



Tableau comparatif des modalités de gestion d'un Office de Tourisme

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Présentation générale							
Textes de référence	Loi du 1 ^{er} juillet 1901 Décret du 16 août 1901 Code civil	Articles L. 1521-1 et suivants du CGCT Code de commerce	Articles L. 1531-1 et suivants du CGCT Code de commerce	Articles L. 2221-1 à L. 2221-9 du CGCT	Articles L. 2221-1 à L. 2221-9, L. 2221-11 à L. 2221-14, R. 2221-1 à R. 2221-17, et R. 2221-63 à R. 2221-98 du CGCT	Articles L. 2221-1 à L. 2221-10, R. 2221-1 à R. 2221-26 et R. 2221-53 à R. 2221-62 du CGCT	Articles L. 2221-1 à L. 2221-10 et R. 2221-1 à R. 2221-52 du CGCT Articles L. 133-4 à L. 133-10 et R. 133-1 à R. 133-18 Code du tourisme
Forme juridique	Personne morale de droit privé. Pas de capital.	Personne morale de droit privé. Société anonyme à capitaux mixtes. Capital minimum : 37 000 €	Personne morale de droit privé. Société anonyme à capitaux exclusivement publics. Capital minimum : 37 000 €.	Service communal sans personnalité juridique ni autonomie financière (pas de capital).	Service communal sans personnalité juridique mais doté de l'autonomie financière. Pas de capital.	Personne morale de droit public dotée d'une autonomie financière. Pas de capital	Personne morale de droit public dotée d'une autonomie financière. Pas de capital.
Création	Décision de création par une délibération de la collectivité locale. Puis déclaration préalable auprès de la préfecture.	Création par délibération des collectivités locales.	Création par délibération des collectivités locales.	Création par délibération de la collectivité locale.	Création par délibération de la collectivité locale.	Création par délibération de la collectivité locale.	Création par délibération de la collectivité locale.
Objet social	Librement choisi par les fondateurs. Grande liberté statutaire.	Aménagement, construction, exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial ainsi que toute activité d'intérêt général. Plusieurs activités possibles si elles sont complémentaires.	Aménagement, construction, exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial ainsi que toute activité d'intérêt général.	Activités et interventions exclusivement liées aux compétences de la collectivité locale de rattachement.	Activités et interventions exclusivement liées aux compétences de la collectivité locale de rattachement.	Gestion de services publics administratifs. Principe de spécialité : compétence limitée à l'objet social strictement défini dans les statuts.	Gestion (à titre principal) de services publics industriels et commerciaux. Principe de spécialité : compétence limitée à l'objet social strictement défini dans les statuts

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Territorialité	Aucune limite territoriale. Compte tenu de l'objet de l'office de tourisme, son intervention sera limitée au territoire de la collectivité de rattachement.	Aucune limite territoriale. Compte tenu de l'objet de l'office de tourisme, son intervention sera limitée au territoire de la collectivité de rattachement.	Interventions limitées aux territoires des collectivités territoriales actionnaires.	Interventions limitées au territoire de la collectivité de rattachement	Interventions limitées au territoire de la collectivité de rattachement	Interventions limitées aux territoires des collectivités de rattachement	Interventions limitées aux territoires des collectivités de rattachement
Gouvernance							
Contrôle par les collectivités locales	Pas d'influence déterminante des collectivités territoriales quand bien même l'office de tourisme est investi d'une mission de service public et bénéficie de financements publics. Eviter que l'association puisse être qualifiée de transparente vis-à-vis de la collectivité (risque potentiel de gestion de fait).	Les collectivités territoriales 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.	Les collectivités territoriales actionnaires ont une maîtrise totale (principe du <i>in house</i>).	La collectivité locale exerce une pleine tutelle.	La collectivité locale exerce une pleine tutelle.	La collectivité locale de rattachement exerce une tutelle administrative (+ contrôle de légalité par le préfet).	La collectivité locale de rattachement exerce une tutelle administrative (+ contrôle de légalité par le préfet).
Actionnaires et partenaires	Pas d'actionnaires mais des membres, personnes privées ou publiques physiques ou morales	Au moins 7 actionnaires dont au moins une personne privée. Capital: entre 50 et 85% détenus par les collectivités territoriales ; entre 15 et moins de 50% pour les autres actionnaires. Filiales et prises de participation autorisées.	Au moins 2 collectivités locales actionnaires. Capital: 100% collectivités territoriales et leurs groupements. Intervention au profit des seuls actionnaires. Impossibilité de créer des filiales et de prendre des participations	Pas d'actionnaire.	Pas d'actionnaire.	Pas d'actionnaires.	Pas d'actionnaires Filiale possible si son objet correspond à la spécialité de l'EPIC.

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Organes dirigeants¹	<p>Libre choix des conditions d'accès aux fonctions de dirigeants qui peuvent être des personnes physiques ou morales (représentées par des personnes physiques).</p> <p>Organe délibérant doit être composé d'élus et de socioprofessionnels</p>	<p>Système moniste (CA) / Système dualiste (directoire et CS)</p> <p>Toute collectivité ou groupement de collectivités actionnaire a droit à au moins un représentant au CA/CS désigné par l'organe délibérant de la collectivité ou du groupement. Président et DG sont nommés par les instances dirigeantes²</p> <p>Rémunération des administrateurs possible par des jetons de présence.</p> <p>Protection spécifique des élus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La responsabilité civile incombe à la collectivité et non à l' élu ; - Les élus ne sont pas considérés comme des entrepreneurs de services municipaux (pas de risque d'inéligibilité) ; - Protection contre la prise illégale d'intérêts. <p>Interdiction pour un fonctionnaire de participer aux organes de direction d'une société commerciale³</p>	<p>Système moniste (CA) / Système dualiste (directoire et CS)</p> <p>Les élus représentent la collectivité locale au sein du CA</p> <p>Président et DG sont nommés par les instances dirigeantes.</p> <p>Rémunération des administrateurs possible par des jetons de présence.</p> <p>Protection spécifique des élus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La responsabilité civile incombe à la collectivité et non à l' élu mandataire ; - Les élus ne sont pas considérés comme des entrepreneurs de services municipaux (pas de risque d'inéligibilité) ; - Protection contre la prise illégale d'intérêts. <p>Interdiction pour un fonctionnaire de participer aux organes de direction d'une société commerciale⁴</p>	<p>Absence d'organes de direction propres.</p> <p>Le maire et le conseil municipal assurent directement la gouvernance.</p>	<p>Conseil d'exploitation placé sous l'autorité du maire et du conseil municipal : membres désignés par l'organe délibérant de la collectivité ; majorité des sièges détenus par les représentants de la collectivité</p> <p>Président et vice-président(s) désignés par le conseil d'exploitation en son sein.</p> <p>Dans les communes ou groupements de communes de moins de 3 500 habitants, le conseil d'exploitation peut être le conseil municipal.</p>	<p>Conseil d'administration majoritairement composé d'élus.</p>	<p>Conseil d'administration (comité de direction pour l'EPIC) majoritairement composé d'élus.</p>

¹ Composition fixée par la délibération de l'organe délibérant de la collectivité de rattachement (articles L. 133-2, R. 133-3 et R. 133-19 du Code du tourisme).

² Les mandats de président, de directeur général, de directeur général unique, de membre du directoire ou d'administrateur d'une société d'économie mixte locale, exercés par un représentant d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales ne sont pas pris en compte pour l'application des règles relatives au cumul des mandats sociaux (article L. 225-91 du Code de commerce).

³ Article 25 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires dite loi Le Pors.

⁴ Article 25 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires dite loi Le Pors.

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Représentant légal ou conventionnel	Président.	Système moniste : DG Système dualiste : président du directoire (ou directeur général unique).	Système moniste : DG. Système dualiste : président du directoire.	Maire (représentant de la collectivité).	Maire (représentant de la collectivité).	Président.	Directeur.
Aspects sociaux							
Statut du personnel	Personnel de droit privé. Recours aux personnels de droit public possible dans le cadre de détachements ou mises à disposition.	Personnel de droit privé. Recours aux personnels de droit public possible dans le cadre de détachements ou de mises à disposition.	Personnel de droit privé. Recours aux personnels de droit public possible dans le cadre de détachements ou de mises à disposition.	Personnel de droit public.	Personnel de droit public.	Personnel de droit public.	Personnel de droit privé, sauf comptable et directeur. Recours aux personnels de droit public possible dans le cadre de détachements ou de mises à disposition.
Recrutement	En fonction des statuts.	En principe, directeur (ou président du directoire).	En principe, directeur (ou président du directoire).	Maire : responsable du fonctionnement des services.	Maire : responsable du fonctionnement des services.	Président.	Directeur.
Directeur	cf. statuts, règlement intérieur, son contrat de travail et/ou sa délégation de pouvoirs	Système moniste : directeur (personne physique) désigné par le CA (cela peut être le président) Système dualiste : directoire composé de personnes physiques (actionnaires ou non) nommées par le CS ; président du directoire nommé par le CS.	Système moniste : directeur (personne physique) désigné par le CA (cela peut être le président) Système dualiste : directoire composé de personnes physiques (actionnaires ou non) nommées par le CS ; président du directoire nommé par le CS.	Agent de droit public responsable de la régie.	Nommé et révoqué par le maire Assure le fonctionnement des services de la régie : - prépare le budget ; - procède, sous l'autorité du maire, aux ventes et aux achats courants, dans les conditions.	Nommé par le président après avis du CA. Assure le fonctionnement des services de la régie.	Nommé par le président après avis du CA/comité de direction. Assure, sous l'autorité du président et du CA/comité de direction, le fonctionnement de la régie - exécution des décisions du CA/comité de direction, - direction des services, - passe tous actes, contrats et marchés en exécution des décisions du CA/comité de direction.
Modalités d'intervention							
Relations contractuelles avec les collectivités territoriales	Mise en concurrence pour des activités autres que celles résultant de la mission d'office de tourisme définie par le Code du tourisme.	Mise en concurrence pour des activités autres que celles résultant de la mission d'office de tourisme définie par le Code du tourisme.	Pas de mise en concurrence (<i>in house</i>).	Pas de mise en concurrence.	Pas de mise en concurrence.	Pas de mise en concurrence.	Pas de mise en concurrence.

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Relations contractuelles avec les tiers	Libre. Application éventuelle de l'ordonnance du 6 juin 2005 pour la passation de marchés.	Libre. Application éventuelle de l'ordonnance du 6 juin 2005 pour la passation de marchés.	Mise en concurrence.	Mise en concurrence.	Mise en concurrence.	Mise en concurrence.	Mise en concurrence.
Commercialisation de prestations touristiques	Oui (doit veiller au respect du droit de la concurrence + inscription dans les statuts, article L. 442-7 du Code commerce)	Oui (doit veiller au respect du droit de la concurrence + inscription dans les statuts)	Oui (inscription dans les statuts)	Oui mais dans le respect tant de la liberté du commerce et de l'industrie que du droit de la concurrence ⁵ ⇒ en pratique difficile, risque de distorsion de concurrence (doit être prévu par les statuts)	Idem	Non	Oui (doit veiller au respect du droit de la concurrence ⁵ + inscription dans les statuts)
Aspects comptables et fiscaux							
Ordonnateur	cf. statuts (en principe président).	Directeur général ou membre du directoire.	Directeur général ou membre du directoire.	Maire (représentant de la collectivité de rattachement).	Maire (représentant de la collectivité de rattachement).	Président.	Directeur.
Budget	Budget propre préparé et adopté conformément aux statuts. Pas de reversement direct de la taxe de séjour.	Budget propre. Pas de reversement direct de la taxe de séjour.	Budget propre. Pas de reversement direct de la taxe de séjour.	Budget de la commune – taxe de séjour.	Budget spécial annexé au budget de la commune. Pas de reversement direct de la taxe de séjour.	Préparé par l'ordonnateur et voté par le CA. Tarification des prestations et produits fixée par le CA.	Préparé par l'ordonnateur et voté par le CA/comité de direction. EPIC : bénéficie du reversement direct de la taxe de séjour.
Comptabilité	Privée (plan comptable général des associations).	Privée.	Privée.	Publique : les recettes et les dépenses sont intégrées dans le budget de la collectivité locale.	Publique : application des règles de la comptabilité communale (instruction M4 si gestion d'un SPIC).	Publique : application des règles de la comptabilité communale (de la collectivité de rattachement).	Publique : instruction M4.

⁵ « Pour intervenir sur un marché, elles doivent, non seulement agir dans la limite de leurs compétences, mais également justifier d'un intérêt public, lequel peut résulter notamment de la carence de l'initiative privée ; qu'une fois admise dans son principe, une telle intervention ne doit pas se réaliser suivant des modalités telles qu'en raison de la situation particulière dans laquelle se trouverait cette personne publique par rapport aux autres opérateurs agissant sur le même marché, elle fausserait le libre jeu de la concurrence sur celui-ci » (Conseil d'Etat, 31 mai 2006, *Ordre des avocats du Barreau de Paris*, n°275531).

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Comptable	Aucune obligation d'avoir un comptable.	Comptable privé en interne.	Comptable privé en interne.	Comptable de la commune.	Gestion d'un SPIC : comptable de la commune ; si les recettes dépassent 76 225 € possibilité de désigner un agent comptable (nommé par le préfet). Gestion d'un SPA : comptable direct du Trésor ayant la qualité de comptable principal (nommé par le préfet).	Comptable direct du Trésor ayant la qualité de comptable principal (nommé par le préfet).	comptable direct du Trésor ou agent comptable (nommés par le préfet).
Commissaire aux comptes	Obligatoire notamment quand reçoit un financement public annuel supérieur à 153 000 €.	Obligatoire.	Obligatoire.	X	X	X	X
Impôt sur les sociétés	Oui si activité lucrative (sauf franchise de 60 540 € pour les activités lucratives accessoires).	Oui.	Oui.	Non.	Non.	Non.	Oui si activités lucratives.
Conclusion							
Avantages	Souplesse de création, d'organisation et de fonctionnement. Liberté contractuelle. Application des règles de droit privé. Objet peut être assez large.	Moyen de diversifier les activités de l'office de tourisme.. Contrôle de la collectivité Représentation de tous les acteurs du tourisme. Prise en compte de l'intérêt général. Objet peut être assez large.	Contrôle de la collectivité. Non application des règles de la commande publique. Souplesse des règles de droit privé.	Service de la collectivité.	Contrôle de la collectivité. Non application des règles de la commande publique.	Contrôle de la collectivité.	Mixité juridique : contrôle de la collectivité mais souplesse du droit privé. Adapté à l'exercice d'une activité commerciale. Affectation automatique du produit de la taxe de séjour.

	GESTION DELEGUEE			GESTION PUBLIQUE			
	Associations	Société d'économie mixte (SEM)	Société publique locale (SPL)	Régie simple (régie directe)	Régie autonome	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPA	Régie personnalisée gestionnaire d'un SPIC/ EPIC
Inconvénients	<p>Peu de contrôle de la collectivité.</p> <p>Application éventuelle de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 pour la passation de marché.</p>	<p>Capital social minimum. Nombre minimum d'associés.</p> <p>Peu adaptée à des petites collectivités (surtout utilisée quand l'office de tourisme gère également des équipements publics tels que palais des congrès, etc.).</p> <p>Difficulté de concilier intérêt public et intérêts privés.</p>	<p>Difficulté à trouver un associé.</p> <p>Peu adaptée à des petites collectivités.</p> <p>Non implication des socioprofessionnels (non représentés dans CA/Directoire)⁶</p> <p>⇒ forme juridique de plus en plus souvent retenue pour les offices de tourisme importants gérant des équipements publics.</p>	<p>Pas de budget propre. Pas d'organe délibérant autonome.</p> <p>Non respect des dispositions de l'article R. 133-19 du Code du tourisme</p> <p>⇒ en principe, un office de tourisme ne peut pas adopter cette forme juridique.</p>	<p>Contrôle de la collectivité : inadaptée à la gestion d'activités commerciales (risque de distorsion de concurrence).</p> <p>Principe de spécialité : l'office de tourisme ne peut exercer que les missions qui lui sont déléguées.</p> <p>Forme juridique souvent retenue pour les offices de tourisme ne gérant que la mission de service public administratif : accueil, information et promotion.</p>	<p>Inadaptée à la gestion d'activités commerciales.</p> <p>Principe de spécialité : l'office de tourisme ne peut exercer que les missions qui lui sont déléguées.</p>	<p>Principe de spécialité : l'office de tourisme ne peut exercer que les missions qui lui sont déléguées.</p> <p>Fonctionnement strictement réglementé (moins souple qu'une association).</p>

Liste des abréviations :

AG : assemblée générale

CA : conseil d'administration

CGCT : code général des collectivités territoriales

CMP : code des marchés publics

CS : conseil de surveillance

DG : directeur général

EPIC : établissement public industriel et commercial

SPA : service public administratif

SPIC : service public industriel et commercial

⁶ Une récente réponse ministérielle admet la possibilité d'intégrer des professionnels du tourisme comme administrateurs d'une SPL en se fondant sur les dispositions du Code de commerce selon lesquelles, sauf disposition statutaires, les administrateurs d'une SA n'ont pas obligation de détenir des actions de la société. Nous sommes toutefois réservés sur les termes de cette réponse ministérielle au regard des règles de passation des marchés publics. En effet, il n'est pas certain dans ce cas qu'une collectivité actionnaire puisse librement passer un marché avec la SPL à défaut de pouvoir remplir tous les critères d'une prestation intégrée (« in house ») et notamment celui du contrôle effectif et analogue à celui exercé par la collectivité sur ses services (Réponse ministérielle n°13307, JO Sénat du 16 avril 2015, p. 875).