



LE NOUV'OT

Dans le “Rhin-et-Garonne” département rural de l’Est-Ouest de la France, fort de 30 000 lits marchands, qui comptaient 11 offices de tourisme et un CDT, les Etats Généraux du Tourisme conduits en 2016 ont été révolutionnaires. Après des ateliers au cours desquels les socio-professionnels ont souligné **l’incongruité du mille-feuille touristique** et des sous-marques : office de tourisme de coeur de Bretzel, office de tourisme du Val de Ried et Office du tourisme du Sud de Ried ..., ils ont pris une incroyable décision.

A l’occasion de la restitution, il a été décidé de **réorganiser totalement le tourisme départemental, à partir d’une feuille blanche**. Exit les structures, on part des ressources existantes.

La première étape a été de réaliser l’état des lieux des ressources humaines et financières consommées chaque année par les 11 offices de tourisme, le CDT et les têtes de réseau professionnelles associées (hôtellerie et hôtellerie de plein air). La réécriture de l’organisation et de la gouvernance a pris un an. Le calendrier prévu pour la mise en place de la nouvelle organisation a été fixé à deux ans. Durant ce laps de temps, nombre actions mutualisées ont vu le jour.

Depuis le 1er janvier 2019, le “Rhin-et-Garonne” dispose d’un seul organisme local de tourisme “**l’Alliance touristique du Rhin-et-Garonne**” à la fois office de tourisme, ADT/CDT, et tête de réseau des filières professionnelles.

Des bureaux locaux existent à la place des ex offices de tourisme ou dans un endroit plus stratégique comme prévu par le SADI (schéma d’accueil et de diffusion de l’information). Une seule marque est défendue par l’alliance. Il s’agit de la marque “Rhin-et-Garonne”, la seule qui pouvait raisonnablement avoir un écho au delà des frontières départementales. Même si cette marque n’avait pas encore une notoriété suffisante pour séduire les clientèles internationales, les acteurs ont estimé qu’en mettant les moyens en commun, la marque pourrait avoir une visibilité nationale correcte.

L’alliance est organisée sous la forme d’une association loi 1901 et compte 58 salariés, pour un budget de 6 millions d’euros.

Elle est donc le seul Organisme Local de Tourisme du département, à la fois office de tourisme, ADT, Relais Territorial. Seules les chambres consulaires ne participent pas.



Histoire

Les Etats Généraux du Tourisme ont été initiés par le CDT du département et plus particulièrement son président en 2016. De nombreux ateliers thématiques et conférences territoriales ont été organisés sur l'ensemble du territoire départemental. Très vite, deux questions principales ont émergé de ces discussions :

Comment améliorer la gouvernance?

Cette attente a été exprimée de tous les côtés. **Du côté des professionnels**, pour avoir plus de visibilité dans les différents interlocuteurs qu'ils pouvaient rencontrer. **Du côté des offices de tourisme**, chacun se sentant trop petit. **Du côté du CDT**, dont le directeur cherchait à faire évoluer le fonctionnement pour se positionner en agence. **Mais comment ne pas faire doublon avec le rôle joué par les offices de tourisme et les chambres consulaires?**

Comment peser dans notre nouvelle région de douze départements alors que nous n'avons pas plus de lieux touristiques sur le département qu'une station balnéaire qui a la taille d'une commune ?

Le département de "Rhin et Garonne" n'a pas de visibilité, peu de notoriété, mais chaque territoire individuellement est absolument inconnu des clientèles touristiques. En effet, ces "appellations locales" se sont appuyées sur les noms des nouvelles intercommunalités. Qui va aller en vacances dans le "Carrefour des Quatre Provinces", ou dans le "Val de Ligne?"...

1

La balle au bond

Durant les Etats-Généraux, donc, à l'occasion d'une assemblée plénière intermédiaire, un groupe de directeurs d'offices de tourisme a apporté une contribution étonnante :

pourquoi ne pas imaginer un seul organisme du tourisme pour tout le département? En regroupant tous les moyens financiers et humains?

Surprise dans la salle, indignation du directeur de l'ADT "qui n'avait pas été informé de l'initiative", puis réaction rapide du président de l'ADT :

"je vous prend au mot, et vous propose de faire un groupe de travail ouvert aux OT et à l'ADT dans un premier temps pour étudier la faisabilité".

Objectif : rendez une copie dans trois mois, à l'occasion de la clôture des Etats Généraux.

2

Six millions de budget

Le groupe de travail a rapidement avancé. Premier constat : **ensemble le CDT et les onze offices de tourisme pesaient 64 salariés et 6,5 millions de budget** (2 millions pour le CDT et 4,5 millions pour les offices de tourisme).

Si on ajoutait les différentes missions, on se retrouvait avec 30 bureaux d'information touristique, 8 équipements en gestion (camping, musée, etc.), mais aussi douze lignes d'éditions différentes, douze sites internet. Côté réseaux sociaux douze pages Facebook mais moins de 15000 fans au total, dix comptes Instagram pas mieux lotis, etc.

Le groupe a donc essayé d'imaginer un fonctionnement avec un seul organisme pour tout faire.



Histoire

3

Gouvernance et proximité

Le premier projet de ce qui est devenu l'Alliance a donc été présenté fin décembre 2016 aux Etats Généraux du Tourisme. Toute l'Assemblée a été très vite convaincu par la logique d'efficience de la mutualisation, ainsi que par le fait d'agir sous une seule marque départementale. Seules, au cours de la réunion, quelques voix se sont faites entendre pour interroger sur la "proximité toujours nécessaire"

Une telle unanimité laissait penser que l'affaire était gagnée.

Mais très vite, les intérêts locaux se sont exprimés : cela a commencé par le maire de la préfecture, d'un bord politique opposé au président du Conseil Départemental qui a qualifié le projet de "*grand machin ingérable*". Puis les présidents des plus petits offices de tourisme associatifs y sont allés de leur couplet sur la mort du bénévolat et le risque de fonctionnarisation des personnels. La presse locale s'est emparée du sujet...

4

Les professionnels, à la rescousse du projet

Le groupe projet, avec les directeurs d'offices de tourisme à la manoeuvre a alors proposé au président du CDT, soutien indéfectible du projet, de faire une réunion par territoire d'office de tourisme, en mobilisant au maximum les socioprofessionnels.

Succès garanti : dans chaque réunion, les prestataires les plus importants stratégiquement étaient présents, défendant le projet. Ce qui a contribué à faire réfléchir les présidents d'intercommunalités.

Ce travail de concertation a pris toute l'année 2017. En janvier 2018, une conférence de mise en place de l'Alliance a été organisée, à l'initiative du Conseil Départemental réunissant tous les présidents (ou VP d'interco) et les représentants des professionnels. Avec une consigne : sortir avec un accord cadre global.

C'est ainsi qu'au bout de 8 heures de réunion très bien animées, un accord a été trouvé, prévoyant la création finale de l'Alliance en 2020, avec des premières actions mutualisées durant les trois années de mise en place.

Mais quelque chose d'incroyable s'est déroulé : une fois que la graine a germé, plus rien ne l'arrête, et finalement elle a poussé plus vite que prévu. **Aussi, tous les acteurs ont souhaité que le mouvement s'accélère, et après une année d'éditions communes et de community management intégré, la fusion de toutes les structures s'est faite avec un an d'avance au 1er janvier 2019 !**

Depuis l'Alliance s'est agrandie, avec la participation de deux filières professionnelles. Seules les consulaires n'ont pas voulu participer à ce jour.

LE NOUV'OT

Fiche d'identité



Structure

Association loi 1901. 58 salariés. 6,5 millions de budget.



Stratégie

Accueil

l'Alliance a élaboré un SADI (schéma d'accueil et de diffusion de l'information), ce qui a permis d'identifier :

2 niveaux dans les 30 bureaux d'information touristiques
(12 permanents, 18 lieux de vie local à la fois lieu d'information touristique et tiers-lieu).

25 lieux touristiques majeurs privés, relais d'information

210 professionnels engagés dans l'accueil

Marketing

Une seule marque existe : "Rhin et Garonne"

Une **stratégie numérique** a permis de mettre en place une **grappe de site** (un site d'appel, un site d'Internet de séjour, une appli de visite)





Une stratégie social media privilégiant instagram et FB en français, en anglais et néerlandais (deux premières clientèles étrangères)

Un partenariat pluriannuel avec le CRT pour une représentation de la marque à l'international

Une action permanente en **marketing d'influence** sur le territoire national (blogueurs, instagramers, humoristes, youtubeurs, etc.)

Plus du tout de salons au niveau national, ni campagne publicitaires classiques

Un gros programme de fidélisation des clientèles

Mise en marché

Le SLA et les deux services de réservations existants ont été **fusionnés en un seul service commercial**, gérant uniquement du tourisme d'affaires, du groupe et de la programmation TO.

Gestion d'équipements

L'Alliance gère **huit équipements, notamment trois campings, deux musées, deux scénovisions et un château**. Un **service spécifique a été créé**, et les demandes des collectivités locales sont nombreuses, pour pouvoir relancer des équipements locaux.



Coordination des socioprofessionnels

Un **service spécifique existe dans l'Alliance** qui mobilise dix personnes, qui sont **chargés de portefeuilles territoriaux et sectoriels**. Chaque prestataire du département est visité au moins une fois par an par l'Alliance pour faire un point sur ses projets.

Un schéma de professionnalisation a été mis en place autour de la GRC et de la fidélisation client

Un pack de services est proposé aux professionnels notamment en terme d'appui numérique.



Budget

6,5 millions d'euros

Recettes

Subvention Conseil Départemental : **1,5 million**

Subventions CDC : **3 millions** (dont **taxe de séjour 0,9 millions**)

Autofinancement par la participation des prestataires : **0,5 millions**

Autofinancement commercial (gestion d'équipements et vente de produits) : **1,5 million**

Dépenses

Masse salariale : **2,5 millions**

services généraux : **1,5 million**

Gestion d'équipements et service commercial : **1,3 million**

Actions de promotion et communication : **1,2 million**



Mode opératoire

Evidemment, il n'était pas question de réunir tout le monde dans le même lieu. Aussi, 3 pôles principaux existent dans les trois villes principales, qui divisent les services :

- **Siège social et fonction support**
- **Commercial et gestion équipement**
- **Marketing**

Il existe en plus 9 bureaux permanents avec une petite équipe sur place.

Les salariés bougent entre ces trois lieux et les bureaux d'accueil permanent et saisonniers.

Chaque salarié a un smartphone et un ordinateur portable avec connexion illimitée.

Chaque lieu de travail est connecté en **haut débit** et **3 salles de visio ont été équipées** (dans les trois lieux) qui ne sont jamais éloignés de plus de 25 km de n'importe quel point du département. Ces **salles sont de grande qualité technologique** (investissement 50 mille euros par salle) et permettent ainsi une **réunion hebdomadaire de l'équipe**. De plus chaque bureau permanent est équipé d'un accès visio.



Gouvernance

le collège des socio-pro 40%

le collège des élus départementaux 30%

le collège des représentants des CDC (qui ne sont pas forcément des élus.) 30%



Ressources humaines

Organigramme

Une direction composée d'un directeur, un DAF, un DRH et trois personnes en fonction support.

Ensuite, le reste de l'équipe (52 personnes) est affecté à la fois en équipe "mission" et en équipe "locale".

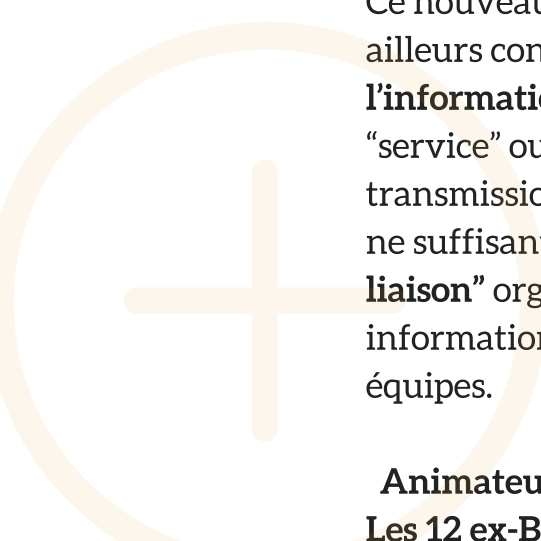
L'équipe "mission" gère une mission (le site Internet, le service commercial, etc.) et l'équipe "locale" un secteur géographique avec un lieu d'accueil.

Chaque équipe a une vraie autonomie. Une même personne est très souvent affectée à deux équipes.

Il n'y a donc pas de fonctionnement en pôle, mais en équipe d'équipes, avec une très forte concertation.

Nouveaux métiers

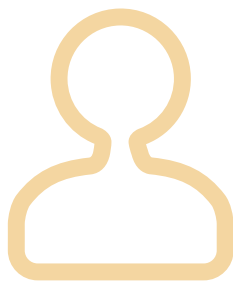
Transmetteur



Ce nouveau poste a permis d'affecter deux personnes (par ailleurs conseillers en séjour) à la **transmission de l'information au sein de l'organisation**. Si chaque équipe "service" ou "locale" est autonome, il a fallu assurer la transmission de l'information entre toutes ces équipes. Le mail ne suffisait pas, deux transmetteurs, véritables "**agents de liaison**" organisent et vérifient la communication des informations utiles, transversales et verticales entre toutes les équipes.

Animateur de lieu de vie

Les 12 ex-BIT devenus lieux de vie locales sont animés par des acteurs locaux (coworkers, associations, etc.); la coordination et la logistique de ces 12 lieux reposent sur l'agence qui a affecté trois personnes, par secteur au sein d'une équipe "mission".



Dispositif de ressources humaines



Sur 58 salariés permanents, **52 assurent la fonction de conseillers en séjour en plus de leur mission spécialisée**. Les cadres assurent également du conseil en séjour même de façon ponctuelle, mais a minima 10 jours par an. Cela permet de rester au contact du terrain.

20 saisonniers sont recrutés sur des périodes de six mois, toujours affectés en doublon.

Les **12 lieux d'accueil permanents nécessitant 3000 jours d'ouverture par an**, soit 50 jours par ETP, ce qui permet d'affecter en moyenne à **chaque salarié 25% de son temps à l'accueil et 75% sur sa seconde mission**. Ce temps "seconde mission" peut aller à 95% pour un cadre et ne descendra jamais en dessous de 50% pour un permanent. Les saisonniers sont eux totalement affectés à l'accueil

Les socioprofessionnels

Première cible de l'Alliance, qui vise leur montée en compétence et leur appui dans la stratégie d'accueil et de fidélisation



Les visiteurs

Ils ne sont pas toujours en contact avec l'Alliance, ils bénéficient par ricochet de son engagement

Les habitants

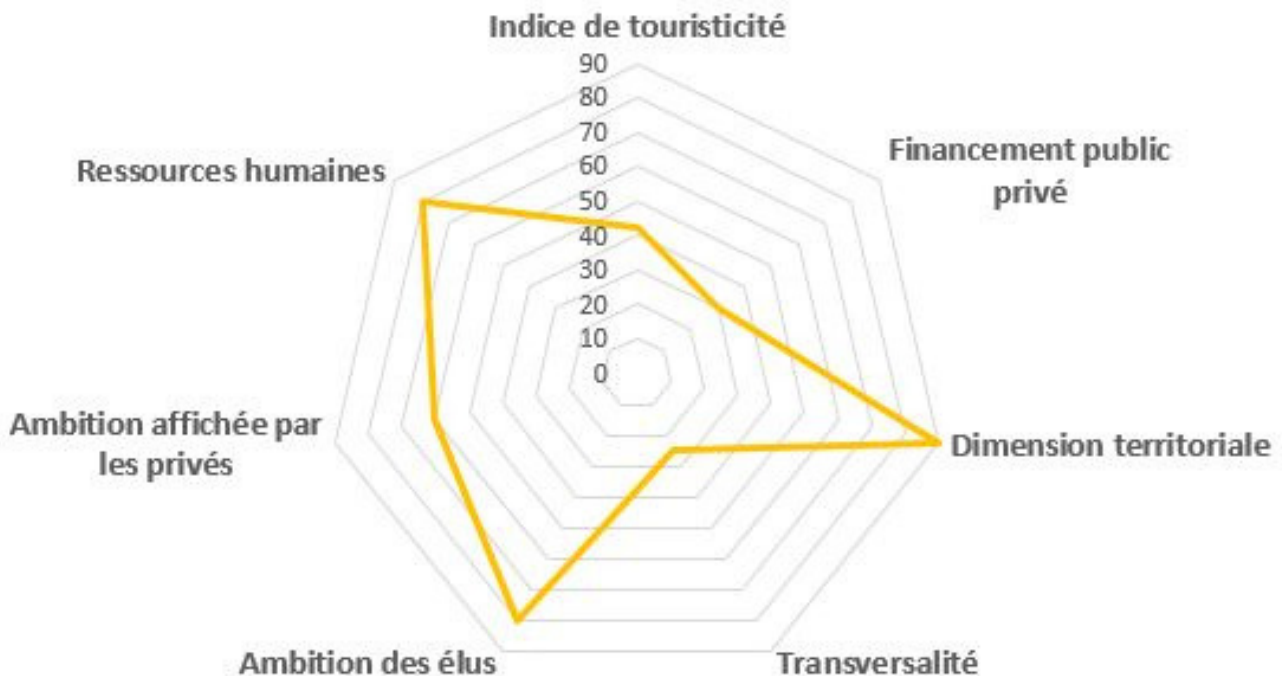
Premiers consommateurs et ambassadeurs

Clientèles de la structure

Les élus locaux

Ils attendent une performance de la part de l'Alliance

Matrice NOUV'OT



LE NOUV'OT

Témoignages

Christelle, animatrice numérique de territoire et reporter de territoire

"Je travaille depuis 15 ans maintenant comme ANT et reporter. Avant l'Alliance, j'étais dans un des plus gros offices du département. Ce qui a changé, c'est vraiment la dimension de notre entreprise; nous sommes une équipe de 3 spécialisés dans la production de contenu. Ce qui me change aussi, c'est de faire 40 jours d'accueil par an. J'ai commencé par cela en tant qu'emploi jeune, et j'étais trop contente d'en sortir pour être ANT! mais aujourd'hui, tout le monde, cadres compris (et même le directeur) font quelques journées d'accueil. Du coup, c'est vraiment devenu notre point commun à tous, et c'est même un challenge collectif!"

Jean-Michel, gérant d'éco-camping dans un tout petit village

"J'ai beaucoup participé aux Etats Généraux, puis à la réflexion sur l'Alliance entre 2016 et 2018. Ce qui m'importait, en tant que professionnel, c'était plus de lisibilité entre tous ces organismes : l'office de tourisme, le CDT, les communautés de communes; J'avais une impression de gaspillage de temps et de compétences. Très vite, le projet collectif nous a enthousiasmé et nous sommes allés plus loin que nous pensions. A la création de l'Alliance, le plus long a été le calage de l'organisation et la communication interne. Pas simple sur tout un département! mais aujourd'hui, je ne regrette absolument pas de m'être battu pour la mise en place de cet organisme."

Mireille, Présidente de la CDC du Val de Ligne

"J'ai été élue en 2020, je n'ai donc pas connu la situation existante avant l'Alliance. Mais ce que j'ai apprécié, c'est le programme "explication-tourisme" qui a été proposé aux élus locaux après les élections par l'Alliance. Cela nous a permis, en suivant deux séminaires de comprendre les enjeux du tourisme, l'organisation départementale, ainsi que les services proposés. Du coup, je me suis passionné pour le développement touristique qui est un enjeu fort pour la communauté de communes que je préside. J'aimerais tellement que l'on organise cela dans les autres domaines du développement local comme l'habitat ou l'urbanisme!"



Commission prospective et développement
Offices de tourisme de France
2017