



Le Comité a examiné les actions menées en 2025 dans le cadre de l'objectif statutaire 2, notamment les démarches d'accompagnement des acteurs et des territoires, de structuration d'une offre engagée et de développement d'outils de mesure du tourisme équilibré. Il relève également une dynamique de co-construction renforcée, à travers de nombreux temps d'échange, de formation et de mise en mouvement des acteurs locaux.

De l'an un de la mission à l'année N+, force est de constater que la dynamique mise en place est coconstruite et se structure. L'objet qui nous anime est davantage la recherche de progrès que d'innovation.

Charentes Tourisme ambitionne de poursuivre l'ouverture à des univers qui se croisent encore trop peu — habitants, professionnels, acteurs publics — en favorisant la rencontre, la formation et une intelligence collective au service des territoires. Toutefois, le Comité souligne que cette ambition d'équilibre, entre espace vécu et espace touristique, nécessite encore d'être mieux objectivée. La capacité à qualifier les perceptions (habitants, visiteurs, acteurs économiques) et à identifier les tensions d'usage reste à renforcer.

Le Comité considère que la mise en œuvre de cet objectif est engagée et en structuration, portée par une dynamique collective réelle. Il recommande de consolider les outils d'observation et d'évaluation, afin de mieux mesurer l'acceptabilité sociale, la satisfaction des publics et les équilibres territoriaux, et ainsi passer d'une dynamique de mise en mouvement à un pilotage plus objectif du tourisme équilibré.

Le Comité recommande également de mieux appréhender les différentes représentations du territoire — espace vécu, espace touristique, espace symbolique, imaginaires des vacances selon les publics — afin de qualifier leurs interactions et leurs chevauchements, et d'alimenter ainsi un référentiel opérationnel de l'équilibre, au-delà des indicateurs pilotables.

Fort de ces éléments, le comité estime que l'objectif est atteint.



Marc Pili
Délégué général de
Vacances Ouvertes

OS 3 - Créer les conditions d'une démarche active de coopération et d'innovation avec l'ensemble de nos partenaires

OO 3.1 - FORMALISER, DÉPLOYER ET ÉVALUER LA STRATÉGIE PARTENARIALE AVEC L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES

Actions menées :

- **Partenariats** : création d'un nouveau partenariat avec Eau17, harmonisation du suivi des partenariats et élaboration d'une convention type pour y intégrer la mission (suggestion du Comité de mission).

Indicateurs :

- **10 partenariats** sous convention.
- NPS des partenaires** : non mesuré en 2025 (résultats partiels et non harmonisés) – Mise en place d'une méthode de suivi partagée.

OO 3.2 - CHOISIR DE DYNAMISER, DÉVELOPPER ET CONTRIBUER AUX CLUBS ET COLLECTIFS EN FONCTION DE LEUR COHÉRENCE AVEC NOTRE MISSION

Actions menées :

- **Pilotage de 8 Clubs thématiques** fédérant des professionnels autour d'actions communes. Liste complète des clubs : Club ULICE, Club Thermalisme, Club Incontournables, Club Coups de Coeur, Club Villages et Paysages, Club Festivals, Club Oenotourisme, Club Presse.
- **Pilotage de 2 Contrats de destination** Explore Cognac et Côte Atlantique
- **Pilotage ou contribution à 7 comités d'itinéraires** Comités d'itinéraire concernés: La Vélofrancette, Le Canal des Deux Mers, La Scandibérique, La Véloodyssée, La Route des Cardinaux, La Vélidéale, La Flow Vélo

Indicateurs :

- Nombre de clubs ou collectifs intégrés ou pilotés par Charentes Tourisme : 17 dont 14 pilotés par Charentes Tourisme

NPS des partenaires : 73 (résultats partiels et non harmonisés)

OO 3.3 - STRUCTURER, METTRE EN ŒUVRE ET MESURER UNE DÉMARCHE D'INNOVATION

Actions menées :

- 5 nouvelles expérimentations** lancées, avec des résultats variables :
- **La Très Grande Satisfaction Client (TGS)** expérimentée auprès de trois territoires partenaires
 - **Murmuration** (adaptation climatique) : concluant pour les territoires ruraux, moins pour le littoral.
 - **Film immersif Wild Immersion** : non satisfaisant du point de vue touristique.
 - **Co'Lab** : action renouvelée en 2026
 - **Outils d'éco-conception événementielle** : élaboration concluante d'une charte et d'un outil de bilan carbone simplifié, qui est désormais utilisé en interne.

Indicateurs :

- **Nombre de nouvelles expérimentations** : 5

AVIS DU COMITE DE MISSION



L'Objectif statutaire OS 3 révèle une structuration autour de trois axes majeurs : la stratégie partenariale, l'animation de collectifs territoriaux et la démarche d'innovation.

Concernant les partenariats en 2025 : On note la création de partenariats structurants (Eau17) et une volonté d'harmonisation via des conventions types. 10 partenariats sont actuellement actifs.

L'action de l'animation territoriale se traduit par le pilotage de 8 clubs thématiques, 2 contrats de destination (Explore Cognac et Côte Atlantique) et 7 itinéraires.

Enfin, concernant l'axe Innovation, 5 expérimentations ont été lancées avec des résultats contrastés, allant d'expérimentations intéressantes (Murmuration) à des retours moins satisfaisants d'un point de vue touristique (Wild Immersion). Des outils concrets, comme une charte d'éco-conception et un bilan carbone simplifié, ont été internalisés.

Si les volumes sont quantifiés, le NPS (Net Promoter Score) des partenaires reste non mesuré en 2025, limitant la visibilité sur la satisfaction qualitative.

L'analyse du Comité de mission souligne une évolution positive dans la méthodologie. Le point fort réside dans le resserrement des objectifs, désormais plus ciblés pour assurer une meilleure mesure et une efficacité accrue. Cette approche privilégie la pertinence sur la quantité : on ne cherche plus à dynamiser l'ensemble des collectifs, mais spécifiquement ceux qui servent l'intérêt général et le modèle de mission.

Bien que ces indicateurs ne soient pas encore exhaustifs, ils constituent une première base de référence solide et nécessaire pour ancrer la stratégie dans la durée. Le Comité salue également l'intégration du « droit à l'erreur » dans le volet R&D, essentiel à toute démarche d'innovation authentique.

Le Comité porte donc un jugement favorable sur ces actions, saluant leur caractère pragmatique et réalisable. L'opérationnalité des mesures prises démontre une volonté de passer de la théorie à l'impact concret sur le terrain. Le comité invite à accentuer les efforts sur deux critères :

- **La démonstration du pilotage** : À court terme, l'enjeu est de prouver que les critères définis peuvent être suivis concrètement. Les actions réalisées se doivent de générer des résultats « à impact » et mesurables.

- **La consolidation de la base de partenaires et de collectifs** est une étape clé. Cette étape doit être considérée comme la première pierre à l'édifice. À partir de ce socle, il conviendra d'élargir progressivement le spectre des indicateurs (notamment le NPS) pour affiner la perception de la valeur ajoutée des différents partenariats.

Fort de ces éléments, l'objectif est partiellement atteint si l'on considère l'objectif final fixé par le comité. Mais compte tenu de la montée en puissance et des ajustements nécessaires, le comité estime être dans l'attendu à ce stade du projet.



Vincent Mathieu

Responsable de la filière tourisme au
Crédit Agricole Charente – Périgord

OS 4 - Inspirer en partageant les réussites collectives et en valorisant les expertises de notre équipe

OO 4.1 - DÉPLOYER UN PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE ET DE L'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUELS ET COLLECTIF

Actions menées :

- Création d'un plan de formation, organisation d'ateliers de sensibilisation (Ressource en Eau, Biodiversité...), mise en place de groupes de travail internes (Communication interne, Lab IA, QVCT, déploiement d'un plan mobilité employeur (phase de diagnostic)

Indicateurs :

- **Nombre NPS global QVCT** : 11 (résultats 2025 sur l'année 2024)
- **Pourcentage d'objectifs atteints** : définition d'un process partagé

OO 4.2 - METTRE EN ŒUVRE ET ÉVALUER UN PLAN DE COMMUNICATION ET RP DES EXPERTISES ET DES SUCCÈS COLLECTIFS

Actions menées :

- Interventions externes, podcasts, accueil de 2 événements nationaux, actions de communication et de relations presse.

Indicateurs :

- **Place dans le classement national des ADT en nombre d'abonnés LinkedIn** : 13
- **Audience des retombées presse corporate** : 197 600 000 pour 413 retombées

AVIS DU COMITE DE MISSION



Au fil des échanges au sein du Comité, cet objectif a évolué : il ne s'agit plus seulement de faire de Charentes Tourisme une « référence », mais bien « d'inspirer » en partageant les réussites collectives et en valorisant les expertises. Un glissement sémantique qui permet de passer d'une logique d'image à une logique de transmission. Le Comité a validé les deux piliers et indicateurs pour mesurer cette ambition : la performance collective et l'épanouissement individuel des collaborateurs, la visibilité et le partage des expertises.

Les premières actions engagées vont dans le bon sens. Elles aident le partage en interne et mettent en lumière les expertises. Le comité souligne notamment :

d'être attentif à ce que la performance collective attendue reste toujours en équilibre avec l'épanouissement de chacun.

de démontrer aussi l'utilité réelle pour les acteurs du territoire : en quoi ces actions, cette visibilité transforment-elles les pratiques ? l'enjeu est désormais d'aller plus loin : faire en sorte que ces initiatives ne soient pas seulement visibles, mais qu'elles deviennent un véritable levier d'appropriation collective.

Le passage à une posture « d'inspiration » est pertinent, cohérent avec la mission et porteur de valeur pour le territoire, au bénéfice des acteurs du tourisme ici et ailleurs.

Le comité recommande notamment :

d'articuler l'épanouissement individuel avec les objectifs collectifs, de démontrer l'impact des expertises sur le terrain, et d'assumer pleinement cette posture d'inspiration, en partageant autant les réussites que les apprentissages.

Valoriser les réussites est une étape ; en faire un levier de transformation pour les autres est l'essence même de la mission. Fort de ces éléments, le comité estime que l'objectif est partiellement atteint.



Nathalie Guelin
Consultante en ingénierie
touristique

Les Grands défis 2026 - Perspectives

L'APPROPRIATION DE LA MISSION PAR L'INTERNE

En 2026, Charentes Tourisme engagera une nouvelle étape pour faire de la mission un véritable levier d'alignement et de performance collective. Une enquête interne réalisée fin 2025 a permis d'identifier précisément les attentes, freins et leviers d'adhésion des équipes. Sur cette base, un plan d'action opérationnel sera déployé : partage d'expériences, temps dédiés à la mission, outils d'aide à la décision, valorisation des initiatives internes etc.

ATELIERS THÉMATIQUES ENTRE COMITÉ DE MISSION ET COLLABORATEURS

2 ateliers seront organisés en 2026 pour favoriser un dialogue direct entre collaborateurs et comité de mission. Ces temps d'échange volontaires permettront d'approfondir une thématique stratégique, de traiter une problématique opérationnelle ou de clarifier un besoin d'alignement. L'enjeu est de créer un espace constructif, orienté solutions et en co-responsabilité. Ces ateliers contribueront à renforcer la cohérence entre le cap stratégique de la mission et les réalités du terrain.

LE POSITIONNEMENT OPÉRATIONNEL D'AGENCE D'ACCOMPAGNEMENT ET DE CONSEIL

En 2026, la structure franchira une étape structurante en affirmant pleinement son positionnement d'agence de conseil et d'accompagnement au service des transitions du tourisme. Un travail de fond sera conduit pour renforcer la coordination des actions transversales et structurer des outils dédiés, opérationnels et à forte valeur ajoutée. L'objectif prioritaire sera de clarifier et de valoriser une offre de services lisible. L'actualisation du site professionnel contribuera à cette cohérence et à cette visibilité renforcée. Cette évolution consolidera un rôle de partenaire stratégique de proximité.

Contact



Pierre MIGAUD

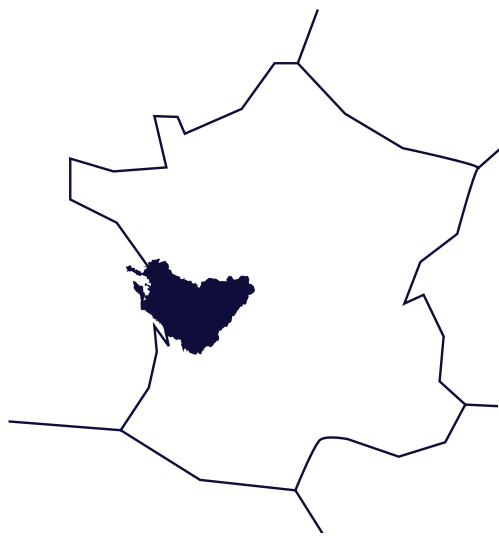
Directeur des transitions et manager de mission
06 69 97 24 70
p.migaud@charentestourisme.com

Charentes Tourisme

Site d'Angoulême
21, rue d'Iéna
CS 82407
16024 ANGOULÊME Cedex

Site de La Rochelle
85, boulevard de la République
17076 LA ROCHELLE Cedex 9

Site de Saint-Jean-d'Angély
8, rue Grosse Horloge
17400 SAINT-JEAN-D'ANGÉLY



Rapport du Comité de Mission



2024



Sommaire

<i>Sur le chemin de la mission</i>	6
<i>Modèle de mission</i>	12
<i>Perpectives</i>	27
<i>Annexes</i>	22

En juin 2024, Charentes Tourisme a officiellement modifié ses statuts pour devenir association à mission. La composition du Comité de mission a été validée en fin d'année 2024 et sa première réunion a eu lieu au mois de février 2025.

Ce premier rapport du Comité de mission, relatif à l'année 2024, revêt donc un caractère particulier. Son objectif principal est de présenter la démarche engagée, les principales étapes franchies et les premières actions concrètes mises en œuvre.

L'analyse détaillée des objectifs et des indicateurs sera engagée à partir de 2025, année du déploiement opérationnel complet.

Avant-propos



Conscient des défis et des mutations profondes auxquels le secteur du tourisme est confronté, le comité a assumé son rôle d'aiguillon, d'expert et d'investigateur de la mission, en interaction avec la direction générale : il a été attentif à l'équilibre entre les attentes des touristes, l'intérêt des acteurs économiques et la vie des habitants des territoires des Charentes ; il a encouragé la poursuite des coopérations et des innovations cohérentes avec la mission, et a cherché à valoriser les réussites des équipes en matière de soutenabilité.

Dans un contexte qui exige à la fois le courage d'agir et celui de renoncer à certaines activités, le comité s'est concentré sur la réalité des activités de Charentes Tourisme, afin de consolider l'ambition stratégique portée par sa raison d'être.

Première association à choisir ce statut de société à mission, Charentes Tourisme s'engage, dans une période marquée par l'incertitude, où nombre d'acteurs économiques et politiques sont tentés de revenir sur leurs engagements sociaux et environnementaux. Sa feuille de route, équilibrée et pragmatique, vise à inspirer un secteur du tourisme qui a vocation à se transformer.



Cécile Ezvan

Présidente du Comité de mission de Charentes Tourisme

Charentes Tourisme

INNOVER, COOPÉRER, TRANSFORMER

Charentes Tourisme a franchi une étape déterminante avec l'adoption du statut d'association à mission en juin 2024. Cette évolution, fruit d'une réflexion collective, traduit notre conviction : l'avenir du tourisme se construit en lien étroit avec les enjeux sociaux, environnementaux et territoriaux.

Aujourd'hui notre mission, inscrite dans les statuts de l'agence, doit guider chacune de nos actions. Véritable boussole, elle oriente nos choix et nos décisions au service d'un tourisme positif et équilibré.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des membres du Comité pour leur engagement exigeant, constructif et bénévole. Leurs observations, leurs conseils et leurs encouragements nourrissent notre ambition et nous aident à progresser. Nous avons confiance dans la dynamique que nous construisons ensemble, elle nous guidera sur le chemin ambitieux de la mission que nous avons choisie de porter.



Stéphane Villain et Patrick Mardikian

Président et Président délégué de Charentes Tourisme

Sur le chemin de la mission

PRÉSENTATION DE CHARENTES TOURISME

Charentes Tourisme est l'Agence de Développement Touristique (ADT) des Départements de la Charente et de la Charente-Maritime. Elle constitue le bras armé de ces collectivités pour préparer et mettre en œuvre les politiques touristiques départementales.

Depuis sa création, Charentes Tourisme n'a cessé d'évoluer pour répondre aux besoins de ses territoires et accompagner les grandes mutations du secteur.

Aujourd'hui, son engagement se renforce à travers l'adoption du statut d'association à mission, une démarche encore rare dans le monde du tourisme institutionnel.

Dates clés



Les valeurs



Engagement



Coopération




Innovation



Solidarité



Ces valeurs ont été choisies par l'ensemble de l'équipe de Charentes Tourisme à la suite d'un vote interne.

 S'engager en tant qu'association à mission, selon la loi PACTE de 2019, permet d'aligner la vision de la gouvernance, la stratégie de la Direction Générale et la déclinaison opérationnelle de l'ensemble de l'équipe coordonnée par les managers grâce à une démarche de progrès nourrie par les piliers économique, sociétal et environnemental. Cela donne du sens à l'action individuelle et collective, accroît la légitimité de la structure par le « contrôle bienveillant » externe, attire des partenaires engagés et valorise son utilité au sens de l'intérêt général. C'est aussi un levier pour pérenniser son modèle tout en affirmant son engagement dans le bien commun.

Olivier AMBLARD
 Directeur Général de Charentes Tourisme

Chiffres clés 2024



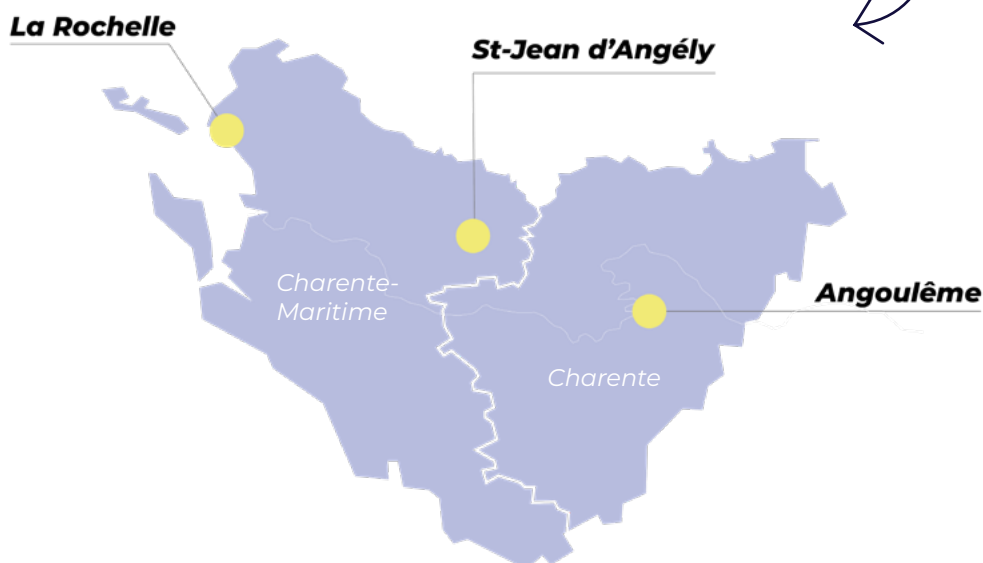
6,4 M€
 de budget



67
 collaborateurs
 et collaboratrices



3 sites :
 Angoulême / La Rochelle /
 Saint-Jean-d'Angély



Septembre 2023

Définition de la raison d'être et des objectifs statutaires

Janvier 2024

Présentation de la raison d'être et des objectifs statutaires au Conseil d'Administration

Mars 2024

Événement live LinkedIn « Charentes Tourisme se réinvente ! »

- Présentation de la raison d'être et des objectifs statutaires, de la nouvelle marque et des grandes orientations 2025
- Près de 500 inscrits au Live et 300 vues du replay

LES ÉTAPES CLÉS

Après avoir obtenu en 2023 le label Engagé RSE de l'AFNOR, Charentes Tourisme a souhaité affirmer davantage sa responsabilité et sa contribution au bien commun. Cette étape coïncidait également avec la fin d'un cycle stratégique amorcé lors de la fusion.

En s'appuyant sur le modèle des sociétés à mission créé par la loi Pacte de 2019, l'agence a lancé une nouvelle dynamique collective visant à consolider son engagement et fixer un cap sur le long terme.

L'agence a choisi de se faire accompagner par KPMG pour la définition de sa raison d'être et des objectifs statutaires.

Fidèle à son ADN, cette démarche, atypique pour une association, lui a permis d'ouvrir une nouvelle voie. A ce titre, Charentes Tourisme a été invitée en 2024 à partager son expérience :

• **le 17 octobre** : participation à la table ronde « Structures à mission & Territoires : l'avenir des OGD ? » lors des Rencontres Nationales du E-Tourisme à Pau aux côtés de Solenne OJEA-DEVYS, Directrice Générale Okko Hotels et Franck MORISSE, Ambassadeur des Entreprises à Mission Nouvelle Aquitaine Communauté des Entreprises à Mission

• **le 7 novembre** : participation à l'émission « L'économie autrement » sur radio KPMG sur la thématique « Les territoires à mission : déclinaison des entreprises à mission ? » aux côtés d'Alain SCHNAPPER, Vice-Président & Co-fondateur de la Communauté des Entreprises à Mission et Nicolas DEBON, Directeur Général de Nantes Saint-Nazaire Développement



Ce que je retiens, c'est d'abord l'approche volontariste et pionnière de Charentes Tourisme devant ce challenge. Parce que n'oublions pas qu'à l'été 2023, il y avait très peu d'associations prêtes à se lancer sur le chemin de la mission !

La Présidence comme la Direction de l'agence a compris très vite qu'en embarquant l'ensemble de ses collaborateurs et des partenaires externes dans la formulation de sa mission, elle faciliterait cette voie nouvelle et son appropriation par le plus grand nombre.

Malgré les ateliers de travail que je leur imposais pour respecter l'agenda, les itérations nécessaires, je tiens à souligner l'extrême professionnalisme de mes interlocuteurs chez Charentes Tourisme. De la hauteur de vue, une réflexion engagée et ambitieuse, l'acceptation de renoncements et l'humilité d'être pionnier en tant qu'agence à mission... En plus d'être efficace, l'accompagnement de Charentes Tourisme fut très agréable.

Et le résultat est à souligner. Charentes Tourisme a su adopter et faire sienne une mission et une raison d'être qui lui ressemble, prête à relever tous les défis d'un tourisme positif et équilibré !

Antoine GUYOT, consultant RYDGE Conseil « société à mission »

Juin 2024

Modification des statuts en Assemblée Générale Extraordinaire

Novembre 2024

Validation de la composition du Comité de mission par le Bureau de Charentes Tourisme

Novembre 2024

Présentation de la démarche et du Comité de mission à l'ensemble de l'équipe au cours de la journée Teambuilding

La raison d'être et les objectifs statutaires, travaillés par le Comité de Direction et les Présidents de Charentes Tourisme, ont été challengés par :

• **2 partenaires externes** : Jean-Baptiste Dagréou, Président de la Fédération Départementale de l'Hotellerie de Plein Air en Charente-Maritime et Aurélie Loubes, Directrice du Comité Régional du Tourisme de Nouvelle-Aquitaine

• **3 managers** : Perrine Belin, Directrice de la performance, Stéphane Morand, Directeur de la coopération et Cécile Triballier, Directrice de la transition environnementale



La démarche d'association à mission engagée par Charentes Tourisme est en totale cohérence avec les objectifs du CRT de Nouvelle-Aquitaine: accompagner les transitions et développer un tourisme durable. Elle incarne une vision engagée, responsable et collective du tourisme, qui donne du sens à l'action et favorise les coopérations, comme celle engagée avec le CRT à travers notre Contrat de partenariat local.

Lors de la définition de la raison d'être – et plus largement tout au long de la démarche – j'ai souligné l'importance pour Charentes Tourisme d'intégrer les parties prenantes, tant au niveau infra-départemental que régional, afin de préciser au mieux son positionnement et sa valeur ajoutée dans l'écosystème.

Aurélie LOUBES – Directrice du CRT Nouvelle Aquitaine

COMPOSITION ET RÔLE DU COMITÉ DE MISSION

« Ce que dit la loi »

- ✓ Est «distinct des organes sociaux» de la société
- ✓ Doit «comporter au moins un salarié»
- ✓ Est chargé exclusivement [du] suivi [de l'exécution de la mission]
- ✓ « Présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...] à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société »
- ✓ « Procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ».

RSE, prospective, économie, tourisme social et solidaire, ingénierie, innovation... En constituant son Comité de mission, Charentes Tourisme a fait le choix de l'ouverture et de la complémentarité avec une composition majoritairement externe. La diversité des regards et des compétences constitue une force au service de la mission. Les membres du Comité de mission ne sont pas rémunérés.

En interne, un appel à candidature a été lancé auprès de l'ensemble de l'équipe pour qu'une personne puisse intégrer le Comité aux côtés de la manager de mission. Les candidates et candidats étaient invités à formuler leurs motivations en répondant aux questions suivantes :

- Que signifie pour toi la qualité d'association ou d'entreprise à mission ?
- Pourquoi souhaites-tu intégrer l'équipage « Mission » ?
- Quelle sera ta contribution à ce collectif ?
- Comment promouvoir le modèle de mission en interne ?

La candidature de Nathalie Guélin, consultante en ingénierie touristique a ainsi été retenue.



En tant que membres du Comité de mission, nous avons à cœur de préserver l'intégrité de la mission tout en restant attentifs à sa mise en œuvre concrète. Notre responsabilité est d'incarner un équilibre entre ambition et pragmatisme : veiller à ce que les engagements soient à la hauteur des enjeux, mais qu'ils restent accessibles et mobilisateurs pour les équipes. C'est à cette condition que la mission peut vivre au quotidien, irriguer les décisions et inspirer l'action à tous les niveaux de l'entreprise.

Noémie AUBRON



Présidente : Cécile EZVAN

Expert des démarches éthiques et responsables au sein des organisations, Cécile est Professeure associée au sein d'Excelia Business School, où elle enseigne la stratégie, l'éthique et la RSE. Elle y dirige également l'Institut de la Responsabilité par l'Innovation (IRSI) qui orchestre des recherches partenariales avec les acteurs économiques et institutionnels des territoires des campus d'Excelia.



Antoine ANGEARD

Directeur d'ADN Tourisme

ADN Tourisme est née en 2020 du regroupement des trois fédérations historiques des acteurs institutionnels du tourisme, Offices de Tourisme de France, Tourisme & Territoires et Destination Régions. La fédération a pour objectif de proposer une offre de services et une expertise au plus près des attentes de ses adhérents. Elle a également pour ambition de développer des partenariats forts avec l'État et ses opérateurs, ainsi qu'avec les acteurs privés, dans la perspective d'inscrire son action dans une vision partagée d'un tourisme responsable et de qualité.



Noémie AUBRON

Fondatrice de CIRCA 2040

Prospectiviste spécialisée dans l'évolution des modes de vie, Noémie accompagne depuis plus de 10 ans les organisations publiques et privées dans leurs démarches de réflexion stratégique et de projection vers le futur.



Vincent MATHIEU

Responsable de la filière tourisme au Crédit Agricole Charente - Périgord

Le Crédit Agricole Charente Périgord a structuré une filière dédiée aux acteurs du Tourisme et mis en place un parcours de formation spécifique d'une partie de ses coéquipiers. Le souhait affiché est d'accompagner efficacement l'ensemble des acteurs, qu'ils soient institutionnels ou professionnels du tourisme, tout en appréhendant et en s'imprégnant au mieux de l'écosystème, des enjeux, des atouts et des transformations de ces activités essentielles pour le développement économique de son territoire.



Marc PILI

Délégué général de Vacances Ouvertes

Vacances Ouvertes accompagne les associations de toutes natures mais aussi les collectivités locales dans leur stratégie d'utiliser les projets vacances comme des vecteurs de cohésion sociale et d'émancipation des non-partants.



Perrine BELIN

Directrice de la performance et Manager de mission

Transformation des pratiques, déploiement d'outils partagés, adaptation des procédures, accompagnement individualisé... Dans une démarche d'amélioration continue, Perrine accompagne les équipes pour créer un environnement de travail à la fois stimulant, agréable et efficace. Elle coordonne également l'animation de la mission.



Nathalie GUÉLIN

Consultante en ingénierie touristique

Nathalie apporte conseils aux projets de territoire et d'équipements des collectivités et favorise l'implantation des nouveaux projets durables, en identifiant, évaluant et qualifiant les opportunités foncières et immobilières et en assurant la mise en relation avec des investisseurs privés.

Modèle de mission

Charentes Tourisme a fait le choix d'intégrer l'ensemble de ses activités dans son modèle de mission. Pour l'agence, il constitue la colonne vertébrale du plan d'action. Ce choix ambitieux nécessite de renoncer ou de réorienter certaines activités afin qu'elles servent pleinement le modèle de mission. Ce chemin est en cours.

Les 4 objectifs statutaires ont été déclinés en 10 objectifs opérationnels. Chacune des activités de Charentes Tourisme a été rattachée à un objectif opérationnel prioritaire (certaines activités pouvant en effet soutenir l'atteinte de plusieurs objectifs opérationnels).

Les objectifs opérationnels et indicateurs associés seront ajustés en 2025 en lien avec le Comité de mission.

RAISON D'ÊTRE & OBJECTIFS



Relever, avec créativité et coopération, les défis des transitions pour incarner et impulser un tourisme positif et équilibré.

Objectif Statutaire 1 - Accompagner les territoires et les filières aux défis environnementaux, sociétaux et aux mutations de notre secteur.

◎ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.1

Mettre en œuvre des actions de sensibilisation aux défis et aux mutations du secteur touristique

◎ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1.2

Développer des plans d'adaptation aux défis et aux mutations du secteur touristique

Objectif Statutaire 2 - Contribuer à un tourisme équilibré par la satisfaction des habitants, des touristes et des acteurs

◎ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.1

Développer une solution de mesure d'un tourisme équilibré

◎ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.2

Contribuer au maintien et développement d'une offre engagée

◎ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2.3

Favoriser une demande équilibrée

Objectif Statutaire 3 - Créer les conditions d'une démarche active de coopération et d'innovation avec l'ensemble de nos partenaires

⊙ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.1**

Formaliser, déployer et évaluer la stratégie partenariale avec l'ensemble de nos parties prenantes

⊙ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.2**

Dynamiser, développer et contribuer aux clubs/collectifs en lien avec les filières et thématiques prioritaires

⊙ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3.3**

Structurer, mettre en œuvre et mesurer une démarche d'innovation

Objectif Statutaire 4 - Faire de Charentes Tourisme une référence, en partageant les réussites collectives et en valorisant les expertises individuelles de notre équipe

⊙ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.1**

Déployer un plan d'amélioration continue de la performance et de l'épanouissement individuel et collectif

⊙ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4.2**

Mettre en œuvre et évaluer un plan de communication et RP des expertises et des succès collectifs

Le regard du Comité de mission



Le Comité de mission considère avec intérêt la démarche engagée par Charentes Tourisme à travers sa raison d'être et ses objectifs statutaires. Il y reconnaît une volonté sincère et ambitieuse d'ancrer l'action touristique dans un projet à la fois territorial, sociétal et environnemental.

Il encourage à clarifier certaines notions structurantes telles que les "transitions" et "l'équilibre" et à affirmer les finalités afin de renforcer la lisibilité du cap stratégique et en faciliter l'appropriation. La cohérence entre finalité, objectifs et résultats attendus est la clé pour donner toute sa portée au modèle de mission et en faire une source d'inspiration pour d'autres structures.

Nathalie GUÉLIN

OS 1 - Accompagner les territoires et les filières aux défis environnementaux, sociétaux et aux mutations de notre secteur.

Dans un monde en constante évolution et face à des défis de plus en plus complexes (écologiques, sociaux, économiques, numériques...), les territoires et les filières ont besoin de s'adapter pour renforcer leur résilience. Charentes Tourisme s'engage à leurs côtés pour favoriser leur prise de conscience, leur engagement et contribuer au déploiement de nouvelles pratiques.

OO 1.1 - METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE SENSIBILISATION AUX DÉFIS ET AUX MUTATIONS DU SECTEUR TOURISTIQUE

Exemples d'action 2024 :

• **Journée des Experts du Tourisme :** événement à destination des professionnels du tourisme des Charentes. Programme des conférences : « C'est quoi la révolution IA ? », Table ronde – « Adapter sa structure touristique au changement climatique » et « Quand le don nous aide à sauver la planète ». 360 participants / NPS 28

• **Journée de l'ingénierie touristique :** rencontre annuelle des techniciens des collectivités et Offices de Tourisme pour partager informations et bonnes pratiques. Thématique 2024 : adaptation aux aléas climatiques. 37 inscrits / NPS : 69

OO 1.2 - DÉVELOPPER DES PLANS D'ADAPTATION AUX DÉFIS ET AUX MUTATIONS DU SECTEUR TOURISTIQUE

Exemples d'action 2024 :

• **Déploiement du Fonds Tourisme Durable :** ce dispositif d'aides, financé dans le cadre de Destination France, a pour objectif de sensibiliser et d'engager les acteurs du tourisme, hébergeurs et restaurateurs, à mettre en place des actions et/ou à investir pour optimiser leurs performances environnementales. Charentes Tourisme a proposé un accompagnement personnalisé avec la réalisation d'un diagnostic sur site, l'élaboration d'un plan d'actions adapté et pertinent et le dépôt du dossier administratif auprès de l'ADEME. 18 dossiers déposés / 229 300 € mobilisés pour des actions et investissements pour 135 000 € d'aides accordées auprès des acteurs charentais

Le regard du Comité de mission



Face aux défis environnementaux et sociétaux, et aux mutations de notre secteur, il est impératif d'accompagner les territoires et les filières touristiques vers un modèle plus durable. Charentes Tourisme s'engage à repenser nos pratiques, valoriser les ressources locales et favoriser un tourisme respectueux des populations et des écosystèmes.

Le comité a identifié la nécessité de définir et d'illustrer clairement les ambitions, notamment en ciblant un nombre de défis limité pour être plus efficaces. Les outils de mesure ont également été questionnés. Ils doivent être précisés en fonction des objectifs afin d'inclure des éléments quantifiables en termes de résultat en complément des éléments de moyens.

Vincent MATHIEU

• **Séjours bas carbone :** participation au dispositif initié par le CRT NA, invitant les visiteurs à privilégier les solutions de mobilités peu génératrices de gaz à effet de serre. Séjours accessibles sans voiture, intégrant itinéraires à pied ou à vélo, activités sportives ou nature, découverte des produits locaux et privilégiant hébergements et restaurateurs engagés. 13 offres créées

OS 2 - Contribuer à un tourisme équilibré par la satisfaction des habitants, des touristes et des acteurs

Charentes Tourisme s'engage à favoriser un modèle de tourisme qui tienne compte des besoins et des intérêts des habitants, des touristes et des acteurs, tout en préservant nos ressources. Encourager le déploiement et la consommation d'une offre engagée, contribuer à une meilleure répartition des flux dans le temps et dans l'espace, fournir des données objectives aux territoires pour la mise en œuvre de leur politique publique... constituent quelques-uns des leviers nécessaires au développement d'un tourisme équilibré.

OO 2.1 - DÉVELOPPER UNE SOLUTION DE MESURE D'UN TOURISME ÉQUILIBRÉ

Pas d'action en 2024

OO 2.2 - CONTRIBUER AU MAINTIEN ET DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE ENGAGÉE

Exemples d'action 2024 :

- **276 prestataires labellisés Accueil Vélo** en Charentes, +8% par rapport à 2023
- **464 structures labellisées Tourisme & Handicap**, dont 40 nouveaux labellisés et 89 renouvellements.

OO 2.3 - FAVORISER UNE DEMANDE ÉQUILIBRÉE

Exemples d'action 2024 :

- **Plus d'un million de visiteurs sur le site [infiniment-charentes.com](https://www.infiniment-charentes.com)**
- **Partenariat éditeur Routard – Hachette**, pour un guide **Enotourisme** en Charentes (parution en avril) - filière d'attractivité des clientèles nationales et locales sur les territoires ruraux et littoraux et aux 4 saisons **12 000 exemplaires**

Le regard du Comité de mission



Le comité de mission a salué la volonté de Charentes Tourisme de promouvoir un tourisme équilibré, à partir de leviers opérationnels comme la répartition des flux, la fourniture de données objectives et une offre engagée. Les vélo-routes, les plans d'adaptation et l'accès aux vacances pour les non-partants figurent parmi les actions à poursuivre et à renforcer.

Le comité attire aussi l'attention sur un enjeu central : dépasser une logique de simple mesure de satisfaction, pour mettre en place un dispositif de diagnostic territorial partagé qui identifie les tensions et potentiels conflits d'usages, en tenant compte des réalités vécues localement, en particulier par les habitants. Le comité recommande de concevoir ce diagnostic comme un outil de médiation permettant un dialogue constructif entre toutes les parties prenantes. Reconnaître les habitants comme co-constructeurs légitimes du modèle touristique conditionne son acceptabilité sociale et la soutenabilité du tourisme à l'avenir.

Cécile EZVAN

OS 3 - Créer les conditions d'une démarche active de coopération et d'innovation avec l'ensemble de nos partenaires

Ces deux valeurs figurent dans l'ADN de la structure depuis sa création. En tissant des liens forts les territoires et les filières, Charentes Tourisme impulse des actions partenariales et innovantes qui, sans l'esprit de coopération, ne pourraient voir le jour. Elles impliquent une mutualisation des ressources et des compétences entre structures publiques et privées dans une logique de confiance et d'engagement partagé, afin de répondre ensemble aux défis des transitions.

OO 3.1 - FORMALISER, DÉPLOYER ET ÉVALUER LA STRATÉGIE PARTENARIALE AVEC L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES

Exemples d'action 2024 :

- **Convention cadre pluriannuelle avec le CRT :** mutualiser les axes de collaboration, les actions et les expertises pour en améliorer l'efficacité et la lisibilité au bénéfice des acteurs locaux du tourisme et du développement durable du tourisme en Charentes et en Nouvelle-Aquitaine.
- **+ de 20 partenariats noués en 2024** avec des acteurs clés comme l'UMIH17, Les Maires pour la Planète, Excelia, l'Université de la Rochelle, Crédit Agricole Charentes Périgord...

OO 3.2 - DYNAMISER, DÉVELOPPER ET CONTRIBUER AUX CLUBS/COLLECTIFS EN LIEN AVEC LES FILIÈRES ET THÉMATIQUES PRIORITAIRES

Exemples d'action 2024 :

- **Pilotage de 7 Clubs thématiques* regroupant 88 partenaires.** Charentes Tourisme anime ces collectifs et coordonne la mise en œuvre de plans d'actions co-financés.
**Villages & Paysages, Festivals, Sites Incontournables, Sites Coups de Cœur, Thalasso, Thermalisme, Route Historique des Trésors de Saintonge*
- **Lancement de la Vélidéale,** itinéraire vélo de 665 km de Royère-de-Vassivière jusqu'à Saint-Nazaire, piloté par Charentes Tourisme.

Le regard du Comité de mission



La coopération est inscrite dans l'ADN de Charentes Tourisme depuis ses origines. L'enjeu de cet objectif statutaire est clair : mobiliser ce savoir-faire au service de la mission. Quelles formes d'innovation pour renforcer cette mission ? Quelles alliances privilégier ? Il s'agit de rester ouvert aux partenariats tout en demeurant exigeant sur le sens et la portée de l'enjeu. C'est sur cette ligne de crête que se joue la réussite de cet engagement. C'est aussi probablement un formidable territoire d'innovation sur les modalités mêmes de la coopération !

Noémie AUBRON

OO 3.3 - STRUCTURER, METTRE EN ŒUVRE ET MESURER UNE DÉMARCHE D'INNOVATION

Exemples d'action 2024 :

- **Expérimentation d'un métavers de destination** en partenariat avec les Offices de Tourisme d'Angoulême et de Châtelaiillon-Plage, la Cité de la BD, Excelia Tourism School et le Comité Régional du Tourisme de Nouvelle-Aquitaine.
- **20 entreprises accompagnées par Lekko,** l'accélérateur du tourisme durable déployé par Charentes Tourisme et VVF

OS 4 - Faire de Charentes Tourisme une référence, en partageant les réussites collectives et en valorisant les expertises individuelles de notre équipe

Les ressources humaines représentent un enjeu-clé pour assurer la réussite, la performance et la durabilité d'une organisation. L'agence s'attache à créer un environnement qui favorise à la fois l'épanouissement de l'équipe et sa performance. En capitalisant sur les réussites collectives et les expertises individuelles, l'agence souhaite impulser une dynamique positive et durable.

OO 4.1 - DÉPLOYER UN PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE ET DE L'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Exemples d'action 2024 :

- Mise en œuvre d'une démarche Qualité de Vie et des Conditions de Travail.
90% de répondants au 1^{er} questionnaire QVCT
- Acquisition d'un nouvel outil pour centraliser les demandes, faciliter les procédures et optimiser le suivi des formations internes.
- 1 047 heures de formation
44 salariés ont participé à au moins une formation

OO 4.2 - METTRE EN ŒUVRE ET ÉVALUER UN PLAN DE COMMUNICATION ET RP DES EXPERTISES ET DES SUCCÈS COLLECTIFS

Exemples d'action 2024 :

- Lancement du podcast « Les pieds dans le plat » : des conversations inspirantes entre un collaborateur de Charentes Tourisme et un invité expert pour apporter un éclairage sur les enjeux actuels du secteur touristique.
7 épisodes
+ de 3 000 écoutes actives
- Animation de la page LinkedIn de Charentes Tourisme
Près de 7 800 abonnés
Taux d'engagement moyen de la page : 15,06 %

Le regard du Comité de mission



Faire de Charentes Tourisme une référence passe par la reconnaissance de ses forces humaines et collectives. Il s'agit de valoriser les réussites partagées comme leviers d'inspiration, tout en mettant en lumière les expertises individuelles qui fondent la richesse du projet. Cette ambition suppose une culture du travail collaboratif, de la confiance et du récit : raconter ce que nous réussissons ensemble, faire connaître les savoir-faire de chacun, renforcer l'attractivité en interne comme en externe. Cela implique des outils adaptés, une communication vivante et un engagement constant. Le Comité de mission, dans sa diversité, partage cette ambition, s'implique pour la faire vivre, et reconnaît la singularité de la démarche par un faire-savoir tout aussi dynamique qu'ambitieux. En assumant cette dynamique collective portée par l'intelligence des talents, Charentes Tourisme s'affirmera comme un acteur imaginatif et innovant.

Marc PILI

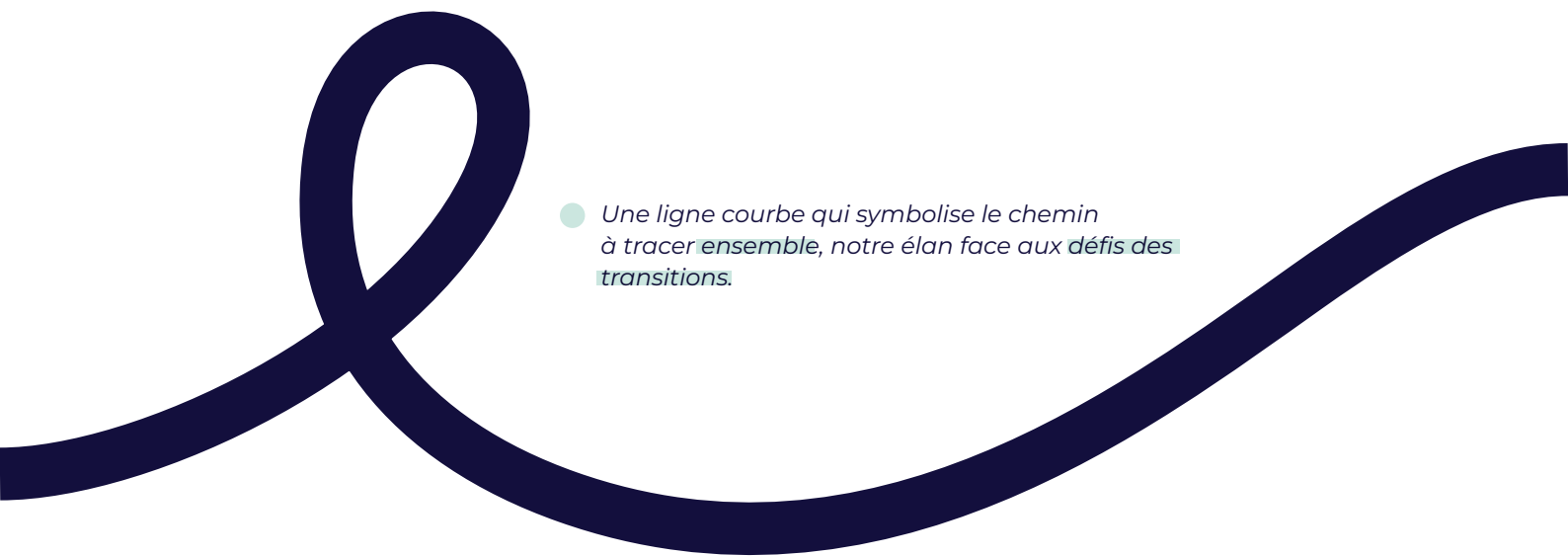
UNE MISSION PORTÉE PAR UNE NOUVELLE IDENTITÉ

Première matérialisation de cette démarche engagée pour devenir structure à mission : la création d'une nouvelle identité graphique.



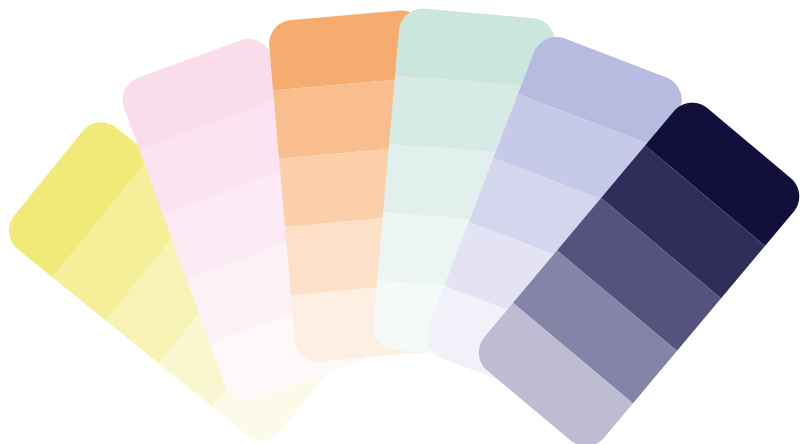
Nous avons traduit la mission de Charentes Tourisme en affirmant un positionnement clair : celui d'un acteur moteur au service des équilibres. Nous avons opté pour une signature qui enchaîne 3 verbes d'action avec rythme – « Innover, coopérer, transformer » – pour bien refléter l'ADN de la structure d'action et de coopération qu'elle a toujours été. Ce nouveau branding incarne une volonté d'agir concrètement, dans l'intelligence collective, pour un tourisme positif. Il rompt avec les codes convenus du tourisme durable : ici, pas de mots galvaudés comme «green» ou «durable», mais un récit désirable, moderne et aligné avec les enjeux du territoire et de ses acteurs.

Julien MASSIOT – Fondateur et CEO de Wild&Slow



● Une ligne courbe qui symbolise le chemin à tracer ensemble, notre élan face aux défis des transitions.

.....→
Des couleurs **éco-conçues** permettant de consommer moins d'encre composent ce nouveau nuancier, symbole de fraîcheur et de positivité.





- Un T qui fait référence à la *balance*, à la recherche de l'*équilibre*.

ites

- La création d'une *typographie singulière*, symbole de l'*innovation* et représentant le *lien* qui nous unit à nos partenaires.

Charentes Tourisme

INNOVER, COOPÉRER, TRANSFORMER



Cette identité visuelle s'appuie également sur une nouvelle signature: 3 verbes d'actions qui traduisent nos volontés.

- Des guillemets qui font référence au dialogue, à l'ouverture et apportent du dynamisme.

INNOVER : engagés dans une démarche prospective, nous décryptons les solutions de demain pour nous adapter aux mutations du secteur et apporter un accompagnement efficient.

COOPÉRER : convaincus de la puissance du collectif, nous favorisons les synergies et l'intelligence collective au service d'une croissance maîtrisée et partagée.

TRANSFORMER : confiants dans le développement d'un tourisme positif et équilibré, nous œuvrons pour qu'il préserve l'environnement tout en bénéficiant aux habitants, touristes et acteurs touristiques.



ORGANISATION INTERNE

Pour soutenir le déploiement de la mission en interne, Charentes Tourisme a adapté son organisation dès 2024. Cette stratégie opérationnelle s'appuie sur **deux leviers structurants : l'alignement des actions sur le modèle de mission et l'évaluation continue de leur impact.**

- ✓ Le pilotage de la mission (0,3 ETP) a été confié à la Directrice de la performance.
- ✓ 4 managers ont été nommés **Coordinateurs / Coordinatrices d'Objectifs Statutaires** (1 COS par objectif). Ils ont notamment pour mission d'accompagner l'équipe dans la préparation du plan d'activité N+1 pour garantir l'alignement des activités aux objectifs statutaires.
- ✓ Le plan d'activités 2025*, préparé fin 2024, a été organisé selon les objectifs statutaires et opérationnels. Dans une logique d'amélioration continue, des indicateurs (3 maximum) ont été identifiés pour chacune des activités. La structuration de cette évaluation n'est pas finalisée : quels liens entre ces indicateurs et les indicateurs de mission ? quelle fréquence de suivi ? quel outil utiliser ? Ces travaux seront poursuivis en 2025 en lien avec le Comité de mission.
- ✓ Le modèle de fiche d'activité*, synthétisant les informations majeures de chacune des activités de Charentes Tourisme (objectifs, cibles, ressources, planning...) intègre également un tableau invitant chaque pilote à évaluer le niveau de contribution de l'activité à chacun des objectifs statutaires.
- ✓ Les supports internes de présentation de l'activité de Charentes Tourisme (rapports d'activité hebdomadaire et annuel) sont organisés par objectif statutaire.

* Annexes p.22 et p.23



Perspectives

Les premières réunions du Comité de mission en février et mai 2025 ont notamment mis en évidence la nécessité de préciser notre vision. Un travail collectif sur les objectifs opérationnels et le choix des indicateurs nous accompagne dans cette voie.

Dans la continuité du travail engagé, Charentes Tourisme poursuit en 2025 le déploiement de sa mission autour de quatre axes majeurs :

1. CONSOLIDER LES FONDATIONS DE LA MISSION

Renforcer l'alignement du plan d'activités avec les objectifs statutaires et opérationnels.

Définir les indicateurs de mission pour chacun des objectifs opérationnels et structurer un premier tableau de bord de suivi de ces indicateurs.

Intégrer la Communauté des Entreprises à Mission

2. ORGANISER LE DIALOGUE AVEC LE COMITÉ DE MISSION

Réaliser trois réunions annuelles pour suivre l'exécution de la mission.

Capitaliser sur les recommandations du Comité pour ajuster et enrichir la stratégie.

Créer du lien avec la gouvernance et l'équipe de Charentes Tourisme

3. APPROFONDIR LA CULTURE INTERNE


Renforcer l'appropriation du modèle de mission par chacun des collaborateurs et collaboratrices


4. PRÉPARER LA VÉRIFICATION PAR L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

FICHE ACTIVITE

OBJECTIFS :
L'activité répond à l'objectif de manière :

	Faible	Moyenne	Forte	Arguments
OS1 OO1. <u>à préciser</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OS2 OO2. <u>à préciser</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OS3 OO3. <u>à préciser</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OS4 OO4. <u>à préciser</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





[Intitulé]

Descriptif :

.....

.....

.....

Ressources internes :
(services concernés)

.....

.....

Ressources externes :

.....

.....

Budget prévisionnel :

Dépenses : Recettes : Reste à charge :

Période d'activité : **Date / Période du livrable :**

Cible(s) prioritaire(s) :

Cible(s) secondaire(s) :


KPIs	

Fiches actions liées à cette activité :

.....

.....

.....



1. Accompagner les territoires et les filières aux défis environnementaux, sociétaux et aux mutations de notre secteur.

1. Développer des actions et programmes de sensibilisation et de formation aux défis.
2. Imaginer et mettre en oeuvre des plans d'adaptation aux mutations du secteur touristique

COS : Cécile TRIBALLIER

Activité	Indicateurs & Objectifs						Sponsor	Pilote			
	KPI1	OBJ1	P1	KPI2	OBJ2	P2			KPI3	OBJ3	P3
1.1 SENSIBILISATION ET FORMATION											
Actions événementielles											
JOURNEE DU LOCATIF RESPONSABLE	Nbre de participants	300	A	NPS	>30	A	Bilan carbone	NC	A	GG	PM
SALON DES MAIRES Angoulême	Nbre de contacts sur stands	30	A	Nbre de rdv	5	A	Nbre d'interventions	2	A	OA	PM
CARREFOUR DES COMMUNES La Rochelle	Nbre de contacts sur stands	30	A	Nbre de rdv	5	A	Nbre d'interventions	2	A	OA	PM
PROJET RENCONTRES ETUDIANTES DU TOURISME	Livrable									GG	PM
JOURNEE INGENIERIE TOURISTIQUE	Nbre de participants	50	A	NPS	>50	A				OA	CG
Actions ateliers, interventions											
ACTIONS DE SENSIBILISATION AUX DEFIS	Nbre actions	12	A	NPS moyen	>30	A	% cible touchée	NC	A	GG	PM
Actions de communication											
COMMUNICATION PRO	Livrable stratégie et plans actions	15/03/2025	A							GG	SG
SITE INTERNET PRO	Mise en ligne	01/10/2025	A							GG	AV
1.2 PLANS D'ADAPTATION											
Intelligence touristique											
DEPLOYER DES OUTILS DE MESURE, D'ANALYSE ET DE VISUALISATION	Nbre de territoires OJD's Payantes	12	A	Nbre nouvelles typologies de données	1	A	NPS	>50	A	GG	SA
Défis Environnementaux											
LOOPI MULTIMODAL	Taux de couverture	0,86	A	Nbre de transporteurs intégrés sur terr	5	A	Nbre de distributeurs (à	1	A	GG	ES
DEPLOIEMENT SEJOURS BAS CARBONE	Nbre nouvelles thématiques	5	A	Répartition territoriale	50%	A	Nbre partenaires	12	A	CT	ES

Contact



Perrine BELIN

Directrice de la performance et Manager de mission
07 63 46 70 33
p.belin@charentestourisme.com

Charentes Tourisme

Site d'Angoulême
21, rue d'Iéna
CS 82407
16024 ANGOULÊME Cedex

Site de La Rochelle
85, boulevard de la République
17076 LA ROCHELLE Cedex 9

Site de Saint-Jean-d'Angély
8, rue Grosse Horloge
17400 SAINT-JEAN-D'ANGÉLY

