



AGENCE ATTRACTIV'OT

Une métropole, bénéficiant d'une situation frontalière, dotée d'équipements structurants à vocation internationale, et en plein essor touristique, entend redimensionner ses outils de promotion et d'attractivité au service de l'économie du territoire.

Le Tourisme fait figure de nouveau moteur économique, il devient un atout stratégique.

Sa valeur ajoutée est un sujet majeur, a fortiori lorsqu'il s'agit d'activités à forte contribution, telle que l'activité de congrès.

Cette métropole a parié sur la construction en plein cœur urbain d'une nouvelle cité des congrès, adossée à la gare TGV et donnant accès immédiat à un centre d'art de renommée internationale.

L'objectif consiste à exploiter les espaces de cet équipement dernier cri, de développer le tourisme d'affaires dans un quartier en pleine émergence - activités tertiaires, bureaux, complexe commercial, nouveaux équipements hôteliers, restaurants, cinéma, salles de spectacles, complexe sportif, habitats, parc, nombreux services -, en complémentarité avec l'offre culturelle, patrimoniale, naturelle et thermoludique du territoire.

Face aux enjeux de développement touristique et économique, les élus ont décidé de rassembler dans une même entité juridique, opérationnelle, le Tourisme et l'économie, en d'autres termes : regrouper dans une unité de lieu et d'action les services de l'Office de Tourisme et les services de l'agence de développement économique locale.

CONTEXTE

La Métropole (horizon 2018) se situe dans un bassin de vie de **400 000 habitants**, proche de **3 frontières européennes**, bien desservie par les réseaux routiers, autoroutiers, ferrés et fluviaux. Elle se caractérise par la présence d'infrastructures culturelles de rayonnement international, et connaît un fort développement touristique : urbain et culturel, affaires, fluvial, spirituel, sportif, actif, cyclo, etc ...

L'édification de ce nouveau Centre de Congrès, portant la signature d'un grand architecte contemporain vient enrichir une collection de bâtiments non moins prestigieux dans un quartier en pleine métamorphose.

Dans le prolongement du Schéma de Développement Touristique Local, la Collectivité s'est dotée d'une **marque de territoire**, qui entend marketer la destination touristique et économique à l'échelle nationale et internationale.

Le Tourisme, levier de développement et de retombées économiques prend une place centrale. Ses outils de pilotage, à savoir : l'Office de Tourisme et l'agence de développement économique, doivent être mis en synergie, pour performer.

OBJECTIFS

- **Affirmer une ambition métropolitaine forte**
- **Développer l'activité touristique notamment Affaires,**
- **Favoriser l'implantation de nouvelles entreprises sur le territoire,**
- **Stimuler l'installation de cadres de fonctions métropolitaines supérieures,**
- **Donner de la visibilité à un environnement patrimonial et naturel exceptionnel offrant une qualité de vie d'excellence, sur un territoire ouvrant aux marchés européens.**

Les élus décident de **fusionner les outils de promotion du territoire pour accompagner la stratégie métropolitaine d'attractivité et le déploiement de la marque territoriale**, afin de promouvoir et faire rayonner la métropole, à des fins d'implantation de nouvelles activités économiques, et de création d'emplois.

La nouvelle agence est l'union/fusion des entités tourisme (Office de Tourisme) et développement économique (agence locale). Elle devra présenter un front commun aux touristes, congressistes et investisseurs.

AGENCE ATTRACTIV'OT

Fiche d'identité



Structure

La nouvelle structure sera **associative**.

La forme associative offre **flexibilité et souplesse de gestion**.
Le processus de fusion des deux associations (Office de Tourisme et Agence de développement économique) s'échelonne sur 18 mois minimum, en 3 phases :

Préparer la mutation statutaire,
Préparer l'évolution exécutive (gouvernance),
Préparer la métamorphose organisationnelle et sociale/RH.



Stratégie

Phase 1 de réflexion stratégique (env 4 mois)

Ce que l'on souhaite faire de l'outil à créer (le projet conditionne l'outil), quel statut pour mettre en place l'outil au service du projet ?

Phases 2 et 3 de préparation opérationnelle à la mutation (14 mois)

Temps nécessaire au processus d'évolution vers le principe de fusion et d'agence unifiée rassemblant les 2 associations Office de Tourisme et agence de développement économique.

Différentes étapes statutaires préalables :

Phase liminaire de **passage en intercommunalité de l'OT** conformément à la loi NOTRe, au 1er janvier 2017

Préparation de la métamorphose vers l'agence unifiée au plan administratif, juridique, organisationnel (durée de cette phase : 9 mois minimum).

Les réunions statutaires de chaque structure sont organisées de manière concomitante (le même jour, pour assurer la cohérence du dispositif d'évolution). Ce sont une dizaine de réunions statutaires dans chaque structure pour accompagner la mutation.

C'est l'Assemblée Générale Constitutive de la nouvelle agence unifiée qui scelle la naissance de la structure issue des 2 associations.

C'est aussi le 1er Conseil d'Administration qui dans le prolongement de l'AG constitutive, met en place la gouvernance de l'Association, élit le Bureau, et nomme la Direction Générale.

Une 4ème phase d'harmonisation sociale est à prévoir post création officielle de l'agence unifiée.

La phase 4 d'harmonisation (durée au moins 6 mois):

C'est le temps de la mise en place effective, avec l'intégration de toutes les équipes dans le même bâtiment, sur le même site / unité de lieu.

C'est l'entrée en vigueur du nouvel organigramme, la mise en place opérationnelle de la nouvelle organisation, la mutualisation des fonctions supports et transverses, c'est le temps du dialogue social – avenants aux contrats de travail, nouvelles fiches de poste, réunions DP et préparation d'un accord d'entreprise (temps de travail, avantages sociaux...)

La stratégie dans les divers champs d'actions fondamentaux :

En s'appuyant sur la marque de territoire, et sur les atouts de la Métropole :

→ Développer les retombées économiques touristiques en stimulant le Tourisme d'Affaires à travers le prisme du nouveau centre international de congrès (muscler l'action du Bureau des Congrès) et le Tourisme d'agrément (renforcer la programmation de la destination auprès des TO internationaux en jouant sur la dimension transfrontalière européenne de la destination)

→ Favoriser les activités de nouveaux investisseurs (identifier, démarcher, accueillir, orienter, faciliter, accompagner)

→ Faciliter l'accueil de nouveaux cadres supérieurs métropolitains (aider les entreprises locales à recruter des cadres en favorisant leur installation sur le territoire : accueil privilégié, présentation des atouts et avantages du territoire, qualité de vie, accompagnement dans les démarches de logement, de vie scolaire associative culturelle sportive, etc ...)

→ Promouvoir l'attractivité de la métropole au plan national et international (augmenter le rayonnement, l'attractivité, la notoriété à travers la marque)

Les principales missions de l'agence d'attractivité

- L'accueil des clientèles touristiques : continue d'être assuré par les équipes compétentes de l'Office de Tourisme.
- L'accueil des clients de la sphère économique : les clients en fonction de leurs besoins sont orientés vers les interlocuteurs cadres spécialisés du tourisme ou du développement économique.
- Le marketing, la communication, la promotion, les médias digitaux : relèvent d'un service support transverse qui réunit les ressources compétentes mutualisées des 2 anciennes entités. Ce service réunit 7 personnes. Il promeut la marque de territoire. Il exécute opérationnellement la stratégie de promotion communication marketing presse digital de l'agence unifiée.
- La coordination des socio-pros : est assurée transversalement par les équipes spécialisés du Tourisme d'Agrement et du Tourisme d'Affaires.
- La relation avec les grandes entreprises du territoire relève de la Direction Générale.
- La stimulation du commerce local relève des cadres référents du développement économique de l'agence unifiée.



Budget

3,5 millions d'euros

Recettes

Les recettes se composent des produits d'exploitation liés aux ventes de visites guidées, séjours, excursions, prestations réceptives, billetteries, city-pass et boutique ; aux adhésions, aux packs services entreprises et socio-pros, aux services sur-mesure (conciergerie).

Dépenses

Masse salariale **2 200 000 €**
Frais généraux et autres charges **520 000 €**
Actions liées à l'attractivité **690 000 €**



Mode opératoire

Une unité de lieu : Bâtiment historique situé en cœur de ville rassemble toutes les équipes de l'agence d'attractivité.



Gouvernance

Elle s'articule selon une approche PPP (Partenariats Publics Privés)
Ouverture primordiale au secteur privé

Représentation des consulaires (CCI, Chambre des métiers)
Elargissement des membres de droit à d'autres Collectivités
Institution de collèges (grands partenaires, accueil, animation, stimulation)
Désignation de Membres associés

Mobilisation des différents collèges sur les rapports stratégiques annuels et possibilités pour les collèges ou commissions thématiques de formuler des recommandations stratégiques ou opérationnelles chaque fin d'année (AG) pour année suivante.

CA de 27 membres (16 membres de droit + 11 membres actifs du privé + membres associés avec voix consultative)

Les représentants des membres actifs constitués en collège sont élus en AG tous les 3 ans.

1 bureau de 5 membres : 1 Président + 2 VP + 1 Secrétaire + 1 Trésorier

Une Commission d'examen des offres constituée de 3 administrateurs, dont le Trésorier est désignée annuellement.



Ressources humaines

Organigramme

1 direction générale qui pilote directement l'activité économique et 2 directions spécifiques (OT / Tourisme d'agrément et Bureau des Congrès/Tourisme d'Affaires).

Des missions supports transverses : 1 Pôle Secrétariat Général (regroupant la Comptabilité, le Juridique, les RH et la vie statutaire) ; 1 pôle communication (en charge du déploiement de la marque de territoire, des différents supports médias digitaux et du Club des Ambassadeurs).

Organisation Ressources Humaines

Une Direction Générale supervise les différentes directions de la structure unifiée.

1 Direction Office de Tourisme/Tourisme d'Agrément

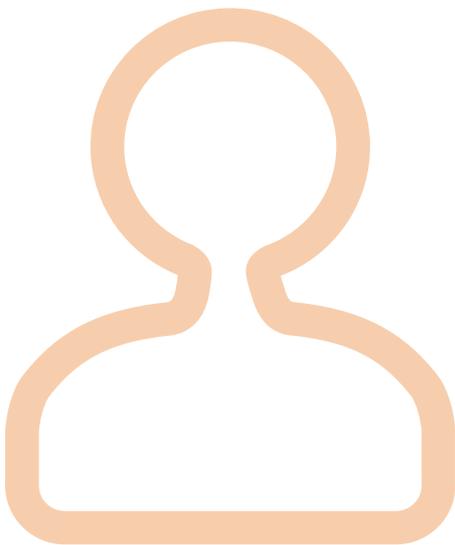
1 Direction Bureau des Congrès/Tourisme d'affaires

La Direction Générale pilote directement le développement économique.

2 pôles supports :

1 Secrétariat Général : Fonction supports (compta, finances, RH, social, juridique, vie associative et statutaire)

1 Service communication marketing médias presse RP & digital en charge de la promotion de la marque de territoire.



Nouveaux métiers

Les coachs de destination :

Facilitent l'implantation des nouvelles recrues : cadres, salariés d'entreprises, avec accompagnement de A à Z (de la présentation touristique et culturelle de la destination à l'installation pratique sur le territoire) : recherche appartement, écoles enfants, vie associative, loisirs. Approche des besoins, mise en adéquation opérationnelle, suivi post installation ...

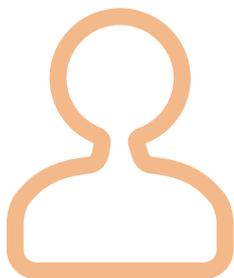
Les Assistants de conciergerie d'entreprise :

La nouvelle agence d'attractivité propose aux entreprises locales un service permanent de conciergerie 7/7. Les assistants se relayent dans cette conciergerie située au sein de l'agence. Cette conciergerie d'entreprise pourrait évoluer vers une conciergerie « d'abonnés / adhérents ».

L'adjuvent du collectif :

C'est une variante du chief happiness officer qui facilite la vie collective des salariés dans l'entreprise en faisant le lien en permanence entre leurs besoins et les besoins de l'entreprise. C'est un facteur du « mieux travailler ensemble ». Son rôle : optimiser la performance collective en tenant compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprises : salariés - « actionnaires » - clients...

Il est la courroie de transmission de toutes les énergies et met de l'huile dans tous les engrenages pour favoriser les synergies et l'intelligence collective.



Dispositif de ressources humaines



Les rencontres :

En parallèle au processus de mutation statutaire vers une agence unifiée : sont organisées pour les équipes respectives OT et Agence de Développement économique des rencontres pour présentation des missions et activités de chacun, ainsi que des visites guidées (pour faire découvrir des aspects méconnus du territoire), suivies de moments de convivialité pour apprendre à se connaître.

Les collaborations liminaires :

Les équipes techniques commencent à collaborer sur des projets transversaux (travail collaboratif sur montage de dossiers réception congrès : nouveau Bureau des Congrès avec Pôle réceptif et Pôle Développement de l'OT)
Les équipes Bureau de Congrès et Promo Marketing Presse partent ensemble sur des salons MICE et organisent ensemble des éductours Tourisme d'Affaires.

Le sens général :

Plusieurs Séminaires : rassemblant toutes les équipes, de manière transversale

Objectif : Définir la vision commune, les valeurs communes, le corpus de langage commun pour fonder l'appartenance au tout unifié : la nouvelle agence.

Matériels / technologies :

Les équipes sont dotées pour leurs missions de voitures de service électriques, ambassadeurs de l'industrie du territoire et pelliculées aux couleurs et à la signature de la Marque (vecteur de communication).

Tous les outils sont mis à disposition pour travailler dans et hors les murs de l'agence. Tous les personnels amenés à effectuer des missions « hors les murs » sont dotés de supports nomades et mobiles.

De nouveaux logiciels viennent renforcer l'activité commerciale Tourisme d'affaires.

Les basiques :

1 journée de formation basique : Former les personnels OT à l'accueil et l'orientation (identification des besoins de 1er niveau) des clients entreprises/investisseurs.

1 journée formation basique : Former les personnels (ex. salariés de l'agence de développement économiques) au langage opératif du tourisme (sigles, acronymes ...) et à la structuration du Tourisme institutionnel et privé.

GPEC :

Faire évoluer les salariés intéressés par les nouvelles missions, vers de nouvelles compétences (conciergerie d'entreprise, designer de services ...) identifier les besoins en formation et planifier les sessions nécessaires au plan de formation, organiser des journées d'étude et des entretiens avec des entreprises ayant développé ce type de services/fonctions, etc.

Clientèles de la structure

Les clients entreprises :

relations fondées sur les besoins (visites d'entreprises, visites VIP de la destination / accompagnement exploration de la destination, accompagnement installation, suivi post installation, etc. et sur le coportage et le déploiement harmonieux de la marque de territoire)
Paiement de packs services pour les entreprises (accompagnement privilégié, séjours d'exploration, prestations de suivi à la carte, services de conciergerie) et facturation en fonction des prestations standards ou à façon.

Les clients touristes d'agrément :

relations fondées sur les besoins
(ventes billets, séjours, visites,
boutique ...)

Paiement de prestations de services

Clients socio-pros :

relations fondées sur l'apport
mutuel d'affaires (négociations
tarifaires, marges,
commissionnement, et
valorisation/visibilité à travers
des actions de

promotion/marketing/digital ...)

Paiement cotisation association +
packs services selon
étendue/gamme

**Clients universités et écoles
supérieures:**

relations fondées sur promotion
croisée (attractivité environnement
/ notoriété / rayonnement /
stimulation clientèles jeunes)

Paiement cotisation annuelle à
l'association

(Accueil « corporate » des nouveaux
étudiants, visites, rallyes
d'intégration / fourniture de
supports digitaux pour valorisation
de la destination / présentation lors
de salons ou conférences à l'export)

Clients chambres consulaires :

relations fondées sur objectif croisé de
démultiplication d'impacts
(mutualisation de certaines actions
selon publics cibles)

Les clients touristes d'affaires :

relations fondées sur les besoins
(accueil corporate, ventes billets,
séjours, visites, boutique ...)

Paiement de prestations de service
(essentiellement via l'organisateur)

Clients ambassadeurs de la marque :

relations fondées sur objectif
commun de valorisation de la
destination et du co-portage de la
marque de territoire (souscription
charte Ambassadeur marque de
territoire)

Clients investisseurs :

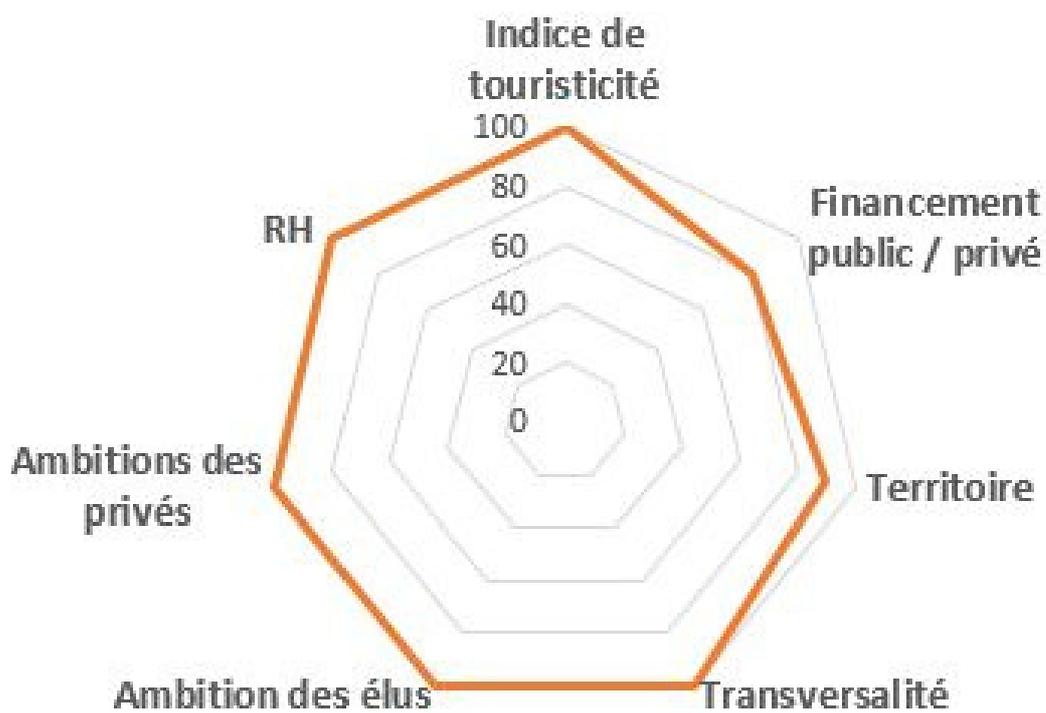
relations fondées sur l'identification des
besoins et la réponse apportée à ces
besoins (objectif : favoriser la création
d'activités, l'implantation d'entreprises)
Fournitures de chiffres et données clefs
(radiographie du territoire), entretiens
personnalisés et mises en relation avec
divers acteurs, appui technique et
accompagnement.

Retour sur investissement pour l'agence
lorsque implantation effective
d'entreprise ou d'activités sur le
territoire.

Clients élus :

relations d'interdépendance, fondées
sur capacité à répondre à la
commande politique en adéquation
avec les moyens dédiés (budgets et
ressources mobilisables).

Matrice AGENCE ATTRACTIV'OT



AGENCE ATTRACTIV'OT

Témoignages

Jeanne, 53 ans, dirigeante d'entreprise

"Je suis ravie des prestations apportées par cette nouvelle agence qui concentre un nombre important de services avec un portage et une entrée unique.

Grâce à l'agence, j'ai pu développer périodiquement des visites d'entreprises qui sont réalisées avec le concours des ses guides conférenciers qui assurent une prestation très professionnelle et valorisante pour mon activité. Grâce à ces visites, j'ai considérablement amélioré, l'image de marque de mon entreprise et des produits qui y sont manufacturés. Mes produits phares sont désormais relayés dans la boutique de l'agence et sur la e-boutique du site Web, et sont régulièrement proposés dans les coffrets souvenirs dédiés aux des congressistes.

Par ailleurs, et lorsque j'ai eu besoin de recruter un nouveau cadre en R&D pour développer une gamme innovante de produits, l'agence m'a accompagnée dans l'accueil privilégié des candidats (prise en charge individualisée au sortir du TGV et transfert jusqu'à mon entreprise, puis post entretien, visite guidée privative de la ville en fonction du timing, afin de donner un premier aperçu du lieu potentiel de vie, si nous faisons affaire). Pour la phase de short-list, « mon entreprise de séduction » avec le concours de l'agence a consisté dans la réservation d'un mini séjour découverte pour les 3 candidats en lice avec leur conjoint/e : dîner + spectacle + nuitée B&B + visite privative (mixant exploration patrimoniale et approche pratique de la ville). Résultat : en plus de la dimension « carte de visite de mon entreprise » que j'ai pu valoriser en agrégeant la découverte de l'offre locale, j'ai considérablement accéléré le recrutement sur ce poste de cadre. En effet, le candidat sélectionné, ravi de l'accueil qui lui a été réservé et conquis par les atouts de la Métropole, n'a pas hésité un instant en constatant la qualité de vie qui l'attendait ici avec sa famille. Grâce à cette prestation j'ai mis deux fois moins de temps à recruter que ce que j'avais raisonnablement projeté.

En plus, en activant la prestation de facilitation d'installation proposée également in situ par l'agence, ma nouvelle recrue a été accompagnée pour ses démarches de logement, d'inscription scolaire et périscolaire de ses enfants.

Résultat : un vrai accueil, du confort, un gain de temps précieux, et la création de liens, bref « à la valeur ajoutée, le supplément d'âme ».

Thibault, 39 ans, directeur d'une salle de spectacle

J'ai ouvert ma salle de spectacle dans un haut lieu patrimonial juste au moment de la création de la nouvelle agence.

J'ai bénéficié de l'appui de tous les services de l'agence en particulier des services de l'Office de Tourisme Réceptif Agrément et du Bureau Tourisme d'Affaires. Je bénéficie de services de visites guidées spécifiques de mon site patrimonial avec prestations de cocktails pour individuels regroupés (formule VIP) ou séminaires d'entreprises. Je reçois régulièrement des éductours pour l'organisation de conventions avec des professionnels MICE, et mon établissement progresse en matière de référencement.

Le fait de concentrer les services compétents dans une unique agence simplifie considérablement la lisibilité, les démarches et la visibilité pour le prestataire que je suis.

Je sais où, qui quand et comment activer pour promouvoir mon établissement et cela est très efficace."

Marylise, 67 ans, habitante du territoire

" Je continue à solliciter les services de l'Office de Tourisme qui est une composante de l'agence. Je trouve important que figure sur le bâtiment l'enseigne Office de Tourisme et que la signalétique routière et piétonne ait été maintenue de la même façon, car c'est important que les touristes puissent bien identifier le lieu de ressources et y être orientés facilement. Le plus avec l'agence : C'est qu'elle développe des visites d'entreprises, et je trouve cela très intéressant pour bien connaître les atouts de notre économie locale. En suivant ces visites, mon mari et moi avons appris des choses que nous ignorions totalement et qui sont pourtant très importantes pour notre territoire. De coup, nous avons décidé de devenir des Ambassadeurs de la marque, et comme nous avons des activités associatives, nous encourageons tous nos adhérents à découvrir les visites proposées par l'agence. Nous nous sentons complètement investis dans la vie du territoire et nous consommons davantage ce qui est produit ou émane du territoire."

Sylvain, 34 ans, propriétaire d'un meublé de tourisme haut de gamme

"L'agence a développé un service de conciergerie que je trouve très pratique. Comme je travaille en horaires décalés, il m'arrive de ne pas pouvoir accueillir directement mes hôtes. Je fais alors appel aux services des assistants de conciergerie de l'agence qui remettent les clefs à mes clients, et leur dispensent toutes les informations utiles pour bien commencer leur séjour sur le territoire. En outre, ils sont en capacité de proposer toute une gamme de services, bien utiles pour maximiser la réussite du séjour : livraison sur le lieu d'hébergement, ou directement au domicile des clients de produits du terroir (vins, fromages, liqueurs, fruits ...), prise de RV au SPA, inscription à un baptême de montgolfière, ou encore trouver un dentiste à 20h le soir, etc ...

Mes clients sont ravis, et moi je sais que je peux compter sur l'agence pour faciliter diverses démarches, car elle dispose de ressources précieuses, avec des réponses adaptées."



Commission prospective et développement
Offices de tourisme de France
2017