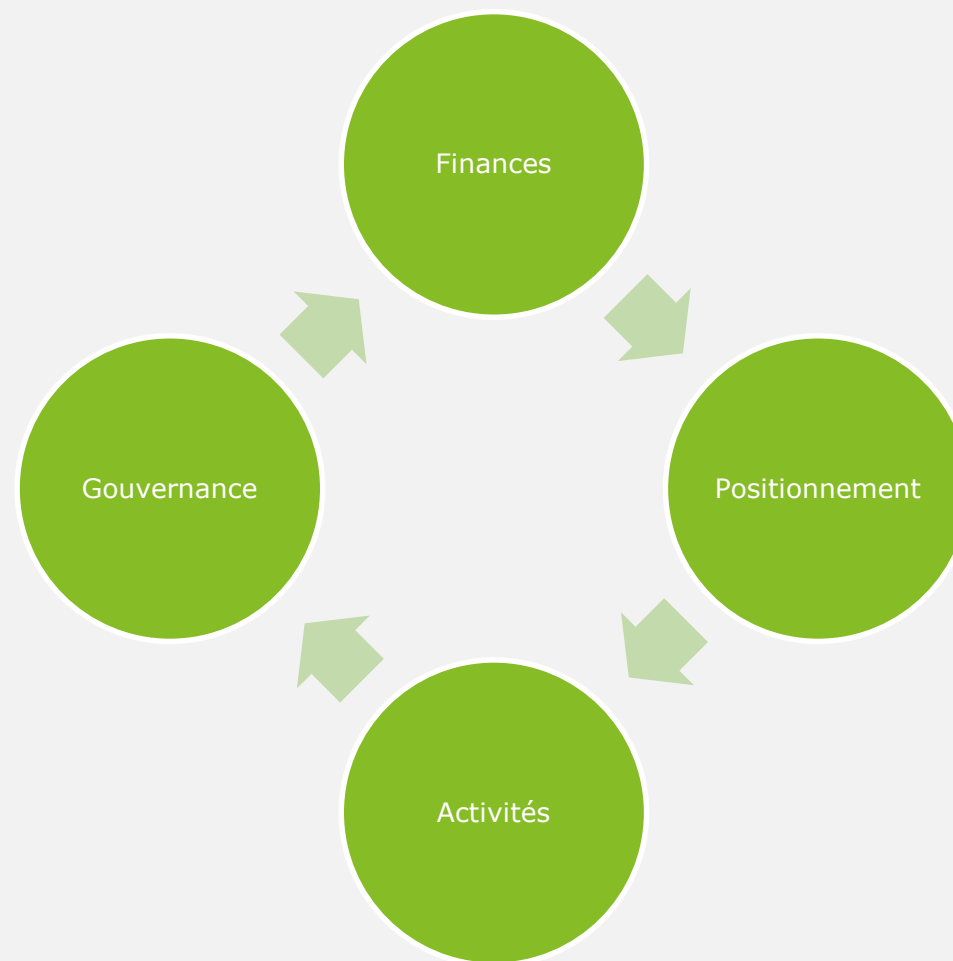


## **Eurométropole de Strasbourg**

**Mission de diagnostic portant sur la situation comptable et financière, le contrôle interne et la gouvernance de l'Office du Tourisme de Strasbourg et sa région**





## A/ FINANCES :

### Une situation financière très fragile

- Une baisse constante du résultat net, passant de 73 K€ en 2014 à 28 K€ en 2016.
- Un résultat net qui au final **n'est positif que par les recettes exceptionnelles** (105 K€ en 2014, 42 K€ en 2015 et 57 K€ en 2016) liées à la quote-part de subvention d'investissement reprise en résultat et à la **plus-value de cession** en 2016 d'une partie des titres de « Strasbourg Evénements » détenus par l'Office du Tourisme (62 K€). Ainsi un résultat d'exploitation qui se dégrade de -41 K€ en 2014 à -110 K€ en 2016.
- Les subventions publiques correspondent à 62% des produits d'exploitation, mais baissent également, passant de 2 255 K€ en 2014 à 1 972 K€ en 2016 (ratio élevé en benchmark par rapport à d'autres OT).
- Les recettes propres sont en baisse (de 1 298 K€ à 1 160 K€), notamment suite à la diminution de 137 K€ de l'activité Pass.
- Une baisse globale de la voilure qui ne laisse guère entrevoir d'éléments positifs à court terme sur le modèle actuel; la fermeture des bureaux de la Gare et de l'Etoile ne sont que des palliatifs pour équilibrer les comptes.
- Un **faible niveau de fonds propres** signifiant que les disponibilités de l'association sont également réduites. A noter aussi que le versement parfois tardif des subventions a poussé l'OT à faire appel à un **découvert** autorisé en banque en début d'année 2016 pour faire face aux dépenses de fonctionnement et aux versements de salaires et charges sociales au cours des mois de mars et avril 2016. Les fonds associatifs s'élèvent à 124 K€ au 31/12/2016 contre 406 K€ au 31/12/2014, baisse liée aux faibles niveaux de résultat de 2014, 2015 et 2016.
- Les écritures comptables liées aux acquisitions d'immobilisations, aux remboursements d'emprunts et à l'affectation des résultats ne sont pas conformes au règlement comptable CRC 99-01.

=> **Un croisement des courbes financières qui met en danger la viabilité et l'autonomie financière de l'OTSR**

## Synthèse

### B/ POSITIONNEMENT:

**Une activité d'accueil mise en œuvre de manière qualitative mais ne déployant que depuis peu une stratégie d'actions utilisant les outils numériques et une problématique de lien entre les actions de l'OTSR et la stratégie tourisme de la destination**

**En termes de missions mises en œuvre :**

- **Des missions d'accueil et d'information assurées de manière qualitative (96,6% de satisfaits des services globaux de l'OTSR selon l'enquête qualité de l'OTSR). Le site d'accueil offre cependant des espaces limités au regard des flux accueilli et ne permet pas de déployer des aménagements mettant plus en avant la consultation libre de document ou des espaces de conseil en séjour.**
- **Les outils utilisés pour ces missions ne font que peu appel aux outils numériques. D'autre part, l'OTSR ne possède pas en interne de compétence spécifiquement dédiée au développement ou à l'animation numérique.**
- D'importantes actions de promotion sont menées par l'OTSR (marchés de Noël à l'étranger et Strasbourg Mon Amour) mais ces actions ne sont pas prévues dans les documents stratégiques de planification touristique (schéma tourisme 2010 – 2020 et convention avec l'OTSR). De plus, leurs retombées ne sont que peu analysées : l'objectif premier, générer des retombées médias, n'est pas chiffré en termes de contrevalet publicitaire.
- D'une manière globale pas de dispositif d'observation de l'activité.

**En termes de planification stratégique :**

- Les actions de l'OTSR ne sont pas programmées de manière pluriannuelle dans une stratégie d'actions de l'OTSR formalisée en tant que telle en particulier sur les actions de promotion par rapport à la stratégie de la Ville et de l'Eurométropole.
- À l'inverse, les actions prévues dans la stratégie touristique 2010 – 2020 de la Ville et de l'Eurométropole (notamment la refonte des outils d'accueil et d'information et la réorientation de la promotion vers une approche affinitaire on line) ne sont que peu prises en compte par l'OTSR.
- Les subventions publiques de fonctionnement octroyées sur les opérations définies avec la Ville/l'Eurométropole ne sont pas spécifiquement fléchées ce qui permettrait un contrôle plus fin des réalisations et l'ajustement du budget en année n+1
- Une multiplicité d'acteurs du tourisme sur le territoire bas-rhinois: 3A/DDEA/OT/Convention bureau/ADT/Strasbourg Evénements : quelle lisibilité pour au final une clientèle aux caractéristiques superposables ?

## C/ ACTIVITES :

- « Marchés de Noël export » :
  - Un démarchage et une action qui ne sont pas fondés sur une « chasse en meute »
  - Pas l'analyse formalisée du « coût – retombées » de l'opération
  - Un savoir-faire mis à disposition gratuitement sur ces activités
  - Les frais de déplacement et de coordination représentent les charges les plus importantes. En 2014 et 2016 l'office a engagé respectivement 37 K€ et 27K€ de frais de déplacement. En 2016 s'ajoute les frais de coordination pour un montant total de 66 K€.
- « Strasbourg mon Amour » représente 9% du budget en 2016 :
  - Les charges de « Strasbourg mon Amour » sont en baisse sur la période en passant de 474 K€ à 329 K€. Cette baisse est principalement la conséquence de la baisse de voilure de l'événement (coût net de -189 K€ de l'opération).
  - Plus de 50% des recettes qui permettent de financer les activités de SMA proviennent des subventions octroyées par l'Eurométropole et la Région.
- « Strasbourg mon Amour Japon » représente 2 % du budget en 2016 : des charges de 191 K€ au total, étalées sur trois ans avec aucune recette en face; l'événement ne s'est tenu qu'une seule fois en 2016.
- « Euraccueil » : cette activité est déficitaire en moyenne de 50 K€ par an puisque l'OTSR y consacre un ETP par an et qu'en face aucune commission n'est perçue.

## **D/ GOUVERNANCE :**

### **Une gouvernance à clarifier**

- Les statuts de l'Office de tourisme datent de 1973 et ont été mis à jour pour la dernière fois en 2002.
- Le statut de l'OTSR est associatif, régi par les articles 21 à 79 du Code Civil local de 1908..
- Le maire de Strasbourg est représenté par Monsieur Gsell, Président de l'Office du tourisme et conseiller municipal.
- La rémunération du Président a été confirmée par un rescrit fiscal en date du 5 janvier 2017.
- La Ville et l'Eurométropole sont faiblement représentées au CA (5 personnes sur 40) avec également un taux de présence des membres faible: ceci est à comparer à 14 élus de la Métropole sur 42 personnes au CA de l'OT de Bordeaux Métropole ou aux 14 élus de la Métropole sur 38 au CA de l'OT de Montpellier Méditerranée Métropole.
- Une gouvernance Président/Directeur en place depuis de nombreuses années.
- Loi MAPTAM/Notre : le retour de l'office de Tourisme à la Ville de Strasbourg pouvait être possible si la ville de Strasbourg avait délibéré pour celui-ci et ce dans un délai de trois mois avant l'application de la loi NOTRe (1<sup>er</sup> octobre 2016): cela n'a pas été le cas, la compétence tourisme est donc une compétence intercommunale à compter du 01 janvier 2017.

## En synthèse:

### Un Office du tourisme :

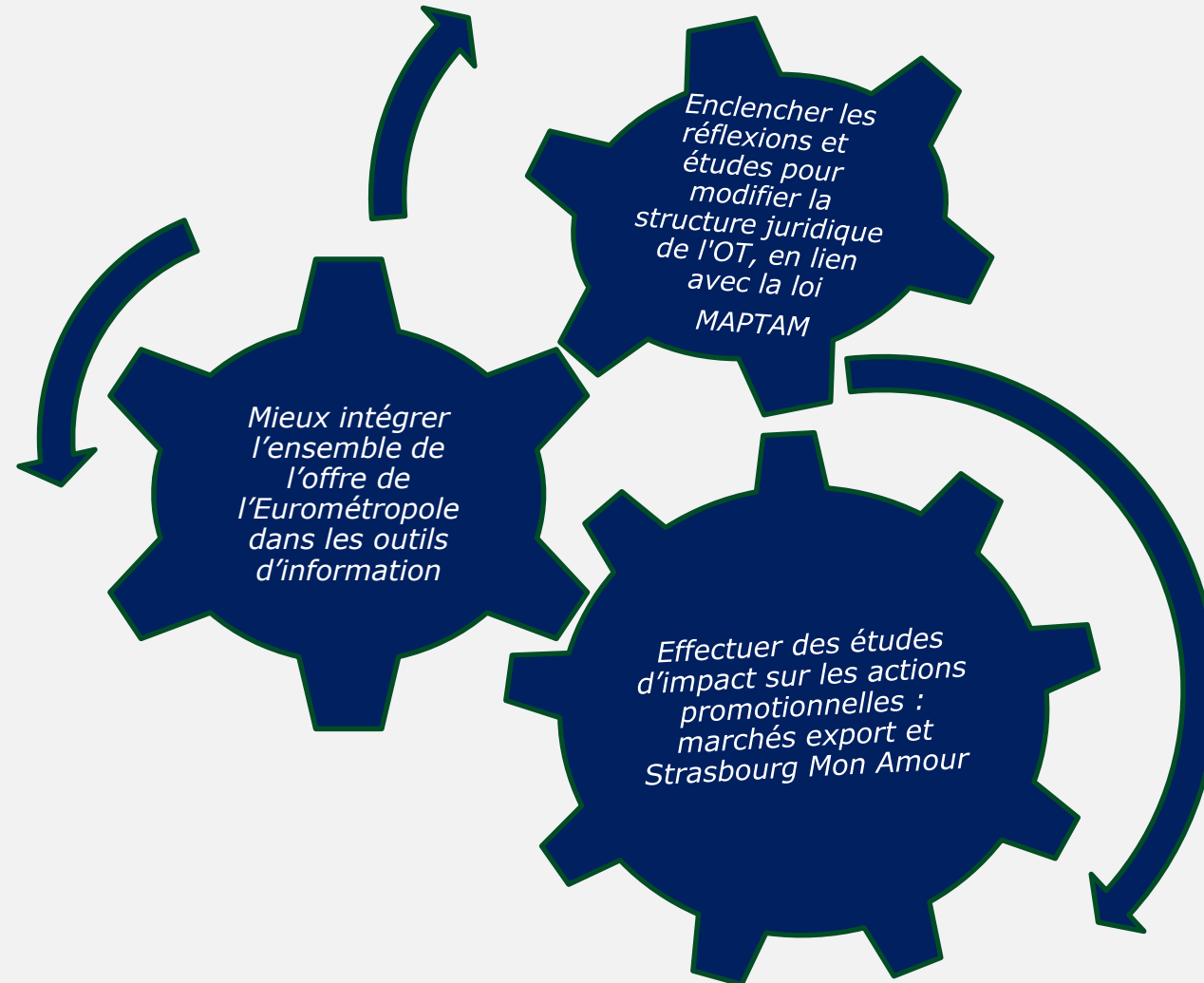
- Avec des compétences réelles, une stratégie d'accueil déployée avec des outils n'intégrant encore que peu les outils numériques
- - Autonome dans sa relation avec ses financeurs et leurs stratégies touristiques (celles-ci devant être actualisées) ce qui peut engendrer des crispations légitimes;
- Dont les courbes financières se croisent avec un résultat d'exploitation négatif et des fonds associatifs en baisse;
- Porté sur l'export mais dont les retours sur investissement ne sont pas mesurés et sans lier la prospection touristique à la prospection économique du territoire;
- Avec un portage juridique à revoir (statuts, gouvernance);
- Qui agit au sein d'une multiplicité d'acteurs du tourisme sur le territoire;
- Sans business plan et véritable projection stratégique à l'heure du digital et du numérique.

# Etat d'avancement de la convention d'objectifs

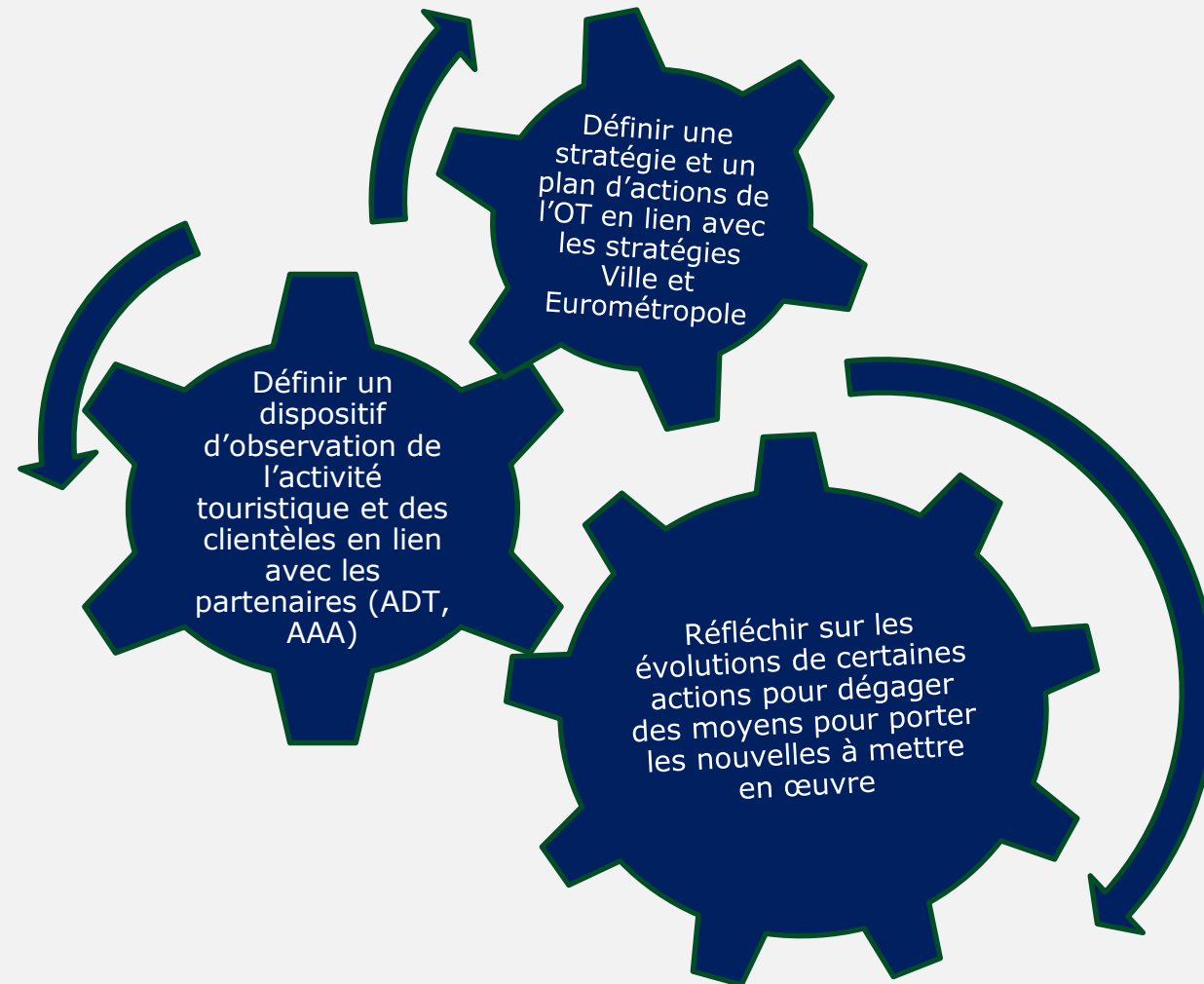
| Objectif n°1 : poursuivre les efforts en terme de qualité d'accueil, de services et de produits   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| Chantier  | But   | Etat d'avancement |
| Développer des solutions différentes selon les besoins du touriste (avant , pendant , et après le séjour)   | Séduire, donner envie de Renseigner informer Favoriser le partage d'expérience  |                   |
| Repenser la valorisation de l'offre touristique de la destination et la région  | Déclencher l'acte d'achat Inciter au prolongement du séjour Diversifier les clientèles  |                   |
| Etre pro actif en matière de solutions et de partenariats commerciaux   | Faciliter l'acte d'achat avant et pendant le séjour   |                   |
| Participer au dispositif d'accueil MICE Hello'ptimist et contribuer à l'accueil des parlementaires européens et des délégations internationales                                 | Améliorer l'accueil et la satisfaction des participants Valoriser la destination auprès d'une clientèle captive et influente  |                   |
| Objectif n°2 : optimiser les outils et supports numériques comme levier de promotion, de découverte, et de partage de l'expérience  |   |                   |
| Chantier  | But   | Etat d'avancement |
| Renforcer la présence de la destination sur les réseaux sociaux et auprès des bloggeurs et influenceurs   | Développer la e- reputation de la destination   |                   |
| Enrichir et adapter les contenus (hiérarchisation des infos, iconographie, géolocalisation...) selon les segments de clientèles et leur relation à la destination (avt pdt ap.) | Placer l'OTSR comme donneur d'envies, créateurs d'expériences et d'émotions pour le touriste  |                   |
| Objectif n°3 : renforcer la connaissance des clientèles et les actions marketing  |   |                   |
| Chantier  | But   | Etat d'avancement |
| Mettre en place les outils, procédures et partenariats permettant d'acquérir une connaissance fine des clientèles (attentes, comportements, provenances, centre d'intérêts...)  | Recueillir les informations d'observation et d'analyse nécessaires au pilotage et à l'actualisation de la stratégie de développement touristique Constituer un fichier clients à des fins marketing |                   |
| Impulser ou accompagner la création d'offres commerciales (packages, pass...) adaptées à chaque segment de clientèles et selon la saison  | Déclencher l'acte d'achat Augmenter la visibilité de la destination   |                   |



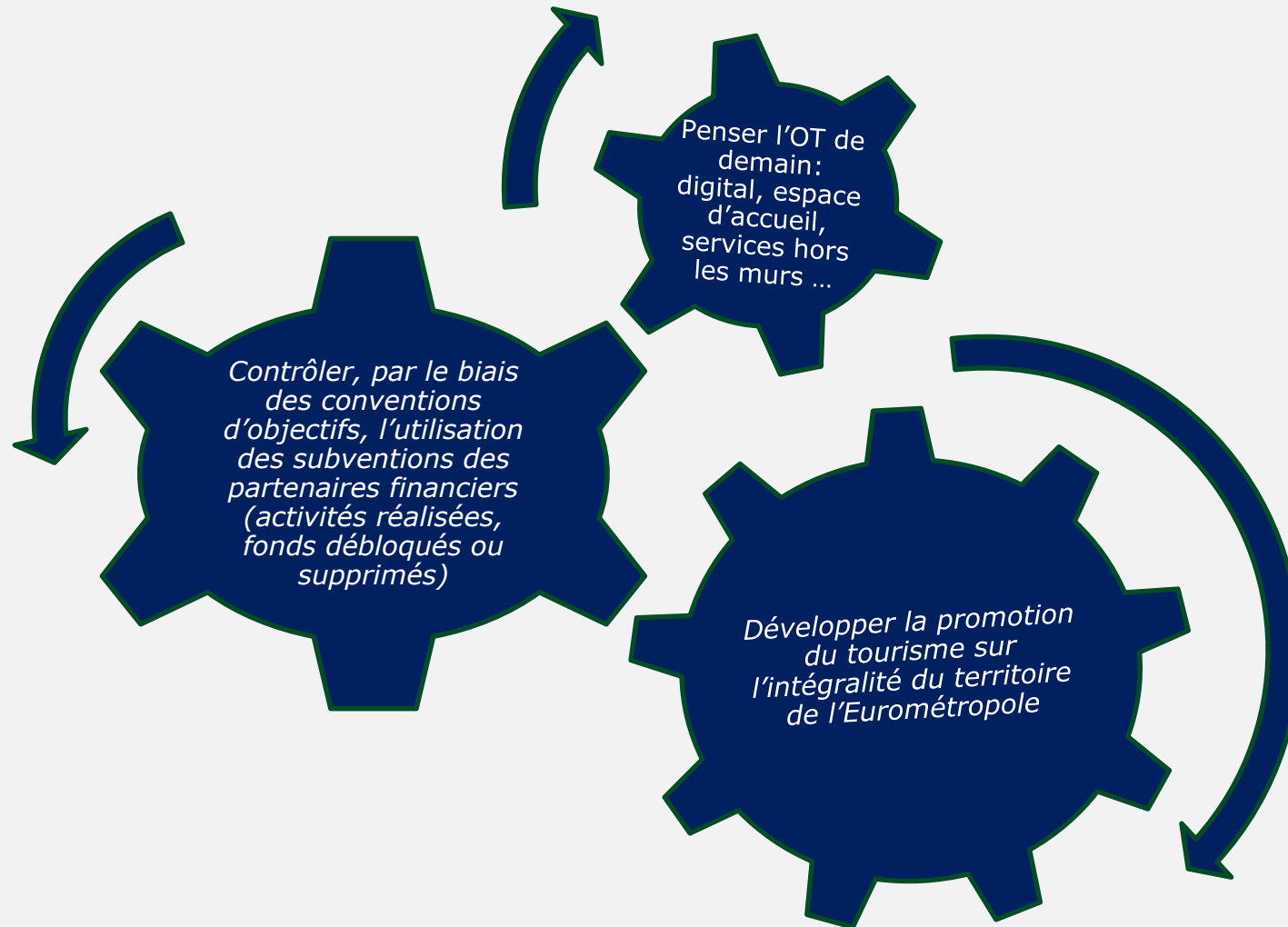
## Stratégie et plan d'actions à court terme



## Stratégie et plan d'actions à moyen terme

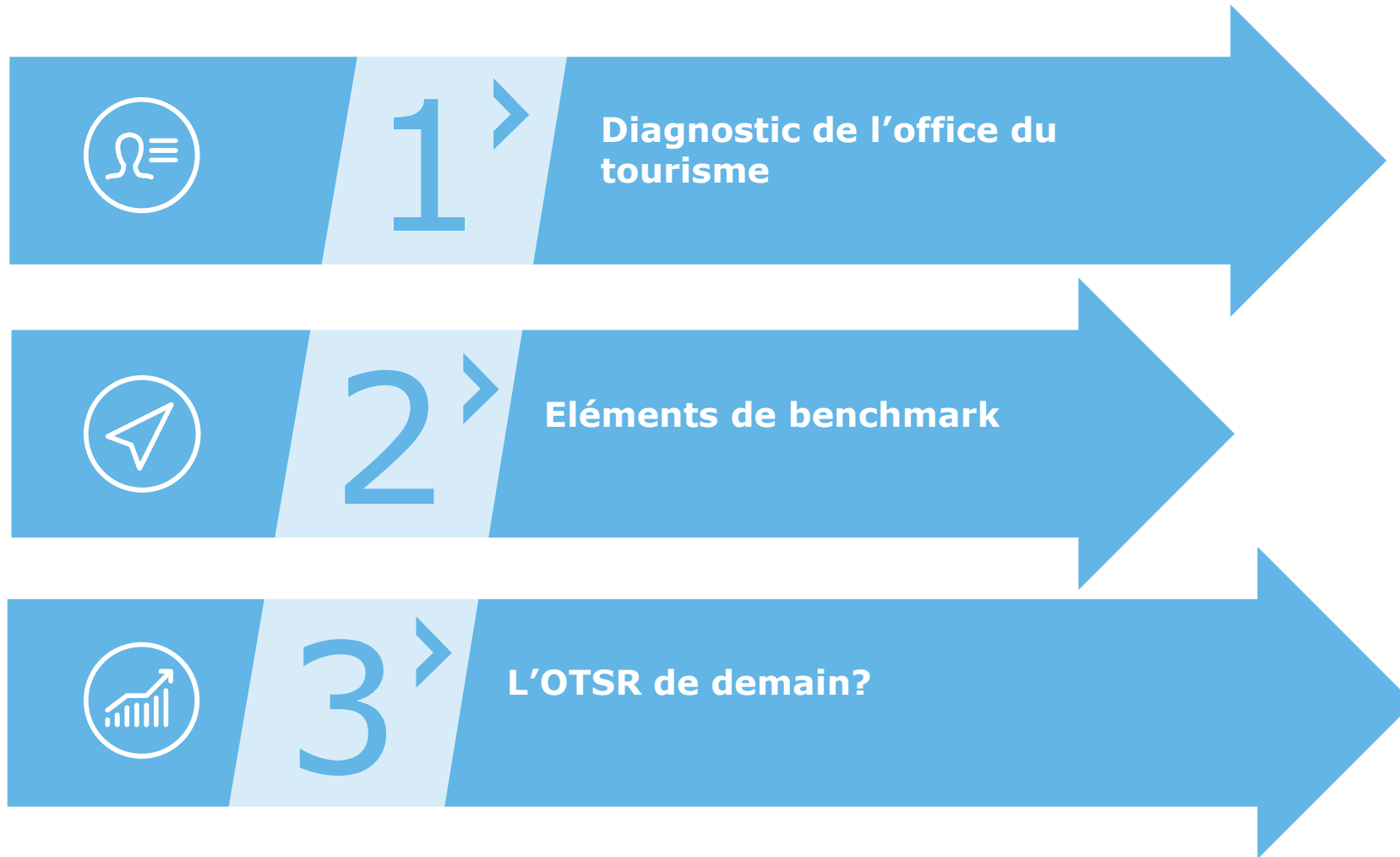


## Stratégie et plan d'actions à long terme



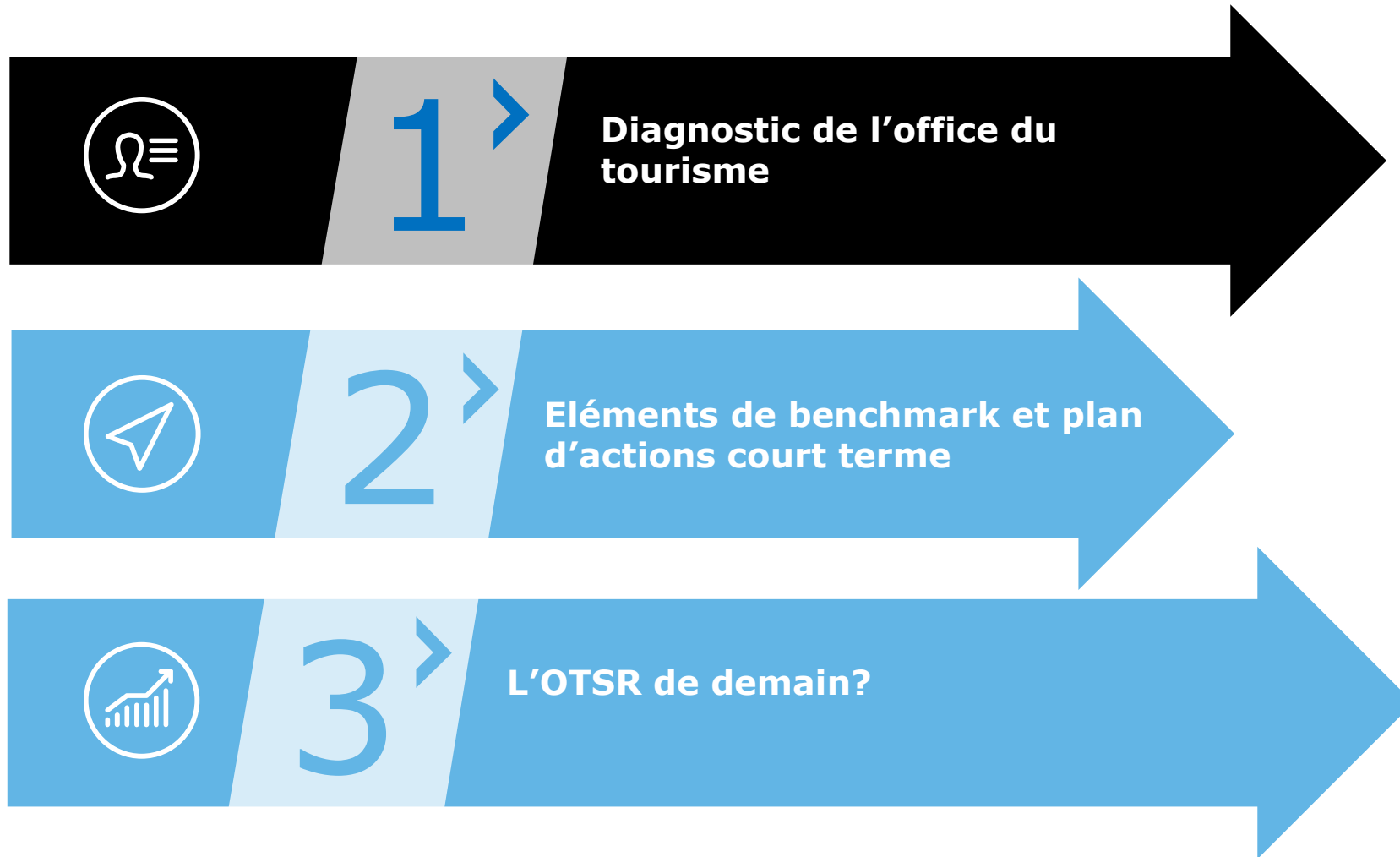
# Sommaire

---



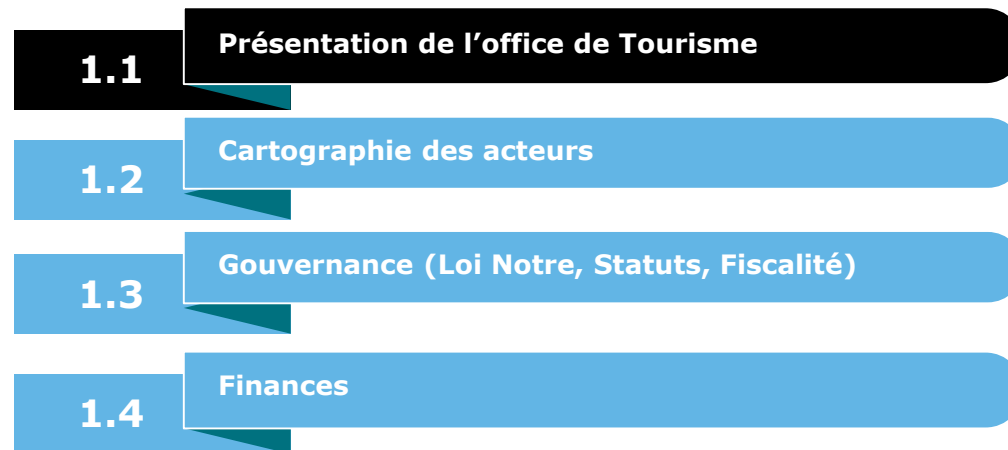
# Sommaire

---



# Sous-sommaire

---



# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les missions de l'OTSR

Les missions confiées à l'OTSR sont définies dans la convention pluriannuelle d'objectifs 2016 – 2018 entre la Ville, l'Eurométropole de Strasbourg et l'OTSR ainsi que dans ses statuts. Il s'agit de :

- Accueil et information des touristes
- Promotion touristique de la destination Strasbourg à l'échelle nationale et internationale
- Mise en valeur des atouts du territoire (patrimoine, loisirs, événementiels...)
- Coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique local
- Mise en œuvre de la stratégie de développement touristique initiée et portée par la Ville et l'Eurométropole de Strasbourg ainsi que par les partenaires institutionnels
- Elaboration et mise en œuvre de la politique locale du tourisme et des programmes locaux de développement touristique
- Commercialisation des prestations de services touristiques
- Consultation de l'OTSR sur des projets d'équipements collectifs touristiques

La convention assigne 3 objectifs principaux à l'OTSR :

- Poursuivre les efforts en termes de qualité d'accueil, de services et de produits
- Optimiser les outils et supports numériques comme levier de promotion, de découverte et de partage d'expérience
- Renforcer la connaissance des clientèles et les actions marketing

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les missions de l'OTSR définies dans la stratégie tourisme de l'Eurométropole 2010 - 2020

### **La stratégie touristique de l'Eurométropole définit 3 objectifs, un positionnement et 4 axes stratégiques :**

Les objectifs :

- Imaginer un tourisme porteur d'image, d'identité et de développement économique, au service de l'attractivité de Strasbourg
- Maintenir Strasbourg dans les destinations-phare du tourisme national, attirer des clientèles européennes et internationales et gagner des parts de marché
- Renouveler, diversifier et rajeunir les clientèles

Un positionnement :

- Strasbourg, une destination de tourisme urbain, culturel et patrimonial avec des spécificités :
  - Alsacienne, ancrée dans sa région, porte d'entrée du tourisme alsacien
  - Carrefour de rencontres européennes
  - Moderne et innovante
  - Durable et solidaire

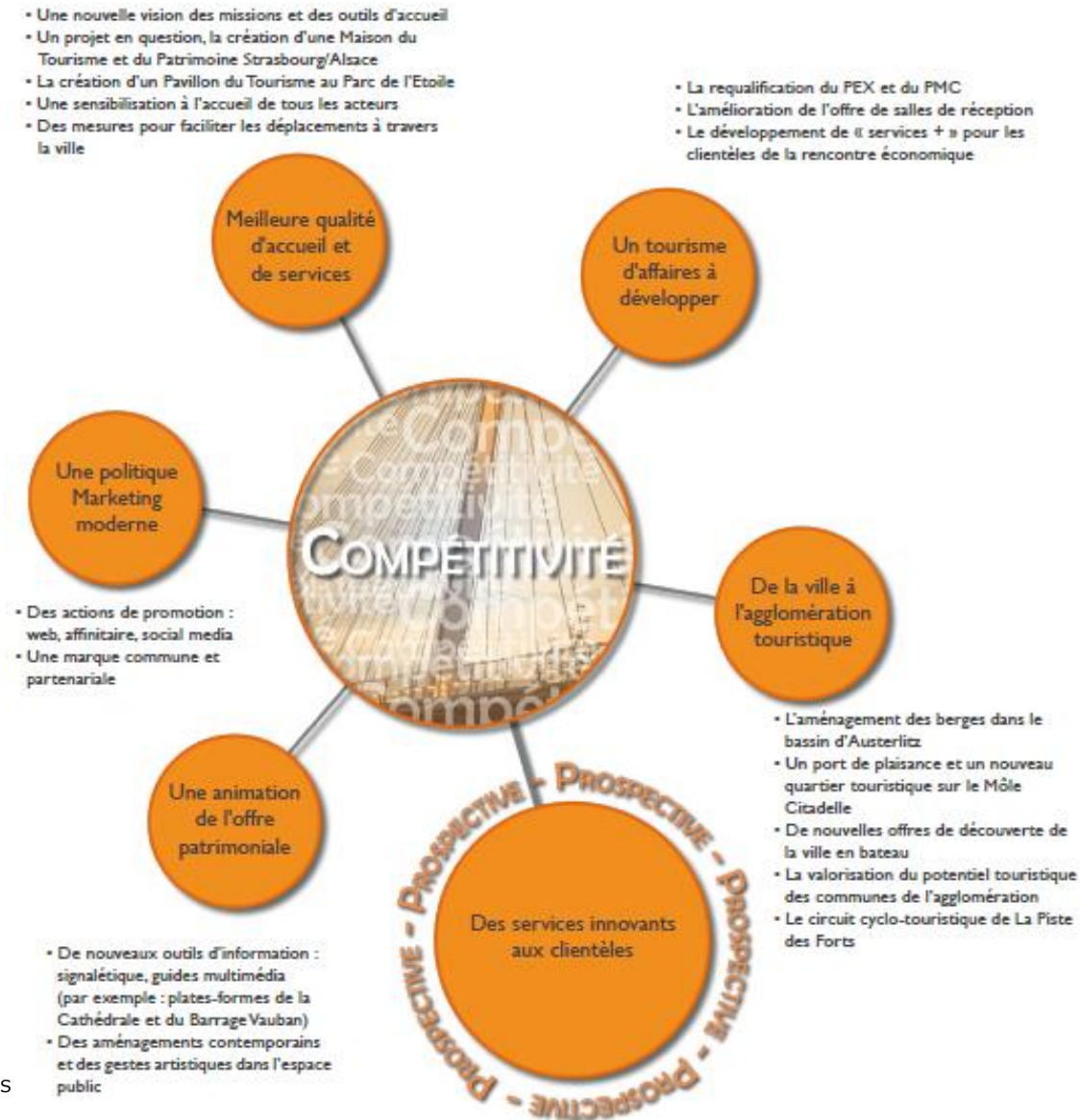
Quatre axes stratégiques :

- Axe 1 : Développement de l'attractivité
- Axe 2 : Soutien de la compétitivité
- Axe 3 : Garantie d'un tourisme pour tous
- Axe 4 : Mise en place d'une nouvelle gouvernance



# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les missions de l'OTSR définies dans la stratégie tourisme de l'Eurométropole 2010 - 2020



**Une stratégie tournée à la fois vers le confortement des clientèles « naturelles » de la métropole et vers la diversification vers des cibles plus jeunes**

**Des actions en ce sens prévues pour l'OTSR et aujourd'hui peu mises en œuvre :**

Action de refonte des outils d'accueil et d'information :

- Information hors les murs
- Internet de séjour
- Réseau de Greeters
- GRC
- ...

Action pour une sensibilisation à l'accueil de tous les acteurs :

- Charte de l'accueil
- Formation et campagne de sensibilisation

Action de réorientation de la promotion :

- Web, affinitaire, social Media
- Vers une réduction des salons grand public et un développement des outils on line en particulier l'animation de communautés en ligne

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions d'accueil et d'information (1/6)

### (i) L'accueil physique des clientèles :

385 000 personnes accueillies en 2016 sur le bureau d'accueil Cathédrale dont 56% d'étrangers :

- Un chiffre stable
- Une très bonne localisation sur les flux, un espace réaménagé début 2017 mais qui reste réduit au regard des flux
- Une qualité d'accueil jugée très positivement (96,6% de satisfaits dans l'enquête qualité de l'OT)
- Un nouveau système de comptage mis en place à partir de 2017 : comptabilisation des personnes entrées et non plus des personnes ayant demandé un renseignement au comptoir

Quelques éléments de comparaison (à titre illustratif compte tenu des spécificités de chaque destination et de chaque office) :

- 328 000 personne à l'OT de Lille sur un site / 54% d'étrangers
- 484 000 personne à l'OT de Montpellier sur 4 sites / 31% d'étrangers
- 389 000 personne à l'OT de Lyon sur un site / 49% d'étrangers
- 700 000 personne à l'OT de Bordeaux sur 4 sites / 35% d'étrangers

➔ Les missions d'accueil physique sont remplies de manière satisfaisante mais les outils déployés restent traditionnels : accueil au comptoir, éditions papier. Les outils numériques (Internet de séjour, tablettes en accès libre, ...) ne sont encore que peu développés ou depuis peu de temps (définition et mise en œuvre de la stratégie numérique de l'OTSR à partir de 2016).

➔ Le site d'accueil est très bien localisé mais avec une surface qui reste limitée au regard des flux. Cette surface limitée rend très complexe le déploiement de nouvelles manières d'accueillir physiquement les visiteurs notamment en matière de :

- Lieux d'accueil physique pensés comme des lieux de vie et mixant documentation en libre accès en papier et sur ordinateur / tablettes, accès Internet et présence d'un espace de « conseil en séjour »
- Lieux d'accueil intégrant des services commerciaux permettant de générer des recettes locatives
- Développement des boutiques

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions d'accueil et d'information (2/6)

### (ii) Les éditions

Chaque année l'OTSR édite et réactualise plus d'une vingtaine de documents touristiques et promotionnels, pour la plupart multilingues :

- Des éditions d'accueil et promotionnelles
- Des éditions spécifiques (Strasbourg patrimoine mondiale de l'UNESCO, Programme « Strasbourg mon amour », visites guidées...)
- 5 éditions en vente : guide balades, 3 plans (Strasbourg, Institutions européennes, Strasbourg à vélo) et le Strasbourg Pass
- Documents à l'attention des professionnels du tourisme : plan autocariste (3 langues), manuel de vente (1 500 exemplaires)
- Des chartes graphiques multiples.

Quelques éléments de comparaison (à titre illustratif compte tenu des spécificités de chaque destination et de chaque office):

- Lille : 7 documents dont Lille region tour. Une mise en collection sous une charte graphique unique
- Bordeaux : une dizaine d'éditions dont plans (300 000 exemplaires)
- Lyon : Passe essentiellement par le biais de ses différents sites internet
- Montpellier : Une vingtaine de documents dont plan touristique (6 langues) et guide touristique (3 langues)

→ Des éditions très nombreuses et très centrées sur la ville de Strasbourg

→ La charte graphique des éditions a été récemment remise à jour mais ne reprend pas le code de la marque de territoire de la Ville et de l'Eurométropole.

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions d'accueil et d'information (3/6)

### (iii) Le site Internet de l'OTSR et les réseaux sociaux

605 248 visiteurs du site internet [www.otstrasbourg.fr](http://www.otstrasbourg.fr) (2017) : une version complète en 5 langues.

Page Facebook : 15 044 mentions « j'aime » (2017)

Twitter : 4 047 abonnés (2017)

Instagram : 7 641 followers(2017)

Pinterest : 345 abonnés (2016)

Quelques éléments de comparaison (à titre illustratif compte tenu des spécificités de chaque destination et de chaque office):

- Lyon : 4 sites internet différents (pour l'OT, le pass culture, les visites guidées, et l'agenda culturel). 1M de visites sur le site [monweekendalyon.com](http://monweekendalyon.com) (2016). 153 002 mentions « j'aime » sur Facebook et 4 560 abonnés sur Twitter.
- Lille : 568 703 visiteurs du site internet et 37 785 visiteurs du site internet commun aux OT de Lille, Roubaix et Tourcoing [www.visitlilles.com](http://www.visitlilles.com). 4 770 mentions « j'aime » sur Facebook, 3 040 abonnés sur Twitter et 919 sur Instagram.
- Bordeaux : 1 001 449 utilisateurs du site internet. 2 versions complètes en anglais et français + 6 versions simplifiées. 106 020 mentions « j'aime » sur Facebook, 15,1K abonnés sur Twitter et Instagram
- Montpellier : 104 830 mentions « j'aime » sur Facebook, 2 467 abonnés Twitter, 12,2K followers Instagram, 8 448 abonnés sur Flipboard, 581 abonnés sur YouTube

→ Un site Internet régulièrement mis à jour mais présentant peu d'éléments de vidéos, de blogs, ...et une architecture organisée uniquement par des sous rubriques classiques (à faire, à voir ...) et ne proposant pas un accès ou une recherche d'activité par type de clientèle ou de motivation. La page d'accueil du site ne met pas directement en avant des liens vers les réseaux sociaux.

→ Un site qui n'intègre que peu l'Eurométropole (une rubrique lui est spécifiquement dédiée mais l'offre de l'EMS n'est pas présentée au global de manière diffuse en lien avec celle de la ville centre)

→ Un seul site quand la plupart des grandes métropoles déclinent des sites tourisme et des sites loisirs voire des sites par type de clientèle / motivation (en particulier sur le tourisme d'affaires pour les OT étant également Bureau des congrès ce que n'est pas à ce jour l'OTSR)

→ Une faible présence / animation sur les réseaux sociaux

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions d'accueil et d'information (4/6)

### **(iv) Euraccueil**

Créé en 1981, ayant pour mission d'assurer l'hébergement des personnels liés aux institutions européennes

Près de 5 257 demandes d'hébergement gérées en 2016, pour 12 sessions : un nombre de demande en baisse régulière et forte ( L'OT assure une permanence au Parlement (durant chaque session) pour prendre en charge les demandes d'information et de réservation

→ Un service spécifique lié à la présence des institutions européennes mais posant question quant à sa pertinence et la pertinence de sa localisation au sein des personnels de l'OTSR

### **(v) L'accueil des autocars de tourisme**

De l'ordre de 20 000 autocars par an

Des éditions professionnelles spécifiques : plan autocariste et manuel des ventes

Un ancien site d'accueil Place de l'Etoile : un service de renseignement touristique de premier niveau (brochure touristique en libre service) est aujourd'hui assuré par Eurolines au sein de ces locaux qui sont devenus leur bureau commercial. Ce service fait l'objet d'une convention entre Eurolines et l'OTSR.

→ Un enjeu spécifique au regard des flux mais bien géré

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions d'accueil et d'information (5/6)

### (vi) Les visites guidées

L'OT organise différentes visites guidées qui accueillent (données 2017) :

- Visites-conférences pour individuels : 10 450 personnes accueillies pour 539 visites
- 4 695 personnes ayant choisi la visite audio-guidée
- 3 158 visites organisées pour les groupes

Quelques éléments de benchmark (à titre illustratif compte tenu des spécificités de chaque destination et de chaque office):

- Lyon : Visites guidées proposées en 10 langues : 47 444 individuels et 81 596 en groupe (2016)
- Lille : 627 visites guidées pour individuels, 1 064 visites guidées pour groupes (2015). Lille Region Tour (découverte de sites touristiques de la métropole et de la région en monospace avec conducteur et guide-conférencier), 4 circuits proposés, 9 465 visiteurs
- Bordeaux : 1 902 visites guidées pour les groupes vendues (2014), 26 5454 visites et circuits oenotouristiques vendus (2014)

→ Une offre de visites guidées importante

## 1. Missions et actions de l'OTSR

### Les actions d'accueil et d'information (6/6)

#### (vii) Le Strasbourg Pass

Des ventes en baisse régulière (24 830 en 2016 / 29 000 en 2015 / 38 000 en 2014) en raison de moindres réductions sur les produits phares

Strasbourg Pass Adulte édité en 3 langues, tout comme le Strasbourg Pass Junior

Valable 3 jours consécutifs à compter de sa date d'achat

En vente dans les bureaux d'accueil de l'OTSR et dans un grand nombre d'hôtels de Strasbourg et de ses environs

Quelques éléments de comparaison :

- Lyon City Card : gratuité ou prix réduits pour activités, y compris transports. 4 Pass (pour 1 à 4 jours). 34 328 Pass vendus en 2016
- Bordeaux Métropole CityPass : Donne accès à l'essentiel de la ville et de l'agglomération (transports, offres de visites, musées, etc). Forfait 1, 2 ou 3 jours. 4 900 pass vendus en 2014
- Bordeaux Box : propose pour 2 personnes, 2 nuits dans un hébergement accompagné d'un CityPass 3 jours par personne. 3 formules proposées. 188 personnes de mai à décembre 2014

→ Un outil qui a fait référence sur les Pass grand public mais une baisse d'attractivité en raison de moindres réductions des produits phares

→ Un outil qui reste intéressant pour le grand public mais aussi pour les professionnels et autocaristes avec une solution à trouver pour lui rendre son attractivité

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions de promotion (1/3)

### (i) Les relations média

En 2016 : 60 accueils représentant 73 journalistes et 78 médias

En 2017 : 69 accueils représentant 90 journalistes et 94 médias.

NB : le nombre de journalistes ne tient pas compte de ceux accueillis lors des conférences de presse à Strasbourg ni de ceux rencontrés lors de la rencontre annuelle avec la presse parisienne (rencontre en direct avec une trentaine d'entre eux) ou des tournées médiatiques à l'étranger en collaboration avec Atout France.

Quelques éléments de benchmark (à titre illustratif compte tenu des spécificités de chaque destination et de chaque office):

- Lyon : 221 journalistes accueillis en 2016
- Lille : Accueils presse groupes et Campagne d'affichage en GB dans le cadre d'une opération globale et nationale de promotion touristique menée par Atout France
- Bordeaux : 160 journalistes reçus en 2014 pour 629 retombées presse (dont 68% presse écrite)
- Montpellier : 57 accueils presse, 119 journalistes (83% d'étrangers) (2015). Partenariat avec l'agence de communication espagnole Triptic. Site internet

→ Des actions d'accueil presse faisant partie des actions habituelles des offices de tourisme

→ Pas de mesure de la contre valeur publicitaire des passages média

### (ii) Les salons et Workshop

Présence sur 5 salons en France mais aussi en Chine, au Japon, en Italie et au Royaume Uni

Participations à différents workshop d'ATOOUT France ou de 3A

13 éductours accueillis en 2016 (en partenariat avec 3A et/ou l'ADT)

→ Une coordination ponctuelle sur la présence sur les salons avec 3A et l'ADT avec, selon le cas, une présence d'un des acteurs représentant les autres ou une coprésence



# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions de promotion (2/3)

### (iii) Les marchés de Noël à l'international

Une action de développement des marchés de Noël à l'étranger sur les marchés cibles :

- Des actions sur Tokyo, Moscou, Pékin, Taipei, et cette année Séoul
- Des « retombées mesurées » dans les deux ans sur les marchés japonais (+65%) et russes (+35%) (source OTSR)
- Opérations organisées à destination des tour-opérateurs et des agents de voyages en association avec 3A et le Bureau d'Atout France (exemple de Taipei en 2016)

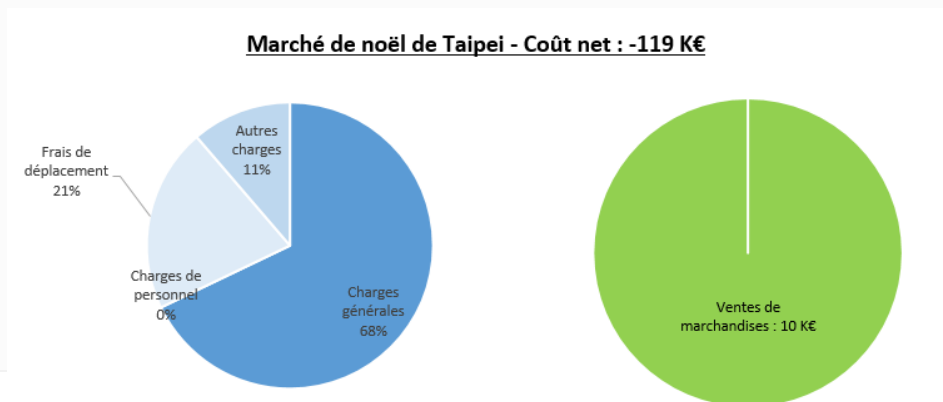
→ Une action d'exportation des marchés de Noël à visée promotionnelle dans l'optique de générer des flux plus rémunérateurs

→ Une action intéressante pour diversifier les clientèles internationales mais centrée sur la période déjà la plus chargée.

→ Une action de promotion qui génère des coûts importants mais qui ne fait partie ni des axes stratégiques de la destination (schéma du tourisme de l'Eurométropole) ni de la convention Ville et Eurométropole – OTSR.

→ L'objectif premier affiché par l'OTSR est de générer des retombées médias sur la France : si les reportages générés sont identifiés, leur contre valeur publicitaire n'est pas chiffrée. D'autre part, la nécessité d'une visibilité média en France d'un événement remplissant d'ores et déjà l'hôtellerie strasbourgeoise (et au-delà) pose question.

→ Le second objectif affiché est de générer des flux internationaux plus rémunérateurs que les flux français : sur les marchés russes et japonais, des évolutions de fréquentation ont été enregistrées, mais, là encore sur une période déjà très chargée.



# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Les actions de promotion (3/3)

### (iv) Strasbourg Mon Amour

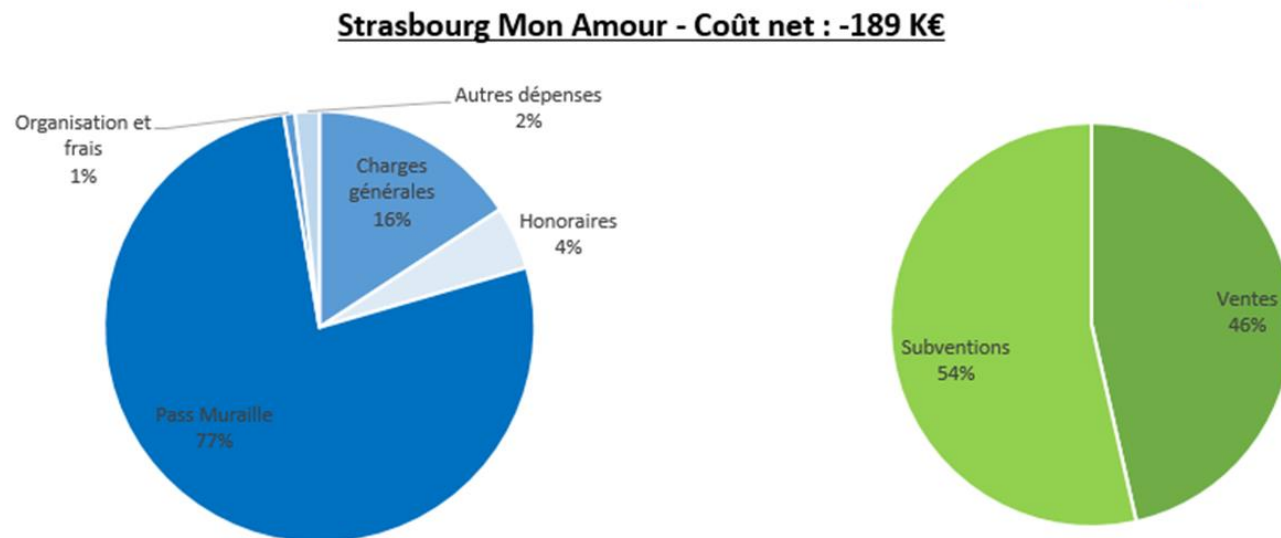
4e édition en 2016 avec plus de 55 000 personnes comptabilisées sur les 10 jours de manifestation

120 manifestations sur 10 jours dans la ville

Un budget de 450 K€ dont 2/3 de financement privé

Exportation à Tokyo en 2016

- Un événement pour remplir une période creuse : les 20 hôteliers participant annonceraient +5 à + 20 points de TO mais sur une période courte
- Une action de promotion qui génère des coûts importants mais qui ne fait partie ni des axes stratégiques de la destination (schéma du tourisme de l'Eurométropole) ni de la convention Ville et Eurométropole – OTSR.



# Synthèse

## B/ POSITIONNEMENT:

**Une activité d'accueil mise en œuvre de manière qualitative mais ne déployant que depuis peu une stratégie d'actions utilisant les outils numériques et une problématique de lien entre les actions de l'OTSR et la stratégie tourisme de la destination**

En termes de missions mises en œuvre :

- Des missions d'accueil et d'information assurées de manière qualitative (96,6% de satisfaits des services globaux de l'OTSR selon l'enquête qualité de l'OTSR). Le site d'accueil offre cependant des espaces limités au regard des flux accueilli et ne permet pas de déployer des aménagements mettant plus en avant la consultation libre de document ou des espaces de conseil en séjour.
- Les outils utilisés pour ces missions ne font que peu appel aux outils numériques. D'autre part, l'OTSR ne possède pas en interne de compétence spécifiquement dédiée au développement ou à l'animation numérique.
- D'importantes actions de promotion sont menées par l'OTSR (marchés de Noël à l'étranger et Strasbourg Mon Amour) mais ces actions ne sont pas prévues dans les documents stratégiques de planification touristique (schéma tourisme 2010 – 2020 et convention avec l'OTSR). De plus, leurs retombées ne sont que peu analysées : l'objectif premier, générer des retombées médias, n'est pas chiffré en termes de contrevalet publicitaire.
- D'une manière globale pas de dispositif d'observation de l'activité.

En termes de planification stratégique :

- Les actions de l'OTSR ne sont pas programmées de manière pluriannuelle dans une stratégie d'actions de l'OTSR formalisée en tant que telle en particulier sur les actions de promotion par rapport à la stratégie de la Ville et de l'Eurométropole.
- À l'inverse, les actions prévues dans la stratégie touristique 2010 – 2020 de la Ville et de l'Eurométropole (notamment la refonte des outils d'accueil et d'information et la réorientation de la promotion vers une approche affinitaire on line) ne sont que peu prises en compte par l'OTSR.
- Les subventions publiques de fonctionnement octroyées sur les opérations définies avec la Ville/l'Eurométropole ne sont pas spécifiquement fléchées ce qui permettrait un contrôle plus fin des réalisations et l'ajustement du budget en année n+1
- Une multiplicité d'acteurs du tourisme sur le territoire bas-rhinois: 3A/DDEA/OT/Convention bureau/ADT/Strasbourg Evénements : quelle lisibilité pour au final une clientèle aux caractéristiques superposables ?

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Synthèse de l'analyse des actions

→ **Les actions d'accueil et d'information mises en œuvre par l'OTSR sont globalement de bonne qualité (96,6% des clientèles interrogées sont satisfaites des services globaux de l'Office). Cependant :**

- L'espace d'accueil physique, récemment rénové, n'offre pas l'espace nécessaire au déploiement de nouveaux services (par exemple espace de conseil en séjour, accès libre aux services on line, éventuels services commerciaux ...) services attendus par les clientèles comme il ressort des enquêtes d'Offices de Tourisme de France
- Les outils restent très centrés sur le papier (avec plus de 20 éditions différentes) et ne font que peu appel aux outils numériques. Cette modernisation des outils vers le numérique fait pourtant partie du plan d'actions 2016 – 2018 défini par la convention pluriannuelle d'objectifs.
- Afin de répondre à cet enjeu, une stratégie digitale a été définie par l'OTSR en septembre 2016 (avec le soutien financier de la Ville et de l'Eurométropole au travers d'une convention d'objectifs) et a commencé à être mise en œuvre depuis lors. Les moyens mobilisés pour sa mise en œuvre sont à analyser au regard des objectifs et pourraient intégrer la question du redéploiement de certains autres moyens de l'OTSR vers ces nouveaux développements.

→ **D'autre part, l'OTSR mène des actions de promotion avec :**

- Des actions habituelles, mises en œuvre sur d'autres destinations, en particulier de relation média
- Une importante opération à l'international avec les marchés de Noël dans une optique de développement des clientèles internationales plus rémunératrices et de visibilité sur les grands médias français
- Une importante opération événementielle avec « Strasbourg Mon Amour » pour générer des flux complémentaires en février dans une période creuse

# 1. Missions et actions de l'OTSR

## Synthèse de l'analyse des actions

→ Si ces deux opérations de promotion sont intéressantes, elles posent certaines questions :

- Sur la pertinence d'une action forte de promotion sur Noël, période concentrant d'ores et déjà des flux très importants. La question du rapport coût / avantage de l'opération se pose par rapport aux flux développés et à l'impact sur l'image et l'attractivité globale (hors décembre) de la destination sur les marchés étrangers lointains et sur le marché national et international de proximité. Une coordination poussée avec 3A et l'ADT apparaît pertinente sur une telle action de promotion à l'international lointain dans une optique de mutualisation entre le tourisme strasbourgeois et le tourisme alsacien, mais aussi entre le tourisme et le développement économique par exemple.
- Sur les efforts financiers réalisés sur ces deux opérations alors même qu'elles ne sont prévues ni dans la stratégie touristique de la destination ni dans la convention pluriannuelle d'objectifs.
- Une analyse stratégique de ces opérations semble nécessaire pour juger de leur rapport coût / retombées à court et long terme et de leur intégration ou pas dans la stratégie de la destination.

→ À l'inverse, certaines actions spécifiquement présentes dans la stratégie touristique de la destination et / ou dans la convention pluriannuelle ne sont pas ou peu mises en œuvre à ce jour :

- Sur le développement des outils numériques en accueil, information et promotion
- Sur l'observation, la connaissance et le suivi des clientèles
- Vers les cibles marketing identifiées comme prioritaires en termes de développement dans ces documents stratégiques : jeunes et familles en particulier
- Sur les thématiques stratégiques du positionnement touristique retenu dans le cadre du schéma tourisme de l'Eurométropole : destination alsacienne, carrefour de rencontres européennes, moderne et innovante, durable et solidaire.

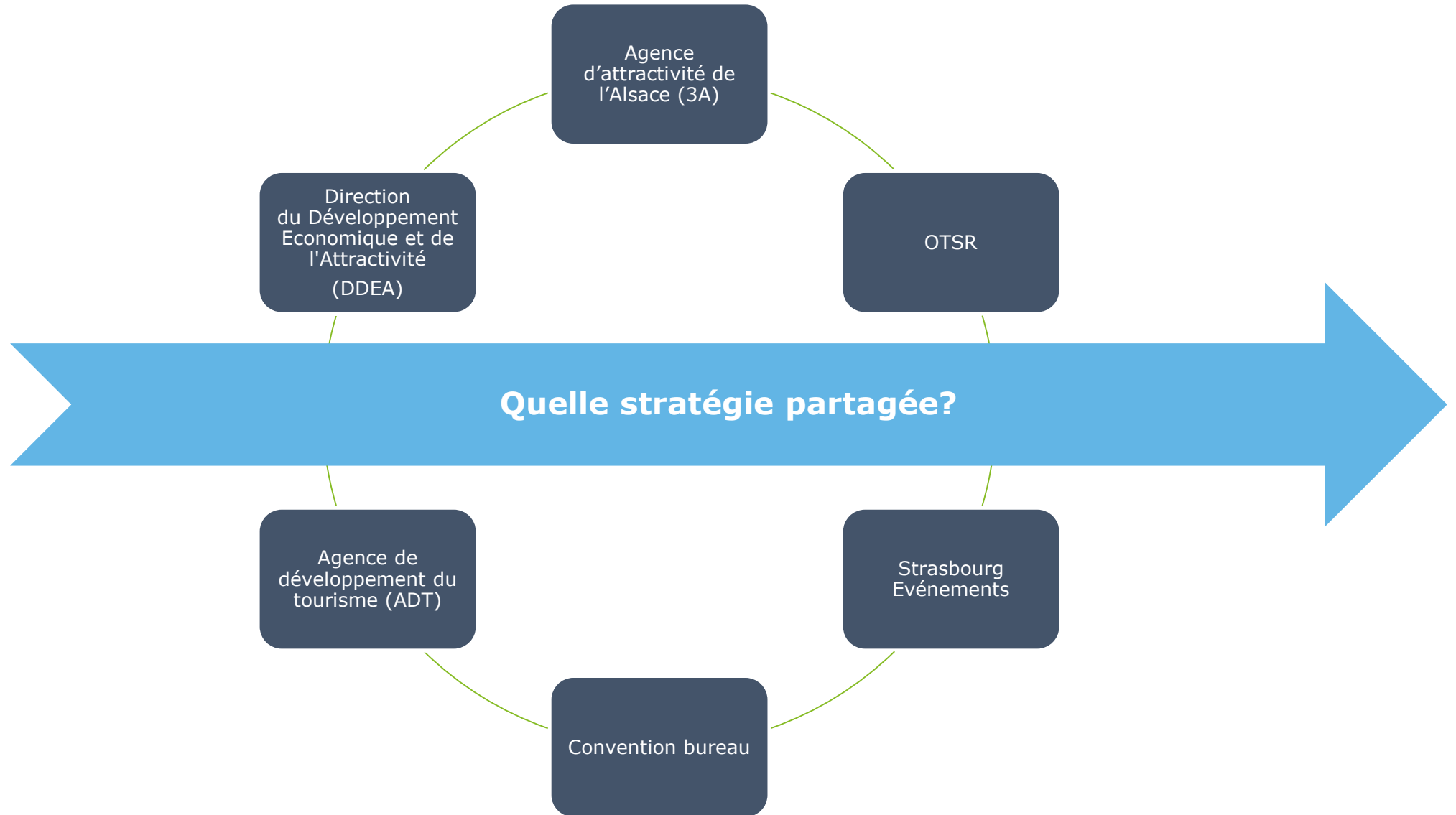
# Sous-sommaire

---



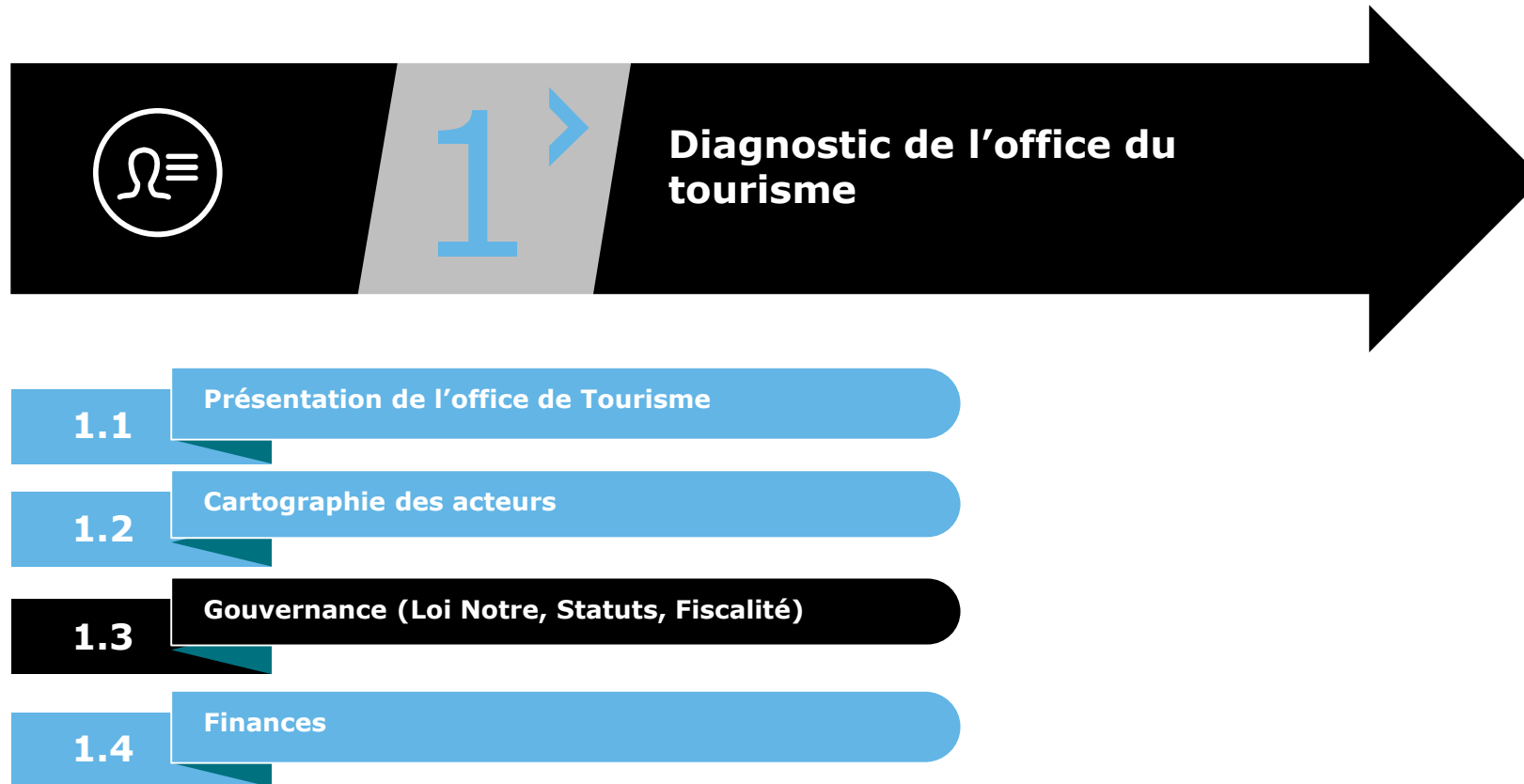
- 1.1** Présentation de l'office de Tourisme
- 1.2** Cartographie des acteurs
- 1.3** Gouvernance (Loi Notre, Statuts, Fiscalité)
- 1.4** Finances

# Une multiplicité d'acteurs



# Sous-sommaire

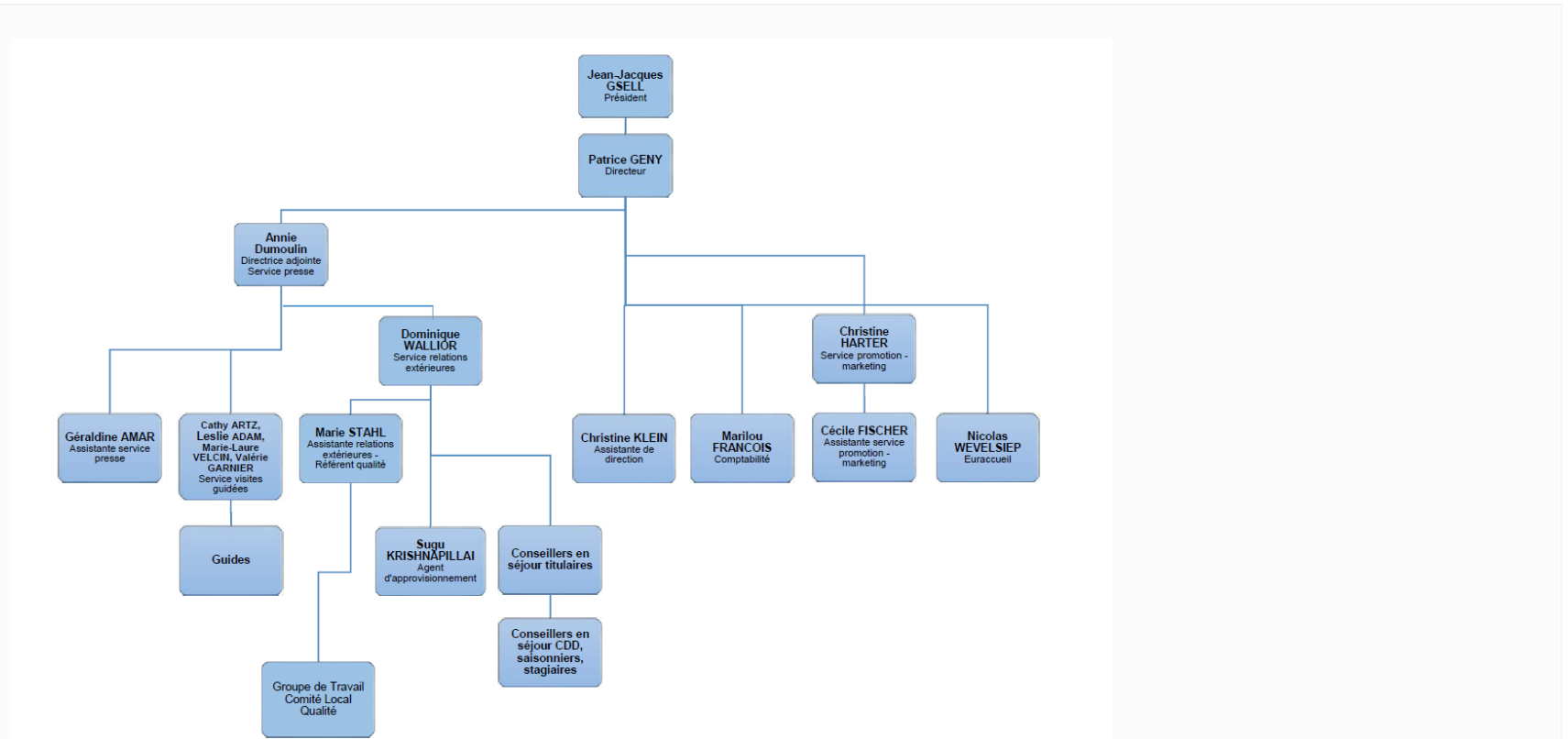
---





### 3. Gouvernance

## Organigramme



- En analysant l'organigramme, il apparaît que les compétences relatives au digital et au numérique ne sont pas présentes au sein de l'OTSR.

## 3. Gouvernance

### La compétence Tourisme ( Loi NOTRe )

---

La compétence « promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme » devient une compétence obligatoire des EPCI à fiscalité propre, en lieu et place des communes membres au 1er janvier 2017.

Cette compétence touristique intercommunale est désormais inscrite parmi la liste des compétences obligatoires à l'article L. 5217-2 du CGCT pour les métropoles.

De ce fait elle positionne nécessairement son exercice vers une promotion dont l'objectif premier est de favoriser les retombées économiques pour le territoire.

Pour ce faire, la Fédération nationale des Offices de Tourisme, Office de Tourisme de France, propose une déclinaison utile du contenu de la compétence tourisme pour recouvrir les actions suivantes :

- Organisation de l'accueil / Information : définition de schémas d'accueil et de diffusion de l'information dans une démarche de « conseil éclairé »
- Coordination des socio-professionnels et des divers partenaires du développement touristique local : accompagnement vers la qualité de la destination, observatoire du tourisme...
- Promotion touristique : campagne de communication, promotion de la destination sur différents canaux, gestion de la « e-réputation », stratégie sur les réseaux sociaux.
- Commercialisation : vente de séjours packagés, de visites guidées, de produits locaux.
- Ingénierie : définition de la politique touristique de la collectivité
- Gestion d'équipements touristiques collectifs : camping, hôtel, piscine, ports de plaisance, musée...

Ce transfert de compétence concerne également l'ensemble des autres actions qui seraient assimilables à la promotion.

→ **Problème identifié** : il n'y a pas de définition juridique exhaustive de la notion de « promotion ».

## 3. Gouvernance

### La compétence Tourisme ( Loi NOTRe )

---

Pour la Fédération nationale des Offices de Tourisme, Offices de Tourisme de France, la notion de promotion du tourisme, et plus largement, de valorisation des atouts des territoires et des destinations prend en compte les différentes missions suivantes :

- Assurer la promotion touristique du territoire et de la destination sur internet, dans des salons, des EDUCTOUR, des voyages de presse (en partenariat avec les CDT : Comité /ADT et CRT) ;
- Valoriser la destination et l'offre du territoire par l'édition de guides, de brochures, par la diffusion de newsletters, des emailings pour capter des clientèles ;
- Concevoir et lancer des campagnes de communication à différentes échelles et différents supports en fonction des territoires ;
- Développer des stratégies sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Pinterest, Google +) ;
- Suivre l'e-réputation de la destination et le référencement sur les moteurs de recherche.

Les EPCI, en concertation avec les Offices de Tourisme communaux existants sur leur territoire, peuvent choisir entre 2 scénarii :

- Scénario 1 : une organisation intégrée avec un nouvel et unique Office de Tourisme communautaire avec des Bureaux d'Information Touristique éventuels,
- Scénario 2 : une organisation à plusieurs têtes avec plusieurs Offices de Tourisme lorsque l'EPCI comporte des stations classées de tourisme ou des sites disposant de « marques territoriales protégées ».

« Il n'existe aucune définition à ce jour de ce qu'est une « marque territoriale protégée » : elle ne revêt aucun caractère réglementaire et ne fait appel à aucun classement ni labellisation existant. Le dépôt à l'INPI a été évoqué. L'INPI étant un organisme d'enregistrement des marques, ne délibérant pas sur l'intérêt et la justification d'une telle marque pour le territoire, il ne répond pas à la question du caractère touristique du territoire.

Un éclaircissement a été demandé au gouvernement en ce sens, à ce jour toujours non précisé ».

Référence juridique : l'article [L. 133-1](#) du code du tourisme suite à l'application de la loi NOTRe

On notera que la Ville de Strasbourg a été classée par arrêté préfectoral en date du 15 mars 2016 « commune touristique ».

## 3. Gouvernance

### Statuts

---

- Les statuts de l'Office de tourisme datent de 1973 et ont été mis à jour pour la dernière fois en 2002.
- Le statut de l'OTSR est associatif, régi par les articles 21 à 79 du Code Civil local de 1908.
- Composition des membres à l'Assemblée générale :
  - les membres de droits (26) sont notamment la Ville + 2 représentants (Paul Meyer et Nawel Rafik Elmrini) , l'Eurométropole + 1 représentant (vacant)
  - les membres associés: 15 membres élus dont 12 « personnalités qualifiées »
  - Les membres actifs: 720 personnes en 2016
  - Les membres d'honneur: 0
- Composition des membres au Conseil d'Administration :
  - Collège « collectivités publiques » : 8 membres
  - Collège « institutionnels » : 9 membres + 2 élus
  - Collège « socio-professionnels » : 8 membres + 1 élu
  - Collège « personnalités qualifiées » : 12 membres élus par l'AG

Dans le collège, « collectivités publiques », les 8 membres sont:

- Maire de la ville + 1 personne
- Président de l'Eurométropole + 1 personne
- Président du Conseil départemental
- Président de l'ADT
- Président du Conseil Régional
- Délégué régional au Tourisme

# 3. Gouvernance

## Statuts

Dans les faits:

- Le maire de Strasbourg est représenté par Monsieur Gsell, Président de l'Office du tourisme; le deuxième représentant est Madame Nawel Rafik Elmrini.
- Le deuxième représentant de l'Eurométropole n'est pas représenté actuellement, suite au départ de Eric Elkouby.

Paul Meyer, adjoint au maire de la Ville, siège en tant que **personnalité qualifiée**.

Concernant le bureau, celui-ci est composé de:

**PRESIDENT**

M. Jean-Jacques GSELL

**VICE-PRESIDENTS**

M. Pierre BARDET

M. François GARCHER

M. Patrick LIBS

M. Hervé LOUIS-RHODES

M. Paul MEYER

Mme Nawel RAFIK ELMRINI

M. Pierre SIEGEL

**SECRETAIRE GENERAL**

M. Thomas DUBUS

**SECRETAIRE GENERAL ADJOINT**

M. Gilbert WENTZ

**TRESORIER**

M. Claude FEURER

**TRESORIER ADJOINT**

M. Robert STEINMETZ

**ASSESEURS**

M. Roland ACKER

M. Francis VAGNER

## 3. Gouvernance

### Statuts

---

- En analysant le registre de présence sur 2 conseils d'administration:

- Réunion du 23 février 2015:
  - 15 présents
  - 6 absents non excusés
  - 13 absents et excusés
  - 3 membres représentés
- Réunion du 3 octobre 2017:
  - 21 présents
  - 8 absents excusés
  - 11 absents non excusés

⇒ Un faible taux de présentéisme aux réunions.

## 3. Gouvernance

### Quelle structure juridique ?

---

#### Quel est le meilleur statut juridique pour un Office de Tourisme ?

Si on ne peut donner de réponse uniforme, on peut néanmoins énoncer quelques conseils :

- La liberté de choix du statut juridique de l'Office de Tourisme (association, EPIC, SPL, SEM...). En effet, **la collectivité est libre de déterminer le statut juridique de son Office de Tourisme** (article L133-2 du Code du tourisme). **Il est nécessaire de rappeler que la loi NOTRe n'a rien modifié sur ce point.** Contrairement à ce que l'on peut entendre ici ou là, il est toujours possible de créer ou de maintenir un Office de Tourisme sous la forme associative. (Rappelons que 68 % des Offices de Tourisme étaient encore associatifs fin 2015 et notamment ceux de grandes villes).
- La nécessaire autonomie de l'Office de Tourisme. En effet, si l'Office de Tourisme doit être pleinement associé à la collectivité en tant que bras armé opérationnel de sa politique touristique, il doit néanmoins bénéficier d'une certaine autonomie pour demeurer réactif. De plus, l'implication sous différentes formes des socio-professionnels du tourisme est essentielle (en fonction des réglementations spécifiques visant chaque statut juridique).
- **La loi NOTRe, par la définition même de la compétence tourisme des EPCI** sous la forme de « *promotion du tourisme dont la création d'Offices de Tourisme* », **consacre davantage l'Office de Tourisme comme organisme de tourisme reconnu au niveau local.** Le texte préconise, sans pour autant en faire une obligation, **l'exercice de la compétence tourisme des EPCI par une gestion déléguée à un organisme qu'est l'Office de Tourisme.** C'est notamment la raison pour laquelle, **Offices de Tourisme de France est d'autant plus réservée sur la création d'Offices de Tourisme en régie directe** (au mieux les régies à autonomie financière). La régie directe, autrement dit un service administratif directement rattaché à la collectivité, n'est clairement pas adaptée à l'étendue des missions que doit exercer un Office de Tourisme. **A noter qu'un service tourisme ne peut prétendre à un classement d'Office de Tourisme en catégorie, lequel classement nécessite une structure juridique propre.**

#### Quels sont les statuts juridiques préconisés par « Offices de Tourisme de France » ?

« Offices de Tourisme de France » préconise **les statuts juridiques dans lesquels l'autonomie de l'Office de Tourisme est respecté.** C'est pourquoi, nous privilégions davantage **la gestion déléguée** comme par exemple **l'association, la SEM** ou la **gestion intégrée, mais néanmoins autonome,** comme **l'EPIC ou la SPL.**

### 3. Gouvernance

#### Quelle structure juridique ?

|               | 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  |
| Avantages     | <p>Souplesse de création, d'organisation et de fonctionnement.<br/>Liberté contractuelle.<br/>Application des règles de droit privé.<br/>Objet peut être assez large.</p> | <p>Moyen de diversifier les activités de l'office de tourisme..<br/>Contrôle de la collectivité<br/>Représentation de tous les acteurs du tourisme.<br/>Prise en compte de l'intérêt général.<br/>Objet peut être assez large.</p>   | <p>Contrôle de la collectivité.<br/>Non application des règles de la commande publique.<br/>Souplesse des règles de droit privé.</p>  | <p>Service de la collectivité.</p>   | <p>Contrôle de la collectivité.<br/>Non application des règles de la commande publique.</p>   | <p>Contrôle de la collectivité.</p>  | <p>Mixité juridique :<br/>contrôle de la collectivité mais souplesse du droit privé.<br/>Adapté à l'exercice d'une activité commerciale.<br/>Affectation automatique du produit de la taxe de séjour.</p> |
| Inconvénients | <p>Peu de contrôle de la collectivité.<br/>Application éventuelle de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 pour la passation de marché.</p>                              | <p>Capital social minimum.<br/>Nombre minimum d'associés.<br/>Peu adaptée à des petites collectivités (surtout utilisée quand l'office de tourisme gère également des équipements publics tels que palais des congrès, etc.).<br/>Difficulté de concilier intérêt public et intérêts privés.</p> | <p>Difficulté à trouver un associé.<br/>Peu adaptée à des petites collectivités.<br/>Non implication des socioprofessionnels (non représentés dans CA/Directoire)<sup>6</sup><br/>⇒ forme juridique de plus en plus souvent retenue pour les offices de tourisme importants gérant des équipements publics.</p> | <p>Pas de budget propre.<br/>Pas d'organe délibérant autonome.<br/>Non respect des dispositions de l'article R. 133-19 du Code du tourisme<br/>⇒ en principe, un office de tourisme ne peut pas adopter cette forme juridique.</p> | <p>Contrôle de la collectivité :<br/>inadaptée à la gestion d'activités commerciales (risque de distorsion de concurrence).<br/>Principe de spécialité : l'office de tourisme ne peut exercer que les missions qui lui sont déléguées.<br/>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.<br/>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.<br/>Fonctionnement strictement réglementé (moins souple qu'une association).</p>                |



## 3. Gouvernance

### Les OT dans d'autres métropoles

---

#### **Office de tourisme et des congrès métropolitain de Bordeaux**

- Association Loi 1901
- Office du tourisme devient métropolitain en 2015
- Conseil d'administration composé de 42 représentants élus pour 3 ans dont : un collège des élus (14 représentants issus de la Métropole), un collège des institutionnels (14 représentants) et un collège des socio-professionnels (14 représentants)
- A pour mission de mener la stratégie touristique des 28 communes de la métropole

#### **Office de tourisme et des Congrès Montpellier Méditerranée Métropole**

- Office du tourisme métropolitain depuis 2015
- Association loi 1901
- Assure l'accueil l'information, la promotion touristique, et la mise en marché du territoire métropolitain
- Conseil d'administration de 38 membres dont 20 représentants de Montpellier Méditerranée Métropole (dont 14 élus)

#### **Agence d'attractivité de Toulouse Métropole**

- Née en février 2016 de la fusion de l'OT, du convention bureau et d'Invest in Toulouse
- Statut de société d'économie mixte (SEM), réunit les entités sous la bannière SO Toulouse et sous une gouvernance unique
- Assure la promotion du territoire toulousain et le développement de son attractivité

## 3. Gouvernance

### Les OT dans d'autres métropoles

---

#### **L'Office du tourisme et des congrès de Nice**

- Depuis 1994, EPIC rattaché à la ville de Nice, collectivité territoriale de tutelle
- Comité de direction composé de 13 élus et 12 représentants des métiers du tourisme local (25 membres titulaires et 25 suppléants)

#### **Le Voyage à Nantes**

Société Publique locale (SPL) créée en janvier 2011 qui regroupe :

- l'Office du Tourisme de Nantes Métropole
- la SEM Nantes Culture et Patrimoine qui gère, entre autre, par délégation de service public le Château des ducs de Bretagne et les Machines de l'Ile
- l'activité Estuaire

En 2011, le capital social de la SPL est détenu par Nantes Métropole (72%), la Ville de Nantes (18%), le Département de Loire-Atlantique (5%) et la Région des Pays de la Loire (5%)

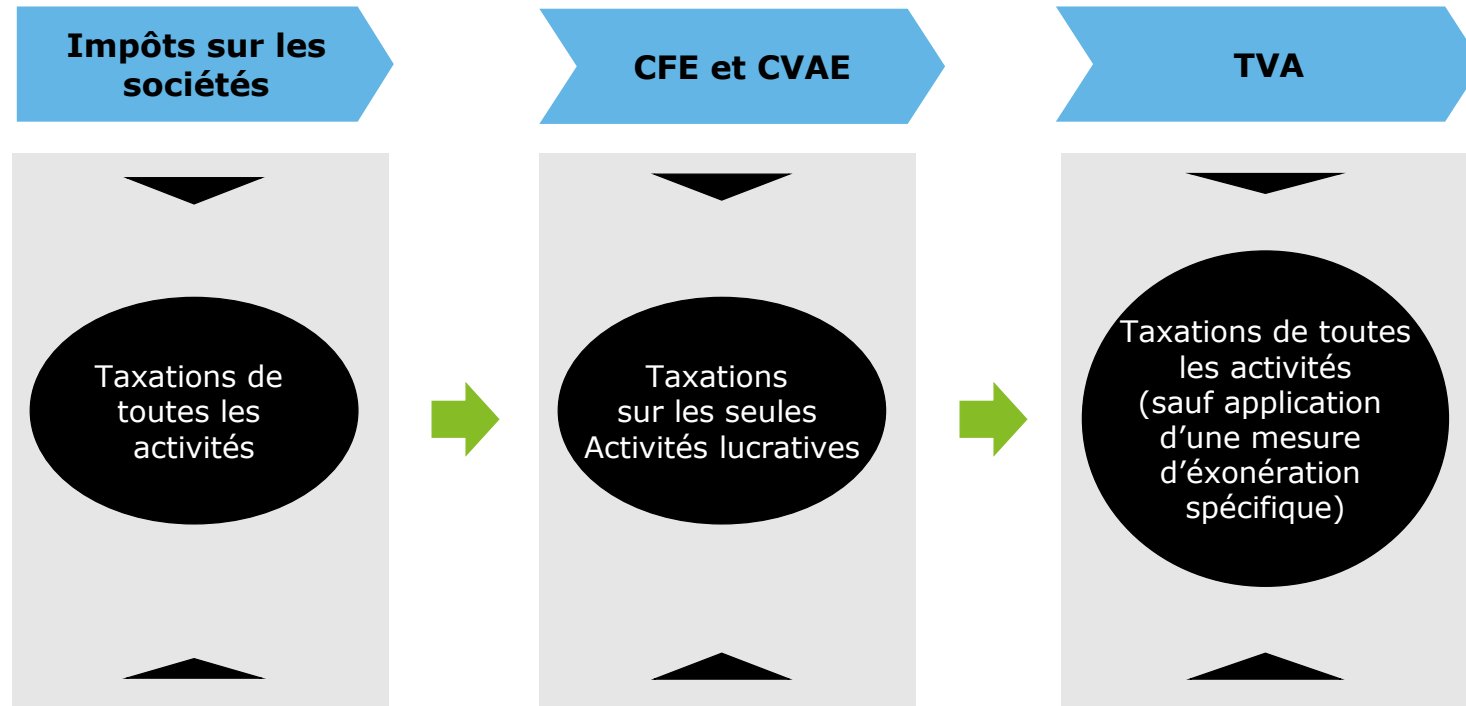
### 3. Gouvernance

#### Régime fiscal et assujettissements impôts commerciaux

---

Il existe trois cas d'imposition non cumulatif, repris ci-après :

#### A - ACTIVITES LUCRATIVES PREPONDERANTES

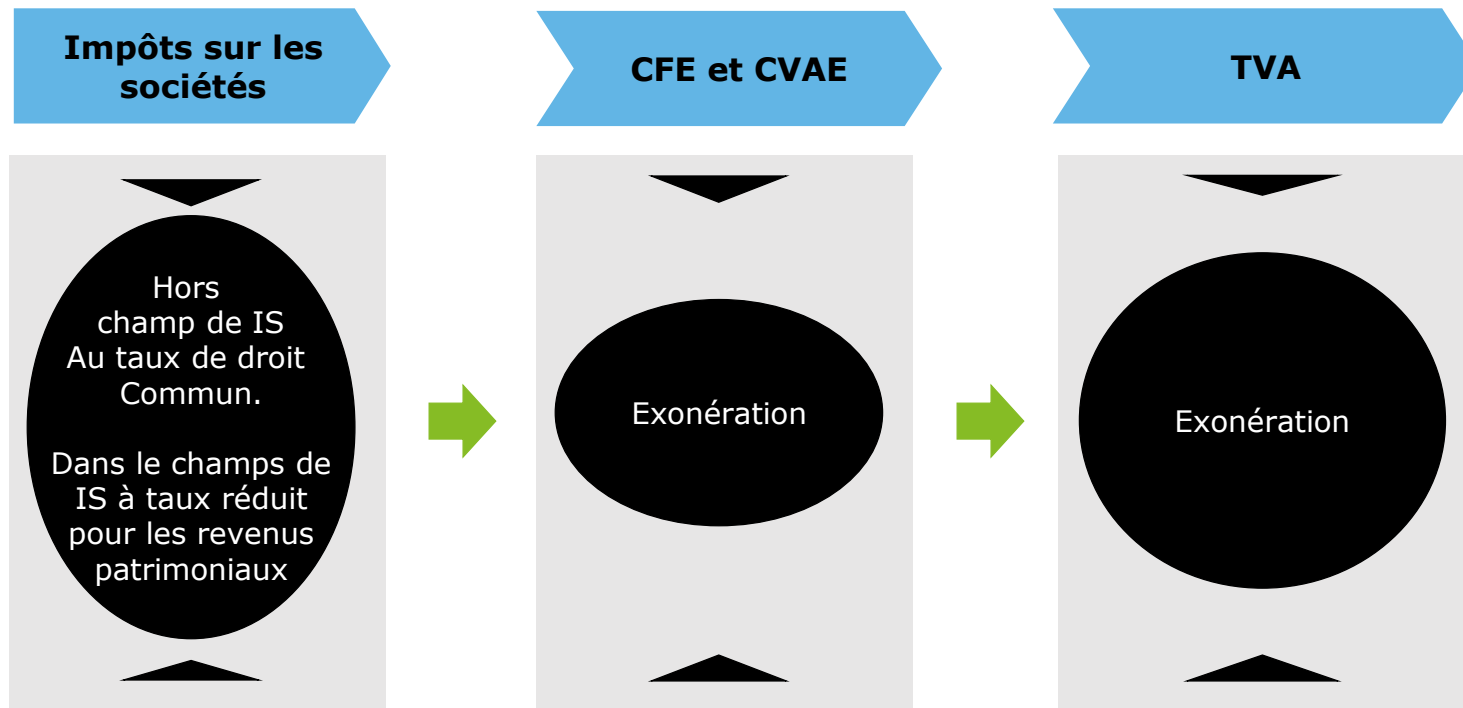


### 3. Gouvernance

#### Régime fiscal et assujettissements impôts commerciaux

---

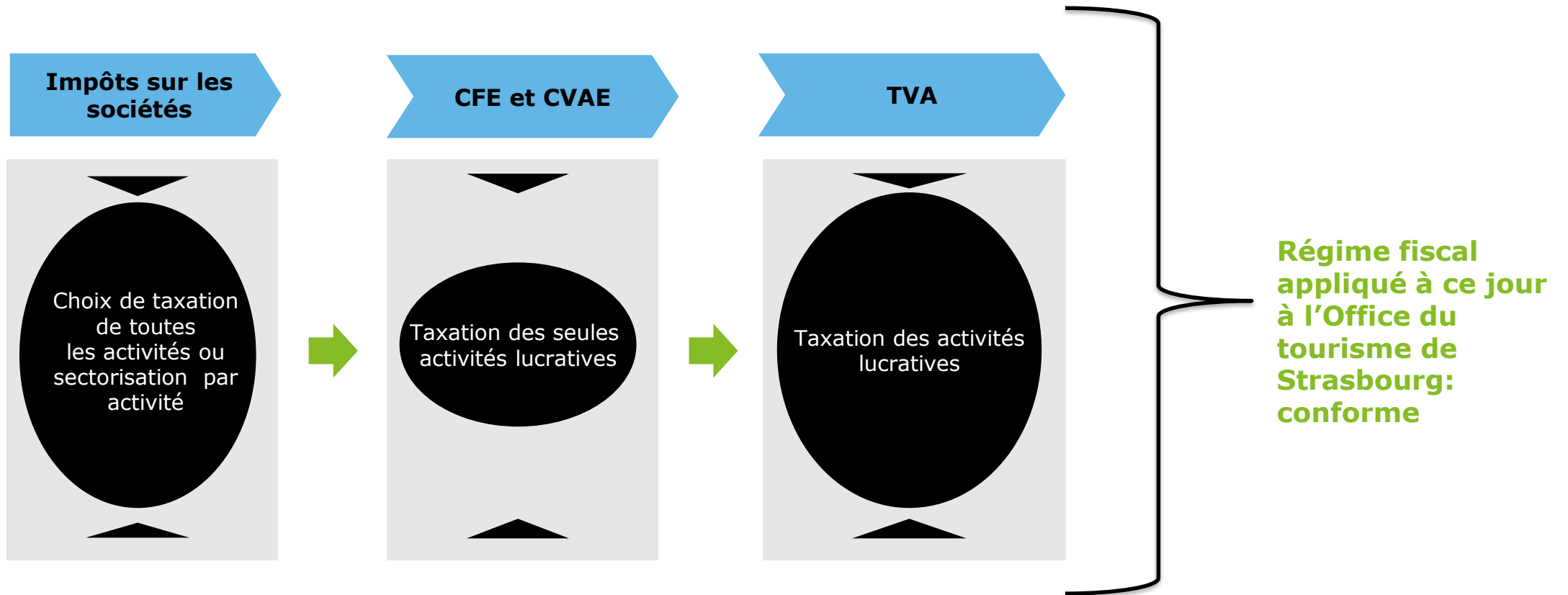
#### B - ACTIVITES NON LUCRATIVES PREPONDERANTES (recettes lucratives annuelles < ou = 61 634 €)



### 3. Gouvernance

#### Régime fiscal et assujettissements impôts commerciaux

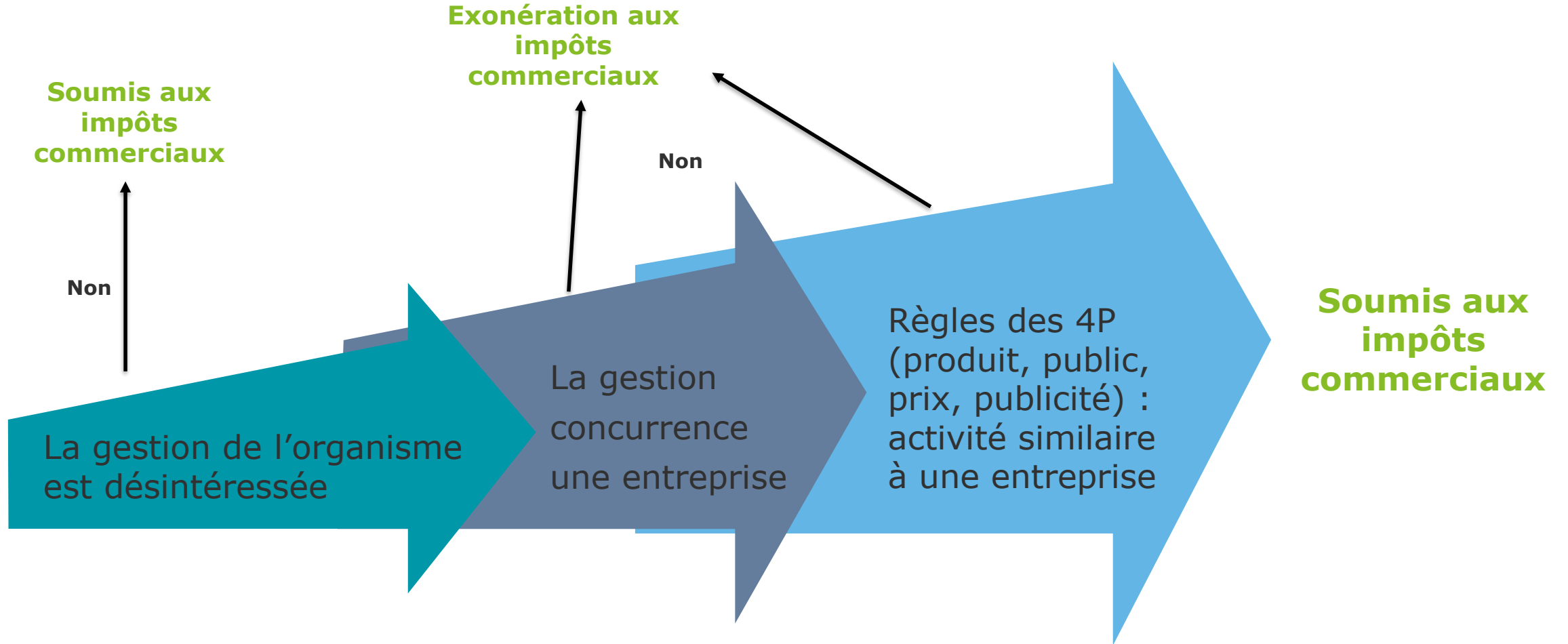
##### C - ACTIVITES NON LUCRATIVES PREPONDERANTES (recettes lucratives annuelles > 61 634 €)



### 3. Gouvernance

#### Régime fiscal et assujettissements impôts commerciaux

##### DETERMINATION DU CARACTERE LUCRATIF D'UNE ACTIVITE



**Note:** sectorisation faite par l'OT entre les activités assujetties et non assujetties

### 3. Gouvernance

#### Bail

- Les locaux du siège, place de la Cathédrale, sont subdivisés en 4 baux avec des dates de sortie non alignées.
- Les principales caractéristiques de ces baux sont les suivantes :

|                                      | Nom du bailleur   | m <sup>2</sup> | loyer K€     | charges K€  | total K€   |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|--------------|-------------|------------|
| RDC + 1er étage                      | Meyer Wanner      | 244            | 90           | 7           | 97         |
| verrière RDC                         | SCI Kammerzell    | 28             | 23           | 1           | 24         |
| <b>total RDV + 1er</b>               |                   | <b>272</b>     | <b>113</b>   | <b>8</b>    | <b>121</b> |
| <b>2ième étage</b>                   | SCI Saint Laurent | <b>130</b>     | <b>47</b>    | <b>2</b>    | <b>49</b>  |
| <b>3ième étage</b>                   | SCI Socrate       | <b>39</b>      | <b>8,5</b>   | <b>0,5</b>  | <b>9</b>   |
|                                      |                   |                |              |             |            |
| <b>TOTAL</b>                         |                   | <b>441</b>     | <b>168,5</b> | <b>10,5</b> | <b>179</b> |
|                                      |                   |                |              |             |            |
| <b>soit coût au m<sup>2</sup>/an</b> |                   |                |              |             | <b>406</b> |

- Aussi les économies réalisables seraient réalisées en déménageant le back office soit:

|                                      | Nom du bailleur   | m <sup>2</sup> | loyer K€  | charges K€ | total K€   |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|-----------|------------|------------|
| 1er étage                            | Meyer Wanner      | 130            | 45        | 3          | 48         |
| 2ième étage                          | SCI Saint Laurent | 130            | 47        | 1          | 48         |
|                                      |                   |                |           |            |            |
| <b>TOTAL</b>                         |                   | <b>260</b>     | <b>92</b> | <b>4</b>   | <b>96</b>  |
|                                      |                   |                |           |            |            |
| <b>soit coût au m<sup>2</sup>/an</b> |                   |                |           |            | <b>369</b> |

### 3. Gouvernance

#### Bail

---

- Cette économie de **96 K€** est à compenser des coûts de sortie des locaux actuels (remise en état,...) qui seraient un coût unique et de la location de nouveaux locaux sur la base de **250 m<sup>2</sup>**.
- Au-delà du coût net à finaliser (quelles opportunités de nouveaux locaux?), il s'agit également de renégocier les baux et notamment de réaliser le processus de dissociation des baux du RDC et 1<sup>er</sup> étage.



## 3. Gouvernance

### Rémunération dirigeants (1/3)

---

#### Président:

- En date du 23/02/2015, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer une rémunération nette mensuelle de **2800 €** jusqu'aux prochaines élections du bureau prévues en 2017, proposition votée à l'unanimité des présents ou représentés; jusqu'alors la rémunération était mensuellement de 75% du SMIC.
- A cela s'ajoute des frais de représentation d'environ 6000 € en moyenne sur les 4 dernières années (en dehors des événements particuliers comme SMA ou les marchés de Noël).
- Lors du CA du 3 octobre 2017, il a été décidé par 12 voix sur 17 de réduire cette indemnité de moitié à savoir à hauteur de **1400 € net mensuel**.
- **Note:** un rescrit fiscal a été demandé le 21 septembre 2016 concernant « la rémunération du président d'une association à but non lucratif dans le cadre de l'exception légale en faveur des grandes associations ».

Réponse de la DGFIP au 5 janvier 2017:

- Selon le BOFiP (bulletin officiel des finances publiques), une association peut, sous certaines conditions, rémunérer ses dirigeants sans pour autant perdre le caractère désintéressée de sa gestion:
  - Si la rémunération n'excède pas les  $\frac{3}{4}$  du SMIC,
  - Si la rémunération est supérieure à la tolérance précitée, le nombre de dirigeants pouvant être rémunéré est limité en fonction du montant et de la nature des ressources de l'organisme.
  - En tout état de cause, les rémunérations versées ne doivent pas présenter un caractère excessif.

## 3. Gouvernance

### Rémunération dirigeants (2/3)

---

- Aussi pour pouvoir rémunérer son dirigeant sans affecter le caractère désintéressé de sa gestion, l'association doit respecter les quatre conditions cumulatives suivantes:

#### **1/ la transparence financière:**

les statuts doivent explicitement prévoir la possibilité de rémunérer certains dirigeants : **la seule mention concerne l'article 11 les membres du conseil d'administration**

une délibération et un vote de l'instance délibérative : **oui**

l'indication dans l'annexe aux comptes de l'organisme du montant des rémunérations versées à chaque dirigeant : **non**

la présentation d'un rapport à l'organe délibérant par le commissaire au comptes sur les conventions prévoyant une telle rémunération : **oui**

#### **2/ le fonctionnement démocratique:**

l'élection démocratique régulière et périodique des dirigeants et un contrôle effectif sur la gestion de l'organisme effectué par les membres de l'association : **oui article 11 des statuts (membres élus) + articles 14, 15, 16, 19 et 23.**

#### **3/ l'adéquation de la rémunération aux sujétions des dirigeants:**

la rémunération versée doit être la contrepartie de l'exercice effectif de son mandat par le dirigeant concerné et est comparable à celles couramment versées pour des responsabilités de nature similaire et de niveau équivalent.

#### **4/ la plafonnement de la rémunération:**

la rémunération brute ne peut excéder 3 fois le montant du plafond de la sécurité sociale (9807 €) ; ce plafond ne doit pas être dépassé cumulativement pour l'ensemble des éventuelles rémunérations reçues dans d'autres organismes.

D'un point de vue légal, la DRFIP conclut que la rémunération versée n'est pas de nature à faire perdre à l'association le caractère désintéressée de sa gestion.

En pratique, certains points sont encore à documenter au sein de l'OTSR, notamment la mention dans les annexes aux comptes.

## 3. Gouvernance

### Rémunération dirigeants (3/3)

---

#### **Directeur:**

- Concernant la rémunération du Directeur, celle-ci s'élève contractuellement à 117 500 € brut annuel, incluant une prime d'ancienneté de 18 000 € brut annuel. Il ne lui est pas accordé de voiture de fonction.
- Ce niveau de rémunération n'appelle pas de commentaire particulier de notre part.

# Sous-sommaire

---



- 1.1** Présentation de l'office de Tourisme
- 1.2** Cartographie des acteurs
- 1.3** Gouvernance (Loi Notre, Statuts, Fiscalité)
- 1.4** Finances

## 4. Analyse du compte de résultat

### Présentation du Bilan

| Bilan Actif en K€                             | 2014         | 2015         | 2016         |
|---|--------------|--------------|--------------|
|   | Net          | Net          | Net          |
| Concessions, brevet et droits similaires      | 11           | 16           | 11           |
| Fonds commercial                              | 899          | 899          | 899          |
| Immobilisations incorporelles                 | 911          | 916          | 910          |
| Autres immobilisations corporelles            | 84           | 81           | 32           |
| Immobilisations corporelles en cours          | -            | -            | 27           |
| Immobilisations corporelles                   | 84           | 81           | 59           |
| Participations                                | 12           | 12           | 0            |
| Autres immobilisations financières            | 14           | 14           | 10           |
| Immobilisations financières                   | 26           | 27           | 10           |
| <b>ACTIF IMMOBILISE TOTAL</b>                 | <b>1 021</b> | <b>1 023</b> | <b>980</b>   |
| Stocks et en-cours                            | 124          | 114          | 85           |
| Créances clients et comptes rattachés         | 34           | 39           | 103          |
| Autres créances                               | 18           | 0            | 6            |
| Créances                                      | 52           | 39           | 109          |
| Disponibilités                                | 1 400        | 1 188        | 1 184        |
| Charges constatées d'avance                   | 129          | 36           | 11           |
| <b>ACTIF CIRCULANT TOTAL</b>                  | <b>1 576</b> | <b>1 342</b> | <b>1 378</b> |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                          | <b>2 726</b> | <b>2 401</b> | <b>2 370</b> |
| Bilan Passif en K€                            | 2014         | 2015         | 2016         |
| Report à nouveau                              | 238          | 73           | 53           |
| Résultat de l'exercice                        | 73           | 53           | 28           |
| Subventions d'investissement                  | 95           | 97           | 43           |
| <b>TOTAL des fonds propres et associatifs</b> | <b>406</b>   | <b>222</b>   | <b>124</b>   |
| Subventions pour remboursements d'emprunts    | 549          | 549          | 549          |
| Avances conditionnées de la ville             | 625          | 625          | 625          |
| <b>TOTAL des fonds dédiés</b>                 | <b>1 174</b> | <b>1 174</b> | <b>1 174</b> |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés      | 514          | 330          | 356          |
| Autres dettes                                 | 632          | 675          | 716          |
| <b>TOTAL des dettes</b>                       | <b>1 146</b> | <b>1 005</b> | <b>1 072</b> |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                          | <b>2 726</b> | <b>2 401</b> | <b>2 370</b> |

- Le bilan montre des immobilisations relativement stables sur les trois années. A noter qu'en 2017 un emprunt de 350 K€ a été effectué pour faire face aux travaux de rénovation de l'espace d'accueil Cathédrale; en résultante sur 2017 l'actif immobilisé est en forte hausse suite à ces travaux.
- La baisse de l'actif est principalement la conséquence d'une diminution des disponibilités.
- Au niveau du passif, le résultat de l'exercice se dégrade en passant de 73 K€ à 28 K€.
- Le report à nouveau est également en baisse suite à l'affectation des résultats (voir synthèse sur ce point).
- La conséquence de l'ensemble des évolutions est une diminution de 70% des fonds propres et associatifs.
- Les fonds dédiés sont constitués de subventions pour le remboursement des emprunts et d'une avance conditionnée de la ville. Ces fonds dédiés représentent 1,2 M€ (voir synthèse sur ce point de «méthode de comptabilisation »).
- Les dettes fournisseurs sont en baisse en passant de 514 K€ à 356 K€.
- Les créances clients sont en augmentation en passant de 34 K€ à 103 K€.

## 4. Analyse du compte de résultat

### Présentation du Compte de Résultat

|   | 2014         | 2015         | 2016         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Prestations pour visites guidées  | 157          | 157          | 124          |
| Vente de produits en boutique et vente des pass                             | 999          | 899          | 865          |
| Vente des billets de conférences et vente des insertions publicitaires      | 142          | 143          | 171          |
| Subventions obtenues par la ville, l'EM et d'autres sponsors                | 2267         | 2224         | 2042         |
| Cotisation des membres et des guides indépendants                           | 119          | 121          | 131          |
| Autres  | 32           | 3            | 33           |
| <b>Produits d'exploitation</b>  | <b>3 716</b> | <b>3 547</b> | <b>3 366</b> |
| Impôts et taxes   | 92           | 93           | 80           |
| Loyers, entretien des locaux et maintenance                                 | 344          | 332          | 303          |
| Achat des articles revendus en boutiques, Billets CTS, etc.                 | 698          | 635          | 589          |
| Honoraires (Comptable, consultants) et missions externes                    | 1 003        | 920          | 936          |
| Charges de personnel  | 1568         | 1541         | 1486         |
| Autres  | 52           | 47           | 83           |
| <b>Charges d'exploitation</b>   | <b>3 757</b> | <b>3 568</b> | <b>3 477</b> |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>-41</b>   | <b>-21</b>   | <b>-111</b>  |
| Produits des participations   | 0            | 0            | 5            |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement               | 0            | 0            | 74           |
| Autres produits financiers  | 12           | 32           | 14           |
| <b>Produits financiers</b>  | <b>12</b>    | <b>32</b>    | <b>94</b>    |
| <b>Charges financières</b>  | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Résultat financier</b>   | <b>12</b>    | <b>32</b>    | <b>94</b>    |
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion                            | 52           | 1            | 0            |
| Produits sur exercices antérieurs (à reclasser)                             | 1            | 0            | 0            |
| Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice | 52           | 41           | 56           |
| <b>Produits exceptionnels</b>   | <b>105</b>   | <b>42</b>    | <b>57</b>    |
| Charges exceptionnelles sur opérations de gestion                           | 3            | 1            | 1            |
| Valeurs comptables des éléments d'actif cédés                               | 0            | 0            | 12           |
| <b>Charges exceptionnelles</b>  | <b>3</b>     | <b>1</b>     | <b>13</b>    |
| <b>Résultat Exceptionnel</b>  | <b>101</b>   | <b>41</b>    | <b>44</b>    |
| <b>Résultat net</b>   | <b>73</b>    | <b>53</b>    | <b>28</b>    |

- Les tableaux ci-après présentent les charges et produits du compte de résultat.
- Globalement, les charges et recettes d'exploitation sont en baisse. Malgré l'ensemble des subventions obtenues, les charges sont supérieures aux recettes au niveau du cycle d'exploitation.
- L'office de Tourisme réussit à dégager un bénéfice suite aux produits financiers et aux produits exceptionnels.
- Le résultat est positif mais en baisse sur la période, passant de 73 K€ en 2014 à 28 K€ en 2016.
- L'office de Tourisme ne construit pas de budget primitif et ne détermine pas de stratégie financière à moyen terme.
- Une comparaison des rapports d'activité par rapport à d'autres offices de métropoles est présentée sur la page suivante, étant donné que les subventions représentent plus de 50% des recettes.
- Le résultat d'exploitation se dégrade et ce sont notamment les produits exceptionnels qui permettent d'afficher un résultat positif.
- Au 30 juin 2017, le résultat d'exploitation redevient positif notamment du fait de l'arrêt de l'opération « Strasbourg Mon Amour Japon » (gain de 80 K€ de charges) et 80 K€ de moins de charges sur « SMA ».

## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Aperçu Global

- L'objet de la partie financière est de comprendre la structure de l'association et notamment d'expliquer les principales évolutions au cours des trois années d'analyse.


| <u>Charges en K€</u>                                       | 2014         | 2015         | 2016         | Moyenne      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Impôts et taxes  | 92           | 93           | 80           | 88           |
| Loyers, entretien des locaux et maintenance                | 344          | 332          | 303          | 326          |
| Achat des articles revendus en boutique, Billets CTS, etc. | 698          | 635          | 589          | 641          |
| Honoraires (comptable, consultants) et missions externes   | 1 003        | 920          | 936          | 953          |
| Charges de personnel                                       | 1 568        | 1 541        | 1 486        | 1 532        |
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>                              | <b>3 705</b> | <b>3 521</b> | <b>3 393</b> | <b>3 540</b> |
| Dotations aux amortissements, provisions et engagements    | 52           | 47           | 83           | 61           |
| <b>TOTAL DES CHARGES</b>                                   | <b>3 761</b> | <b>3 569</b> | <b>3 488</b> | <b>3 606</b> |

- Les achats de « marchandises » sont en baisse sur la période en passant de 698 K€ à 589 K€. Ces achats sont principalement constitués des articles, qui sont ensuite revendus en réalisant une marge, et des billets CTS qui sont revendus (sans marge) aux touristes pour l'utilisation des transports en commun.
- Les loyers baissent sur la période suite à la fermeture de deux bureaux d'accueil, dont un place de l'Etoile et l'autre place de la Gare. Ces deux bureaux ont été fermés en lien avec la décision de se recentrer.
- Les charges de personnel baissent suite à la fermeture des deux bureaux d'accueil et la nécessité de contenir les coûts.
- Dans l'ensemble les charges sont en baisse de 300K€ sur la période.

## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Détail des achats de marchandises

| <u>Les achats en K€</u>  | 2014       | 2015       | 2016       | Evolution   | Moyenne annuelle |
|--|------------|------------|------------|-------------|------------------|
| Nourriture, cartes postales, autres produits vendus                | 51         | 54         | 50         | -3%         | -2%              |
| Articles divers en boutique provenant des artisans et associations | 38         | 36         | 26         | -33%        | -18%             |
| Edition des dépliants  | 28         | 27         | 34         | 21%         | 10%              |
| Achat billets CTS  | 66         | 53         | 39         | -42%        | -24%             |
| Achat d'articles en provenance de l'étranger                       | 24         | 20         | 23         | -7%         | -3%              |
| Strasbourg pass (enfants, adultes, etc.)                           | 430        | 359        | 345        | -20%        | -10%             |
| Autres   | 60         | 87         | 73         | 21%         | 10%              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>698</b> | <b>635</b> | <b>589</b> | <b>-16%</b> | <b>-8%</b>       |

- 
- Les achats se composent principalement des articles qui sont ensuite revendus soit avec soit sans marge. Certains articles sont achetés à des artisans et des associations et revendus au prix d'achat. Il s'agit notamment des articles divers en boutique.
  - Les achats sont en baisse sur la période notamment suite à la diminution importante des Pass Strasbourg (-20%). Ces Pass sont achetés aux musées, à Batorama, aux organismes de location de vélos, etc.
  - L'office achète par ailleurs des billets CTS qu'elle revend par la suite.
  - Globalement les achats montrent une évolution qui est en baisse, en passant de 700 K€ à 600 K€, ce qui correspond à une baisse de 16% sur la période.



## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Détail des locations et frais d'entretien


| <u>Les locations immobilières et leur entretien en K€</u> | 2014       | 2015       | 2016       | Evolution   | Moyenne annuelle |
|---|------------|------------|------------|-------------|------------------|
| Loyers locaux Gare  | 24         | 20         | 20         | -15%        | -8%              |
| Loyers locaux Cathédrale                                  | 149        | 141        | 146        | -2%         | -1%              |
| Autres loyers   | 39         | 42         | 28         | -28%        | -15%             |
| Entretien et réparation                                   | 78         | 64         | 58         | -25%        | -14%             |
| Maintenance et Primes d'assurance                         | 44         | 45         | 41         | -7%         | -3%              |
| Autres prestations (dont le crédit bail téléphonie)       | 10         | 22         | 10         | -4%         | -2%              |
| <b>TOTAL</b>  | <b>344</b> | <b>333</b> | <b>303</b> | <b>-12%</b> | <b>-6%</b>       |

- L'office présente comme location principale les locaux situés place de la Cathédrale. Il s'agit de locaux qui hébergent l'accueil et la boutique au rez-de-chaussée et les activités administratives au premier et deuxième étage.
- Ces loyers restent relativement stables avec au total 145 K€ en moyenne par an (hors charges).
- Le loyer de la Gare correspond à un bureau d'accueil qui a été fermé en 2016 suite aux charges trop chères par rapport au service rendu.
- L'entretien, les réparations et la maintenance correspondent à des charges liées aux différents locaux concernés par les charges locatives.
- La maintenance contient un contrat annuel pour l'entretien de la climatisation et du chauffage, des charges liées à la gestion des visites guidées, un pack informatique, un contrat de maintenance du logiciel comptable SAGE et l'entretien d'une porte informatique pour l'accueil (qui a été entre temps remplacée par une porte manuelle suite aux difficultés techniques).
- Globalement les charges locatives et d'entretien baissent de 12% sur la période.
- Les autres loyers contiennent environ 2500 € pour la location de annuelle de deux parkings jour et nuit aux Bateliers.

## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Détail des honoraires

| <u>Les honoraires et services extérieurs en K€</u> | 2014      | 2015      | 2016      | Evolution  | Moyenne annuelle |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Honoraires du comptable                            | 28        | 27        | 30        | 7%         | 4%               |
| Honoraires des consultants et guides externes      | 28        | 36        | 38        | 38%        | 17%              |
| Personnel interimaire                              | 0         | 8         | 10        | -          | -                |
| Annonces et insertions                             | 12        | 0         | 12        | 1%         | 0%               |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>68</b> | <b>72</b> | <b>91</b> | <b>34%</b> | <b>16%</b>       |

- 
- Les services extérieurs comprennent les honoraires (du comptable, des consultants, des guides indépendants et des visites « découverte ») ainsi que le personnel intérimaire et les annonces et insertions réalisées dans le cadre de la promotion.
  - Globalement ces charges augmentent notamment en lien avec les marchés de Noël export.

## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Détail des autres prestations de services

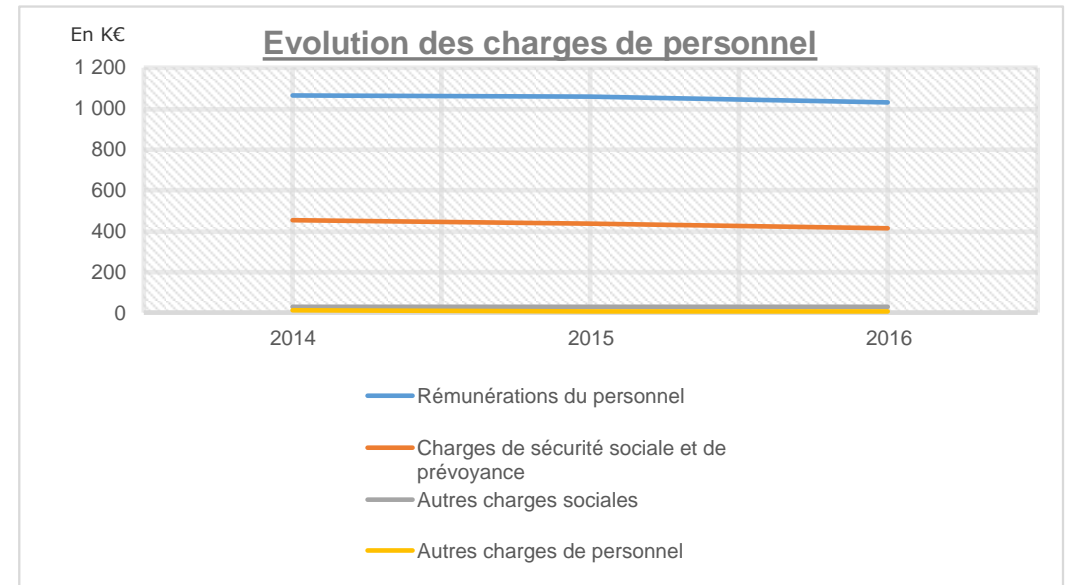
| <u>Les autres services extérieurs en K€</u>                                   | 2014       | 2015       | 2016       | Evolution  | Moyenne annuelle |
|---|------------|------------|------------|------------|------------------|
| Dépliants OTSR gratuits   | 79         | 70         | 78         | -2%        | -1%              |
| Dispositif Accueil bus  | 78         | 55         | 0          | -100%      | -100%            |
| Foires et expositions   | 26         | 31         | 32         | 23%        | 11%              |
| Strasbourg mon amour (SMA)  | 368        | 329        | 339        | -8%        | -4%              |
| Strasbourg mon amour export au Japon  | 18         | 90         | 83         | 354%       | 113%             |
| Voyages et déplacements   | 20         | 16         | 15         | -25%       | -13%             |
| Missions, réceptions, eductours et réceptions de personnes externes           | 65         | 42         | 40         | -38%       | -21%             |
| Exports des marchés Noël (NY, Taipei et Japon)                                | 71         | 0          | 119        | 69%        | 30%              |
| Autres prestations (Uniformes, informatique et services bancaires, transport) | 207        | 215        | 139        | -33%       | -18%             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>931</b> | <b>848</b> | <b>845</b> | <b>-9%</b> | <b>-5%</b>       |

- Les autres services extérieurs représentent toutes les prestations de services qui ne correspondent pas aux honoraires ou achats directs.
- Ces services englobent :
  - Les prestations de services réalisées dans le cadre des exports (dont l'export des marchés de Noël et de Strasbourg Mon Amour);
  - Les frais postaux et de télécommunication;
  - Les frais de voyage et de déplacement (hors les charges de déplacement qui sont reliées aux exports qui sont directement incluses dans la ligne correspondante);
  - Les missions et réceptions.
- Les charges comprennent également les foires et expositions qui sont organisées, ainsi que les spectacles exceptionnels.
- Globalement, l'on aperçoit une baisse de 8% des charges des autres services extérieurs, ce qui correspond à une différence de 71 K€ entre 2014 et 2016.
- La baisse peut s'expliquer par une variabilité des charges entre chaque marché exporté ainsi qu'une baisse de la plupart des charges annexes (telles que la publicité, les décorations, etc.)
- Par ailleurs il n'y a plus de charges pour le dispositif d'accueil du bus.
- Globalement on peut observer un cycle d'exploitation très variable au niveau des charges. Les diminutions de certains postes sont compensées par la hausse d'autres postes.

## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Charges de personnel

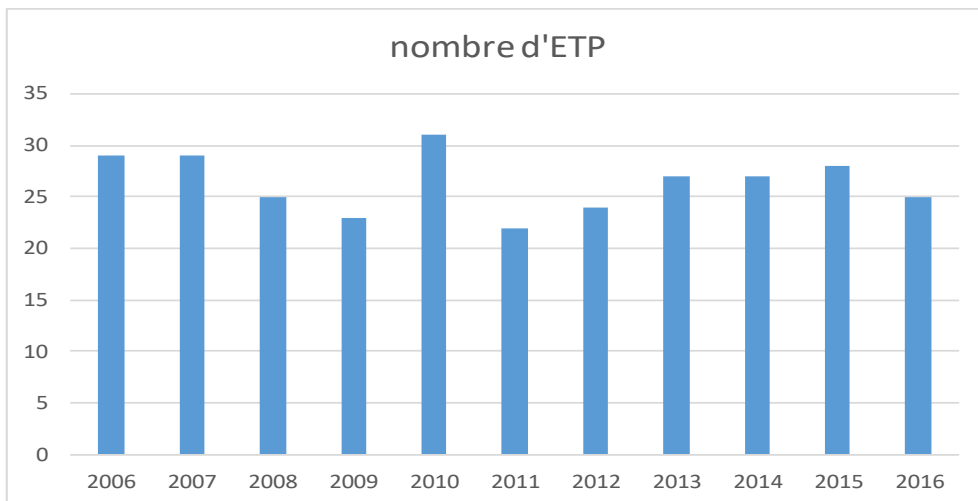
- Les charges de personnel diminuent de 5% entre 2014 et 2016.



|            |  | 2014         | 2015         | 2016         | Evolution  | Moyenne annuelle |
|------------|--|--------------|--------------|--------------|------------|------------------|
| <b>641</b> | Rémunérations du personnel                   | 1 068        | 1 062        | 1 034        | -3%        | -2%              |
| <b>645</b> | Charges de sécurité sociale et de prévoyance | 457          | 439          | 417          | -9%        | -4%              |
| <b>647</b> | Autres charges sociales                      | 31           | 31           | 28           | -8%        | -4%              |
| <b>648</b> | Autres charges de personnel                  | 12           | 9            | 8            | -37%       | -21%             |
| <b>64</b>  | <b>CHARGES DE PERSONNEL</b>                  | <b>1 568</b> | <b>1 541</b> | <b>1 486</b> | <b>-5%</b> | <b>-3%</b>       |

## 4. Analyse du compte de résultat

### 1. Présentation des dépenses – Charges de personnel



- En lien avec la fermeture progressive des bureaux d'accueil, le nombre d'ETP moyen est en baisse.
- Le bureau d'accueil de la Gare a été fermé en juin 2016 suite au fait qu'il coûtait trop cher. La conséquence est une baisse de 1,7 ETP permanents et des ETP saisonniers.
- Le bureau d'accueil d'Etoile a été fermé en 2015 et représentait 80 K€ de charges de personnel par rapport à 11 K€ de recettes.
- La baisse du nombre d'ETP explique la baisse du poste « charges de personnel » malgré l'effet GVT.

- Les frais de déplacements augmentent de 18 K€.
- L'activité SMA exportée au Japon n'a été mis en place réellement que durant l'exercice 2016, 2014 et 2015 n'ont été que des années de mises en place.
- Les frais pour le marché de Noël de New York en 2014 n'ont été que des frais liés à la préparation de cette opération (non réalisée à ce jour).
- Le marché de Noël de Taipei a été organisé en 2016.
- Il est à noter que certains frais de déplacement sont réglés par la CB de l'association et ce sans justificatifs fournis.
- Il est à noter que de nombreuses factures de restaurant émises en déplacement se voient annoter manuellement des pourboires qui génèrent des remboursements non réellement documentés.

=> Nous préconisons de mettre en place un contrôle interne plus pertinent sur ce sujet.

| <u>En K€</u>                               | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Frais de déplacement SMA Japon             | 4           | 14          | 32          |
| Frais de déplacement marché de Noël NY     | 37          | 0           | 0           |
| Frais de déplacement marché de Noël Taipei | 0           | 0           | 27          |
| <b>TOTAL des frais de déplacement</b>      | <b>41</b>   | <b>14</b>   | <b>59</b>   |

## 4. Analyse du compte de résultat

### 2. Présentation des recettes – Aperçu global

- Les produits sont en baisse sur la période proportionnellement aux charges. Ils passent de 3,8 M€ à 3,5 M€ ce qui correspond à une différence de 300 K€.
- Les produits financiers sont constitués en 2016 pour 62 K€ de la cession de titres dans « Strasbourg Evénements ».
- Les produits exceptionnels correspondent à la quote-part des subventions amorties.

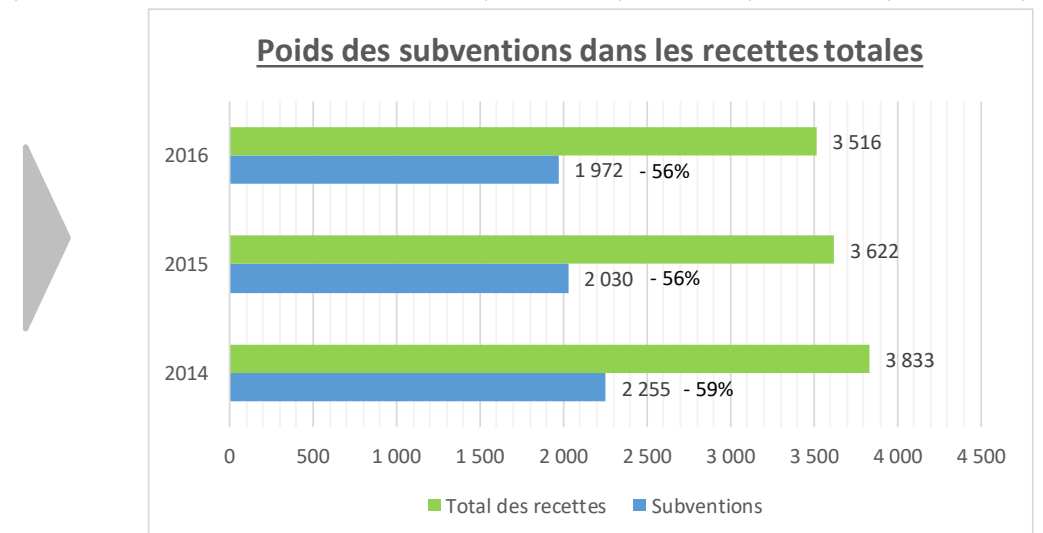
| <u>Produits en K€</u>   | 2014         | 2015         | 2016         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Prestations pour les visites guidées                                    | 157          | 157          | 124          |
| Ventes de produits en boutique et vente des pass                        | 999          | 899          | 865          |
| Ventes des billets de conférences et vente des insertions publicitaires | 142          | 143          | 171          |
| Subventions obtenues par la ville, l'EM et d'autres sponsors            | 2 267        | 2 224        | 2 042        |
| Cotisations des membres et des guides indépendants                      | 119          | 121          | 131          |
| <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>  | <b>3 684</b> | <b>3 544</b> | <b>3 332</b> |
| <b>PRODUITS FINANCIERS</b>  | <b>12</b>    | <b>32</b>    | <b>94</b>    |
| <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>   | <b>105</b>   | <b>42</b>    | <b>57</b>    |
| Reprises sur amortissements et provisions                               | 20           | 0            | 0            |
| Remboursement pour arrêt longue maladie et aides à l'embauche           | 11           | 3            | 33           |
| <b>TOTAL DES PRODUITS</b>   | <b>3 833</b> | <b>3 622</b> | <b>3 516</b> |

## 4. Analyse du compte de résultat

### 2. Présentation des recettes – Détail sur les subventions

- Le tableau présente l'ensemble des subventions qui ont été perçues par l'office de Tourisme entre 2014 et 2016.
- Les subventions de la Ville et de l'Eurométropole baissent d'environ 3% sur la période.
- La subvention exceptionnelle de la Ex-Communauté urbaine de Strasbourg (2014) a été obtenue pour l'ouverture d'un bureau place de l'étoile. Ce bureau a été fermé en 2016 suite au fait qu'il coûtait trop cher à l'office. Le chiffre d'affaires est en baisse suite à la fermeture du bureau de la Gare qui représentait environ 10 K€ de recettes par an.
- L'affectation de l'excédent correspond au dégagement de bénéfice des années antérieures de l'office. Par conséquent il a été voté en AG que le bénéfice est reporté en N+2 et non pas en N+1 étant donné que son montant n'est pas connu directement après la clôture de l'année N.
- La quote-part des subventions affectées à l'investissement correspond à un jeu d'écriture non conforme avec le règlement comptable.
- L'office de Tourisme perd des financeurs de façon importante, telle que la CCI qui ne subventionne plus qu'à hauteur de 20 K€ en 2016 contre 50 K€ en 2014.
- Globalement les subventions sont en baisse sur les trois ans suite à la disparition et la réduction d'un grand nombre de recettes.
- L'office n'arrive à équilibrer son résultat d'exploitation que grâce aux subventions (et les recettes/écritures exceptionnelles). Les recettes dégagées par les ventes et autres prestations de services ne représentent que 33% des produits d'exploitation.

| Détail des subventions en K€                                    | 2014         | 2015         | 2016         | Evolution   | Moyenne annuelle |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|------------------|
| Subvention de la ville  | 525          | 520          | 510          | -3%         | -1%              |
| Subvention de la CUS/EM   | 1 423        | 1 395        | 1 367        | -4%         | -2%              |
| Subvention VIR du conseil général de Strasbourg                 | 40           | 0            | 0            | -100%       | -100%            |
| Subvention CCI  | 50           | 40           | 20           | -60%        | -37%             |
| Subvention exceptionnelle CUS pour le développement touristique | 80           | 0            | 0            | -100%       | -100%            |
| Subvention STBG Mon amour (Région et EM)                        | 137          | 75           | 75           | -45%        | -26%             |
| <b>Sous-total des Subventions octroyées</b>                     | <b>2 255</b> | <b>2 030</b> | <b>1 972</b> | <b>-13%</b> | <b>-6%</b>       |
| Affectation de l'excédent                                       | 43           | 238          | 73           | 68%         | 30%              |
| Quot-part des subventions affectées aux investissements         | -31          | -43          | -3           | -91%        | -70%             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>2 267</b> | <b>2 224</b> | <b>2 042</b> | <b>-10%</b> | <b>-5%</b>       |



## 4. Analyse du compte de résultat

### 2. Présentation des recettes – Benchmark sur le poids des subventions dans les recettes

- L'objectif de ce benchmark est de montrer le poids des subventions dans les recettes totales.
- Par conséquent on observe que sur quelques OT comparables, le poids des subventions par rapport aux recettes totales varie fortement.
- Grenoble affiche un poids de 31% alors que Montpellier montre un poids de 74%.

| <u>En K€</u>                         | <b>Strasbourg</b> | <b>Grenoble</b> | <b>Lille</b>   | <b>Montpellier</b> |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| Subventions de la ville              | 520 €             | 353 €           | 1 366 €        | 1 928 €            |
| Subventions de la métropole          | 1 385 €           | 423 €           | 538 €          | 100 €              |
| <b>TOTAL subventions</b>             | <b>2 267 €</b>    | <b>775 €</b>    | <b>1 903 €</b> | <b>2 028 €</b>     |
| <b>TOTAL recettes</b>                | <b>3 684 €</b>    | <b>2 502 €</b>  | <b>3 795 €</b> | <b>2 725 €</b>     |
| Ratio Subventions / Recettes totales | 62%               | 31%             | 50%            | 74%                |



## 4. Analyse du compte de résultat

### 2. Présentation des recettes – Détail sur les ventes

- Le tableau présente l'ensemble des produits d'exploitation (hors subventions).
- Cela concerne principalement les ventes et les prestations de services.
- La majorité des recettes d'exploitation provient de la vente des Pass. Par conséquent la forte diminution des recettes provenant des Pass (26 % correspondant à 147 K€) entraîne la dégradation des recettes globales.
- On peut également noter que les recettes perçues pour l'export des marchés de Noël et de Strasbourg Mon Amour au Japon ne permettent pas de compenser en € les charges qu'elles représentent.
- La vente des différents articles (que ce soit les cartes postales, les autres articles en boutiques, etc.) sont en diminution sur la période, ce qui contribue à la dégradation de la totalité des recettes.
- Il y a eu des restrictions de sécurité pour la cathédrale. La plateforme de la Cathédrale de Strasbourg représentait une grande partie des recettes des Pass, par conséquent les clients se sont rendus compte qu'il n'était plus avantageux. Cela explique la baisse des recettes.

| <b>Détail des ventes et prestations en K€</b> | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  | <b>Evolution</b> | <b>Moyenne annuelle</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|------------------|-------------------------|
| Articles en boutique                          | 85           | 78           | 60           | -29%             | -16%                    |
| Billets de la CTS                             | 62           | 59           | 43           | -31%             | -17%                    |
| Pass (avec 20% de marge)                      | 578          | 500          | 431          | -26%             | -14%                    |
| Marchandises au Japon                         | 0            | 8            | 10           | -                | -                       |
| Marchandises à Taipei                         | 0            | 0            | 58           | -                | -                       |
| Documentation à taux réduit                   | 208          | 192          | 164          | -21%             | -11%                    |
| Billets / audio pour les visites              | 65           | 89           | 67           | 2%               | 1%                      |
| Strasbourg Mon Amour                          | 69           | 50           | 54           | -22%             | -11%                    |
| Prestations de guides et frais de gestion     | 157          | 157          | 184          | 17%              | 8%                      |
| Autres produits                               | 73           | 67           | 89           | 23%              | 11%                     |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>1 298</b> | <b>1 199</b> | <b>1 160</b> | <b>-11%</b>      | <b>-5%</b>              |

# 5. Etude analytique sur les différents marchés de Noël exportés

## 1. Présentation globale

| <u>Dépenses en K€</u>   | 2014      | 2016       | 2017      |
|---|-----------|------------|-----------|
| Marché de Noël New-York   | 75        | 0          | 0         |
| Marché de Noël Taipei   | 0         | 129        | 0         |
| Marché de Noël Dubaï  | 0         | 0          | 13        |
| Marché de Noël de Séoul   | 0         | 0          | 44        |
| <b>TOTAL des dépenses engagées dans le cadre de l'export des marchés Noël</b> | <b>75</b> | <b>129</b> | <b>56</b> |

| <u>Recettes</u>   | 2014         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| Marché de Noël New-York   | 7            | 0            |
| Marché de Noël Taipei   | 0            | 10           |
| <b>TOTAL des recettes d'exploitation de l'OT</b>                  | <b>1 298</b> | <b>1 160</b> |
| Poids des recettes des marchés de Noël dans le total des produits | 0,55%        | 0,84%        |

Note: le marché de Noël de New York ne s'est pas tenu à ce jour

- L'office de Tourisme ne facture pas les prestations réalisées par les agents lors des exports.
- Le marché de Noël à New York a été organisé en 2013 et 2014. Il est à noter que lors de ce marché, l'office de Tourisme de Strasbourg a loué une place pour la mise en place d'un sapin de Noël avec la décoration (8 K€).
- Les préparations au marché ont eu lieu en 2013 et le marché en lui-même a eu lieu en 2014.
- Les recettes perçues correspondent à une légère quote-part des articles vendus.
- Les recettes perçues lors du marché correspondent à 0,55% des recettes totales provenant de l'exploitation.
- Le marché de Noël de Taipei a été organisé en 2016 et représentait une charge totale de 129 K€ dans un budget d'exploitation total de 3,4 M€ (3,81%).
- Les recettes dégagées sont à hauteur de 0,84% par rapport aux recettes totales d'exploitation.
- En 2015, il n'y a pas eu d'export de marché.
- En 2017, il y a eu l'export du marché de Noël à Séoul. Le marché de Noël prévu la même année à Dubaï a été avorté, malgré des déplacements de préparation.
- Il est à noter qu'en 2017, il y a eu des recettes en face mais qui ne sont pas encore éditables en comptabilité.

# 5. Etude analytique sur les différents marchés de Noël exportés

## 2. Le marché de Noël de New York

| <u>Solde en K€</u>                                   | 2014      |
|--|-----------|
| Frais de déplacement                                 | 37        |
| Envoie, installation et renvoi des boules de cristal | 16        |
| Facture Madison pour l'emplacement du sapin          | 8         |
| Frais de personnel pour la décoration du sapin       | 4         |
| Brochures et dépliants                               | 4         |
| Dédouanement   | 2         |
| Emballages des décorations de Noël                   | 2         |
| Divers   | 3         |
| Recettes   | -7        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>68</b> |



- La charge la plus importante pour la prospection/préparation (non réalisée à ce jour) du marché de Noël de New York correspond aux 37 K€ qui peuvent être rattachés aux frais de déplacement.
- Ces frais de déplacement contiennent les billets d'avions, les factures d'hôtel et les autres frais divers.
- Les frais représentent plus que la moitié de la totalité des charges.
- Les personnes en déplacement ont été demandées à Mr. Geny.
- Il n'y a pas eu de vente de marchandises à New York, car le personnel de l'office n'avait pas de chalet à disposition, contrairement au déplacement au Japon.
- Les droits de place pour le sapin et sa décoration ont été de 8 K€.

## 5. Etude analytique sur les différents marchés de Noël exportés

### 3. Le marché de Noël de Taipei

| <u>Solde en K€</u>                               | 2016       |
|--|------------|
| Achats de marchandises                           | 12         |
| Coordination par Nicolas Muller                  | 52         |
| Coordination par Business France                 | 14         |
| Frais divers pour l'envoi des marchandises, etc. | 10         |
| Frais de déplacement                             | 27         |
| Ventes de marchandises                           | -10        |
| Autres charges                                   | 15         |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>119</b> |



- La plus grande charge en 2016 pour le marché de Noël de Taipei correspond à la coordination réalisée par Nicolas Muller.
- L'ensemble de la coordination (avec prise en compte de Nicolas Muller qui était le coordinateur de la mission) correspond à 66 K€. L'ensemble de ces charges correspondent à des prestataires externes qui réalisent les coordinations avec les partenaires et collectivités.
- Les frais de déplacement représentent au total 27 K€, ce qui correspond à 21% de l'ensemble des charges du marché.

## 6. Analyse de Strasbourg Mon Amour – Local et Export

### Introduction : Informations sur les activités et spectacles organisés

---

- « Strasbourg Mon Amour » est organisé par l'office de Tourisme depuis cinq années consécutives. Ce sont principalement (en dehors des recettes propres la Ville et l'Eurométropole qui le financent à travers des subventions).
- L'objet de l'activité est de proposer des spectacles et / ou évènements autour du sujet de l'amour.
- Quelques activités qui sont organisées sont :
  - Soirées de rencontres dans des cafés ;
  - Concerts romantiques de l'orchestre philharmonique de Strasbourg ;
  - Soirées diner à thème ;
  - Activités et spectacles particuliers pour la Saint-Valentin;
  - Projections de films romantiques ;
  - Soirées danse ;
  - Activités autour du vin ;
  - Concerts cabarets ;
  - Baignades nocturnes ;
  - Brunch ;
  - Festival littéraire amoureux ;
  - Balades gourmandes « tasty trips » ;
  - Expositions (musées, photographies, etc.) ;
- Les partenaires de Strasbourg mon amour (environ 50) sont :
  - Le conseil départemental du Bas Rhin ;
  - Les musées de la ville de Strasbourg ;
  - L'opéra national ;
  - L'orchestre philharmonique ;
  - Batorama ;
  - Crédit Mutuel ;
  - La SNCF ;
  - Carola ;
  - Décathlon ;
  - La librairie Kléber ;
  - Etc.

## 6. Analyse de Strasbourg Mon Amour – Local et Export

### 1. Détail des charges liées à SMA organisé localement

| <u>En K€</u>                 | 2014       | 2015       | 2016       |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Promotion                    | 24         | 21         | 15         |
| Spectacles et Evènements     | 15         | 17         | 19         |
| Marchandises                 | 10         | 11         | 18         |
| Honoraires                   | 31         | 13         | 6          |
| Organisation et frais        | 26         | 13         | 3          |
| Autres dépenses              | 8          | 6          | 6          |
| V.O. agence de communication | 34         | 0          | 10         |
| Pass Muraille                | 325        | 257        | 253        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>474</b> | <b>339</b> | <b>329</b> |

- Les charges de « Strasbourg mon Amour » sont en baisse sur la période en passant de 474 K€ à 329 K€. Cette baisse est principalement la conséquence de la diminution des charges de Pass Muraille.
- On peut noter que les frais et les charges liées à l'organisation (réunions, diners, etc.) sont également en diminution sur la période.
- L'achat des marchandises pour « Strasbourg mon Amour » est en légère hausse.
- V.O. (Voituriez et Obringer Communication) est une agence de communication qui s'occupe de l'accueil de la presse, des publicités, etc.
- Le Pass muraille correspond à des charges qui sont engagées pour la programmation des artistes et la mise en place d'un magic mirror et d'autres charges qui sont liées aux sponsorships (cf. page suivante).
- Le document suivant expose le bilan général de « Strasbourg Mon Amour » avec les recettes et dépenses respectives.
- En 2016, le coût net de SMA s'élève au final à -189 K€ (329 K€ de charges compensés par 65 K€ de ventes et 75 K€ de subventions reçues)

## 6. Analyse de Strasbourg Mon Amour – Local et Export

### 1. Bilan de SMA organisé localement

| RECETTES                                      | 2017       |
|---|------------|
| <b>Recettes institutionnelles</b>             | <b>147</b> |
| Eurométropole                                 | 100        |
| Région Alsace / Grand Est                     | 15         |
| OTSR : Part d'autofinancement                 | 32         |
| <b>Partenaires</b>                            | <b>102</b> |
| Hôtels et Restaurants                         | 24         |
| Autres partenaires privés (cf. Pass Muraille) | 73         |
| Mécénat Crédit Mutuel                         | 5          |
| <b>Recettes Propres</b>                       | <b>16</b>  |
| <b>Billetteries</b>                           | <b>24</b>  |
| Concert et évènement                          | 8          |
| Dîner gastronomique                           | 10         |
| Visites Coup de Foudre / cave historique      | 1          |
| Apéritif duo à l'Opéra                        | 3          |
| Opéra au Palais Rohan                         | 1          |
| <b>Autres recettes propres</b>                | <b>-8</b>  |
| Redevances de l'exploitant du Café des Amours | 9          |
| Visites découvertes OTSR                      | 1          |
| Reversement de TVA collectée                  | -18        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Partenariats : Echanges des marchandises et valorisations communes</b> | <b>140</b> |
| <b>TOTAL</b>  | <b>405</b> |

| DEPENSES   | 2017       |
|--|------------|
| <b>Conception, Création, Réalisation de l'évènement</b>          | <b>186</b> |
| <b>Recherche et suivi des partenaires et sponsors</b>            | <b>13</b>  |
| <b>Communication et Promotion</b>                                | <b>24</b>  |
| <b>Autres dépenses</b>   | <b>41</b>  |
| Dispositif accueil   | 4          |
| Prestation Etoiles d'Alsace                                      | 9          |
| Lycée hotelier   | 3          |
| OTSR   | 14         |
| Frais d'organisation de la visite des caves des Hospices civiles | 2          |
| Livraison des dépliants et frais de traduction                   | 2          |
| Badges et affiches   | 4          |
| Frais divers   | 3          |
| Locations salles (BNU BARABLI)                                   | 1          |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Partenariats : Echanges des marchandises et valorisations communes</b> | <b>140</b> |
| <b>TOTAL</b>  | <b>405</b> |

- On note que plus de 50% des recettes qui permettent de financer les activités SMA viennent des subventions octroyées par la métropole et la Région.
- Les autres 50 % sont majoritairement constitués des « sponsorships » obtenus par les partenaires de SMA.
- Au niveau des dépenses, la majorité est constituée de la conception, la création et la réalisation de l'évènement dont on inclut les charges liées au Magic Mirror et à la programmation des artistes.
- Le reste des dépenses correspond aux frais de communication et de promotion et aux frais annexes.

## 6. Analyse de Strasbourg Mon Amour – Local et Export

### 2. Détail des charges liées à l'export de SMA au Japon

| <u>En K€</u>                            | 2014      | 2015      | 2016      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Frais de déplacement                    | 4         | 14        | 32        |
| Honoraires pour la création des kioskes | 4         | 58        | 0         |
| Prospection                             | 2         | 6         | 10        |
| Coordination                            | 4         | 8         | 26        |
| Litige pour propriété intellectuelle    | 0         | 0         | 4         |
| Autres                                  | 5         | 5         | 11        |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>18</b> | <b>90</b> | <b>83</b> |



- L'office a décidé d'exporter le concept de « Strasbourg Mon Amour »
- Le tableau présente l'export de SMA au Japon, ce qui s'est réalisé sur l'ensemble de la période.
- Il est à noter que les charges sont très faibles en 2014 du fait qu'il s'agissait d'un déplacement préparatoire qui n'avait pas pour objet la réalisation des activités.
- Les années 2015 et 2016 correspondent à la réalisation.
- Pour les activités proposées et pour le savoir-faire mis à disposition, il n'y a pas eu de facturation de la part de l'office, ce qui explique l'absence des recettes.
- Les frais de déplacement sont en évolution sur la période en passant de 4 K€ à 32 K€.
- Il n'y a plus d'honoraires pour la création et l'installation des « kiosks » en 2016 suite au fait qu'il s'agissait de l'année de réalisation.
- La prospection correspond principalement à des soirées organisées avec des entreprises.
- La coordination correspond aux guides et aux locaux qui ont assisté l'office de tourisme.
- Le litige pour propriété intellectuelle correspond à une vente de motifs en « cœur » qui ont été développés par des externes.



## 7. Analyse de Euraccueil

---

- **Recettes:**

Il n'y a pas de recette correspondante bien que l'OTSR se charge des demandes d'information et de réservation d'hébergements pour une grande diversité de professions (députés européens, fonctionnaires, assistants, journalistes, interprètes, diplomates, groupes, délégations ou personnalités invitées par la Ville de Strasbourg ou le Parlement européen) lors des sessions parlementaires du Parlement européen, de congrès politiques ou autres grandes manifestations.

Cependant, aucune commission n'est prise sur cette prestation car le client règle son séjour à l'hôtel directement (s'il n'est pas invité par le Parlement européen ou la Ville de Strasbourg).

- **Coûts:**

En ce qui concerne les coûts, il convient d'y affecter un ETP/année soit :

- . pour 2014 : Mme POINCELET Josiane, soit un coût total chargé de 89 K€
- . depuis 2015 à ce jour : Mr WEVELSIEP Nicolas, soit un coût total chargé de 48 K€ par an

## 8. Synthèse

---

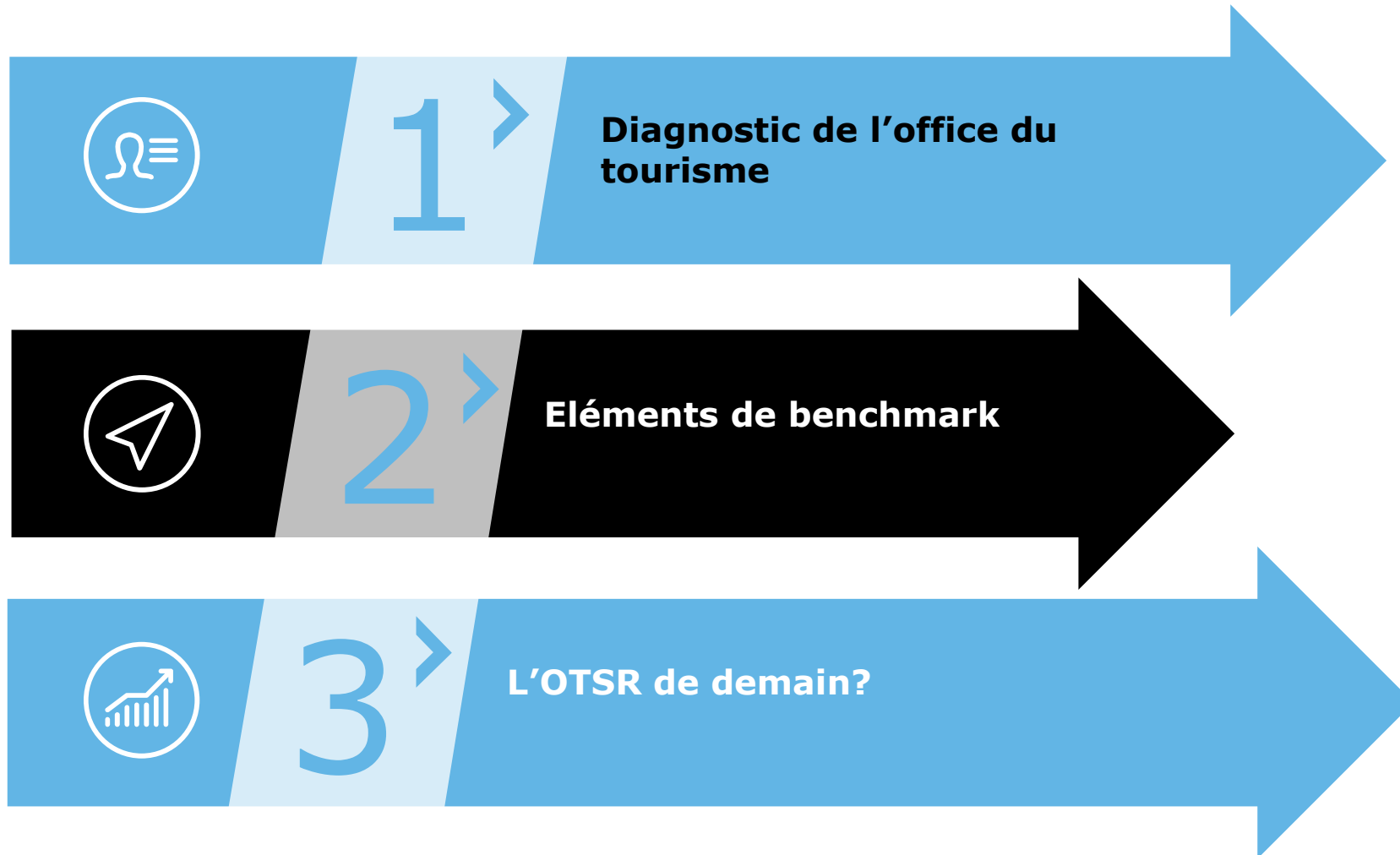
### Une situation financière très fragile

- Une baisse constante du résultat net, passant de 73 K€ en 2014 à 28 K€ en 2016.
- Un résultat net qui au final **n'est positif que par les recettes exceptionnelles** (105 K€ en 2014, 42 K€ en 2015 et 57 K€ en 2016) liées à la quote-part de subvention d'investissement reprise en résultat et à la **plus-value de cession** en 2016 d'une partie des titres de « Strasbourg Evénements » détenus par l'Office du Tourisme (62 K€). Ainsi un résultat d'exploitation qui se dégrade de -41 K€ en 2014 à -110 K€ en 2016.
- Les subventions publiques correspondent à 62% des produits d'exploitation, mais baissent également, passant de 2 255 K€ en 2014 à 1 972 K€ en 2016 (ratio élevé en benchmark par rapport à d'autres OT).
- Les recettes propres sont en baisse (de 1 298 K€ à 1 160 K€), notamment suite à la diminution de 137 K€ de l'activité Pass.
- Une baisse globale de la voilure qui ne laisse guère entrevoir d'éléments positifs à court terme sur le modèle actuel; la fermeture des bureaux de la Gare et de l'Etoile ne sont que des palliatifs pour équilibrer les comptes.
- Un **faible niveau de fonds propres** signifiant que les disponibilités de l'association sont également réduites. A noter aussi que le versement parfois tardif des subventions a poussé à faire appel à un **découvert** autorisé en banque en début d'année 2016 pour faire face aux dépenses de fonctionnement et aux versements de salaires et charges sociales au cours des mois de mars et avril 2016. Les fonds associatifs s'élèvent à 124 K€ au 31/12/2016 contre 406 K€ au 31/12/2014, baisse liée aux faibles niveaux de résultat de 2014, 2015 et 2016.
- Les écritures comptables liées aux acquisitions d'immobilisations, aux remboursements d'emprunts et à l'affectation des résultats ne sont pas conformes au règlement comptable CRC 99-01.

=> **Un croisement des courbes financières qui met en danger la viabilité et l'autonomie financière de l'OTSR**

# Sommaire

---



# Sous-sommaire

---



## 1. Accueil et information

---

### **Pavillon d'accueil ONLYLYON :**

- 389 697 visiteurs en 2016
- 71 098 appels
- 15 729 courriels

35 points d'informations accueils labellisés ONLYLYON Tourisme et Congrès



## 2. Promotion

---

### 4 sites web :

- lyon-france.com : site de l'OT
- lyoncitycard.com : site du pass culture et loisirs de Lyon
- visiterlyon.com : donne accès aux différentes visites guidées de la ville
- monweekendalyon.com : idées de sorties et de visites, agenda culturel de Lyon, 1M de visites en 2016, 10 000 abonnés

Accueil presse : 221 journalistes accueillis en 2016

Campagne de communication à destination du public étranger

L'appui sur une marque territoriale



# OFFICE INTERCOMMUNAL DE TOURISME DE LYON

## 2. Promotion

### Réseaux sociaux :



**1 591 357 mentions « J'aime »**, 1 570  
106 abonnés au compte



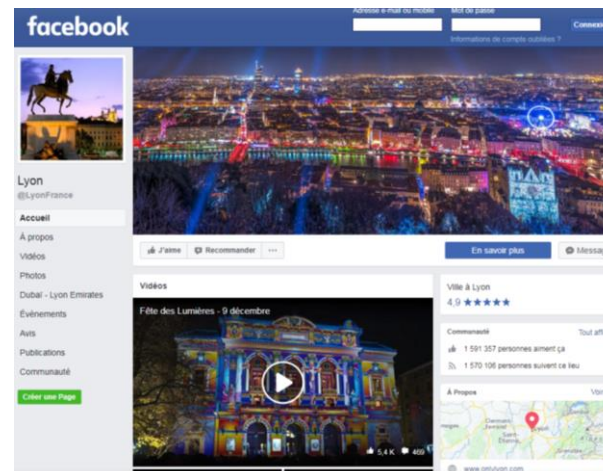
**4 505 abonnés** au compte Twitter  
@OnlyLyonTourism



**94 abonnés** au compte d'OnlyLyon



**1 549 abonnés** au compte YouTube Lyon  
Tourisme



## 2. Promotion

---

### Des actions vers les professionnels pour :

- Aider les TO, agents de voyage ou autocaristes à **programmer Lyon comme destination** de séjours
- Assurer l'interface avec les prestataires lyonnais
- promotion de Lyon sur le marché international du Tourisme d'affaires pour développer le nombre de manifestations à Lyon (assuré par le bureau des Congrès et des Salons)



## 3. Commercialisation

---

### Visites guidées proposées en 10 langues :

- 47 444 individuels en 2016
- 81 596 personne en groupe

### Lyon City Card :

- Donne accès aux activités touristiques et culturelles du Grand Lyon, gratuitement ou à prix réduit, **y compris les transports en commun.**
- 4 Pass (pour 1 à 4 jours)
- 34 328 Pass vendus en 2016

### Centrale de réservation d'hôtels



## 1. Accueil et information

---

### Deux sites d'accueil :

- Palais Rihour : 328 214 visiteurs (dont 53,1% d'étrangers)
- Beffroi de l'Hôtel de Ville : 30 917 personnes (dont 71,6% de français)

Accueil téléphonique : 18 573 appels

### Editions :

- 7 documents : plan du centre ville, plan-guide, guide hébergements et courts séjours, **Lille région tour**, catalogue groupes, etc.
- Une mise en collection sous une charte graphique unique



## 2. Promotion

---

### Site internet visit'lille :

- travail collectif des OT de Lille, Roubaix et Tourcoing. Promotion notamment d'événements importants.
- 37 785 visiteurs uniques

### Site internet Lilletourisme :

- 568 703 visiteurs uniques (dont 62% de français)

### Réseaux sociaux :



**2 966 mentions « J'aime »** au 31/12/2015. Profil type : femme (60%) de 25-34ans (21%) habitant Lille



**1 870 abonnés** au compte Twitter @LilleTourism



**919 abonnés** au compte Instagram @Lilletourism

## 2. Promotion

---

### **Salons et workshops :**

- 5 salons en 2015 dont 2 à Paris (Rendez-vous en France, Culture Au Quai) et 2 à l'étranger (ITB – Berlin ; Workshop Nord –Pas de Calais à St Pancras de Londres)

### **Eductours :**

- 7 organisés en 2015 avec des groupes de professionnels étrangers ou français. Demandes allant de la simple assistance au montage de programmes plus complexes

**Accueils presse groupes et Campagne d'affichage en GB** dans le cadre d'une opération globale et nationale de promotion touristique menée par Atout France

**Partenariat voyages-sncf.com** : 1 page dédiée à Lille sur le site internet de la scnf en 2015

**Actions menées dans le cadre du Cluster Tourisme en Ville :**  
Allemagne (encartage d'un booklet dans magazine féminin), Corée (campagne FB), Japon (participation à la campagne Saisons de France), etc.

## 3. Commercialisation

---

### **City Tour :**

- Produit par l'OT, permet une découverte synthétique de la ville.
- Prestation proposée en 9 langues. 29 980 places vendues en 2015

### **City Pass Lille Métropole :**

- Dans cadre du Fonds de Promotion Touristique Lille Métropole.
- Versions 24h et 48h donnent accès à 28 sites en métropole ; version 72h donne également accès à 16 sites dans le Nord.
- 2 631 Pass vendus en 2015

### **Lille Region Tour :**

- Découverte de sites touristiques de la métropole et de la région en monospace (pouvant accueillir jusqu'à 7 participants) avec conducteur et guide-conférencier.
- 4 circuits proposés et 9 465 visiteurs

## 3. Commercialisation

---

### Visites guidées pour individuels :

- mises en place en partenariat avec le Service Ville d'Art et d'Histoire de la Ville de Lille.
- 627 visiteurs

**Visites guidées pour groupes :** 1064 groupes en 2015 (soit 21 935 participants)

**Beffroi de l'Hôtel de Ville :** représente 0,5% de la billetterie de l'OT. 30 917 visiteurs.

**Séjours groupes :** 15 séjours en 2015 soit 569 personnes

### 2 Boutiques :

- L'une au Palais Rihour, l'autre au Beffroi.
- Mise en valeur de l'artisanat et des savoir-faire de la région.
- 15 854 actes de vente enregistrés en 2015. CA de 133 379,8€

### Billetterie :

- Gère les produits de l'OT ainsi que des prestations ponctuelles ou récurrentes mises en place dans le cadre de partenariats.
- 42 131 billets vendus au service billetterie en 2015 ainsi que 2 631 City Pass

## 1. Accueil et information

---

### 4 points d'information :

- Centre-Ville : 570 698 visiteurs en 2014
- Gare : 58 849 visiteurs en 2014
- Bordeaux Monumental : 50 382 visiteurs en 2014
- Aéroport : 19 492 visiteurs

**Editions** : une dizaine d'éditions dont plans (300 000 exemplaires)



## 2. Promotion

---

### Site internet :

- **1 001 449 utilisateurs** (dont 70% de français).
- 2 versions complètes en anglais et français.
- 6 versions simplifiées (espagnol, allemand, japonais, chinois etc.)

### Outils :

- **Vidéo « Rendez-vous à Bordeaux »** : film promotionnel vu 85 526 fois en 2014 sur Vimeo, Dailymotion et YouTube.
- **Visite virtuelle à 360°** : propose un outil de valorisation du territoire avec des photos aériennes immersives à 360°



## 2. Promotion

---

### Réseaux sociaux :



**105 441 mentions « J'aime » et 105 340 abonnés** au compte



**15,1 K abonnés** au compte Twitter @BordeauxTourism



**63 121 publications** sur @BDXLive

### Salons et workshop :

- Workshop : en Australie, Suisse,...
- Opération agences et presse : au Brésil, Turquie...
- Roadshow : en Allemagne, Japon, Chine, Etats-Unis...
- Eductours : accueil de professionnels du monde entier pour un budget de 22 995€
- Soutien au lancement de nouvelles lignes aériennes (Zurich, Istanbul...)

**Accueils presse** : 160 journalistes reçus en 2014 pour 629 retombées presse (dont 68% presse écrite)

## 3. Commercialisation

---

### **Bordeaux Métropole CityPass :**

- Donne accès à l'essentiel de la ville et de l'agglomération (transports, offres de visites, musées, etc).
- Forfait 1, 2 ou 3 jours.
- Budget de la création 21 640€.
- 4 900 pass vendus en 2014

### **La Bordeaux Box :**

- Propose pour 2 personnes 2 nuits dans un hébergement accompagné d'un CityPass 3 jours par personne. 3 formules proposées.
- 188 personnes de mai à décembre 2014, 27 823€ de CA.

**Boutique : 415 689 € de CA en 2014 soit 27 650 acheteurs (18€/ personne).**

### **Visites guidées pour les groupes :**

- De la ville, du vignoble, balades fluviales.
- 1 902 visites vendues en 2014 (47 550 personnes dont 70% de français)

### **Visites guidées pour les individuels :**

- ville, sites patrimoniaux (exclusivement gérés par l'OT), balades fluviales.
- 845 646€ de CA en 2014

### **Oenotourisme :**

- En collaboration avec partenaires privés ou institutionnels. 60 circuits proposés, 10 à 12 départs chaque jour.
- 26 545 visites et circuits vendus en 2014.

## Conclusion benchmark

---

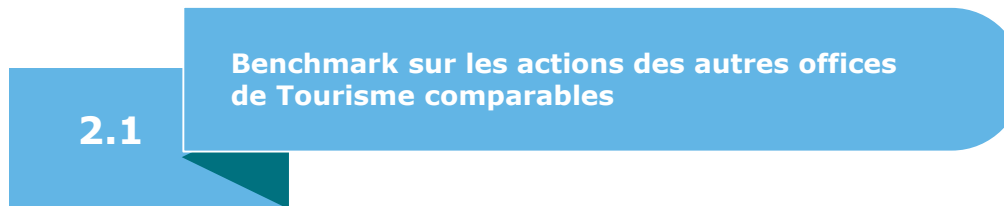
Des OT de métropoles mettant sensiblement en œuvre des actions sur l'accueil et l'information, sur la promotion ou la commercialisation proches de celles de l'OTSR

Des points d'inspiration cependant pour l'OTSR :

- Une plus forte présence en ligne, une utilisation marquée des réseaux sociaux, l'animation de communautés en ligne, ...
- Une approche segmentée des outils Internet
- Des éditions et actions au service d'une marque territoriale
- Des structures uniques OT / bureau des congrès

# Sous-sommaire

---



# 1. Comparaison de grands ratios budgétaires d'offices de tourisme de métropoles de taille comparable

|  | <b>OTSR</b>                 | <b>OT de Metz</b>    | <b>OT de Montpellier</b>  | <b>OT de Tours</b>    | <b>OT de Rennes</b>  | <b>OT de Lille</b>    | <b>OT d'Aix en Provence</b> |
|--|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Statut   | Association                 | Association          | Association               | SPL                   | SPL                  | Association           | EPIC                        |
| Périmètre  | Eurométropole de Strasbourg | Ville de Metz (2015) | Montpellier Agglomération | Tours + Agglomération | Rennes Agglomération | Ville de Lille (2015) | Aix Agglomération           |
| Missions   | OT                          | OT                   | OT + BC                   | OT                    | OT + BC              | OT + BC               | OT + BC                     |
| Budget   | 3 400 K€                    | 1 580 K€             | 3 200 K€                  | 2 800 K€              | 4 130 K€             | 3 800 K€              | 6 680 K€                    |
| Part subventions (et Taxe de Séjour si reversée) | 61%                         | 70%                  | 77%                       | 54%                   | NC                   | 58%                   | 60%                         |
| Part masse salariale                             | 43%                         | 67%                  | 51%                       | 53%                   | NC                   | 57%                   | 59%                         |
| <i>Source : rapports d'activités des OT</i>      |                             |                      |                           |                       |                      |                       |                             |

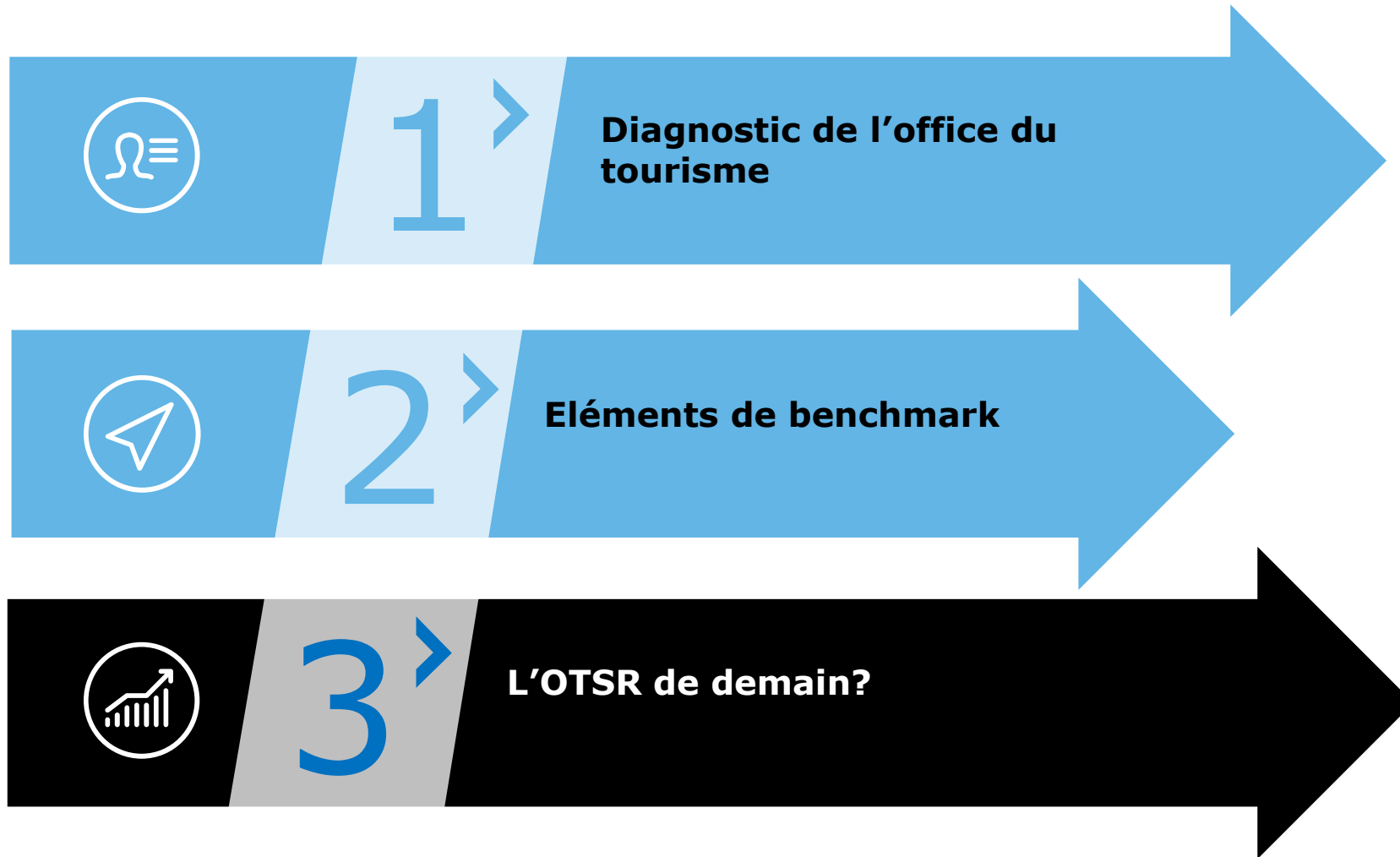
## 2. Comparaison des ratios de recettes boutique par visiteur

|                                | <b>OTSR</b> | <b>OT de Nancy</b> | <b>OT de Metz</b> | <b>OT de Montpellier</b> | <b>OT de Lille</b> | <b>OT d'Aix en Provence</b> |
|--------------------------------|-------------|--------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Fréquentation physique OT      | 400 000     | 285 000            | 180 000           | 484 000                  | 328 000            | 606 000                     |
| CA boutique                    | 60 K€       | 225 K€             | 38 K€             | 132 K€                   | 119 K€             | 129 K€                      |
| Ratio dépense / entrant à l'OT | 0,15 €      | 0,79 €             | 0,21 €            | 0,27 €                   | 0,36 €             | 0,21 €                      |

Source : rapports d'activités des OT

# Sommaire

---



# Les tendances d'évolution des missions des actions des offices de tourisme

---

## « À quoi sert un Office de Tourisme en 2017 ? » : enquête Offices de Tourisme de France – mai 2017

Les offices de tourisme sont globalement jugés professionnels, accueillant, ... mais vieillots

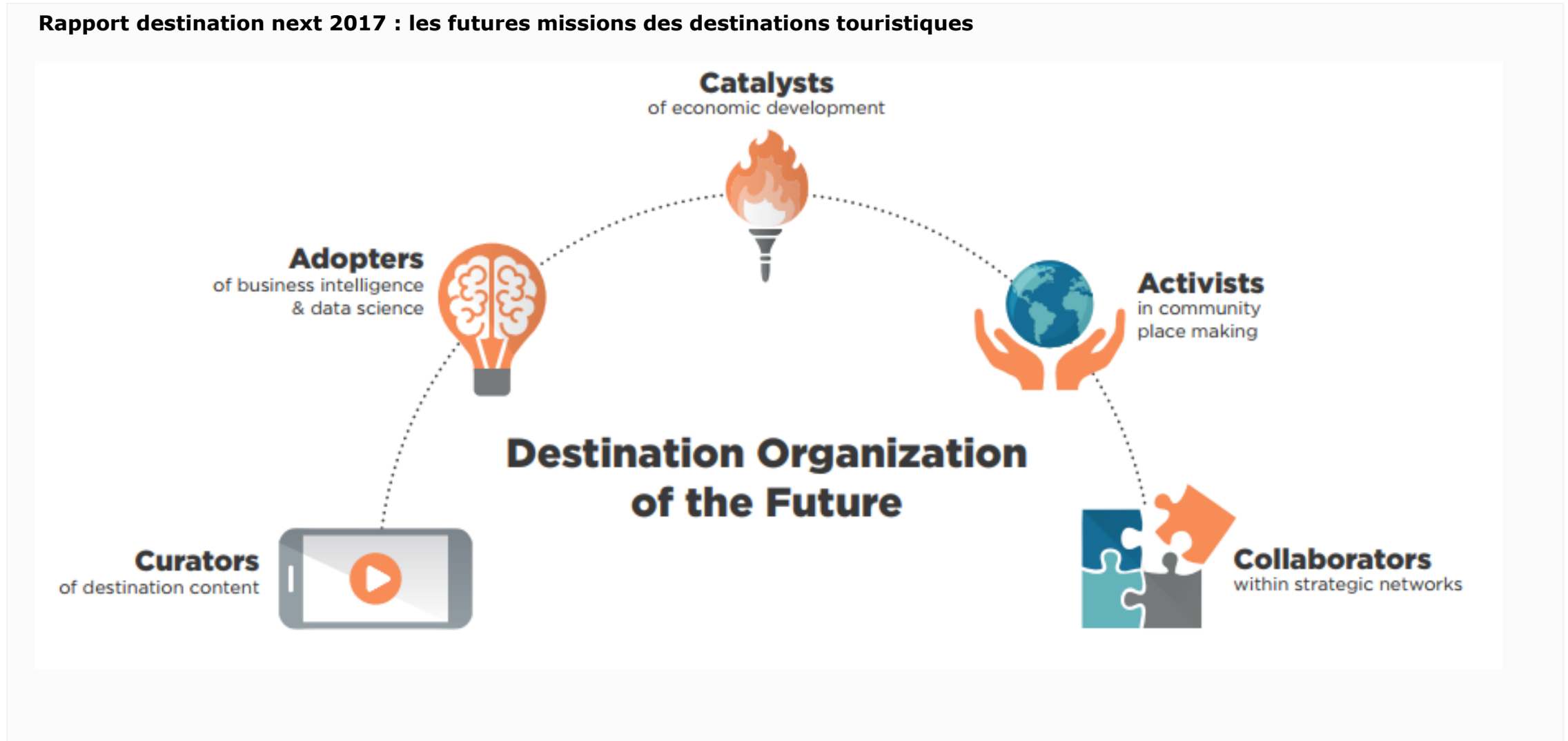
L'office de tourisme idéal :

- Un lieu de vie plus qu'un lieu de passage
- Une ambiance conviviale permettant une pause, de prendre un café, ... de prendre son temps, des canapés plus que des comptoirs
- Un lieu mixant recherche d'information en autonomie (connexion Internet, tablettes, distributeurs de plans) mais aussi conseil humain personnalisé et éclairé, de la part de professionnels de l'office et de locaux
- Un lieu hybride, multiple, lieu de rencontre touristes et habitants, lieu hétérogène accueillant tous les types de publics ...
- Une localisation voulue plus visible, plus centrale mais avec un accueil hors les murs démultiplié



# Les tendances d'évolution des missions des actions des offices de tourisme

## Rapport destination next 2017 : les futures missions des destinations touristiques



# Les tendances d'évolution des missions des actions des offices de tourisme

---

## Rapport destination next 2017 : les futures missions des destinations touristiques

### Curateurs

- Rôle de curateur et les validateur des diverses sources d'information sur la destination, garantissant son authenticité, sa pertinence et sa neutralité.

### Adopter des outils d'intelligence économique et de traitement de données

- Gestion et analyse des données pour aider la destination à prendre des décisions stratégiques et à obtenir un avantage concurrentiel durable.
- Identifier un cadre d'affaires qui identifiera les occasions d'utiliser davantage l'analyse de données.

### Catalyseurs du développement économique de la destination

- Devenir le catalyseur des projets de développement – liés de près ou non au tourisme.

### Activistes du "place making" de la destination

- Réfléchir, concevoir et mettre en œuvre des approches de développement durable de la demande touristique, réfléchir à réduire les externalités, implanter des stratégies des partenariats et assurer le maintien de la qualité de vie des résidents.

### Collaborateurs avec des réseaux stratégiques

- Développement de multiples réseaux, bien au-delà des traditionnels regroupements d'entreprises touristiques (université, entreprises, ...)

# Les tendances d'évolution des missions des actions des offices de tourisme - conclusion

---

## Rapport destination next 2017 : les futures missions des destinations touristiques

Des tendances lourdes en termes d'attente des clientèles par rapport au « lieu » Office de Tourisme qui sont aujourd'hui peu prises en compte par l'OTSR.

Un rôle de l'OT a préciser par rapport à l'écosystème touristique territorial :

- Outils d'accueil, information et de promotion ?
- Coordinateur de l'écosystème touristique ?
- Office stratège ?
- Office développeur ?
- ...

Une question du rôle de l'OT qui permettra de le positionner dans ses relations avec les partenaires touristiques (AAA, ADT, ...)

**Ces questions sont celles d'une stratégie de développement touristique de la destination.**

**La stratégie en cours arrive à échéance en 2020 et mérite une refonte rapide avec la définition claire du rôle et des missions que la Collectivité entend confier à son office de tourisme.**

**Ce dernier devra pleinement participer à la définition de cette stratégie débouchant sur des actions précises dans la convention pluriannuelle d'objectifs avec des outils et moyens de suivi de la réalisation des actions prévues et de mesure des résultats de ces actions.**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 244 400 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Le présent document et ses annexes sont confidentiels et réservés à l'usage interne exclusif du Conseil Régional de l'Occitanie. Toute reproduction ou toute divulgation partielle ou totale à des tiers en est interdite, sauf accord écrit préalable de Deloitte & Associés.