

Note de présentation : Orientations stratégiques

I. La mission

Suite à la fusion entre la Région Auvergne et la Région Rhône-Alpes, les Assemblées générales extraordinaires du Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne (CRDTA) et du Comité Régional Rhône-Alpes Tourisme (CRTRA) du 1^{er} décembre 2016 ont décidé de regrouper ces comités en une seule et même entité à compter du 1^{er} janvier 2017.

Le rapprochement de ces comités s'est opéré par le biais d'une fusion et de la création d'une nouvelle association, dénommée AUVERGNE RHONE-ALPES TOURISME.

Les transferts des activités du Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne et du Comité Régional du Tourisme Rhône-Alpes et de tous les salariés de ces comités au profit de AUVERGNE – RHONE-ALPES TOURISME ont été effectués le 1^{er} janvier 2017.

L'association comporte deux établissements, l'un situé à LYON (69) et l'autre situé à AUBIERE (63).

Conformément à son objet social, l'Association a pour mission :

- La promotion et la coordination des actions de promotion touristique de la région Auvergne Rhône-Alpes au niveau national et à l'étranger ;
- La mise en œuvre d'actions relevant de la politique touristique régionale dans les domaines des études, de la planification, de l'aménagement et de l'équipement ... ;
- Le développement d'expertises et de prestations professionnelles, sur le territoire d'Auvergne Rhône-Alpes, en France et à l'étranger.

II. La situation mondiale du secteur du tourisme

Le tourisme est un secteur économique régional stratégique (20 milliards d'€ ; 8% du PIB ; 1,5 milliards d'€ d'investissement/an) sur un marché mondial prometteur et hyper concurrentiel :

En 2000, dans le monde : 800 millions d'arrivées touristiques, centrées sur l'Europe (60%).

En 2015, dans le monde : 1080 millions d'arrivées pour 51% en Europe.

En 2030, dans le monde : 1.6 milliards attendus pour 41% en Europe avec un développement depuis les années 2000 :

1. En intra-continentale et en courts séjours
2. Avec une demande 2 fois supérieure pour une offre 3 fois supérieure

Le tourisme est un secteur qui va vivre des évolutions accélérées :

- Le tourisme de demain sera vert, intelligent, inclusive avec une répartition plus harmonieuse dans les saisons et les espaces
 - Les destinations touristiques devront atteindre des tailles suffisantes pour être lisibles et répondre aux attentes et valeurs des visiteurs, plus hôtes que clients avec une valorisation des territoires d'accueil et une qualification de leurs offres
 - Les acteurs devront travailler en réseau, se professionnaliser et adapter leurs offres en continu pour répondre aux attentes sans cesse changeantes et paradoxales (nouvelle économie et transformation digitale).
-

III. Les enjeux et orientations stratégiques 2010/2017

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 19 mai 2017 et du Comité d'Entreprise du 6 Juin 2017, les orientations stratégiques ont été présentées pour atteindre une grande ambition :

« Figurer **dans le Top 5** des plus grandes **destinations touristiques européennes** dans les **5 ans** »

1^{er} enjeu : Développer la notoriété, la désirabilité et l'expérience touristique - trois orientations stratégiques :

1. Définir et communiquer sur un positionnement différenciant, en lien avec les tendances actuelles et les destinations/marques à forte notoriété, pour une cohérence globale.
2. Mener des approches marketing différenciées et pondérées BtoB et BtoC en fonction :
 - des thèmes,
 - des destinations
 - des marchés
3. Co-construire ou s'appuyer sur les acteurs touristiques, publics et privés, internationaux, nationaux et du territoire, dans les actions de qualification/labellisation, de professionnalisation, de promotion et de commercialisation.

2^{ème} enjeu : accompagner et amplifier les actions des acteurs touristiques – quatre orientations stratégiques :

1. Se concentrer et amplifier la valeur ajoutée (formation ; data ; vision prospective ; expertise marché ; ingénierie...)
2. Inciter un mode collaboratif et co-créatif et mettre en réseau pour amplifier les actions communes ;
3. Mutualiser les moyens ponctuellement (OP) ou de manière permanente (RH) ;
4. Co-construire des plans d'actions communs en lien avec les priorités stratégiques et la puissance des territoires en fonction des marchés ciblés (en annexe des conventions regions)

3^{ème} enjeu : Assurer la compétitivité et la pérennité financière de la structure – cinq orientations stratégiques

1. Mettre en place un plan triennal sur les dotations régionales ;
2. Développer les revenus actuels et les nouvelles sources de revenus ou de visibilité par des partenariats globaux (entreprises...)
3. Utiliser l'effet de levier sur des co-productions ;
4. Harmoniser, optimiser voire réinventer l'organisation du travail ;
5. Réduire les charges, optimiser les achats et internaliser les fonctions stratégiques.

Les orientations stratégiques ont été le fruit d'un travail préparatoire depuis 2016, avec, de mai à novembre 2016, un audit mené par le cabinet Deloitte, secondé par le cabinet TAJ, qui a permis :

- Un diagnostic détaillé sur les plans juridique, organisationnel et financier.
- Une cartographie des compétences
- Des entretiens individuels
- Des workshops (avec managers et équipes transversales) dédiés à la mise en œuvre de la fusion
- Un séminaire d'inclusion, ainsi que des entretiens individuels avec l'ensemble des collaborateurs ont été organisés.

IV. L'évolution organisationnelle

Plusieurs étapes depuis Février 2017 :

- **Une nouvelle gouvernance** avec la mise en place d'une nouvelle assemblée générale, d'un nouveau conseil d'administration et d'un nouveau bureau ainsi que des commissions en phase avec les leviers stratégiques définis
- **Un comité de transition** composé du top management de la structure a été mis en place, en février 2017 avec pour double objectif d'accompagner et piloter le quotidien.

- **Une organisation transitoire** a été mise en œuvre début mai 2017 pour assurer la continuité de l'activité, faire face aux urgences opérationnelles et amener progressivement à l'organisation cible.

Les grandes directions sont les suivantes :

- Le pôle performances économiques : en charge du pilotage financier et des ressources
 - Le pôle Ressources Humaines : en charge du dialogue social et de la construction de la fonction RH
 - Le pôle Business développement : en charge de développer nos activités de professionnalisation, d'exploitation de la data et de définir et mettre en œuvre des projets innovants à forte valeur ajoutée
 - Le pôle Marketing – Marchés : en charge de développer l'approche Thématiques, Métiers, Marchés
- **Un comité opérationnel** a été mis en place en juin 2017 réunissant les managers intermédiaires afin de les impliquer dans le déploiement de la stratégie, de planifier et piloter l'activité au quotidien, d'homogénéiser les pratiques sur les deux sites, de partager les problématiques opérationnelles et de faciliter la prise de décisions par l'arbitrage et la priorisation.
 - **Une organisation cible doit aboutir pour une mise en place en Octobre 2017**
 - **Un audit sur la fonction financière** et comptable a été mené par le cabinet Deloitte en mai 2017. Les objectifs étant :
 - D'identifier les zones de dysfonctionnements potentiels ;
 - De mettre en évidence les leviers disponibles pour améliorer l'efficacité du modèle actuel à court et moyen termes en agissant sur les volets organisation, systèmes d'information, pilotage et processus ;

1. Conséquences des baisses budgétaires sur l'emploi

Depuis deux ans, dans la perspective de la fusion et compte tenu des baisses successives des subventions de la Région, les départs n'ont pas été remplacés, essentiellement sur le site de Lyon : cela représente 7 postes, essentiellement des postes de direction.

2. Conséquences sur l'évolution des métiers et des compétences

Pour répondre aux trois enjeux définissant les orientations stratégiques, l'évolution des métiers et compétences passent principalement par :

- Un développement de l'expertise métier qui permettra notamment d'internaliser les fonctions stratégiques, d'amplifier la valeur ajoutée, de développer les revenus actuels et des nouvelles sources de revenus.
- De nouvelles méthodes de travail qui permettront notamment de co-construire des plans d'actions communs en lien avec les priorités stratégiques, d'inciter un mode collaboratif et co-créatif et de mettre en réseau pour amplifier les actions communes, et de mutualiser les moyens.
- Le développement des compétences managériales

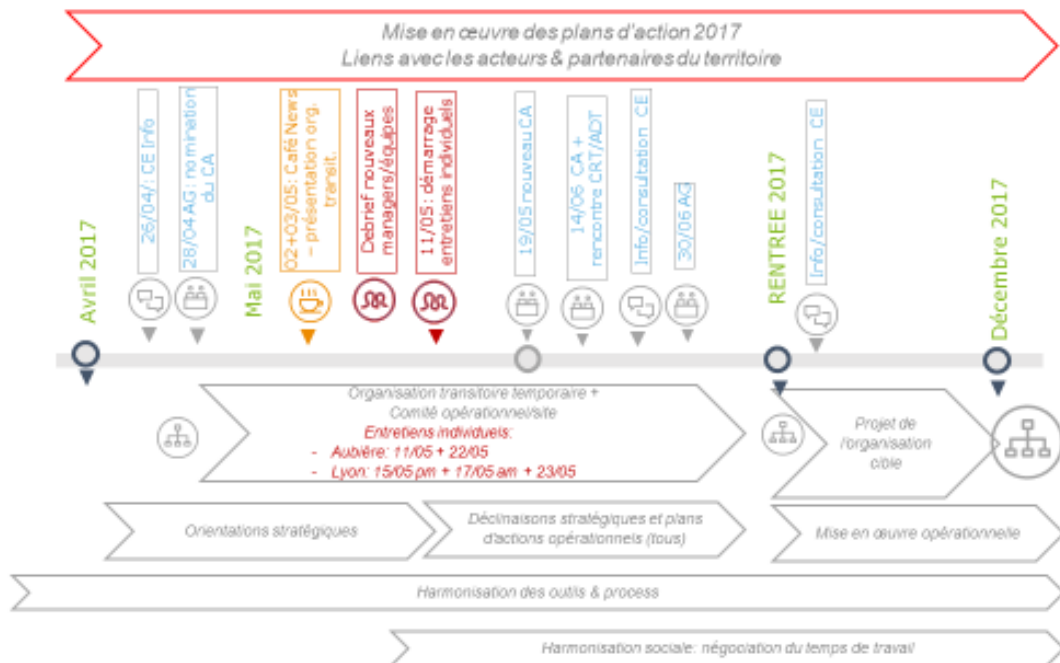
3. Conséquences sur l'organisation du travail

Au-delà de la mise en place d'une organisation de transition, les accords et usages en vigueur ont été dénoncés le 1^{er} janvier 2017. Une cartographie sociale a été établie, pointant de grandes disparités entre les sites de Lyon et d'Aubières. Chaque collaborateur a été reçu individuellement par la direction générale et la RH.

Une négociation portant sur la durée et l'organisation du travail a débuté avec le Délégué Syndical accompagné d'une délégation en mai 2017. L'enjeu de cette négociation est double :

- ↳ Harmoniser les pratiques afin d'assurer un traitement équitable entre tous les collaborateurs, gagner en souplesse pour faciliter le travail transversal, créer une dynamique collective et favoriser la cohésion d'équipe.
- ↳ Pérenniser économiquement la structure : s'adapter à la baisse des budgets et maîtriser la masse salariale, augmenter le temps de production, améliorer la productivité et être plus en phase avec le marché du travail.

V. Planning prévisionnel



V1 26 04 2017