



VALLÉE DE LA DORDOGNE

ROCAMADOUR • PADIRAC

STRUCTURATION ET ORGANISATION

Un nouveau territoire et presque une destination : vallée de la Dordogne - Rocamadour - Padirac

La rivière Dordogne, véritable colonne vertébrale d'un territoire riche, d'un environnement exceptionnel, d'un patrimoine culturel, historique et gastronomique qu'ont su mettre en valeur des prestataires attachés à leur terroir.



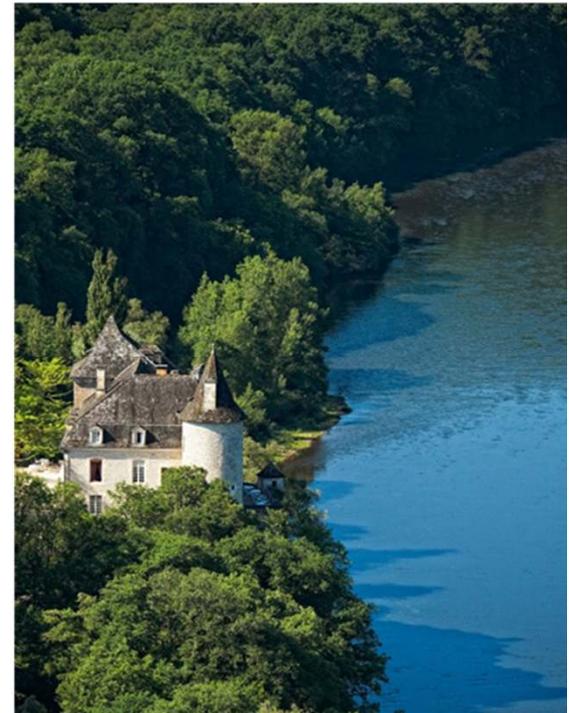
PRESENTATION DU TERRITOIRE

VALLÉE DE LA DORDOGNE
ROCAMADOUR • PADIRAC

**Rocamadour et Vallée de la Dordogne : 2 territoires classés
« Grand Site » de Midi-Pyrénées pour une seule destination**




Grands Sites
de Midi-Pyrénées



Un potentiel touristique fort

- 70 km de rivière, classée par l'UNESCO réserve de biosphère
- Son patrimoine architectural, ses châteaux et monuments (PAH)
- Un environnement naturel exceptionnel, en partie en PNR
- Sa gastronomie exceptionnelle et labellisée : truffe, vin, noix, prune, melon et agneau du Quercy et le fameux Rocamadour.
- 3 chefs étoilés

Une offre riche

- Une trentaine de sites visite et activités
 - ✓ 10 entre 50 et 100.000 visiteurs/an
 - ✓ Le gouffre de Padirac : 450 000 visiteurs/an
 - ✓ Rocamadour : + d'1 million de visiteurs / an
- 21 000 lits marchands (18 000 déclarés à la création)
 - ✓ 50% de l'offre départementale
 - ✓ 60% de la taxe de séjour perçue par le département



Des moyens disparates

- 8 communautés de communes
 - ✓ N'ayant pas toute la compétence tourisme
 - ✓ ne finançant pas toutes un OT
- 7 offices de tourisme dont 1 regroupant déjà 3 anciens OT
 - ✓ 2 OT à 1 salarié (dont 1 à 2 x 2 heures hebdomadaires, devenu saisonnier depuis)
 - ✓ 4 OT avec 2 à 3 salariés
 - ✓ 1 OT avec 4 bureaux permanents (9 salariés permanents et 6 saisonniers)
 - ✓ 9 bureaux permanents
 - ✓ 4 bureaux saisonniers (2 ont disparu depuis)

Un gaspillage de moyens

- 7 documents génériques édités de 5000 à 30 000 exemplaires
- 7 sites internet avec 8000 à 70 000 visiteurs dont un a couté 64 000 €
- Les mêmes gros prestataires cotisent sur les 7 offices

Les constats des décideurs

- Un essaimage des moyens
- Une faible efficacité des actions : aucun effet ressenti, visibilité faible
- Des difficultés croissantes de financement pour les collectivités

Des volontés affichées

- La volonté de se fédérer autour d'une activité emblématique du territoire, le tourisme. Postulat de départ : il est plus facile de faire venir des touristes que des entreprises sur le territoire.
- Ne pas faire d'économie d'échelle mais augmenter l'efficacité des actions en mutualisant les moyens
- Afficher un vrai changement notamment stratégique
- Faire du territoire une **Destination Touristique**

Des choix assumés

- Un pilotage unique pour un projet partagé
- choix de structure (en EPIC) qui s'est imposé naturellement à tous (part de l'investissement public et implication des privés)
- Dépasser tout clivage politique : un binôme d'élus leaders

Le rôle des leaders d'opinion, élus et socio-professionnels

- Selon les circonstances, ils « invitent » leurs collègues à les suivre, montrent l'exemple, encouragent ou imposent.
- Derrière la démarche collective, il peut toujours y avoir des motivations plus individualistes : « *c'est bien pour nous tous et c'est mieux pour moi* ».
- Des gros prestataires ravis de ne plus disséminer leurs participations sur diverses structures et de pouvoir + facilement « peser » sur une structure unique.
- Des petits prestataires qui ont peur de ne plus être aussi visibles localement, d'être « avalés ».

Des volontés ou espoirs cachés ... ou non

- Faire, malgré tout, quelques économies
- Faire payer tout le monde, pas simplement les + gros ; mais tous ceux qui profitent de l'activité touristique (ex petites communes qui ne finançaient pas)
- Préparer une structuration élargie à d'autres compétences

- **Janvier 2010 et durant toute l'année :**
 - ✓ 7 journées de réflexion collective
 - Animé par un consultant
 - avec 30 volontaires (élus, prestataires, offices):
 - Objectifs : construire une destination, synergie public/privé, vendre l'offre, observer l'économie touristique, une nouvelle gouvernance.
 - ✓ De multiples réunions de « reporting » sur l'évolution progressive des orientations ; sur le territoire, dans les communautés de communes, les offices de tourisme locaux ou le Pays.

- **Février 2010 :**

Création du Syndicat Mixte Touristique Vallée de la Dordogne avec 2 communautés de communes qui lui transfèrent la compétence tourisme.

- **Décembre 2010-Janvier 2011 :**

Les autres communautés de communes intègrent le Syndicat Mixte Touristique de la vallée de la Dordogne (5 communautés + 1 commune = 55 communes)

LES ETAPES DE LA STRUCTURATION



VALLÉE DE LA DORDOGNE
ROCAMADOUR • PADIRAC

- **Février 2011** : embauche par le syndicat mixte touristique du futur directeur pour préparer la création de l'office de tourisme en EPIC (statuts, formalités, reprise du personnel, organisation...)
- **1er Mai 2011** : création de l'office de tourisme vallée de la Dordogne (Comité de Direction quasi paritaire composé de 11 élus et 10 socioprofessionnels élus par leurs pairs et représentant les filières professionnelles)
- **22 janvier 2012** : classement de l'OT en catégorie I
- **Mars 2012** : le plan marketing arrête la nouvelle marque de territoire « vallée de la Dordogne-Rocamadour-Padirac » et le plan d'actions avec priorité à l'incitation à l'itinérance : positionnement « un sourire à chaque pas »
- **Janvier 2013** : création du Syndicat Mixte du Pays de la Vallée de la Dordogne qui absorbe le Syndicat Mixte Touristique sur un territoire élargi à 8 communautés de communes pour 82 communes (5 compétences dont celle du tourisme).

ETAT DES EQUIPES EN PLACE

CONSTATS SUR LES MOYENS HUMAINS

- Des situations (salaires, qualifications), des statuts (des agents publics et privés) et des expériences très divers.
- Mais tout le monde se ressemble notamment dans les tâches et compétences
 - ✓ des directeurs généralistes
 - ✓ des conseillers en séjour multitâches
- Des moyens humains insuffisants sur chacun des OT existants, en temps, en argent et en technicité pour progresser sans fusion
 - ✓ aucune spécialité, surtout dans les nouveaux métiers de la communication
- Une volonté affirmée de garder l'ensemble du personnel

LE CHOIX DU RECRUTEMENT EXTERNE POUR LE DIRECTEUR

- Envoyer un message de rupture avec le passé :
 - ✓ Pour ceux qui ont privilégié l'embauche locale à la compétence
 - ✓ Pour les anciens directeurs appelés à se mobiliser sur le projet
- Avoir la « caution » d'un cabinet de recrutement



LA MÉTHODE EMPLOYÉE

LES ÉTAPES DE LA STRUCTURATION

- Audition et évaluation des collaborateurs avant reprise
- Entretiens individuels avec grille d'entretien (craintes, insatisfactions, envies, besoins...)
- Analyse des rapports d'entretiens réalisés avant mon arrivée par un cabinet RH
- Mise en place, les mois avant la fusion, d'une pratique collaborative inter-cadres
 - ✓ Réunion de direction chaque semaine
 - ✓ Reporting par chaque cadre, à ses collègues, de ses dossiers d'importance

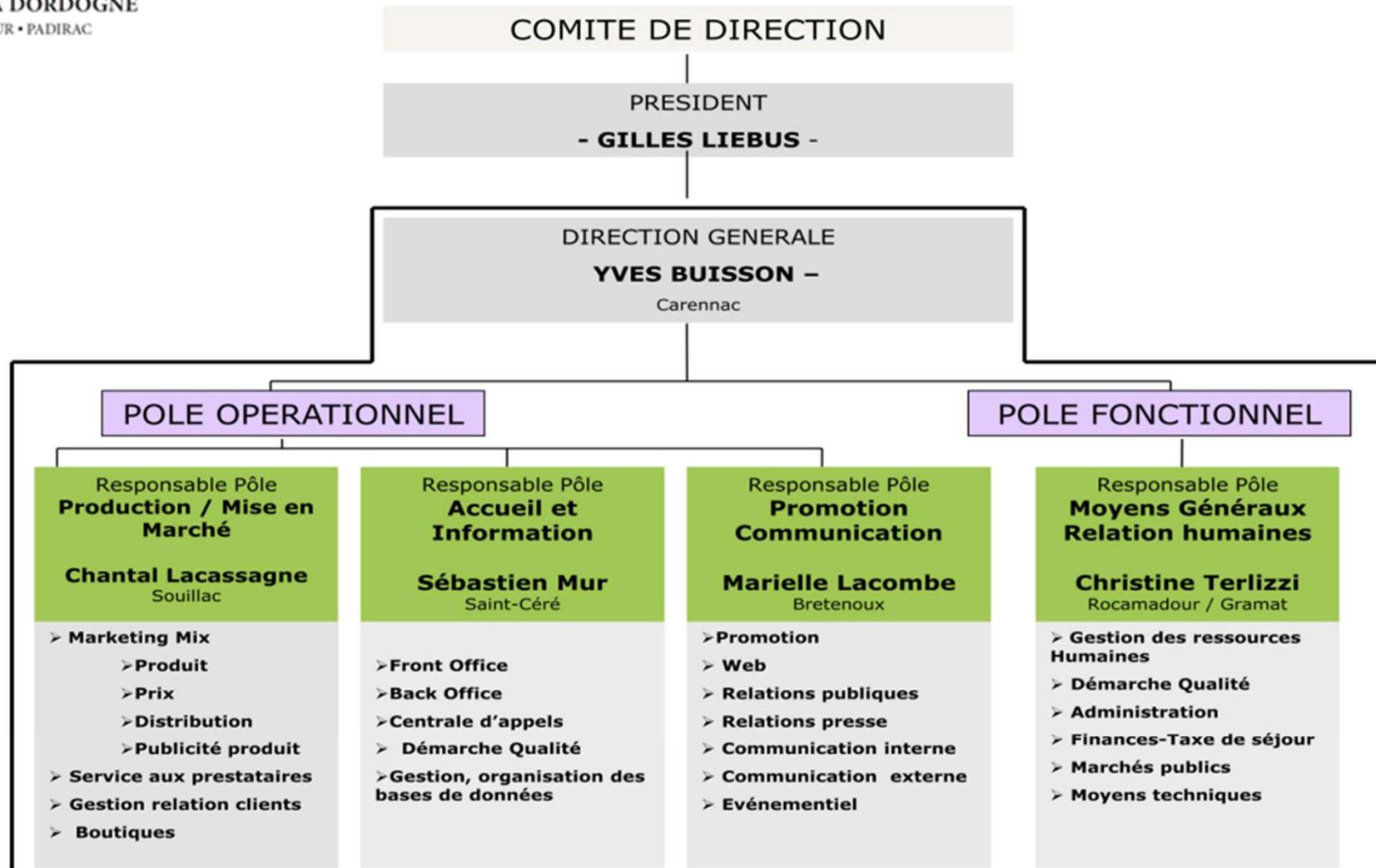
UNE ORGANISATION

- Un organigramme bâti par pôles, s'appuyant sur
 - ✓ les grandes missions d'un OT
 - ✓ les profils des cadres repris et mon ressenti personnel sur eux
- Soumis à l'avis des consultants ayant animé la structuration avant mon arrivée
- Ajusté grâce aux étapes suivantes

LA STRUCTURATION INTERNE

MONTAGE DE L'ORGANISATION : L'ORGANIGRAMME

VALLÉE DE LA DORDOGNE
ROCAMADOUR • PADIRAC



LA STRUCTURATION INTERNE



L'EQUIPE EN PLACE



21 salariés permanents pour 19,4 ETP
13 saisonniers pour 5 ETP

L'ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES EN PLACE

Mise en place de la stratégie de management global

- Formation/action des cadres au management participatif par objectif (40H)
- Des outils de management fabriqués sur mesure, par les cadres
 - ✓ Une fiche de poste pour chaque collaborateur
 - ✓ révisable 2 fois par an
- Réalisation par les cadres de la méthode et des outils de suivi des équipes
 - ✓ Entretiens d'évaluation et objectivation individuelle par le N+1
 - ✓ Suivi permanent et réajustements

Moyens mis en œuvre

- Répartition des effectifs entre les pôles : en fonction de la mission principale exercée
- Formation du personnel : plan interne de 48 K€ en 2012, 35K€ en 2013
- Les outils de la qualité : MAQ,FI. Labellisation qualité tourisme pour octobre.
- Règlement intérieur qui fixe le cadre général de travail dans l'entreprise
- Élaboration en cours d'un intéressement du personnel sur un double objectif collectif et individuel

L'ACCOMPAGNEMENT DU PERSONNEL PAR LA FORMATION

Objectifs

- Mise à niveau :
 - ✓ pour une prestation partout uniforme
 - ✓ développement des compétences collectives (faire de plusieurs OT de niveaux différents, 1 seul OT territorial efficace et classé en catégorie I)
- Tirer toutes les équipes vers le haut : compétences individuelles et collectives
 - ✓ pour s'adapter aux besoins de l'entreprise
 - ✓ pour sortir de la mission de Front Office classique d'un CS

Un plan de formation sur mesure

- Des formations « métier » :
 - ✓ classiques : langues, qualité, bureautique
 - ✓ nouvelles : GRC, saisies SIT et exports
 - ✓ En fonction du pôle d'appartenance : accueil presse, force de vente
- Des formation « outils » pour les nouvelles missions
 - liées à l'organisation : serveur, standard téléphonique (N° unique), caisse
 - liées au développement des missions : Web (écriture, réseaux sociaux) communication , pour aller jusqu'à la **spécialisation**

INFORMATION ET PARTICIPATION DU PERSONNEL

- Délégué du personnel relaie les demandes du personnel et fait remonter les informations liées aux ressources humaines (1/mois...non tenu)
- Création d'un blog réservé au personnel: VD infos
- Des dossiers partagés sur le serveur par usages et par pôles
- Des sessions individuelles : accès serveur + mails permettant à chaque collaborateur de se faire son « bureau virtuel » sur mesure
- Cahier de liaison : affichage automatique à l'ouverture de chaque session
- Emplois du temps partagés : pour une information tacite de l'équipe
- Réunions de services (1 par quinzaine en saison) et réunions d'équipe
- Réunions de direction dont certaines avec Président et Vice-présidents
- Journées d'équipe (information/visite) ou de cohésion (visite/ ludique):
 - ✓ un temps d'information collective (sur le territoire ou un thème)
 - ✓ Un temps de rupture, de distraction.

Un fort engagement financier de la collectivité

- Le syndicat mixte appelle, pour le tourisme, une contribution de 10,50 € par habitant sur une population DGF de 54 000 habitants.
- Reverse près de 80 % de ce montant à l'office de tourisme (490K€)

Le reversement intégral du produit de la taxe de séjour

- Obligatoire puisqu'en EPIC
- Au réel sur tout le territoire, avec collecte confiée à l'OT
- Plus de 400 K€ pour 2013 pour 21.000 lits marchands (250 K€ en 2011 encore collectée localement pour 18 000 lits identifiés)

Des locaux gratuits et rénovés par le syndicat mixte

- Des travaux déjà financés : serveur et standard téléphonique partagés sur les 9 bureaux permanents et sur les 2 saisonniers restant.
- Des requalifications des principaux locaux dès 2014 suite à une étude préconisant accueil numérique et accueil « hors les murs ».

LES PROJETS

VALLÉE DE LA DORDOGNE
ROCAMADOUR • PADIRAC

Convaincre de nouveaux partenaires

- 430 partenaires (ex adhérents) en 2012, 720 en 2014

Doter l'office de tourisme de nouveaux moyens

- Optimiser la collecte de la taxe de séjour
- Renforcer progressivement la contribution des prestataires (règle des 3 tiers)
- Créer des espaces boutique pour développer les ressources propres
 - ✓ Respectueux du commerce local
 - ✓ Vitrine des productions locales
- Déployer un outil de e-distribution
 - ✓ une meilleure mise en marché de l'offre
 - ✓ sans nouvelle contrainte pour prestataire

Réservation & responsabilités

Précisez votre recherche pour afficher les offres disponibles et les tarifs

Hôtels Date d'arrivée 1 nuit 2 adultes 0 enfant

Pourquoi réserver sur notre site ?

Sécurité

Réservez en ligne en toute sécurité



Simplicité et rapidité

Recherchez les disponibilités et consultez les tarifs en temps réels

Transparence

Pas de frais de réservation

Réservez et payez directement auprès de nos établissements partenaires (selon leurs conditions générales de vente)



Une question ? Un conseil ?

Contactez-nous au **05 46 09 00 55**

De 9h à 12h et de 14h à 17h30 du lundi au vendredi

Ou laissez-nous un message



LES PROJETS

VALLÉE DE LA DORDOGNE
ROCAMADOUR • PADIRAC

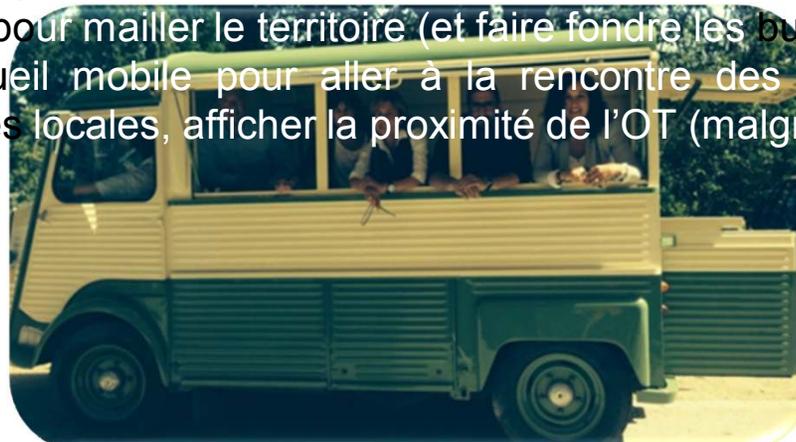
Du Territoire à la Destination : les étapes en cours

➤ Partenariats

- ✓ Convention de partenariat avec l'OT de Sarlat-Périgord Noir sur la base d'un constat (nous avons les mêmes clients) : d'actions collégiales
- ✓ Constat partagé entre partenaires de 3 départements et régions différentes dans le plan marketing de l'aéroport « Vallée de la Dordogne »
- ✓ Du partage de contenu avec nos voisins corréziens de la rive droite
- ✓ Une réflexion en cours sur un rapprochement organisé avec la vallée de la Dordogne Corrézienne

➤ Maillage du Territoire

- ✓ Déploiement de solutions d'accueil déporté
 - chez les partenaires
 - bornes pour mailler le territoire (et faire fondre les bureaux inutiles)
 - un accueil mobile pour aller à la rencontre des touristes et soutenir les initiatives locales, afficher la proximité de l'OT (malgré l'absence de bureaux)



Du Territoire à la Destination : les étapes en cours

- Un outil de communication à partager
 - ✓ Création d'un « visuel pivot »
 - Pour s'appropriier, revendiquer et renforcer son appartenance à la vallée
 - A utiliser par tous et sur tous supports
 - ✓ Une animation du territoire autour des valeurs de la Destination
 - Priorité aux prestataires
 - 2^e temps : les collectivités
 - 3^e temps : la population locale (idée d'un magazine VD infos)



D'un point de vue institutionnel

- Au 1^{er} janvier 2015, 6 des 8 communautés de communes fusionnent
- 2016 : les 2 dernières rejoignent cette nouvelle collectivité (CAUSVAL)
- Vers une disparition du SMPVD ?



VALLÉE DE LA DORDOGNE

ROCAMADOUR • PADIRAC

Merci de votre attention

Yves Buisson , Directeur Général

Tél : 05 65 33 22 08 / y.buisson@vallee-dordogne-rocamadour.com

www.tourisme-vallee-dordogne.com

#dordognerocamadour
