

SYndicat mixte de DEveloppement Local du Pays Cœur d'Hérault



Marché de prestations intellectuelles à procédure adaptée

**ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE POUR LE RENFORCEMENT
DE L'ATTRACTIVITE TOURISTIQUE DU CŒUR D'HERAULT :**

**STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET APPROCHE
ORGANISATIONNELLE & JURIDIQUE**

Cahier des Clauses Techniques Particulières
(CCTP)

Date limite de dépôt de l'offre : 1 MOIS

Table des matières

ARTICLE 1 – CONTEXTE DE LA COMMANDE p. 3

1.1. Présentation du territoire p.3

1.2. Contexte touristique p.3

1.3. Objectifs généraux p. 3

ARTICLE 2 – OBJET DE LA MISSION p.4

2.1. Enjeux du projet p.4

2.2. Objectifs de la mission p.5

ARTICLE 3 – ORGANISATION ET CONTENU DE LA MISSION p.7

3.1. Livrables et conduite de l'étude p. 7

3.2. Décomposition et phasage de la mission p.8

3.3. Pilotage et concertation p.11

ARTICLE 4 – FORMAT ET MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT p.12

4.1. Recommandations méthodologiques p.12

4.2. Compétences exigées p.13

4.3. Livrables p.13

ARTICLE 5 – DELAI DE REALISATION DE L'ETUDE p.14

ARTICLE 6 – FINANCEMENTS PUBLICS : MESURES DE PUBLICITE p. 14

ARTICLE 7 - UTILISATION DES RESULTATS – CONFIDENTIALITE P.14

ANNEXES p. 15

ARTICLE 1 – CONTEXTE DE LA COMMANDE

1.1. Présentation du territoire

Le périmètre de l'étude, le Pays Cœur d'Hérault, est composé de trois entités intercommunales que sont :

- La Communauté de Communes Vallée de l'Hérault (39.392 habitants)
- La Communauté de Communes du Clermontais (27.794 habitants)
- La Communauté de Communes du Lodévois & Larzac (14.910 habitants)

Sur ce périmètre, chaque territoire dispose de son Office de tourisme intercommunal.

Depuis 2005, le SYDEL du Pays Cœur d'Hérault, Syndicat mixte regroupant le périmètre de ces trois intercommunalités, dispose d'une mission Tourisme qui assure une coordination des stratégies communes et cohérentes à l'échelle du Pays. Ce partage de moyens permet de démultiplier la capacité des offices de tourisme à communiquer et à promouvoir le territoire, et permet de développer, ensemble, des projets structurants (label Vignobles et Découvertes, liaison Inter Grands Sites, itinérance douce...). Ces actions communes contribuent partiellement à faire circuler les clientèles d'un territoire à l'autre, donc à augmenter la durée des séjours et redistribuer les flux dans l'espace et dans le temps.

Parallèlement, le SYDEL du Pays Cœur d'Hérault assure diverses missions dont notamment un accompagnement à la structuration et à la valorisation culturelle et patrimoniale.

1.2. Contexte touristique

Le Pays Cœur d'Hérault dispose d'un potentiel d'attraction énorme et unique en France :

- 3 Grands Sites de France dont 2 labellisés,
- 2 Grands Sites d'Occitanie,
- le classement à l'UNESCO pour Causses et Cévennes et pour le Chemin de Saint Jacques de Compostelle,
- 1 Plus Beaux Villages de France,
- 1 Ville d'Art et d'Histoire
- et 2 labels Villes et Métiers d'Art
- 1 label Vignobles et Découvertes...

Il constitue une exceptionnelle destination touristique, identifiée autour des Grands Sites.

Malgré tout, le tourisme de la destination reste avant tout un tourisme d'excursion et de passage, n'optimisant pas assez les retombées économiques sur le territoire. Un schéma touristique réalisé en 2005 est aujourd'hui obsolète, dans un contexte où les compétences des Offices de tourisme du territoire ont fortement évolué et où les enjeux du tourisme lui-même sont en pleine mutation.

1.3. Objectifs généraux

Le parcours d'un touriste sur un territoire ne saurait se limiter aux frontières administratives des EPCI qu'il traverse et des OT dans lesquels il se rend, puisqu'il cherche avant tout à découvrir un « pays », une « région ». C'est pourquoi, des logiques de destination touristique doivent à présent guider l'action des communautés qui, dès lors, doivent collaborer pour accueillir et informer au mieux les

visiteurs, leur proposer un large panel d'offres qualitatives pendant leur séjour et profiter, chacune, de la retombée des valeurs générées par leur passage. Dans un contexte concurrentiel croissant et face à des clientèles toujours plus exigeantes, poursuivre un développement touristique équilibré et vertueux pour les territoires implique alors d'être en capacité de fournir une réponse lisible et cohérente.

Les 3 EPCI qui constituent le Pays ont ainsi exprimé le souhait de s'engager dans des réflexions partagées pour imaginer à terme l'exercice commun, en tout ou partie, de leur compétence tourisme (promotion et/ou développement touristiques).

A budget constant, cette convergence des Offices de Tourisme intercommunaux pourrait permettre de franchir un saut qualitatif important en mutualisant certaines dépenses au profit :

- du renforcement de l'efficacité des actions existantes en matière de promotion et de communication,
- d'accueil des visiteurs, de services à la population,
- de gestion d'équipements (musée, boutiques, parking...),
- mais aussi en développant de nouvelles missions incontournables pour répondre de façon adaptée aux grandes mutations du tourisme (relation client, digitalisation, nouveau marketing, ...).

Pour opérationnaliser cette ambition et en identifier les modalités concrètes, la première étape de ce projet de mutualisation consiste en la présente étude. Les EPCI souhaitent en effet disposer d'un accompagnement renforcé par un prestataire spécialisé pour :

1. définir une stratégie touristique commune à l'échelle du Pays
2. identifier les différents scénarii organisationnels en matière de structuration de la compétence intercommunale tourisme
3. éventuellement accompagner la mise en œuvre

Les conclusions de cette étude permettront ainsi :

- de guider la décision finale des membres du groupement vers un scénario d'organisation adapté à leurs attentes et faciliter sa mise en œuvre opérationnelle ;
- de définir un programme d'investissement pour opérationnaliser cette démarche.

ARTICLE 2 - OBJET DE LA MISSION

Les partenaires souhaitent bénéficier de l'expertise d'un prestataire spécialisé pour l'accompagnement stratégique, organisationnel, juridique et financier dans le cadre du projet de mutualisation ou de regroupement de tout ou partie de la compétence intercommunale tourisme à l'échelle du pays.

2.1 Enjeux du projet

Soucieux de favoriser le développement économique et l'attractivité du territoire, les élus et acteurs du territoire souhaitent mieux valoriser les atouts touristiques du territoire Cœur d'Hérault dans un cadre stratégique et organisationnel.

2.1.1. Se doter d'un projet touristique commun

Même si de grandes lignes thématiques sont d'ores et déjà affirmées, le Cœur d'Hérault doit se doter d'un projet touristique commun prenant en compte les évolutions du tourisme de demain, et notamment :

- les nouvelles orientations territoriales / les atouts territoriaux spécifiques,

- des nouvelles attentes et modes de consommation des clientèles touristiques,
- une révolution numérique qui modifie les comportements et le rôle attendu des offices de tourisme,
- un changement climatique qui modifie les choix de destination et la temporalité touristique.

De part les richesses naturelles et patrimoniales du territoire, il existe une forte volonté des partenaires engagés de développer un tourisme durable et « slow » qui promeut l'authenticité, l'immersion et l'innovation.

2.1.2. Atteindre une taille critique pour être plus visibles et attractifs

L'exercice actuel de la compétence tourisme, partagée entre trois intercommunalités, s'appuie sur des logiques institutionnelles qu'il est nécessaire d'harmoniser avec les pratiques effectives des clientèles dans un espace bien plus large et moins contraint que celui des limites administratives. Pour être en capacité de promouvoir une offre cohérente à même de générer une dynamique de séjours performante et pérenne, la question de la taille critique de la destination constitue donc un enjeu déterminant. En bénéficiant d'une organisation touristique renouvelée, la mise en œuvre d'une stratégie conjointe en matière de promotion touristique serait l'occasion d'accroître la visibilité de la destination autour de l'émergence d'une marque à fort potentiel. La conjugaison des complémentarités des trois EPCI partenaires permettrait l'émergence d'une destination forte disposant d'un potentiel de plus de plus de 1.400.000 visiteurs accueillis.

2.1.3. Conforter le partage et la redistribution des flux de visiteurs

La maîtrise de la fréquentation touristique constitue un enjeu stratégique pour préserver les atouts de la destination et maintenir un tourisme de qualité, en harmonie avec l'identité du territoire et de ses habitants. Des habitudes de circulation des clientèles à l'échelle du Cœur d'Hérault existent déjà ; il s'agirait de travailler ces flux naturels générer une meilleure redistribution dans le temps et dans l'espace, à travers une démarche de promotion globale au sein de laquelle les espaces et lieux de visite plus confidentiels bénéficieront de la notoriété des sites les plus prisés. Une attention particulière sera portée sur les territoires mitoyens, ne faisant pas partie intégrante du Pays Cœur d'Hérault mais dont les liens institutionnels et les flux touristiques avec eux sont importants, particulièrement dans le cadre des périmètres des Grands Sites de France labellisés ou en projet, et de la métropole montpelliéraine.

2.1.4. Regrouper les moyens pour une destination plus performante

En mettant en commun leurs moyens, ce rapprochement entre les trois EPCI partenaires et le Pays Cœur d'Hérault (voire d'autres partenaires territorialement pertinents ?) devrait permettre de gagner en efficacité en matière de promotion et de communication et de dégager également des moyens qui pourraient être affectés à de nouveaux champs d'actions dans les domaines aussi variés que le développement, le marketing stratégique, le renforcement de la commercialisation de produits touristiques, ou encore les nouveaux modes d'accueil.

Enfin, cette « coopération » serait gage d'une meilleure cohérence dans la mise en œuvre des projets d'aménagement touristique. A travers cette « mutualisation », des liens encore plus étroits qu'aujourd'hui pourront également être renforcés entre les gestionnaires des Grands Sites.

2.2. Objectifs de la mission

Avec l'ambition de devenir une véritable destination de séjour, le Pays Cœur d'Hérault souhaite se doter d'une stratégie de développement touristique, qui se traduit par l'élaboration d'un projet collectif et la **mutualisation ou le regroupement de tout ou partie de la compétence intercommunale tourisme à l'échelle des trois intercommunalités** à travers la définition des modalités d'organisation les plus adaptées au contexte local et aux attentes exprimées par les EPCI.

Bien que les intercommunalités travaillent déjà sur des thématiques communes (label Grand Site de France, tourisme vigneron, activités de pleine nature, métiers d'art et patrimoine), le Schéma touristique du territoire est obsolète (2005) et le contexte touristique en véritable mutation.

La mission aura donc deux objectifs essentiels :

2.2.1. L'élaboration d'une stratégie touristique de la destination « Coeur d'Hérault » :

- Sur la base d'une méthodologie permettant la concertation et la participation forte des acteurs du territoire avec, en premier lieu, les EPCI, les OT et la mission tourisme du Pays.
- En lien étroit avec les autres stratégies, touristiques ou non, à l'œuvre sur le territoire : SCoT du Pays, programme LEADER, projet culturel de territoire, les Grands sites, stratégies départementales et régionales, la proximité de la métropole de Montpellier, du littoral méditerranéen ...
- En prenant en compte les nouvelles attentes des marchés et des clientèles : il s'agit bien d'augmenter l'attractivité touristique du territoire en proposant un projet séduisant, différenciant et en capacité d'attirer des clientèles à valeur ajoutée en séjour tout au long de l'année.
- En articulant les actions sur l'offre, l'investissement et la promotion de telle manière que le positionnement choisi se traduise par des expériences visiteurs qui correspondent à la promesse véhiculée, et qui puisse générer une dynamique collective de construction, d'adhésion et de déclinaison du projet.

2.2.2. L'élaboration d'un schéma de mutualisation permettant d'identifier une organisation concrète, réactive et performante de manière, notamment, à :

- Identifier les différents scénarii de portage juridique et fiscal ainsi que leurs atouts et inconvénients respectifs par rapport au territoire
- Faire progresser la structuration et la qualification de l'offre touristique locale ;
- Générer une dynamique de séjours touristiques performante et pérenne ;
- Mieux distribuer les flux de touristes dans l'espace (celui des trois communautés partenaires augmenté du périmètre des Grands Sites) et le temps.
- Prendre en compte la nécessaire mission d'ingénierie touristique notamment avec l'accompagnement des porteurs de projets et le suivi des subventions des projets publics et/ou privés.

2.2.3. L'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action concret sur le volet RH de la mutualisation

En amont de l'étude, un pré-diagnostic RH avec des préconisations est actuellement en cours de réalisation en interne par le Pays. Elle pourra servir d'outil pour la prise en main de ce volet de l'étude par le prestataire.

A partir de ces premiers éléments, le bureau d'étude devra réaliser un audit avec préconisations et propositions concernant le volet RH pour la mise en œuvre d'une organisation concrète et performante en lien avec les hypothèses stratégiques et juridiques. Cette étude devra être pilotée avec les agents, les directions et les 3 services ressources humaines des collectivités.

Il est attendu des candidats une présentation claire de la méthodologie qu'ils souhaitent mettre en œuvre pour mener à bien cette phase (formation, animations, calendrier, moyens déployés...).

Ce volet RH devra être examiné avec une attention particulière par le bureau d'étude en vue d'évaluer les différents scénarii et les incidences possibles sur le personnel en place ainsi que les éventuelles adaptations à prévoir (organisation, déploiement, respect réglementaire, impacts financiers, impacts humains...).

L'étude sur le « volet RH » a pour objectifs de :

- étudier les systèmes d'organisation des ressources humaines actuellement en place ;

- A partir des organisations qualitatives déjà en place, identifier les potentialités permettant une anticipation et un déploiement stratégique et opérationnel ;
- Identifier les risques encourus dans le cadre des différents scénarii ;
- Proposer des solutions pérennes à court, moyen et long terme

Les domaines d'intervention de l'étude RH devront concerner l'identification de préconisations notamment sur les domaines suivants :

- le transfert des salariés selon leur statut
- le besoin en personnel par services
- les évolutions professionnelles et la carrière ;
- la mise en place et l'animation d'une partie ou de l'ensemble des instances représentatives du personnel ;
- la politique de rémunération
- le déploiement des compétences des salariés ;
- le soutien aux questionnements et à la sensibilisation des valeurs et objectifs principaux du nouvel organisme ;
- l'accompagnement sur la réorganisation du secteur RH ;
- la gestion administrative et du personnel ;
- la communication interne globale.

Dès lors cette étude stratégique devra être en mesure :

- De permettre la préfiguration **d'un véritable projet de destination touristique locale**.
- De préciser comment la structurer : **proposer toutes les formes de mutualisation ou de regroupement possibles** et conseiller aux membres du groupement celle(s) qui parai(ssen)t la(les) plus opportune(s) et adaptée(s) aux plans humain, financier et technique.
- De proposer **un programme d'investissement pré-opérationnel** visant à répondre à l'ensemble des contraintes et enjeux du scénario final retenu.

ARTICLE 3 - ORGANISATION ET CONTENU DE LA MISSION

Le candidat devra proposer une méthodologie, un phasage et des livrables, dans le respect des objectifs visés à l'article 2, et des éléments de contenu attendus précisés dans le présent article.

3.1. Conduite de l'étude

Le prestataire devra animer le processus d'élaboration de la stratégie en lien avec le maître d'ouvrage et ses partenaires.

Des rendus intermédiaires sont attendus à l'issue de chaque phase. Chaque livrable fera l'objet d'une validation par le comité technique avant présentation au comité de pilotage.

Pour chaque phase, un rapport d'étude à compléter en phase(s) ultérieure(s) jusqu'au rapport final sera attendu, ainsi qu'un diaporama de synthèse, clair, concis et pédagogique en vue de sa présentation devant les comités techniques et de pilotage à qui la possibilité d'échanger librement et d'interagir facilement devra être donnée par le prestataire. *Cf le détail des livrables demandés page 13 – Article 4.3 « Les livrables ».*

La méthode proposée devra permettre :

- une sensibilisation des acteurs du territoire
- une démarche collaborative durable, au-delà de la période d'écriture de la stratégie.
- Une association des agents des structures concernées

3.2. Décomposition et phasage de la mission

3.2.1. Définition de la stratégie de structuration touristique intercommunautaire (tranche ferme)

Cette mission d'étude sera structurée en **4 phases** successives. Les décisions recueillies à chaque fin de phase déclencheront la phase suivante.

◇ Phase 1 : Etat des lieux / diagnostic

Incontournable pour mieux identifier les enjeux stratégiques, financiers, juridiques et organisationnels propres au projet de la nouvelle organisation à définir, cette première phase vise à :

- Analyser synthétiquement **l'offre touristique globale** (existante et en projet)
- Analyser le **marché touristique** (fréquentation, saisonnalité, segmentation, attentes, perception, potentiels). L'approche de **la demande** devra être conduite à travers l'analyse des études, statistiques et rapports existants, des entretiens avec des professionnels du territoire et hors territoire, et toute autre approche que le prestataire jugera utile pour analyser la position de la destination et son potentiel sur les marchés, qu'ils soient régionaux, nationaux ou internationaux.
- **Les principales filières d'activités touristiques** identifiées par les acteurs du territoire et leurs performances au regard des territoires concurrents.
- **L'organisation touristique sur le territoire.** Il s'agira de mener un audit précis des structures existantes (EPCI et OT + Pays + éventuellement d'autres structures à vocation touristique locales) à travers la récolte et l'analyse d'informations. L'objectif vise notamment à caractériser les éléments suivants :
 - **Organisation de la compétence tourisme dans chaque structure** : 1) Les compétences statutaires et définition des intérêts communautaires / 2) Compétences optionnelles mises en œuvre de façon opérationnelle ;
 - Lieux d'accueil : fréquentation et amplitudes d'ouverture ;
 - Fiscalité : mode de collecte de la taxe de séjour et taux appliqués ;
 - Moyens financiers : en fonctionnement et en investissement, charges courantes, niveau de subventionnement, autofinancement, ... ;
 - Approche analytique des temps et des moyens affectés aux différentes missions (accueil, information, promotion, commercialisation, administration, ...)
 - Liens juridiques et contractuels (formalisés ou non) : conventions de mise à disposition de personnels, de locaux, conventions d'objectifs, dispositifs contractuels divers, ... ;
 - Démarches et labellisations existantes : démarche qualité, classement, certifications, labels ;
 - Equipements affectés à l'exercice de la compétence intercommunale tourisme : inventaire complet du matériel et de sa valorisation sur le plan comptable, état des lieux des locaux des OT, leur statut d'occupation (bail, convention) et de leurs éventuels besoins de remise aux normes.
 - Un lien sera également fait avec l'approche sur les moyens humains : organisation des équipes et répartition des missions, statuts (types de contrats, indices, régimes, conventions collectives), profils du personnel (formation, expérience), fluctuations saisonnières ;

Le diagnostic doit permettre :

- l'identification des marqueurs identitaires du territoire et la mise à jour des forces, faiblesses et enjeux du territoire concernant son ambition de devenir une destination de séjour.
- L'évaluation des modalités et le poids de l'intervention de chacune des communautés partenaires dans le domaine touristique.

D'un point de vue méthodologique, cette phase s'appuiera sur la récolte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives et sera systématiquement complétée par la **rencontre individuelle et / ou collective de l'ensemble des acteurs concernés** :

- Elus et techniciens en charge du tourisme de chacune des communautés et du Pays ;
- Personnel des OT et du Pays ;
- Socioprofessionnels impliqués dans la gouvernance des OT ;
- Partenaires institutionnels : PCH, ADT, CRT, ...

Ces rencontres permettront de mieux communiquer sur les objectifs et attendus de la démarche tout en prenant en compte au cas par cas les attentes et contraintes des différentes parties prenantes vis-à-vis des différentes perspectives de mutualisation possibles. Elles permettront aussi de lister les projets touristiques publics et privés significatifs et structurants récemment réalisés ou à venir sur le territoire. A ce titre, il est attendu notamment de récolter les ambitions propres à chacune des communautés en matière de missions à exercer dans le cadre de l'Office de Tourisme Intercommunautaire, et ce, au-delà du socle de missions obligatoires définies à l'article L-133-3 du Code du tourisme.

Cette phase se traduira par la rédaction d'un livrable sous forme de diagnostic (rapport + diaporama) exposant de façon claire et structurée, l'ensemble des points évoqués ci-dessous, dans le cadre d'une **analyse comparative des structures actuelles** et des ambitions formulées par les partenaires de l'étude. Cette analyse sera agrémentée d'une **synthèse des points de convergence et de divergence** entre les différents territoires (EPCI, structures en charge du service public local du tourisme, socioprofessionnels, partenaires) sur leurs représentations et attentes vis-à-vis d'un nouveau format d'organisation mutualisée de la compétence tourisme à l'échelle intercommunautaire / sur le Pays Cœur d'Hérault.

Il est attendu des candidats une présentation claire de la méthodologie qu'ils souhaitent mettre en œuvre pour mener à bien cette phase (types de format d'animations, calendrier, moyens déployés, dynamique d'accompagnement).

Une méthodologie basée sur la co-construction et le « design thinking » serait appréciée.

◇ Phase 2 : Définition d'une stratégie de développement touristique du Pays Cœur d'Hérault

Cette seconde phase revêt trois aspects :

1) La définition d'un positionnement et d'objectifs partagés

- Définir un positionnement et des cibles prioritaires, en cohérence avec les conclusions du diagnostic et les actions déjà engagées par les EPCI et le Pays en matière de tourisme sur le territoire, notamment en rapport avec le projet inscrit dans la charte de développement 2014-2025 du Cœur d'Hérault ;
- L'identification des axes stratégiques prioritaires du développement touristique et de son organisation pour la période 2021-2026.
- La proposition d'un projet global, cohérent et innovant, articulant les différentes composantes territoriales et thématiques, et en phase avec les attentes des clientèles visées et le contexte du marché touristique.

2) La définition d'un plan d'actions 2021-2026 en lien avec le positionnement défini

Le plan d'actions devra être opérationnel et proposer une hiérarchisation des actions en fonction de leur priorité/importance et aussi dans le temps avec des actions à mettre en œuvre immédiatement, à court ou à moyen terme. Le plan d'actions devra proposer des fiches actions uniformisées comprenant des simulations budgétaires et financières pour chaque action, un maître d'ouvrage, les

moyens humains nécessaires (compétence-métier et nombre), un calendrier de réalisation et des indicateurs d'évaluations.

3) La mise en évidence d'un système d'organisation touristique pertinent pour assurer le pilotage et la mise en œuvre du plan d'actions

Au regard de l'analyse des éléments récoltés durant la phase 1, cette étape examinera les différentes modalités possibles en matière de « mutualisation / fusion / collaboration » de la compétence tourisme à l'échelle intercommunautaire / du pays. Il est attendu sur ce volet une analyse critique détaillée de l'ensemble des avantages et limites propres à chacune des formules et leurs implications sur les plans juridique, financier / fiscal et organisationnel / humain.

Le prestataire devra faire état de l'ensemble des possibilités offertes aux EPCI dans ce domaine, de la simple contractualisation vers un format plus intégré, en passant par l'ensemble des formats d'organisation intermédiaires. Au besoin, un rapide benchmark pourra permettre d'illustrer ces aspects par des exemples concrets et réussis d'organisation touristique observés dans d'autres territoires comparables. Concernant les scénarii qui relèveraient d'une ambition des partenaires à s'orienter vers un format intégré de coopération intercommunautaire dans ce domaine, une attention particulière devra être portée sur les différents modes de gestion possibles. Il s'agira notamment d'examiner les types de structures juridiques envisageables en prenant en compte les spécificités de chaque formule.

L'examen de ces différents modes de gestion déterminera également les possibilités offertes concernant les principes de représentation des structures tout comme des socioprofessionnels dans la gouvernance.

En matière de **fiscalité**, et selon le mode d'organisation retenu, une homogénéisation des modes de collecte tout comme des taux de la taxe de séjour pourrait éventuellement s'avérer nécessaire à l'échelle du territoire. Sur ce volet, il est attendu une analyse précise des implications selon chacun des scénarii d'organisation.

Concernant **l'organisation courante de la nouvelle forme d'organisation choisie**, il s'agira d'évaluer les éventuelles contraintes de mises à niveau à opérer pour répondre de façon homogène aux exigences normatives en termes de classement et de qualité. Des perspectives d'adaptation des sites d'accueil devront être formulées (structures, amplitudes horaires, saisonnalité) en s'appuyant sur des ratios financiers (coût/visite) tout en veillant à assurer le maintien d'un maillage cohérent et complémentaire des lieux d'information sur l'ensemble du territoire de la destination.

Enfin, concernant le volet **ressources humaines, un lien et un travail en complémentarité devra être réalisés en collaboration avec l'étude interne afin** d'évaluer les incidences des modes de mutualisation possibles sur le personnel en place et les éventuelles adaptations à prévoir.

Cette phase se traduira par la rédaction d'un livrable (rapport + diaporama) faisant état des différents scénarii d'organisation les plus adaptés au contexte, leurs incidences sur l'ensemble des aspects précités et les arbitrages concrets à opérer en préalable de leur mise en œuvre. La réalisation de la phase suivante sera engagée après arbitrage, en comité de pilotage, du scénario à approfondir, jugé comme le plus à même de répondre aux attentes du maître d'ouvrage et des partenaires.

◇ Phase 3 : Prospective financière et programme d'investissement

Cette troisième phase vise à approfondir les implications concrètes de la mise en œuvre du scénario retenu au cours de la phase 2 à travers la formalisation d'un **plan d'actions global** prenant en compte les orientations existantes définies par les territoires en matière de stratégie de développement touristique et planifiant les étapes de la montée en charge continue et progressive de la nouvelle organisation. Ce plan d'action devra notamment détailler et hiérarchiser dans le temps l'ensemble des éventuelles actions d'investissement à réaliser pour répondre aux enjeux de cette nouvelle organisation (mobilier, logiciels, travaux de restructuration et d'agencement des lieux d'accueil...) mais aussi implication et priorisation d'investissements stratégiques territoriaux.

Cette approche permettra d'établir **un budget prévisionnel sur 5 ans** afin de proposer une vision claire et précise des implications financières du choix d'organisation et de réajuster éventuellement certains paramètres pour répondre aux orientations et volontés souhaitées par les élus

En matière de **fonctionnement**, ces prévisions budgétaires prendront notamment en compte :

- Les **économies d'échelle** opérées sur la mutualisation des dépenses (charges courantes, promotion, commercialisation, digital, ...)
- Les **éventuels surcoûts** temporaires (investissements ponctuels) et définitifs (déplacements) liés à la nouvelle organisation ;
- **L'évolution attendue des ressources propres** (commercialisation de produits touristiques, partenariats, boutiques, billetterie...) et les impacts des évolutions possibles concernant les taux de la taxe de séjour ;
- Les **variations de charges de personnels** au regard des différentes hypothèses d'organisation de la structure et des sites d'accueil.

En matière d'**investissement, s'ils s'avéraient nécessaires**, cette phase comportera la proposition d'un projet de programme d'investissement pré-opérationnel, sur la même temporalité, déclinant les coûts estimés dans ce domaine autour de la mise en œuvre du plan d'actions et identifiant les partenaires mobilisables pour assurer leur co-financement.

En fonction des arbitrages opérés et sur la base des besoins en financements identifiés, des hypothèses devront être formulées en matière de **clef de répartition** afin de déterminer la contribution de chaque EPCI au financement de la nouvelle organisation. En matière de ressources, et selon le mode d'organisation choisi, le prestataire devra présenter les perspectives d'adaptation de la collecte de la taxe de séjour.

Ces éléments seront traduits au sein des livrables suivants :

- Un plan d'actions détaillé : liste des actions, description du contenu, rétroplanning, estimation du coût, aides mobilisables ;
- Un budget prévisionnel détaillé dont le format sera adapté à la formule d'organisation choisie ;
- Un programme d'investissement global, présentant de façon détaillée et pré-opérationnelle l'ensemble des coûts d'investissements à envisager dans le cadre du scénario retenu.

3.2.2. Phase 4 Optionnelle : Suivi et accompagnement à la mise en œuvre (tranche optionnelle)

Accompagnement à la mise en œuvre du scénario retenu

Dans l'hypothèse d'une validation du scénario final formalisée par délibérations concordantes des organes délibérants des partenaires, cette dernière phase consisterait à accompagner les partenaires du groupement de commande dans la mise en œuvre des procédures, actes administratifs et financiers préalables à la nouvelle organisation ainsi que dans la mise en œuvre et l'accompagnement des ressources humaines dans la phase de transition et de stabilisation.

3.3. Pilotage et concertation

Le Syndicat mixte du Pays Cœur d'Hérault, outil de réflexion et de coordination, assure la maîtrise d'ouvrage de ce projet de stratégie de développement touristique, en lien avec les trois EPCI partenaires.

Le volet décisionnel dépendra d'un comité de pilotage constitué des représentants des partenaires de l'étude.

3.3.1. Le comité de pilotage

Les membres partenaires du Comité de pilotage :

- Le Président et le Vice-président en charge du tourisme de la Communauté de communes Vallée de l'Hérault ;
- Le Président et le Vice-président en charge du tourisme de la Communauté de communes du Lodévois et Larzac ;
- Le Président et le Vice-président en charge du tourisme de la Communauté de communes du Clermontois ;
- Le Président du Pays Cœur d'Hérault et le Président de la commission en charge du tourisme.
- Eventuellement d'autres partenaires en fonction des thématiques

3.3.2. Le comité technique

Un comité technique, composé des techniciens et représentants d'agents des EPCI et de leur OT, du Pays Cœur d'Hérault, des partenaires touristiques (ADT, CRT), sera chargé de suivre et de mettre en œuvre l'élaboration de la stratégie. Il se réunira préalablement à chaque comité de pilotage pour valider techniquement le contenu présenté au comité de pilotage.

3.3.3. Entretiens individuels

Le candidat retenu devra prévoir une série d'entretiens individuels avec les partenaires territoriaux et touristiques concernés par la présente étude.

Des entretiens individuels devront également être réalisés sur le volet RH notamment avec les agents, les responsables des trois offices de tourisme, les services de DRH.

ARTICLE 4 - FORMAT ET MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT

4.1. Recommandations méthodologiques

Une réunion de lancement aura lieu entre les cocontractants afin d'échanger sur la méthodologie et le planning de travail. Des rencontres individuelles avec les acteurs locaux engagés dans le projet, devront aussi être programmées.

4.2. Compétences exigées

Pour la réalisation de cette étude, le candidat devra nécessairement disposer de compétences permettant notamment de traiter les thématiques suivantes :

- Développement touristique des destinations rurales / péri-urbaines
- Animation de démarches collectives
- Marketing touristique et territorial
- Activités de pleine nature et itinérance pédestre, Grands Sites, Métiers d'art et patrimoine
- Oenotourisme
- Tourisme durable
- Ingénierie spécifique à l'organisation territoriale et aux institutions touristiques, en particulier dans les domaines du droit, de la fiscalité et des ressources humaines appliqués au tourisme

- Accompagnement de collectivités et de leurs groupements dans des démarches similaires de stratégie et de gouvernance autour de la mutualisation de la compétence tourisme à une échelle intercommunautaire
- Expertise dans les audits et diagnostic RH dans le cadre de mutualisation / regroupement / fusion « tourisme »
- Expertise dans l'appui aux transformations et au déploiement des politiques RH dans le cadre de mutualisation / regroupement / fusion « tourisme »
- Références dans la mise en œuvre RH de regroupements touristiques et dans l'appui aux transformations : Analyse d'impacts RH de la transformation, Accompagnement RH aux changements individuel et collectif, Appui au déploiement des nouvelles organisations du travail, Déclinaison de la vision stratégique en stratégie opérationnelle RH.... dans le domaine du tourisme

Pour réunir l'ensemble de ces compétences, les candidats peuvent recourir à la sous-traitance ou à la co-traitance dans le cadre d'un groupement solidaire avec désignation d'un mandataire unique qui assurera le suivi et la cohérence de l'ensemble de la mission. Le candidat pourra proposer des compétences répondant à d'autres thématiques qu'il aurait identifiées.

4.3. Les livrables

Les modalités de restitution

La nature des modes de restitution intermédiaires et finaux seront à définir en concertation avec le Maître d'ouvrage. Le prestataire rédigera et transmettra les comptes rendus et procès verbaux des réunions et groupes de travail auxquels il aura eu à participer, après validation du SYDEL.

Pour le bon déroulement des réunions et séances de travail, le prestataire sera chargé de transmettre à la maîtrise d'ouvrage, dans les délais nécessaires à leur diffusion auprès des élus et partenaires :

- *au préalable, un document de séance présentant rapidement les points qui seront évoqués en réunion et /ou les projets de rendus, au moins 8 jours avant la séance,*
- *à l'issue le compte-rendu / Procès Verbal de la réunion où figurera une synthèse des éléments présentés (sous huitaine).*

La maîtrise d'ouvrage diffusera ces éléments auprès des personnes concernées après chaque réunion. Leur reproduction et diffusion seront assurées par le maître d'ouvrage ainsi que les convocations aux réunions. Dès lors, le prestataire devra s'assurer du format du fichier transmis, afin que ce dernier soit aisément utilisé (version PDF modifiable).

Les modalités d'envoi

Les documents (sous support informatique) seront propriété du maître d'ouvrage.

Le prestataire remettra les documents correspondants en trois exemplaires dont un reproductible (sous format numérique), au plus tard 8 jours avant la présentation en Comité de Pilotage et procédera à leur correction en vue de la validation en Bureau/Comité Syndical.

Les modalités de présentation des documents

Les documents et autres supports de présentation (diaporama, livrets, vidéo-projection, etc.) devront être dynamiques, pédagogiques afin d'alimenter les échanges et travaux des réunions. Dès lors, ceux-ci devront être lisibles, synthétiques et illustrés.

La maîtrise d'ouvrage apportera une attention particulière à la qualité du rendu produit par le prestataire, tant au niveau thématique et que de la stratégie.

Une synthèse pédagogique de l'étude devra être rédigée par le prestataire retenu en fin de mission pour les habitants, les élus, ainsi qu'une synthèse pour les professionnels.

Les modalités de préparation technique des réunions

Pour le bon déroulement de la démarche et pour la préparation et le débriefing des réunions auxquelles participera le prestataire, des rencontres avec les services de la maîtrise d'ouvrage et le comité technique sont à prévoir autant que de besoin.

Le prestataire sera en charge des comptes-rendus de ces réunions. Il devra produire ces comptes-rendus sous 8 jours après la réunion et devra tenir compte d'éventuels réajustements du maître d'ouvrage si nécessaire.

ARTICLE 5 - DELAI DE REALISATION DE L'ETUDE

Le lancement de l'étude devra débuter au plus tard en mai 2020

Durée de l'étude souhaitée : **12 mois maximum concernant les phases 1 à 3** à compter de la notification du marché auprès du prestataire :

- Phase 1 : mai – sept 2020
- Phase 2 : oct – déc 2020
- Phase 3 : janvier – mars 2021
- Phase 4 : Optionnelle – à partir d'avril 2021

L'étude complète devra être achevée dans sa tranche ferme au plus tard pour en avril 2021.

ARTICLE 6 – FINANCEMENTS PUBLICS : MESURES DE PUBLICITE

Cette prestation sera financée par l'Union Européenne - Fonds FEADER, et d'éventuels autres co-financeurs (Etat, Région, Département). Cela nécessite l'utilisation de l'emblème européen accompagné de la mention, du logo du FEADER, du logo régional spécifique au FEADER, du logo LEADER pour l'aide européenne ; ainsi que des logos des autres co-financeurs en plus du logo du Pays du Pays Cœur d'Hérault et des 3 EPCI, sur tous les livrables et les éléments de communication.

Les logos et précisions seront fournis au prestataire dès la notification du marché.

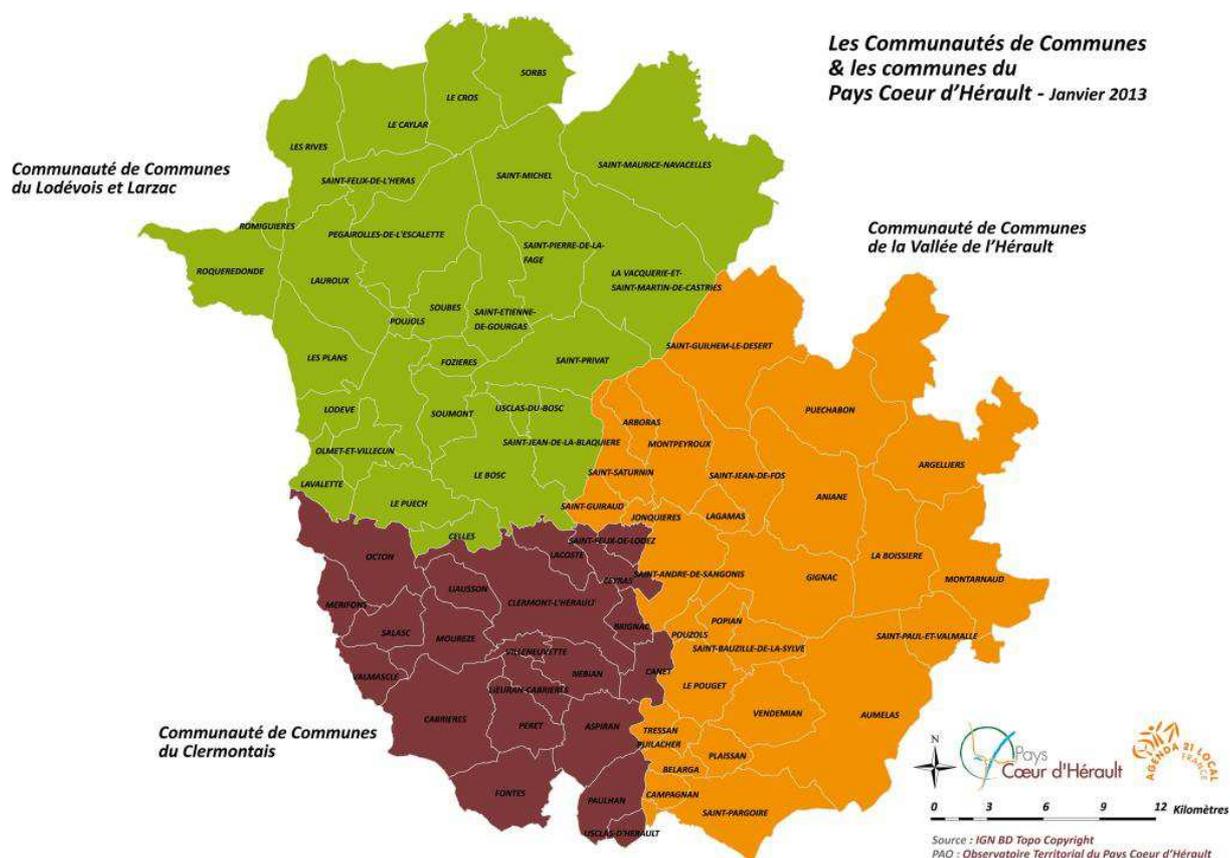
ARTICLE 7 - UTILISATION DES RESULTATS - CONFIDENTIALITE

Le prestataire se reconnaît tenu au secret professionnel et à l'obligation de discrétion pour tout ce qui concerne les faits, informations, études et décisions dont il aura connaissance au cours de l'exécution de la mission. Il s'interdit notamment toute communication écrite ou verbale sur ces sujets et toute remise de documentation à des tiers sans l'accord préalable du maître d'ouvrage. Toutes les études et documents produits en exécution de la présente mission seront propriété exclusive du maître d'ouvrage.

Les documents, dossiers et données remises au prestataire pour la bonne exécution de la mission de réalisation de l'étude, ne pourront être utilisées à d'autres fins.

ANNEXES

✓ Annexe 1 : carte du territoire



✓ Annexe 2 : Liste des éléments de connaissance disponibles sur le Pays (non exhaustive)

○ Liste des études disponibles lors de la mission

- Sur le site internet du Syndicat mixte du Pays du Pays Cœur d'Hérault : www.coeur-herault.fr (Charte de Pays, programme Leader, SCOT...)
- Bilan de saison des 3 Offices de Tourisme de la destination
- Projets de territoire des 3 EPCI de la destination
- Schéma départemental du tourisme Hérault
- Schéma régional du Tourisme Occitanie
- Projets des Grands Sites / GSO

○ Liste des études en cours

- ✓ Schéma de Cohérence territoriale