

**Présenté par**  
**Valérie PÉCRESSE**  
Présidente du conseil régional  
d'Île-de-France

**POLITIQUE RÉGIONALE EN FAVEUR DU TOURISME EN ILE-DE FRANCE**  
**PROJET DE FUSION-ABSORPTION DU COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME AU SEIN DE CHOOSE**  
**PARIS REGION**

## Sommaire

<a href="#">EXPOSÉ DES MOTIFS</a> .....	3
<a href="#">ANNEXE AU RAPPORT</a> .....	6
<a href="#">Projet de fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Region</a> ..	7
<a href="#">PROJET DE DÉLIBÉRATION</a> .....	49

## EXPOSÉ DES MOTIFS

### Projet de fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Region

Après le Brexit, l'Île-de-France a réussi à se positionner comme la région capitale de l'Europe en matière d'attractivité. Mais face à une concurrence de plus en plus prégnante de grandes métropoles mondiales et à l'évolution des besoins des investisseurs et des touristes post-pandémie, il s'agit de franchir un nouveau cap pour pouvoir adapter et renforcer la place de l'Île-de-France à l'approche des grands événements sportifs et internationaux.

La création d'une agence d'attractivité regroupant le Comité Régional du Tourisme et Choose Paris Region vise ainsi à renforcer le positionnement et l'attractivité de la région Île-de-France auprès des investisseurs, des touristes et des talents internationaux, à travers une mutualisation des compétences, des actions et des moyens ainsi que des économies substantielles. Avec cette nouvelle organisation, la Région entend décliner plus fortement les orientations de sa nouvelle stratégie régionale du tourisme et des loisirs (SRDTL 2022-2028) notamment, pour faire de Paris Île-de-France une destination touristique durable et innovante, renforcer sa notoriété et son offre auprès d'un plus grand nombre de clientèles (internationale, nationale et francilienne) et valoriser l'ensemble de ses richesses territoriales. Plus globalement, il s'agira d'exécuter les missions des schémas directeurs régionaux (SRDTL et SRDEII), notamment sur les talents, les grands événements et salons internationaux, le tourisme durable, l'attraction vers l'Île-de-France et l'accompagnement d'entreprises internationales.

**Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de confier pleinement à une agence unique le pilotage stratégique global à l'international de la marque Paris Region.**

Le projet de fusion (en annexe au présent rapport) voté par les conseils d'administration de Choose Paris Region (CPR) le 11 avril 2023 et du Comité régional du tourisme (CRT) le 13 avril 2023, précise la forme du rapprochement, une fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Region, qui deviendra le guichet unique des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) pour les investisseurs et visiteurs internationaux mais également pour les partenaires territoriaux qui souhaitent être mis en valeur avant, pendant et après les JOP.

Cette nouvelle organisation proposera une offre de service territoriale plus compétitive et cohérente pour toutes ces cibles et permettra de faire face à des offres intégrées et à des marques très visibles de grandes métropoles mondiales qui ont, d'ores et déjà, regroupé au sein d'une même entité le tourisme et l'attractivité internationale (Londres, Amsterdam, Stockholm, Dubaï, Le Cap...). En effet, pour que les politiques de promotion territoriale soient cohérentes et efficaces, une approche aussi intégrée que possible est nécessaire entre les différentes dimensions de l'attractivité : investissement, tourisme, commerce, résidentiel, etc... Il s'agit donc d'offrir une expérience à 360 degrés de l'attractivité francilienne cohérente.

Des synergies opérationnelles entre attractivité et tourisme seront ainsi opérées pour :

- **renforcer la communication et la promotion de l'Île-de-France à l'international** en s'appuyant sur la marque Paris Region et un pilotage stratégique global et coordonné à l'international ;
- **développer la conversion du tourisme d'affaires** vers le développement économique et de futures implantations en proposant une offre globale concernant l'accueil des grands événements, salons et tourisme d'affaires ou encore cibler des salons clés en lien avec les filières et les orientations stratégiques touristiques régionales ;
- **renforcer le partenariat avec les partenaires extérieurs** (grands groupes, institutionnels...) ;

- **attirer les talents ou la main d'œuvre** en proposant une offre de services résidentielle couplée avec l'offre touristique et de loisirs contribuant ainsi à mettre en avant la qualité de vie sur les territoires ;
- **attirer des investisseurs touristiques** en s'appuyant sur l'offre d'accompagnement de Choose Paris Region et la mobilisation de l'écosystème touristique territorial.

Au vu des éléments juridiques cadrant cette fusion-absorption, Choose Paris Region et le Comité Régional du tourisme sont accompagnés par des conseils juridiques en droit social et en droit des associations, désignés fin février 2023 suite à la passation d'un marché public. Les aspects sociaux et d'organisation étant également stratégiques, des prestations d'accompagnement au changement et de design organisationnel sont initiées et se poursuivront post-fusion pour accompagner les collaborateurs. Les aspects financiers relatifs à la fusion sont réalisés à partir des comptes arrêtés et certifiés au 31 décembre 2022 des deux associations. Enfin, il convient de préciser que les centres d'accueil régionaux du tourisme (association CaRT) resteront hors du périmètre de cette fusion et feront l'objet d'une convention de gestion CPR/CaRT.

Sur le plan de la future gouvernance, eu égard aux obligations imposées par le Code du tourisme (articles L131-4 ; 131-7 ; L131-8), les membres de l'actuel comité régional du tourisme et les missions exercées par ce dernier seront repris au sein de l'association en charge de l'attractivité et une gouvernance unifiée des deux structures sera mise en place. L'animation de cette gouvernance se fera via des comités, groupes de travail, clubs ou événements sur les sujets pertinents. En revanche, la stratégie et l'activité de l'ensemble formé par l'entité fusionnée seront présentés et discutés dans le cadre des assemblées générales à venir.

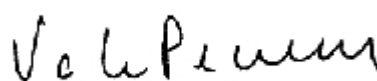
Les missions du CRT seront ainsi confiées à la nouvelle entité fusionnée. Cela comprend notamment les actions de promotion et de communication touristiques de la Région en France et à l'étranger, tant en direction des professionnels que des médias et du grand public, mais aussi et plus généralement toute mission concourant à la mise en œuvre de la politique régionale du tourisme. Sous réserve de son approbation par le conseil régional et du vote des Assemblées générales des associations, le calendrier prévisionnel de cette fusion serait le suivant :

- le traité de fusion sera présenté aux Assemblées Générales Extraordinaires des deux structures en juin 2023 afin de l'approuver définitivement, de procéder à la fusion-absorption et à la révision des statuts de CPR pour intégrer les missions du CRT ;
- la prise d'effet de la nouvelle organisation se fera au 1<sup>er</sup> juillet 2023, sans discontinuité de fonctionnement du CRT ;
- une convention d'objectifs et de moyens unique sera présentée au vote des élus régionaux au second semestre 2023 et sera l'occasion de faire un premier bilan de la fusion.

**Le présent rapport propose donc d'acter le rattachement des missions du comité régional du tourisme au sein de l'agence Choose Paris Region, sous statut associatif.** Les statuts de CPR seront ajustés en conséquence pour tenir compte des nouvelles missions confiées.

Je vous prie de bien vouloir en délibérer.

La présidente du conseil régional  
d'Île-de-France



VALÉRIE PÉCRESSÉ



## **ANNEXE AU RAPPORT**

## **Projet de fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Region**

## **Projet de fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Region**

*Conseil d'administration du 11 avril 2023*

### **Synthèse**

Ce document présente le projet de rapprochement du Comité Régional du Tourisme avec Choose Paris Region a pour objectif de créer une grande agence d'attractivité pour renforcer le positionnement de la région Ile-de-France auprès des investisseurs, des touristes et des talents internationaux, à travers une mutualisation des compétences, des actions et des moyens.

Le Conseil d'administration est désormais amené à se prononcer sur ce projet. Une première délibération a été adoptée lors du Conseil du 17 janvier 2023 par lequel le Conseil a approuvé le principe du projet de fusion-absorption de Choose Paris Region et du Comité régional du tourisme d'Ile-de-France présenté à l'Assemblée générale le 21 novembre 2022 et donné mandat à la Présidente et au Directeur Général pour mener l'ensemble des actions nécessaires à la réalisation de la fusion.

Le présent document vise tout d'abord à rappeler le cadre juridique dans lequel s'inscrit cette fusion. Il précise également que chaque association s'est entourée de conseils juridiques en droit social et en droit des associations pour mener à bien le projet, mais aussi en termes d'accompagnement au changement et de design organisationnel.

Il revient également sur le calendrier associé au projet : le 4<sup>ème</sup> trimestre 2022 a été une phase d'étude de faisabilité juridique et financière ; le 1<sup>er</sup> semestre 2023 est une phase préparatoire permettant la présentation du projet de fusions aux instances du personnel et aux instances des associations, la rédaction du traité de fusion et son approbation par les instances, le renouvellement de la gouvernance et la mise à jour des statuts de Choose Paris Region ; le 2<sup>ème</sup> semestre sera une phase de mise en œuvre organisationnelle et opérationnelle.

Le document présente le sens de ce projet et d'un tel rapprochement, avec des synergies fortes déjà identifiées entre attractivité et tourisme. Surtout, ce projet sera un projet collectif et il continuera d'être enrichi par les apports des suggestions des partenaires externes, ainsi que des travaux internes déjà en cours. Le contexte et le moment spécifique relatif à cette fusion est aussi rappelé, avec en particulier la séquence qui nous amène jusqu'aux Jeux Olympiques et Paralympiques et au-delà.

Le document s'intéresse également à la question de savoir comment les autres métropoles et régions gèrent le lien entre tourisme et attractivité, avec la présentation d'un benchmark en France et l'international sur ce sujet, complété d'une étude détaillée en annexe.

Il explique comment le collectif sera nécessairement au cœur du nouveau projet et l'ambition de créer une plateforme d'acteurs engagés ensemble pour faire vivre une expérience à 360° de notre territoire. Une première trame d'offre de service globale est présentée, articulée autour de 3 items : l'idée est ainsi que les acteurs qui entoureront la future structure 1/ y trouvent un espace pour réfléchir et partager données et stratégies, 2/ agissent ensemble en mutualisant des moyens pour toucher des cibles, et 3/ gagnent de la visibilité grâce au partenariat avec l'agence. Des premières réflexions sont partagées sur la gouvernance de la future entité.

L'état des lieux des travaux en cours en ateliers sur la vision et raison d'être (« why ») de la future structure, les moyens d'actions (« how ») et les résultats (« what » ou KPI, manière de mesurer le succès) est aussi partagé, de même que les enjeux de fond pour les années à venir et la vision managériale pour la future organisation. Ces travaux seront poursuivis.

Sur le plan social, les échanges ont lieu en parallèle avec les représentants du personnel de chacune des deux structures dans le cadre des Comités sociaux et économiques respectifs (CSE). Un certain nombre de consultations se déroulent dans le respect des dispositions prévues par le code du travail. Ainsi, une information-consultation des CSE a déjà eu lieu dans chacune des deux structures sur le projet de déménagement d'une part, et sur le projet de fusion d'autre part.

Les éléments concernant les conséquences sociales en matière d'organisation et de conditions de travail (incluant notamment l'organisation cible) feront l'objet d'une information-consultation dédiée courant avril.

Les négociations des accords sociaux feront l'objet d'un calendrier dédié, négocié avec les délégations syndicales.

Les Centres d'accueil régionaux du tourisme (association CaRT), liés au Comité régional du Tourisme de diverses manières et notamment par le biais d'une Unité économique et sociale, sont un dispositif important pour l'attractivité et l'accueil des touristes sur la destination. Les CaRT sont hors du périmètre de cette fusion et de l'objet de ce document. Le document précise qu'il est envisagé de maintenir une convention de gestion entre Choose Paris Region et les CaRT, permettant de mutualiser et d'assurer un certain nombre de fonctions supports : comptabilité, informatique, ressources humaines, etc.

Au-delà des dispositions prévues par le Code du travail, un principe d'échanges informels entre le CSE du Comité régional du Tourisme et la Direction de Choose Paris Region a également été mis en place, dans un objectif de mettre également au premier plan de ce projet les personnels des deux organisations concernées, éviter la fuite des talents, assurer que le climat social reste de qualité et se donner les moyens de rapidement répondre aux questions qui peuvent apparaître.

Enfin, au-delà des 2 annexes, sur [ce lien](#) les administrateurs ont accès à un certain nombre de documents, dont la liste est donnée en partie I.

## Table des matières

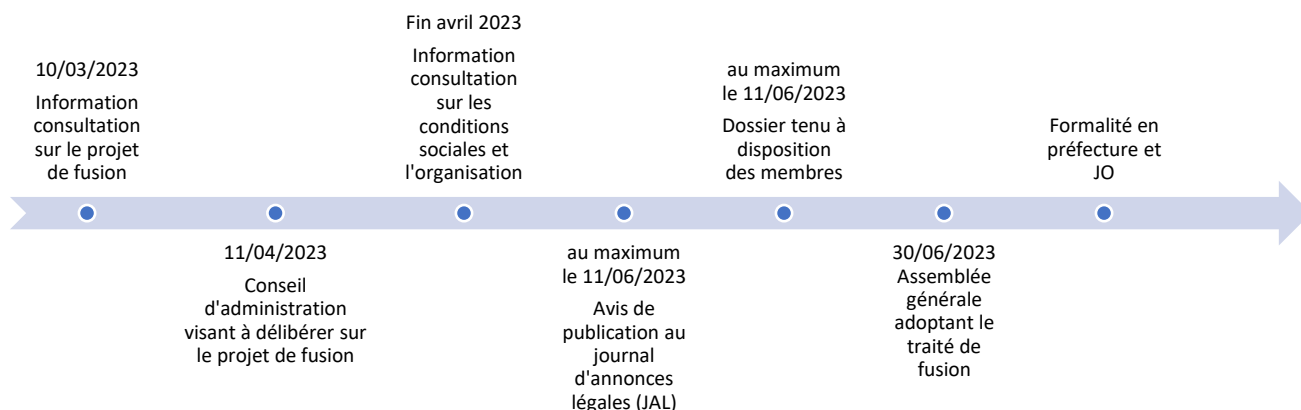
I.	Comment lire et dans quel cadre s'inscrit ce document ? .....	5
II.	Quelles sont les modalités juridiques qui encadrent et permettent ce rapprochement ? .....	6
II.1	Un cadrage juridique avec des textes de référence .....	6
II.2	Un rapprochement valide d'un point de vue juridique .....	9
II.3	La fusion-absorption : un dispositif juridique recommandé .....	9
II.4	Choose Paris Region, entité absorbante par sa faculté à élargir ses missions .....	10
II.5	Des conseils pour nous accompagner .....	11
III.	Pourquoi maintenant et dans quel contexte s'inscrit cette volonté de rapprochement ? .....	11
IV.	Quel est le sens de rapprocher tourisme et attractivité ? .....	11
IV.1	Des cibles différentes mais un fort besoin de cohérence .....	11
IV.2	Une synergie de communication d'autant plus forte que les messages à véhiculer sont cohérents 12	
IV.3	Les synergies entre investissement et tourisme d'affaires sont historiquement bien établies	12
IV.4	Les liens entre investissement et tourisme de loisirs sont croissants .....	13
IV.5	Les liens entre attractivité économique et résidentielle .....	13
V.	Quelles synergies opérationnelles attendre de cette fusion ? .....	13
V.1	De nombreuses synergies opérationnelles envisageables .....	13
V.2	Une communication et une influence globales .....	14
V.3	Une stratégie et une offre globales pour les grands évènements, les salons et le tourisme d'affaires .....	14
V.4	Une offre sur le tourisme, l'attractivité, le film, construite avec les territoires .....	14
V.5	Des partenariats globaux avec les partenaires externes, par exemple les grands groupes .....	14
V.6	Attirer les talents ou la main d'œuvre dont nous avons besoin en Ile-de-France .....	14
V.7	Une synergie plus forte entre audiovisuel, tourisme et attractivité .....	15
V.8	L'attraction d'investissements touristiques et l'intégration d'innovations .....	15
VI.	Comment les autres métropoles et régions gèrent-elles le lien entre tourisme et attractivité ?	15
VI.1	Une tendance de rapprochement déjà suivie par d'autres métropoles .....	15
VI.2	Une possibilité d'indicateurs de performance communs .....	16
VI.3	Une communication plus cohérente via la marque de territoire .....	17
VII.	Quelles sont les entités concernées par l'opération de fusion ? .....	17
VII.1	Deux entités concernées .....	17
VII.2	Fiche d'identité de Choose Paris Region .....	17
VII.3	Fiche d'identité du Comité Régional du Tourisme .....	18
VIII.	Quel est le calendrier prévisionnel de l'opération ? .....	19
VIII.1	Une description simplifiée du processus .....	19
VIII.2	Calendrier prévisionnel détaillé et acteurs de la fusion .....	19
VIII.3	Un pilotage opérationnel de la fusion .....	21
VIII.4	Une implication constante des CSE, des managers et des salariés .....	22
IX.	Quelle est la gouvernance envisagée pour la future agence d'attractivité ? .....	22
IX.1	Un projet collectif .....	22
IX.2	Une offre externe unifiée .....	22
IX.3	Une gouvernance unifiée pour la structure fusionnée .....	23
IX.4	Des contributions financières .....	23
X.	Quelles sont les conséquences sur l'emploi et les conditions de travail ? .....	23
X.1	Une information-consultation ad hoc courant avril .....	24
X.2	Vision et raison d'être .....	24
X.3	Indicateurs .....	24

X.4 De nombreux points communs identifiés entre nos deux cultures .....	25
X.5 Une vision managériale partagée pour la future organisation .....	26
Annexe 1 – Missions actuelles des entités .....	27
Annexe 2 : Etudes de cas d’autres agences ailleurs dans le monde .....	28
London & Partners .....	28
Introduction.....	29
Structure.....	29
Cohérence stratégique .....	29
Actions conjointes et Success stories.....	30
KPIs & Résultats.....	30
amsterdam&partners.....	31
Introduction.....	31
Structure.....	32
KPIs & Résultats.....	32
Actions conjointes et <i>Success stories</i> .....	33
Stockholm Business Region .....	33
Introduction.....	34
Structure.....	34
Actions conjointes .....	34
KPIs & Résultats.....	35
Milano & Partners .....	35
Introduction.....	36
Structure.....	36
Mise en cohérence stratégique.....	37
Actions conjointes .....	37
KPIs & Résultats.....	38
Department of Economy & Tourism, Dubai .....	38
Introduction.....	39
Structure.....	39
KPIs & Résultats.....	39
Actions conjointes .....	40

## I. Comment lire et dans quel cadre s'inscrit ce document ?

Le présent document présente les motifs, buts, conditions de l'opération ainsi qu'un calendrier détaillé du projet.

En effet, les étapes du processus de fusion des associations sont fixées par le décret du 16 août 1901. Traduites au cas d'espèce du projet de fusion objet de la présente information-consultation, cela donne le calendrier suivant (chaque étape concerne chaque association) :



1/ La décision de lancer la procédure de fusion « est arrêtée par les personnes chargées de l'administration des associations participant à l'opération au moins deux mois avant la date des délibérations des AGE statuant définitivement sur la fusion » ; il s'agit de la délibération du Conseil d'administration [article 15-2].

2/ Dans cet intervalle de deux mois, interviennent :

- L'information-consultation des CSE relative au projet de fusion ;
- Un avis est publié dans un journal d'annonces légales (JAL) [article 15-3] comportant des informations précises<sup>1</sup> ;
- Un dossier doit être constitué et tenu à la disposition des membres des associations [article 15-4] ; ce dossier peut alternativement être mis en ligne sur le site internet des associations, accessible à tous. Ce dossier doit contenir une liste précise d'éléments<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> « 1° Pour chaque association participante, le titre, l'objet, le siège social, la date de déclaration à la préfecture, le département de parution de l'avis, et, le cas échéant, l'identifiant au répertoire national des associations et l'identifiant au Système d'Identification du Répertoire des Entreprises (numéro Siren) ;

2° Le cas échéant, le titre, l'objet et le siège social envisagés de la nouvelle association résultant de l'opération de fusion, de scission, d'apport partiel d'actif ;

3° La date d'arrêt du projet et la date prévue pour la réunion des organes délibérants devant statuer sur l'opération ;

4° La désignation et l'évaluation de l'actif et du passif ainsi que des engagements souscrits, dont la transmission aux associations bénéficiaires ou nouvelles est prévue. »

<sup>2</sup> « 1° Les documents mentionnés ci-dessus [cf § b.] ainsi que, le cas échéant, le rapport du commissaire à la fusion, à la scission ou aux apports ;

2° Le cas échéant, la liste des établissements des associations participantes avec indication de leur siège ;

3° La liste des membres chargés de l'administration de chaque association participante, à l'exception des indications relatives à la nationalité, profession et domicile ;

4° Un extrait des décisions prises par les personnes chargées de l'administration de toutes les associations participantes arrêtant le projet de fusion, scission ou apport partiel d'actif, avec indication du nombre des membres présents, du nombre des membres représentés et du résultat des votes ;

Le traité de fusion quant à lui sera soumis aux Assemblées générales extraordinaires (AGE) à la fin de processus, celles-ci devant l'approuver pour signature. Puis, les formalités en préfecture et Journal Officiel doivent être réalisées sur la base des Procès-Verbaux des AGE et du traité signé.

Eu égard aux étapes réglementaires énoncées ci-dessus, le présent document constitue donc le lancement du processus de fusion et comprend les informations relatives au projet de fusion.

A noter que du point de vue du calendrier social, et sous réserve de l'approbation du projet de fusion par le Conseil d'administration, les conséquences sociales en matière d'organisation et de conditions de travail ainsi que l'organisation cible feront l'objet d'une information-consultation dédiée courant avril.

En anticipation des étapes citées ci-dessus et afin de donner aux administrateurs un dossier complet, ce document est complété par les pièces suivantes, accessibles en cliquant sur [le lien suivant](#) :

- Statuts des associations et extrait de la publication au Journal officiel de la République française
- Convention d'objectif et de Moyens 2022-2025
- Budget et Plan d'actions 2023
- Rapport d'activité 2021
- Compte financier 2021 (les comptes financiers 2022 sont en cours de certification par les commissaires aux comptes et seront arrêtés par les Conseils d'administration d'Avril)
- Liste des membres des Conseils d'administration
- Composition des Assemblées Générales.

## **II. Quelles sont les modalités juridiques qui encadrent et permettent ce rapprochement ?**

### **II.1 Un cadrage juridique avec des textes de référence**

La Région Ile-de-France, actionnaire de Choose Paris Region et du Comité Régional du Tourisme, a exprimé sa volonté en novembre 2022 que les deux structures se rapprochent.

Cela étant dit, Choose Paris Region et le Comité Régional du Tourisme étant des personnes morales distinctes et autonomes, il leur appartient de négocier entre elles et en lien avec leur instances respectives les étapes et les modalités de la fusion.

Les projets de fusion entre associations sont régis par un certain nombre de textes de lois. Ces textes cadrent les modalités juridiques, le calendrier, les informations-consultations des représentants du

---

*5° Pour les trois derniers exercices ou si l'association a moins de trois ans depuis sa date de création : les comptes annuels, le budget de l'exercice courant, les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des associations participantes utilisés pour établir les conditions de l'opération ainsi que, le cas échéant, le rapport du commissaire aux comptes et le rapport de gestion ;*

*6° Si les derniers comptes annuels se rapportent à un exercice dont la clôture est antérieure de plus de six mois à la date du projet de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif, la situation comptable intermédiaire établie selon les mêmes méthodes et suivant la même présentation que les comptes annuels. Cette situation comptable intermédiaire est arrêtée à une date antérieure de moins de trois mois à la date de ce projet. Si l'opération est décidée avant l'approbation des comptes annuels du dernier exercice clos ou moins de trente jours après cette approbation, sont insérés dans le projet de l'opération les comptes arrêtés et, le cas échéant certifiés par le commissaire aux comptes, relatifs à cet exercice ainsi que les comptes annuels approuvés des deux exercices précédents et les rapports de gestion. Dans le cas où l'organe compétent ne les a pas encore arrêtés, la situation comptable intermédiaire mentionnée au précédent alinéa et les comptes annuels approuvés des exercices précédents ainsi que les rapports de gestion sont insérés dans le projet de l'opération ;*

*7° Les conditions dans lesquelles les contrats de travail des associations concernées par l'opération de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif sont transférés à la ou aux nouvelles personnes morales résultant de l'opération, conformément aux articles L. 1224-1 et L. 1224-2 du code du travail ;*

*8° Le cas échéant, l'avis du comité d'entreprise se prononçant sur le projet de l'opération de chaque association participant à l'opération, dans les conditions mentionnées à l'article L. 2323-19 du code du travail. »*

personnel et les votes des instances (Conseil d'administration et Assemblée Générale) des entités concernées.

Des spécificités existent également du fait que le Comité Régional du Tourisme et les Centres d'accueil Régionaux du Tourisme d'Île-de-France forment une Unité économique et sociale (UES).

#### ✓ La loi ESS prévoit la rédaction d'un projet de fusion

Le présent document répond à l'impératif légal imposé par la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire dite Loi ESS pour deux associations qui fusionnent d'établir un projet de fusion et devra faire l'objet de la publication d'un avis dans un journal d'annonces légales dans les conditions prévues par l'article 15-3 du décret du 16 août 1901.

La Loi ESS définit ce que représente l'économie sociale et solidaire et met en place des mesures destinées à réglementer le fonctionnement et les financements des associations.

Les dispositions les plus significatives de la loi portent sur des modalités de fonctionnement quotidiennes ou encore sur les évolutions stratégiques.

Ainsi, l'article 59 **définit la notion de subvention publique** et permet aux collectivités de différencier la notion de subvention de la notion de commande publique.

La subvention publique est donc une aide de toute nature, c'est-à-dire en numéraire ou en nature, dont le montant est inscrit dans une convention écrite, justifiée par un intérêt général pour la collectivité qui l'octroie.

Les articles 71 et 72 **donnent un statut juridique aux opérations de fusion**, scissions et apport partiel d'actif entre associations, entre fondations ou entre associations et fondations. Ces deux articles modifient la loi du 1er juillet 1901.

Les modalités principales à connaître sont les suivantes

- La fusion de plusieurs associations est décidée par des délibérations concordantes des personnes chargées de l'administration des associations adoptées dans les conditions requises par leurs statuts ;
- La fusion entraîne la dissolution sans liquidation des associations absorbées ;
- **Les associations doivent établir un projet de fusion**, qui doit faire l'objet d'un avis publié dans un journal d'annonces légales ;
- Les membres des associations qui disparaissent deviennent, s'ils le souhaitent, membres de l'association résultant de l'opération ;
- Lorsque la valeur totale de l'ensemble des apports dépasse un montant fixé par décret, **un commissaire à la fusion**, devra être désigné d'un commun accord par les associations qui procèdent à l'apport ;
- L'opération prend effet à la date prévue dans le traité de fusion qui doit être approuvé par les assemblées générales des associations participant à l'opération.

#### ✓ Le Code du tourisme

Le Code du tourisme a pour objectif de mettre à la disposition des utilisateurs un instrument lisible et clair facilitant l'accessibilité au droit du tourisme.

En l'espèce, le code du tourisme détermine les compétences régionales en matière de tourisme, à savoir :

- Dans le cadre de ses compétences en matière de planification, la région définit les objectifs à moyen terme du développement touristique régional (article L. 131-1).  
**Le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs** prévu à l'article L. 131-7 fixe les modalités et les conditions de mise en œuvre des objectifs ainsi définis par le plan régional, notamment en matière de financement.
- Le conseil régional assure le recueil, le traitement et la diffusion des données relatives à l'activité touristique dans la région. Il coordonne, dans la région, les initiatives publiques et privées dans

les domaines du développement, de la promotion et de l'information touristiques (article L. 131-2).

- **Il est créé dans chaque région un comité régional du tourisme** (article L. 131-3)
- **Le conseil régional fixe le statut, les principes d'organisation et la composition du comité régional du tourisme.** (article L. 131-4)

Le code de Tourisme précise également les missions et les ressources des comités régionaux du tourisme, à savoir :

- **Les actions de promotion sur les marchés étrangers sont coordonnées par le comité régional du tourisme** et par le comité départemental du tourisme mentionné à l'article L. 132-2 (article L. 131-5).
- **Les comités régionaux du tourisme peuvent s'associer** pour entreprendre des actions touristiques d'intérêt interrégional, national ou international (article L. 131-6).
- A la demande du conseil régional, **le comité régional du tourisme élabore le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs** qui est ensuite soumis à l'approbation du conseil régional, après consultation du comité économique et social régional ainsi que des comités départementaux du tourisme et organismes assimilés (article L. 131-7).
- **Le conseil régional confie tout ou partie de la mise en œuvre de la politique du tourisme de la région au comité régional du tourisme**, notamment dans le domaine des études, de la planification, de l'aménagement et de l'équipement, des aides aux hébergements, des assistances techniques à la commercialisation ainsi que de la formation professionnelle. Le comité régional du tourisme assure le suivi des actions ainsi engagées.  
**Le comité régional du tourisme réalise les actions de promotion touristique de la région en France et à l'étranger** (article L. 131-8).

✓ Le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT)

Le Code général des collectivités territoriales regroupe, en France, des dispositions législatives et réglementaires relatives au droit des collectivités territoriales.

✓ Les statuts des entités fusionnées

Les statuts des associations déterminent les instances en charge des délibérations relatives aux décisions de fusion. L'ensemble des règles de gestion (délais de convocation, quorum, etc.) doivent être respectées par les entités qui fusionnent.

Dans le cadre du projet de fusion :

- le Conseil d'administration aura notamment pour rôle d'arrêter les comptes annuels 2022, de désigner un commissaire à la fusion, d'approuver le projet de fusion puis d'élaborer le traité de fusion avant leur approbation par l'Assemblée générale, de fixer l'ordre du jour des prochaines assemblées et de solliciter la convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire ;
- l'Assemblée Générale ordinaire aura pour rôle d'approuver les comptes annuels 2022 ;
- l'Assemblée Générale extraordinaire se prononcera définitivement sur la fusion en approuvant le traité de fusion, et approuvera les nouveaux statuts de Choose Paris Region.

✓ Le Code du travail

Le code du travail s'applique pour l'ensemble des dispositifs de droit social relatifs à la fusion, et notamment :

**Maintien des contrats de travail des salariés transférés dans les mêmes conditions qu'actuellement** (article L 1224-1 du Code du travail) :

- la reprise de leur ancienneté
- le maintien de leur statut, fonction et rémunération
- l'absence de toute période d'essai

- la reprise des jours de congés acquis et non pris quelle que soit leur nature (congés payés, jours de RTT, jours supplémentaires...)
- le maintien de la durée de travail (à tout le moins pendant la durée de maintien des dispositions conventionnelles si cette durée reposait sur de telles dispositions)
- le maintien de toutes les clauses contractuelles de leur contrat de travail

**Maintien temporaire des dispositions applicables au CRT jusqu'à l'entrée en vigueur d'un accord d'adaptation ou de substitution ou, à défaut, pendant 15 mois maximum** (3 mois de préavis plus 12 mois de délai de survie (article L. 2261-14 du Code du travail)) :

- **Pendant 15 mois** : Sauf accord antérieur, dualité des dispositions conventionnelles de l'entreprise cédante et l'entreprise cédée pour les salariés issus du CRT. Principe de faveur : application des dispositions les plus favorables au salariés transférés.
- **A l'issue du délai de 15 mois** :  
Garantie de la rémunération des salariés transférés, dont le montant annuel ne peut pas être inférieur, pour une durée de travail équivalente, à celui versé lors des 12 derniers mois en application des dispositions conventionnelles mises en cause  
Application des nouvelles dispositions conventionnelles (ou, à défaut d'accord, des dispositions applicables chez Choose Paris Region)

## II.2 Un rapprochement valide d'un point de vue juridique

Avant d'aborder les différentes modalités juridiques, il convient de déterminer la faisabilité au regard du périmètre d'intervention actuel de chaque structure et du « statut » particulier du CRT régi par le code du tourisme.

D'une part, ni le CGCT, ni le Code du Tourisme ne comportent de dispositions propres aux agences d'attractivité. Leur périmètre d'actions peut par conséquent être très large. Il n'est limité que par la compétence des futurs membres de cette agence. Le Code du Tourisme n'impose pas non plus de restrictions particulières concernant le cumul, au sein d'une même structure d'une activité de tourisme et d'une activité de développement économique ; en revanche, comme indiqué ci-dessous, le Code du tourisme ne permet pas que le Comité régional du tourisme récupère des activités relevant d'une agence d'attractivité économique.

Si le tourisme est une compétence partagée entre les collectivités territoriales (L1111-4. L131-1 et suivants) alors que la compétence de développement économique relève des régions (L4211-1, L4221-1 du CGCT), aucun motif juridique n'interdit un cumul d'activité.

D'autre part, aucune disposition législative ou réglementaire ne rend incompatible le cumul d'activités entre développement économique et tourisme.

Il doit exister un comité régional du tourisme dans chaque région : « il est créé dans chaque région un comité régional du tourisme » (L131-3. Code du tourisme). Ces statuts doivent être adoptés en Conseil Régional et un ou plusieurs délégués de chaque conseil départemental devront appartenir au CRT. Toutefois, le CGCT n'impose pas de forme particulière pour créer un CRT.

Ainsi, aucune disposition législative ou réglementaire n'interdit que la future agence d'attractivité absorbe le CRT, par fusion CPR-CRT. La future agence permettra de répondre aux dispositions du CGCT concernant l'obligation qu'un CRT soit créé dans chaque région.

⇒ **Par conséquent, il est possible que le CRT intègre, sur décision du Conseil régional, une structure plus large à partir du moment où cette structure continue de réaliser les compétences obligatoires d'un CRT telles que prévues au code du tourisme, en particulier la promotion et la communication touristique en France et à l'étranger.**

## II.3 La fusion-absorption : un dispositif juridique recommandé

La loi ESS propose 4 dispositions de rapprochement entre associations :

- fusion-absorption,
- fusion-création,
- apport partiel d'actif
- scission.

L'apport partiel d'actif correspondant à un transfert partiel d'activité est  cart e du fait de l'impossibilité d'identifier des « entités autonomes » au sein du CRT et donc la nécessité de conserver à terme une seule entité.

La scission correspond à la scission des activités entre plusieurs associations ne répond pas à la recherche d'un rapprochement des missions Attractivité et Tourisme au sein d'une même structure.

La fusion-création quant à elle nécessite la dissolution des entités et la création d'une entité nouvelle, dispositif lourd et contraignant.

La fusion-absorption est plus légère et plus sécurisée, car elle permet de conserver un cadre existant et de sécuriser une gouvernance par l'évolution de ses membres.

Une opération de fusion-absorption entraîne la dissolution sans liquidation de l'association absorbée ; l'association absorbante reprenant l'intégralité des droits et obligations de l'absorbée. Cela permet le transfert de l'intégralité des missions, des moyens humains et matériels, des droits et des obligations (dont la totalité des contrats et baux en cours) ainsi que de l'actif et du passif.

On rappelle que la situation de trésorerie des deux organismes est sensiblement la même et conduit à consommer la trésorerie au premier trimestre de l'année le temps de recevoir la subvention régionale.

⇒ **Cette option représente la meilleure trajectoire en termes d'efficacité, de sécurisation de l'intégration d'un point de vue social et opérationnel et de respect des modalités réglementaires imposées par la Loi ESS.**

#### II.4 Choose Paris Region, entité absorbante par sa faculté à élargir ses missions

Les articles du Code du Tourisme cités ci-dessus disposent de la création d'un Comité régional du tourisme par le Conseil régional, d'une part, et déterminent son objet et ses missions, d'autre part.

Il ne serait pas possible d'envisager une absorption de Choose Paris Region par le CRT dans la mesure où **les textes** (cf. supra, article L131-8 du Code du tourisme) **limitent strictement l'objet d'un comité régional du tourisme à la « mise en œuvre de la politique du tourisme dans la région »** et ne lui permettent pas d'envisager de modifier ses statuts pour y intégrer la compétence régionale en matière développement économique. Un comité régional du tourisme ne peut donc avoir pour objet d'autres compétences, telles que le développement économique. En revanche, la forme adoptée par le comité régional du tourisme est libre, ce qui permet d'envisager de l'intégrer à une structure plus large.

Pour le dire autrement, si une agence régionale de développement économique peut – légalement –  largir son objet social pour y inclure la compétence « comité régional du tourisme »<sup>3</sup> et intégrer parmi ses membres les organismes prévus par le code du tourisme (article L.131-4), l'inverse n'est pas vrai : un comité régional du tourisme ne peut pas élargir son objet pour y intégrer la compétence de développement économique.

En tout état de cause, la fusion correspond à la mise en commun des patrimoines des deux associations pour aboutir à la constitution d'une entité fusionnée, et donc d'un point de vue financier l'état des lieux final est sensiblement le même.

⇒ **Ce cadre juridique encadre donc la décision d'absorption du Comité régional du tourisme par Choose Paris Region.**

<sup>3</sup> Le champ d'application large des articles L4211-1 et L4221-1 sur la « compétence de développement » économique de la région n'excluant pas la possibilité de la cumuler au sein d'une même entité avec la compétence « tourisme ».

## II.5 Des conseils pour nous accompagner

Au vu des éléments juridiques cadrant cette opération, Choose Paris Region et le Comité Régional du tourisme sont accompagnés par des conseils juridiques en droit social et en droit des associations, nommés fin février suite la passation d'un marché public.

Pour chaque entité, l'intervention des titulaires consiste un accompagnement sur toutes les étapes du processus de fusion-absorption et notamment, les actions suivantes :

- Services juridiques en droit social : information consultation du CSE et réalisation de la fusion sur le plan du droit du travail (rédiger des accords collectifs, le cas échéant d'harmonisation ou d'adaptation, dénonciations d'usages si nécessaires, transfert des contrats de travail, et toute autre opération nécessaire à la bonne conduite de l'opération).
- Services juridiques en droit des associations : analyses juridiques diverses liées au projet de rapprochement, réalisation du planning de fusion, rédaction du traité de fusion, préparation des projets de délibération des instances, modification des statuts, réalisation des formalités de publicité légale.

Les aspects sociaux et d'organisation étant également stratégiques, des prestations d'accompagnement au changement et de design organisationnel sont également prévues.

## III. Pourquoi maintenant et dans quel contexte s'inscrit cette volonté de rapprochement ?

Après le Brexit, l'Ile-de-France a réussi à se positionner comme la porte d'entrée naturelle en Europe pour les investisseurs. Les touristes quant à eux continuent de venir en nombre, si l'on exclue la période spécifique de la pandémie.

Nous entrons désormais dans une nouvelle étape, dans un contexte où les attentes de toutes nos cibles : investisseurs, talents, touristes, ont évolué après la pandémie. Dans ce contexte, il s'agit de fixer un nouveau cap et de montrer que nous nous fixons de nouveaux objectifs et souhaitons porter un nouveau discours sur la destination et sur l'attractivité francilienne dans l'après-pandémie et à l'approche des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP).

Des événements emblématiques et de dimension internationale arrivent à court terme et pour lesquels les synergies entre tourisme et attractivité sont évidentes : Coupe du Monde de rugby, JOP. La nouvelle agence sera le guichet unique des JOP pour les investisseurs et visiteurs internationaux. Elle pourra aussi être un guichet unique pour nos partenaires territoriaux qui souhaitent être mis en valeur et bénéficier de la focalisation des yeux du monde sur Paris avant, pendant et après les JOP. L'objectif est donc de s'organiser comme un guichet unique comme cela a été fait avec succès pour le Brexit en 2017.

Nous sommes au début d'une séquence forte pour l'attractivité internationale sur la période 2023-2025 avec les jalons suivants :

- 2023 : reprise internationale après la pandémie et la reprise des déplacements internationaux ;
- 2023-2025 : positionnement de l'Ile-de-France comme la région emblématique en termes d'impact, de diversité et de multiculturalisme, d'accueil, d'innovation et de dynamisme économique, au cœur de l'Europe. Nous voulons inventer l'avenir de manière ouverte, avec les JOP comme une vitrine (vitrine qui commence dès 2023) ;
- 2025 : le site de Barbet devient la vitrine francilienne de l'attractivité internationale

## IV. Quel est le sens de rapprocher tourisme et attractivité ?

### IV.1 Des cibles différentes mais un fort besoin de cohérence

Si la promotion de l'investissement et celle du tourisme peuvent paraître avoir des cibles différentes, les synergies existent. L'observation des succès sur les différentes dimensions de l'attractivité d'Amsterdam, de Stockholm, de Dubaï ou encore de la Floride, montre clairement l'intérêt d'une coordination et concertation entre elles. En effet, pour que les politiques de promotion territoriale soient cohérentes et efficaces, une approche aussi intégrée que possible est nécessaire entre les différentes dimensions de l'attractivité : investissement, commerce, tourisme, résidentiel, etc.

Dit autrement, la même personne peut être un touriste, un touriste d'affaires, un investisseur, un talent, un spectateur d'un film tourné chez nous, un futur habitant, etc. Réunir nos moyens d'action permet de toucher ces cibles avec des messages globaux au bon moment dans leur parcours et d'agir ainsi avec efficacité et d'avoir un plus grand retour sur investissement pour un même investissement public.

Il s'agit donc d'offrir une **expérience à 360 degrés** de l'attractivité francilienne cohérente pour l'ensemble de ces cibles. Au-delà des actions d'affichage, l'ambition est de développer une offre de service territoriale de haut niveau commune à toutes ces cibles : facilité d'accès aux services, digitalisation de l'offre, accessibilité et inclusion, impact écologique, etc.

Le regroupement de la Commission du Film d'Ile-de-France avec Choose Paris Region a été un succès dans cette approche d'expérience de marque commune. Le projet présenté ici inclut dans cette démarche Visit Paris Region ainsi qu'une approche globale du suivi des grands événements.

#### IV.2 Une synergie de communication d'autant plus forte que les messages à véhiculer sont cohérents

La promotion de l'investissement et celle du tourisme répondent à l'enjeu commun de l'attractivité d'un territoire.

Les publics cibles et les cadres dans lesquels ces deux activités se déploient peuvent paraître différents : dans le premier cas, des dirigeants d'entreprises que l'on souhaite voir s'implanter sur le territoire, auxquels on s'adresse dans un cadre « B2B » (« business-to-business ») ; dans le second, des individus que l'on souhaite voir visiter le territoire, auxquels on s'adresse dans un cadre « B2C » (« business-to-consumer »).

Pourtant, la cohérence des messages peut être puissante entre des cibles business, tourisme et notamment tourisme d'affaires, loisirs, etc.

L'objectif est donc aussi de renforcer la compétitivité de l'offre régionale face à des offres intégrées et à des marques très visibles de grandes métropoles mondiales. La nouvelle entité en projet sera ainsi chargée de piloter la marque Paris Region de manière globale et de projeter une vision ambitieuse et durable de l'avenir.

#### IV.3 Les synergies entre investissement et tourisme d'affaires sont historiquement bien établies

Les interactions et renforcements mutuels entre investissement et tourisme d'affaires peuvent avoir lieu via un ciblage stratégique commun, à la fois sectoriel et géographique, et une cohérence des activités entre promotion et prospection d'investisseurs d'une part, et organisation d'événements incluant salons, conférences et rencontres scientifiques, et événementiel d'entreprise (MICE) d'autre part.

Le choix des salons et conférences à attirer peut ainsi être concerté entre investissement et tourisme d'affaires. Les cas les plus emblématiques sont ceux de l'attraction du salon « Mobile World Congress » à Barcelone (événement mondial du secteur des technologies de l'information et de la communication, initialement lancé à Cannes, sous le nom de « 3GSM » jusqu'en 2005 ; un choix pour la capitale catalane récemment confirmé jusqu'en 2030) ou celui de la conférence « WebSummit » à Lisbonne (événement se présentant comme le lieu de rencontre des start-ups innovantes au niveau mondial, initialement lancé à Dublin, jusqu'en 2015, et devant rester au Portugal jusqu'en 2028), avec dans les deux cas, la volonté des territoires de se positionner, de s'afficher, sur ces domaines

Une fois attirés, les événements sur le territoire peuvent permettre de recueillir de l'information stratégique sur les segments clés les plus dynamiques par secteurs, les contacts clés dans les entreprises. C'est le cas de la conférence sectorielle « Milan Fintech Summit » : l'agence d'attractivité et le cluster financier se coordonnent pour du ciblage stratégique, codéfinir l'agenda de l'événement en se basant sur les tendances observées par les deux parties, cibler opérationnellement des invitations d'intervenants et de participants, organiser des « side events » dédiés aux visiteurs étrangers...

L'attraction d'événements (séminaires internes, *incentives*...) d'entreprises extérieures déjà présentes sur le territoire est un moyen de renforcer leur relation au territoire.

De même, l'invitation d'une nouvelle entreprise cible à un événement est une opportunité pour lui faire découvrir les conditions d'implantation et de développement d'une activité sur le territoire.

#### IV.4 Les liens entre investissement et tourisme de loisirs sont croissants

L'attractivité touristique d'un territoire peut être un facteur d'attractivité économique, et la notoriété ne suffit plus à faire l'attractivité ; en effet, la qualité de la représentation de la destination joue un rôle clé, et ce aujourd'hui plus qu'auparavant.

La gestion des relations avec les décideurs économiques clés des entreprises cibles, avec lesquels il est essentiel d'établir une relation aussi personnelle que possible, est facilitée en cas de déplacements ou séjours fréquents sur le territoire, même ponctuels, et d'attaches fortes telles que celles dérivant d'investissements personnels ou immobiliers ; ainsi, la stratégie évoquée pour les comptes clés dans le cadre du tourisme d'affaires s'applique également à ces individus clés avec l'offre touristique d'agrément.

#### IV.5 Les liens entre attractivité économique et résidentielle

L'attractivité économique est liée à l'attractivité résidentielle, qui résonne de manière évidente avec l'image du territoire, et donc avec celle valorisée par le tourisme de loisirs.

Des liens de plus en plus forts existent entre l'attraction d'investissements, de talents et de touristes – liées à la valorisation qu'elle sous-tend de la qualité de vie, de l'offre de loisirs et de culture, des aménités, du patrimoine naturel et urbain..., ainsi que de la facilité d'accès au territoire... Le message relatif au tourisme de loisirs de Stockholm peut ainsi appuyer celui destiné à convaincre des individus de venir vivre, travailler (talent) et même créer une entreprise (investissement).

L'attractivité de talents – personnel hautement qualifié (cadres, managers, ingénieurs, chercheurs...) souvent mobiles internationalement et choisissant leur lieu de travail y compris en fonction de critères personnels – est clé pour nombre d'activités sur lesquelles l'Ile-de-France souhaite se positionner : quartiers généraux, recherche & développement, services financiers, etc.

### **V. Quelles synergies opérationnelles attendre de cette fusion ?**

#### V.1 De nombreuses synergies opérationnelles envisageables

Les synergies opérationnelles à attendre d'un rapprochement plus fort entre attractivité et tourisme sont notamment les suivantes, chacune étant détaillé plus bas dans le document :

- une communication, une influence et une promotion globales et coordonnées et avec une plus grande force de frappe, avec un pilotage stratégique global à l'international de la marque Paris Region par l'entité fusionnée, incluant un discours global sur la destination, son offre et la vision de long terme du territoire,
- une stratégie et une offre globales concernant la prospection et l'accueil de grands événements, de salons et le développement du tourisme d'affaires ; développer la conversion du tourisme d'affaires vers le développement économique et des implantations internationales en Ile-de-France,
- une offre sur le tourisme, l'attractivité, le film, coconstruite avec les territoires,

- une possibilité de nouer des partenariats globaux avec les partenaires externes, par exemple les grands groupes,
- une capacité à attirer les talents dont nous avons besoin en Ile-de-France (nouvel axe du SRDEII),
- une synergie plus forte entre audiovisuel, tourisme et attractivité : en effet, en 2018, 75 % des touristes viennent en France après avoir visionné un film ou une série qui les a inspirés. De plus, l'utilisation de l'image peut permettre de démultiplier la capacité d'influence et la construction de la marque auprès de tous les publics,
- l'attraction d'investissements touristiques et l'intégration d'innovations dans le tourisme (axe fort du SRDTL auquel l'agence d'attractivité peut apporter une forte valeur ajoutée),

A noter que cette liste ne se veut pas exhaustive et va être enrichie par les travaux en groupes de travail et par les apports et suggestions des partenaires externes.

## V.2 Une communication et une influence globales

L'utilisation de la marque « Paris Region » pourrait être utilisée de manière coordonnée par les acteurs de l'attractivité et du tourisme qui mènent des actions de communication à l'international.

## V.3 Une stratégie et une offre globales pour les grands événements, les salons et le tourisme d'affaires

La structure fusionnée sera en mesure de déployer les actions suivantes :

- **Coupe du monde de Rugby 2023, JOP 2024**. Déployer une stratégie et offre communes, organiser l'accueil de délégations VIP et business, communiquer de manière cohérente
- **Salons et tourisme d'affaires**
  - Penser l'accueil des visiteurs sur certains salons internationaux ciblés afin de jouer la synergie entre salons, tourisme d'affaires et attractivité, en partenariat avec les organisateurs des salons et avec ViParis, l'OTCP, etc.
  - Cibler le soutien aux salons et conférences car le tourisme d'affaires va se concentrer uniquement sur certains événements post pandémie.
  - Attirer des salons clés pour nos filières en IDF
- **Offre d'accueil VIP** : construire une offre d'accueil mutualisée qui pourra être déployée vers des investisseurs, influenceurs économiques ou journalistes comme vers des Key Opinion Leaders touristiques tels que des blogueurs et influenceurs : partenariat avec des lieux culturels ou sportifs, transport affrété, réception dans des lieux de pouvoir, cadeaux, tours de découverte du territoire d'un point de vue *business* et *leisure*, etc.

## V.4 Une offre sur le tourisme, l'attractivité, le film, construite avec les territoires

Choose Paris Region peut s'appuyer sur le Comité des territoires pour l'animation et la coordination de l'offre territoriale touristique, dans la logique du travail déjà engagé sur l'attractivité et le tournage de films.

## V.5 Des partenariats globaux avec les partenaires externes, par exemple les grands groupes

Le Comité Régional du Tourisme et Choose Paris Region développent des partenariats externes, y compris avec un volet financier pour certains de ces partenariats ; ces partenariats pourraient être mis en cohérence au travers de partenariats élargis sur l'invest, le film, les talents et le tourisme.

## V.6 Attirer les talents ou la main d'œuvre dont nous avons besoin en Ile-de-France

Une communication commune sur une « offre de services résidentielle » couplée avec « l'offre touristique et de loisirs » déjà promue par le Comité Régional du Tourisme vers les Franciliens pourrait permettre de réenchanter l'Ile-de-France pour ses habitants, existants et à venir.

En effet, le lien peut utilement être renforcé entre attraction de talents (attractivité résidentielle), attraction de touristes (attractivité touristique), et attraction d'entreprises (attractivité business) en mettant en avant la qualité de vie sur les territoires et l'offre de services associée (logements, santé, éducation, sports). En effet, de plus en plus, attirer des entreprises revient à attirer des talents. Le sujet de l'attractivité business et de l'attractivité résidentielles se rejoignent ainsi. Le fait que la finance se relocalise à Paris et non à Francfort est une réalité, et l'envie des cadres de la finance de vivre à Paris plutôt qu'à Francfort a joué un rôle décisif pour cela.

Le SRDEII demande à Choose Paris Region et au Comité Régional du Tourisme de codévelopper un guichet unique multicanal pour attirer en Ile-de-France des nouveaux Franciliens, étudiants et actifs, de réaliser un guide « S'installer et vivre en Île-de-France », d'identifier au sein de chaque bassin d'emploi les sites particulièrement attractifs pour les salariés et leurs familles et les services à promouvoir ou à développer.

#### V.7 Une synergie plus forte entre audiovisuel, tourisme et attractivité

En 2018, 75 % des touristes viennent en France après avoir visionné un film ou une série qui les a inspirés (source : CNC).

Par ailleurs, l'utilisation de l'image peut permettre de démultiplier la capacité d'influence et la construction de la marque auprès de tous les publics. Dans le cadre des JOP, il y aura à Paris 26 000 journalistes accrédités (JO et JP) auxquels s'ajoutent environ 8 000 journalistes non accrédités. C'est un enjeu majeur que de faire voir aux télévisions du monde entier non seulement l'évènement sportif, mais aussi tous les atouts et les valeurs que porte notre territoire en termes de décarbonation, d'innovation, d'industrie, de durabilité, d'artisanat, etc.

Enfin, l'importance du cadre de vie pour les décideurs et les talents est de plus en plus une évidence. Cette bataille rend crucial l'action de Film Paris Region car l'image projetée illustre notre région : une qualité de vie faite de facilité de déplacement, d'amélioration de la qualité de l'air, d'un enseignement de qualité, d'une culture riche et ouverte sur le monde, etc.

#### V.8 L'attraction d'investissements touristiques et l'intégration d'innovations

Le renouveau de l'offre touristique est un axe fort du dernier SRDTL (axe 3) ; un rapprochement permettrait de rendre opérationnel cet axe stratégique.

En effet, Choose Paris Region est en relation avec de nombreux investisseurs dans le domaine du tourisme, le Comité Régional du Tourisme connaît l'offre que la région souhaite développer et sait où il y a un business case au vu des besoins des visiteurs, et sait donc comment on pourrait convaincre ces investisseurs. Un argumentaire hôtellerie/tourisme/loisirs pourrait ainsi être constitué avec l'objectif d'attirer des groupes hôteliers internationaux et porteurs d'autres types d'hébergements (résidences meublées par exemple) et d'activités de loisirs. L'offre d'accompagnement de Choose Paris Region (opportunités foncières, financements, RH...) pourrait immédiatement être déployée vers de nouveaux prospects ciblés ensemble, en bénéficiant de la connaissance du Comité Régional du Tourisme du secteur d'activité, et en lien avec les collectivités ou maires qui souhaitent attirer ce type de projets.

Ce volet inclut le lien entre innovation et tourisme : fintech, réassurance, flexibilité, dernier kilomètre et expérience visiteur, etc. Choose Paris Region est en lien avec ce type d'acteurs et pourrait avoir grâce au Comité Régional du Tourisme plus facilement les relations vers les acteurs du secteur du tourisme franciliens pour faire aboutir ces projets en IDF.

### **VI. Comment les autres métropoles et régions gèrent-elles le lien entre tourisme et attractivité ?**

#### VI.1 Une tendance de rapprochement déjà suivie par d'autres métropoles

Un benchmark a été mené sur l'organisation des activités de promotion économique et touristique dans d'autres régions et métropoles en France et à l'international en étudiant l'organisation mise en place et les actions conjointes entre tourisme et attractivité ainsi que les indicateurs de mesure de l'activité (KPI).

On observe ainsi une tendance récente à la création d'organisations totalement intégrées. Ainsi, d'autres grandes métropoles mondiales ont déjà regroupé au sein d'une même entité le tourisme et l'attractivité internationale : Londres, Dubaï, Le Cap, Amsterdam, Stockholm, même si plutôt sous un format de holding dans ce dernier cas. Les modèles d'agence déployés par ces destinations sont plutôt des modèles, et leur performance est reconnue. C'est aussi un enjeu de concurrence de prendre cette direction. A Milan, l'agence couvre également l'ensemble du spectre de l'attractivité, y compris celle des talents et étudiants.

A Helsinki et Rotterdam ont aussi rassemblé leurs agences en charge de l'attraction d'investissements et du tourisme.

Les régions ci-dessus sont très performantes en termes d'attractivité. Ainsi, malgré le Brexit, Londres reste la métropole mondiale qui attire le plus d'investissements directs étrangers, et London&Partners reste un modèle pour de nombreuses agences d'attractivité en Europe et dans le monde. Dubai est en train de remonter dans tous les classements. Amsterdam est depuis longtemps un rude concurrent sur son marketing de destination, et dans le cadre du Brexit. Stockholm a une stratégie de marque très affirmée. La région de Rotterdam (Zuid Holland) vient d'être classée par la Commission européenne comme la deuxième la plus compétitive de l'Union européenne selon toute une batterie de critères, juste devant l'Ile-de-France<sup>4</sup>.

C'est un mouvement que l'on observe également en France, au niveau des métropoles comme à Lille, Nantes, Rennes, Toulouse.

Dans d'autres territoires, la promotion de l'investissement et celle du tourisme ne sont pas opérées par la même organisation. Mais même dans ce cas il y a de plus en plus une forte mise en cohérence (stratégique) et une coordination (opérationnelle) entre les deux activités : les organisations dédiées à l'attraction d'investissements et de touristes sont gérées séparément, mais elles relèvent pour la plupart d'une organisation plus large qui, dans un dialogue mêlant élus, parties prenantes (notamment les entreprises, au travers de leurs institutions représentatives ou individuellement, au travers de personnalités qualifiées...) et techniciens, décident de la stratégie globale, qui ensuite est déclinée dans ses différentes dimensions, dont l'attractivité économique et touristique.

## VI.2 Une possibilité d'indicateurs de performance communs

Si la stratégie globale du territoire est commune et partagée, la promotion de l'investissement et la promotion du tourisme ont des objectifs spécifiques à atteindre en rapport avec leur mission, mais dans certains cas ils peuvent être intégrés dans un indicateur de performance unique.

L'investissement est évalué le plus souvent au travers d'une première série d'indicateurs clés de résultats axés sur le nombre de projets, annoncés et/ou réalisés, et le nombre d'emplois et le montant des investissements liés, mais de plus en plus d'organisations tentent d'inclure d'autres dimensions plus qualitatives qui permettent de mieux en apprécier l'impact pour le territoire et la population : valeur ajoutée, niveau des salaires, structuration de filières, impact environnemental et social, fiscalité, etc. Des travaux sont en cours entre agences européennes et entre agences françaises (métropolitaines et régionales), travaux sur lesquels Choose Paris Region est et entend demeurer très actif. L'agence vient ainsi de publier un bilan des investissements directs étrangers selon 4 dimensions : économique, sociale, environnementale et fiscale, en partenariat avec les cabinets Roland Berger et IN France.

De même le tourisme sera souvent appréhendé au travers du nombre de visiteurs, du nombre de nuitées... mais des appréciations des dépenses de ces visiteurs, de l'impact environnemental du tourisme, voire une étude de perception, peuvent également être ajoutées.

---

<sup>4</sup> Classement rendu public le 27 mars 2023 : [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/assets/regional-competitiveness/index.html#/](https://ec.europa.eu/regional_policy/assets/regional-competitiveness/index.html#/)

Certaines organisations tentent aujourd'hui d'aller plus loin, avec un indicateur de résultat unique intégrant l'ensemble des activités ; c'est le cas de London & Partners qui calcule la valeur ajoutée brute totale (Gross Value Added) générée par l'ensemble de ses activités – dont l'investissement et le tourisme d'affaires (le tourisme de loisirs ayant été exclu de son périmètre en 2021) – ainsi que la satisfaction de ses « clients » (Net Promoter Score) ; une réflexion est également en cours pour y ajouter une évaluation de son impact en termes de résilience, d'inclusion et de développement durable, au travers de toutes ses activités.

### VI.3 Une communication plus cohérente via la marque de territoire

Une synergie importante observée dans d'autres métropoles concerne la communication sur le territoire, via l'éventuelle « marque » associée.

La marque développée en concertation avec le plus grand nombre de partenaires, et donc pas seulement par l'institution représentative du territoire et son agence, peut être déployée pour créer un écosystème de partenaires implantés sur le territoire, locaux ou non, pouvant s'en emparer et l'utiliser dans leur propre communication. Ainsi, « I amsterdam » ou « Only Lyon » sont des marques « virales » et reprises spontanément par les acteurs économiques de ces deux métropoles. Pour Paris Region, ce n'est pas encore le cas : elle est aujourd'hui peu reprise et utilisée par des partenaires hors cadre de partenariats formels sur des campagnes spécifiques. Parmi les autres grandes marques de territoire qui sont devenues virales, elle est la seule qui renvoie à un niveau de collectivité, ce qui ne facilite pas l'identification à la marque. Un rapprochement permettrait toutefois de faire grandir cette marque et de lui faire gagner en cohérence.

## **VII. Quelles sont les entités concernées par l'opération de fusion ?**

### VII.1 Deux entités concernées

La fusion-absorption concerne deux entités juridiques : Choose Paris Region (CPR) et Comité Région du Tourisme (CRT) ; dont les objets sont décrits ci-dessous.

Le Comité Régional du Tourisme constitue avec les Centres d'accueil Régionaux du Tourisme d'Île-de-France (CaRT) une Unité Economique et Sociale (UES). Afin de maintenir et sécuriser les Points d'Information Tourisme (PIT), il est envisagé de maintenir une convention de gestion entre Choose Paris Region et l'Association CaRT, permettant de mutualiser et d'assurer un certain nombre de fonctions supports : comptabilité, informatique, ressources humaines, etc.

### VII.2 Fiche d'identité de Choose Paris Region

#### **Objet et missions**

Choose Paris Region contribue à l'attractivité et au développement économique de la région Ile de France.

Choose Paris Region a notamment pour mission :

- l'attraction d'investisseurs internationaux ;
- le développement et l'ancrage d'activités économiques porteuses d'emplois pérennes ;
- l'attractivité du territoire francilien dans les domaines culturel et artistique.

Le siège de l'Association est fixé au 18 rue de Londres, 75009 Paris

#### **Statut juridique**

Choose Paris Region est une association régie par les dispositions de la loi 1901, créée par le Conseil Régional d'Ile-de-France, la Chambre de commerce et d'industrie Paris Ile-de-France, BPI et l'Etat. La Métropole du Grand Paris intègre le collège des membres fondateurs en 2019. La gouvernance est constituée d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration.

Financée majoritairement par ses membres fondateurs, les achats effectués par l'association sont soumis au code de la commande publique.

### **Ressources**

Les ressources de l'Association sont constituées par :

- les cotisations de ses membres fixées par le Conseil d'administration
- les subventions qui lui sont versées ou tout autre versement de l'Union européenne, de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics ou de toute autre personne publique;
- les recettes commerciales ou non commerciales encaissées dans le cadre de ses activités conformes à son objet ;
- des revenus de biens de valeurs de toute nature appartenant à l'Association ; et toutes autres ressources autorisées par des textes législatifs ou réglementaires

### **Statut fiscal**

Choose Paris Region étant un organisme non lucratif, à ce titre, elle n'est pas assujettie aux impôts commerciaux (TVA, IS, etc.). Cependant, une activité partielle est soumise à la fiscalité : organisation de salons et événements notamment.

### **Effectifs**

A titre indicatif, Choose Paris Region est composée de 81 collaborateurs au 31/12/2022.

## **VII.3 Fiche d'identité du Comité Régional du Tourisme**

### **Objet et missions**

Le CRT est chargé d'une part, d'assurer les actions de promotion et de communication touristiques de la Région en France et à l'étranger, tant en direction des professionnels que des médias et du grand public, et d'autre part, à la demande du Conseil Régional d'Ile-de-France, de mener toute mission concourant à la mise en œuvre de la politique régionale du Tourisme. Il élabore le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs. Il définit et met en œuvre la stratégie permettant de disposer de la connaissance de l'activité touristique en Ile-de-France.

### **Statut juridique**

Le Comité Régional du tourisme est une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 190, fondé en application des dispositions de l'article L. 131-3 du code du tourisme.

### **Ressources**

Les ressources de l'Association se composent:

- des cotisations versées par les membres qui y sont assujettis selon les termes de l'article 9-1 des présents statuts, et dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale,
- des subventions et contributions de toute nature de l'Etat, de la Région, des Départements, des Communes et de leurs groupements,
- des participations de tous autres organismes intéressés, publics ou privés ;
- des redevances pour services rendus et prestations fournies,
- des intérêts et revenus des biens et valeurs appartenant à l'Association,
- et de toutes autres ressources autorisées par la législation et la réglementation en vigueur.

### **Statut fiscal**

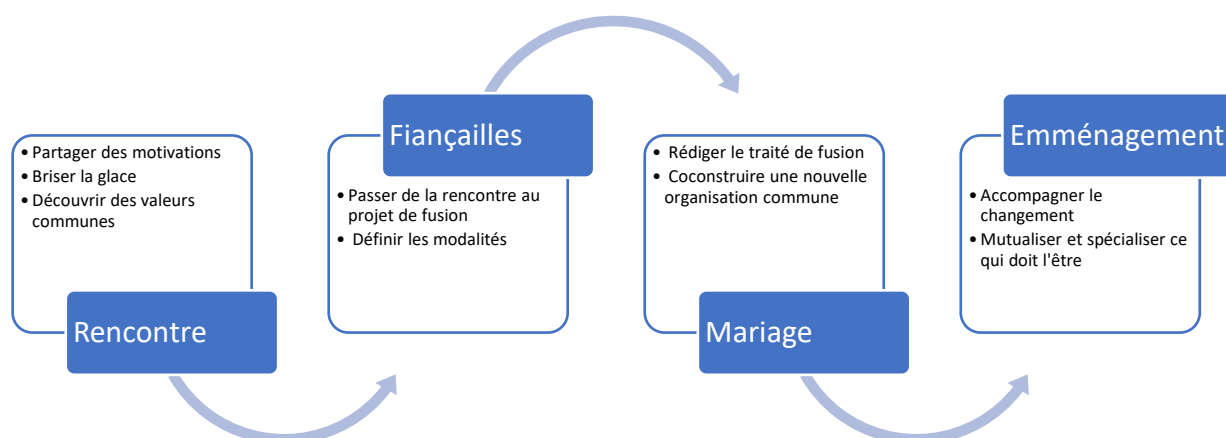
Soumis à l'IS et assujetti à la TVA

## VIII. Quel est le calendrier prévisionnel de l'opération ?

### VIII.1 Une description simplifiée du processus

Dans une démarche de simplifier la compréhension des étapes prévues, ci-dessous le calendrier juridique décrit en analogie à une situation de la vie de tous les jours, de la rencontre à la vie de couple :

- Dès le 4<sup>ème</sup> trimestre 2022 : **la rencontre** : une étape informelle mais fondatrice  
Les directions générales de CPR et du CRT ont mis en œuvre des comités de direction hebdomadaires et ateliers managers mensuels communs prenant la forme de demi-journées de travail collectives. Les objectifs sont multiples : apprendre à se connaître, partager des valeurs communes, identifier les craintes et besoins pendant la phase de transition, travailler sur l'accompagnement du changement, poser les bases de notre future organisation, identifier nos enjeux à court et moyen terme, etc. Le cabinet Greenworking, spécialiste de la conduite du changement, nous accompagne sur cette phase.  
D'autres groupes de travail mixtes sont lancés dans cette même période, pour travailler notamment sur le projet de déménagement, la marque Paris Region, la feuille de route d'intégration...
- Le projet de fusion (**les fiançailles**) : Après présentation du projet de fusion aux représentants du personnel et aux instances, s'ouvre une période transitoire permettant aux entités de mener les opérations pour aboutir à la rédaction du traité de fusion, d'un point de vue juridique et de coconstruire la nouvelle organisation [à compter du 10 mars 2023].
- Juin 2023 : Le traité de fusion (**le mariage**) est l'acte officiel qui entérine les éléments financiers (valeur de l'apport), précise les modalités de mises en œuvre et la date d'effet de la fusion. Il doit comporter notamment : les motifs et les objectifs de la fusion, les caractéristiques des associations concernées, les bases comptables, les méthodes d'évaluation des éléments d'actif et de passif, la date de la fusion, les droits et obligations (agrèments et autorisations administratives par exemple).
- 01 juillet 2023 : date prévisionnelle d'effet plein et entier de la fusion (**l'emménagement**). Le second trimestre 2023 est un semestre de transition où une nouvelle organisation se met en place au sein de locaux communs (projet).



### VIII.2 Calendrier prévisionnel détaillé et acteurs de la fusion

« J » est la date de tenue des Assemblées Générales Extraordinaires des associations décidant la réalisation de la fusion et de la signature du traité de fusion. Il s'agit à titre prévisionnel du 1er juillet 2023.

Les négociations des accords sociaux feront l'objet d'un calendrier dédié, négocié avec les délégations syndicales.

Les dates ci-dessous sont prévisionnelles.

Dates prévisionnelles	Actions	Rédacteurs / Acteurs	Base Légale
17/01/2023 (CPR) 09/02/2023 (CRT)	Délibération du bureau du CRT et du Conseil d'administration de CPR « Approuve le principe du projet de fusion-absorption de Choose Paris Region et du Comité régional du tourisme d'Ile-de-France présenté à l'Assemblée générale le 21 novembre 2022 et donne mandat à la Présidente et au Directeur Général pour mener l'ensemble des actions nécessaires à la réalisation de la fusion. Dans le cadre des travaux préalables, Choose Paris Region, entité absorbante, pourra être amené à obtenir des informations et documents nécessaires au regroupement des activités »	Conseil d'administration	NA
02/02/2023 (CPR) 10/03/2023 (CRT)	Information-consultation sur le projet de déménagement à Saint Ouen	Représentants du personnel	Code du travail <a href="#">Article L2312-8</a>
10/03/2023	Ouverture de la procédure d'information/consultation des CSE avec remise d'un dossier complet d'information sur le projet de fusion	Avocats Représentants du personnel	Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association <a href="#">art. 15-4 8°</a>  Code du travail <a href="#">art. R.2312-5</a>
02/04/2023 (CPR)	Convocation des conseils d'administration des associations avec pour ordre du jour la décision à prendre sur le projet de fusion	Conseil d'administration	Statuts
10/04/2023	Recueil de l'avis des CSE sur le projet de fusion ( <i>en cas d'absence d'expertise</i> )	Représentants du personnel	Code du travail <a href="#">art.R.2312-6</a>
11/04/2023 (CPR) 14/04/2023 (CRT)	Délibération des Conseils d'administration : arrêté des comptes 2022 <sup>5</sup> , approbation du projet de fusion <sup>6</sup> , nomination d'un commissaire aux apports <sup>7</sup> .	Conseil d'administration Expert-Comptable Commissaires aux comptes Commissaire à la fusion Avocats	Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ( <a href="#">art. 15-4 6°</a> ; <a href="#">art. 15-2</a> ; <a href="#">L. art. 9 bis</a> ) Décret n° 2015-1017 du 20 août 2015 relatif au seuil déclenchant le recours à un commissaire aux apports pour les opérations de restructuration des associations et des fondations

<sup>5</sup> Etablissement des comptes annuels (les comptes annuels doivent être de moins de 6 mois à la date du projet de fusion)

<sup>6</sup> Arrêté du projet de fusion par les « personnes chargées de l'administration des associations » (Conseil d'administration) et délibérations concordantes des 2 associations. La date du projet de fusion doit intervenir au plus tard 60 jours précédant la date d'effet de la fusion.

<sup>7</sup> Si la somme des apports est > à 1 550 000 euros

Fin Avril	Information-consultation des CSE relative aux conséquences sociales et au projet de nouvelle organisation	Représentants du personnel	Code du travail <a href="#">Article L2312-8</a>
J-30	Publication par chacune des associations du projet de fusion dans un JAL du département de leur siège social	Avocats	Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association <a href="#">D. art. 15-3</a>
J-30	Mise à disposition, sur leurs sites internet, des documents prévus par décret : . renseignements juridiques et rapport du commissaire à la fusion ; . liste des établissements des associations . liste des membres chargés de l'administration de chaque association . extrait des décisions arrêtant le projet de fusion, avec indication du nombre des membres présents, du nombre des membres représentés et du résultat des votes . Pour les 3 derniers exercices : comptes annuels, budget de l'exercice courant, dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des associations participantes utilisés pour établir les conditions de l'opération, rapport du commissaire aux comptes . note sur les conditions de transfert des contrats de travail, art. L. 1224-1 et L. 1224-2 du code du travail ; . avis du CSE se prononçant sur le projet de l'opération de chaque association	Avocats	Décret du 16 août 1901 pris pour l'exécution de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association <a href="#">D. art. 15-4</a>
J-les délais statutaires de convocation	Convocation des Assemblées Générales appelées à statuer sur l'opération	Assemblée Générale Extraordinaire	
J (01/07/2023)	Tenue des AGE des deux associations : PV concordants décidant la réalisation de la fusion, approuvant le traité de fusion et Signature du Traité de fusion <sup>8</sup>	Assemblée Générale Extraordinaire	
A partir du jour J	Transfert des contrats de travail		
Après le Jour J	Formalités en préfecture		

### VIII.3 Un pilotage opérationnel de la fusion

En parallèle de ces grandes étapes réglementaires, le groupe de travail relatif au Pilotage opérationnel de la fusion, piloté respectivement par le Secrétariat Général de Choose Paris Region et la Direction des ressources du Comité Régional du Tourisme mènera différents chantiers afin d'anticiper les conséquences opérationnelles de la fusion :

- Audit contractuel : examen des contrats, conventions et marchés afin d'identifier les contrats conclus à titre *intuitu personae* et nécessitant l'accord des créanciers ou les agréments nécessitant d'anticiper les renouvellements ;
- Analyse fiscale afin de déterminer le régime fiscal de l'entité fusionnée et ses conséquences ;

<sup>8</sup> L'association absorbée doit faire voter la décision de dissolution pour fusion, rédiger le procès-verbal de l'AGE, déclarer la dissolution à la Préfecture et au centre des impôts. L'association absorbante doit faire voter la fusion, voter les nouveaux statuts et procéder éventuellement au renouvellement du conseil d'administration en intégrant des administrateurs de l'association absorbée et rédiger le procès-verbal.

- Echanges sur les processus comptables et financiers ; Préparation des actes administratifs post fusion : dépôt en préfecture, information des clients-fournisseurs, préparation des relations bancaires, etc.
- Recensement et échanges relatifs aux systèmes d'information afin de définir le niveau, le périmètre de mutualisation et le calendrier. Dans un premier temps, l'objectif n'est pas de mutualiser et d'unifier l'intégralité des outils informatiques à la date d'effet de la fusion. En effet, une structure unifiée sur le plan juridique n'interdit pas de continuer à utiliser des outils différenciés ; afin de se laisser le temps de recenser les besoins émergents de la nouvelle structure.

#### VIII.4 Une implication constante des CSE, des managers et des salariés

Les Directions de CPR et du CRT ont mis en œuvre une démarche d'accompagnement de la période de transition, qui s'attache notamment à communiquer régulièrement auprès des managers et des collaborateurs des informations sur l'avancement des travaux préparatoires.

La volonté est également de construire un climat exigeant mais confiant avec les CSE des deux entités concernées, au-delà même des obligations issues du code du travail, afin de créer un climat positif et pouvoir prendre en compte de manière continue les remontées de terrain des collaborateurs.

### IX. Quelle est la gouvernance envisagée pour la future agence d'attractivité ?

#### IX.1 Un projet collectif

L'attractivité comme l'action touristique ne se bâtissent pas seuls mais avec tous les acteurs du développement de nos territoires au sens large, pour construire ensemble les stratégies, porter les messages et développer des offres de service les plus pertinentes. Cette approche sera au cœur du projet ainsi que de la future organisation.

L'objectif de la nouvelle agence sera d'être la grande agence qui fédère les acteurs clefs (acteurs publics et parapublics, les territoires et les entreprises) désireux de contribuer à l'attractivité internationale de l'Île-de-France prise au sens large.

Ainsi l'agence doit-elle poursuivre le développement d'une approche collective autour des grands enjeux tels que mentionnés dans les différents schémas et stratégies régionales et métropolitaines : souveraineté du territoire ; décarbonation de l'économie, maintien d'une position de leader qui attire des innovations stratégiques dans les filières prioritaires (ASD, automobile, deeptech, ville durable, énergie et transition écologique, IA et quantique, luxe et cosmétique, santé, finance), développement d'un tourisme durable en Ile-de-France et de nouvelles offres comme le tourisme d'affaires, etc.

Les acteurs publics, privés et territoriaux pourront ensemble relever les différents défis et contribuer à un développement économique à impact positif pour le territoire.

L'approche collective permettra de fédérer les différents acteurs de l'attractivité autour d'une vision commune, de déployer avec plus de force et d'impact un programme d'action collectives dont les retombées bénéficieront à chacun, pour in fine, faire de l'Île-de-France une région plus résiliente, durable, innovante et souveraine, et donc plus attractive. Dans un futur proche, la Coupe du Monde de Rugby et les JOP 2024 sont une belle opportunité pour rassembler et construire de manière collaborative.

#### IX.2 Une offre externe unifiée

Pour les partenaires externes de la future entité, une offre de service globale peut être imaginée, autour des éléments suivants :

- Apporter un appui ou une plateforme collective à la réflexion stratégique ;
- Aider à construire une offre d'accueil et de service vers les différentes cibles ;

- Permettre de s'inscrire dans un collectif pour mener des actions d'attractivité (talents, visiteurs, investissements) avec d'autres acteurs qui partagent les mêmes objectifs et mutualiser les coûts ;
- Donner de la visibilité à des acteurs qui s'engagent pour l'attractivité du territoire.

### IX.3 Une gouvernance unifiée pour la structure fusionnée

La composition actuelle de la gouvernance de chaque structure est jointe à ce document.

Eu égard aux obligations imposées par le Code du tourisme, les membres de l'actuel Comité régional du tourisme et les missions exercées par ce dernier devront être repris au sein de l'association en charge de l'attractivité. C'est au demeurant une conséquence légale de la fusion (article 9 bis de la loi de 1901).

Nous proposons une gouvernance unifiée des deux structures sans profondément modifier la gouvernance de Choose Paris Region. Cela évitera de créer deux gouvernances juxtaposées. Par ailleurs il y aura des acteurs complémentaires à associer pour marquer aussi un renouveau et une nouvelle étape, en considérant également la situation actuelle au CRT :

Collèges communs		Adhérents du CRT qui ne sont pas adhérents de CPR
Collège Membres droits	1 :	Le Président de l'Office du tourisme et des congrès de Paris ; Les Présidents des Unions départementales des Offices de tourisme et syndicats d'initiative ; Les Présidents des Comités départementaux de tourisme, ou de tout autre organisme départemental en charge du tourisme ; Le Président du Conseil économique, social et environnemental d'Île-de-France ; Office de tourisme Plaine Commune Grand Paris
Collège Acteurs de l'attractivité	2 :	Musée des Arts et Métiers, Comité régional olympique et sportif d'Île-de-France, UNAT, Etablissement public du parc et de la Grande Halle de la Villette
Collège Entreprises	3 :	Euro Disney, Plaza Athénée, Tootbus, Magical Shuttle by Transdev

Le travail sur cette gouvernance fait l'objet d'un groupe de travail dédié transverse aux deux structures et il sera affiné et mis en cohérence par rapport aux projets, priorités et objectifs concrets que va se fixer la future structure.

L'animation de cette gouvernance se fera via des comités, groupes de travail, clubs ou événements sur les sujets pertinents. En revanche, dans le cadre des Assemblées générales, c'est bien la stratégie et l'activité de l'ensemble formé par l'entité fusionnée qui sera présentée et discutée.

Comme pour la Commission du film qui existe toujours et qui est en fait un sous-ensemble ou « commission » de l'Assemblée générale, qui se réunit et prévu aux statuts mais qui n'est plus une entité juridique propre, de la même manière on pourrait les sujets liés au tourisme ou à l'investissement pourraient être adressés dans des commissions ou des cercles d'acteurs dédiés.

### IX.4 Des contributions financières

Il nous semble important de fixer dès le départ un niveau de cotisations qui permette une forme de cofinancement de l'ensemble, à la hauteur des capacités de chaque typologie de membre. Le poids de la Région Ile-de-France resterait largement majoritaire mais cela permettrait que chacun se sente réellement investi au sein des instances dans l'élaboration de la stratégie et dans les actions du futur ensemble. En particulier, certaines grandes entreprises pourraient trouver leur intérêt à financer le nouvel ensemble : via cotisations et/ou sous la forme de projets.

## X. Quelles sont les conséquences sur l'emploi et les conditions de travail ?

### X.1 Une information-consultation ad hoc courant avril

Les conséquences sociales en matière d'organisation et de conditions de travail feront l'objet d'une information-consultation des instances représentatives du personnel dédiée, courant avril. Au sein de cette nouvelle consultation, seront présentés notamment les éléments suivants :

- projet d'organisation des équipes,
- mesures d'accompagnement des équipes notamment en termes de formation, d'accompagnement du changement, de prévention des risques psycho-sociaux,
- convention collective applicable.

Les conséquences sur le statut collectif : accords collectifs, usages, conséquences sur régimes de retraite, mutuelle et prévoyance, seront des sujets abordés dans le cadre des négociations dédiées.

Les conséquences opérationnelles de la fusion et plus particulièrement le projet de nouvelle organisation sont menées de façon collective dans le cadre de groupes de travail initiés entre les équipes de Choose Paris Region et Comité Régional du Tourisme (rappel des groupes en annexe).

Il est rappelé que les missions **de haut niveau** des deux entités sont maintenues. La nouvelle organisation s'attachera donc à :

- d'une part, mettre en place les synergies de compétences permettant de mutualiser des actions et de gagner en efficacité et en qualité. L'objectif étant de dégager du temps aux équipes pour réfléchir à de nouvelles actions et des méthodes innovantes pour mener nos missions ;
- d'autre part identifier les spécialisations par cible, processus, ou encore objectif, qui nécessitent de maintenir des équipes dédiées.

### X.2 Vision et raison d'être

Ces missions ont fait l'objet d'un travail sur notre vision et raison d'être (« why »), nos moyens d'actions (« how »), et nos résultats (« what »). Le constat a été fait de nombreuses similitudes, qui posent les bases d'une future organisation soudée, avec des ambitions et des actions partagées. Cette analyse sera poursuivie dans les prochaines semaines en lien avec les partenaires internes et externes.

Voici les grands items qui nous paraissent constituer le « grand but » de la nouvelle agence :

- construire une région où s'invente l'avenir ;
- permettre à la région Ile-de-France et donc à la France et à l'Europe de rester dans le peloton de tête au niveau mondial en termes de dynamisme, de durabilité, d'inclusion et d'accueil ;
- faire que la destination Paris Ile-de-France vienne immédiatement à l'esprit (« *top of mind* ») des investisseurs, des visiteurs, des talents qui partagent nos valeurs dans le monde entier.

### X.3 Indicateurs

Voici une première liste d'indicateurs provisoire pour mesurer le succès de la future entité :

- Construction de l'offre territoriale
  - o Contribution au développement d'une offre impact du territoire : tourisme durable, mobilités douces, impact des projets d'investissement accompagnés, impact des tournages de film, etc.
  - o Nouvelles infrastructures permises ou facilitées par l'action de l'agence : hôtellerie (Visit), studios de cinéma (Film), résidences étudiant, senior, logements abordables mais aussi écoles et pourquoi pas écoles de tourisme (Talent), investisseurs financiers, immobiliers, immobilier en santé, et entreprises utilisatrices de ces immobiliers (Invest).

- Perception positive par les Franciliens de l'attraction de nouveaux projets, habitants ou visiteurs
- Efforts de lobbying : nombre de notes remontées au Conseil d'Administration, nombre de propositions formulées ou de benchmarks réalisés
- Présence d'organisations internationales (nombre et impact)
- Partenariats
  - Taux de satisfaction des partenaires / Net promoter score ou peut-être plutôt Croissance gagnée
  - Revenus privés (% du budget)
  - Revenus publics hors Région Ile-de-France (% du budget)
- Notoriété et "top of mind"
  - Présence digitale et influence / SEO
  - Notoriété de la marque (« brand awareness ») de « Paris » et de « Paris Region »
  - Classements les plus influents et les plus pertinents sur l'attractivité, le tourisme, la durabilité, la qualité de vie
- Renforcer l'économie régionale
  - Retombées économiques, impact sur le PIB
  - Emplois créés
  - Filières prioritaires solides et résilientes, dont tourisme
- Qualité de l'offre de conciergerie
  - Utilisation des outils digitaux par nos prospects sur chaque marché
  - Taux de satisfaction des cibles / Net promoter score ou Croissance gagnée<sup>9</sup> sur chaque marché (film, salons, investissements)
  - Nombre de services apportés aux projets stratégiques (film et invest)
  - Taux de transformation de projets mobiles en réussites (investissements, tournages, accueil de salons et congrès)

#### X.4 De nombreux points communs identifiés entre nos deux cultures

Les premiers ateliers de travail ont permis de dégager des éléments de valeur et de culture communes et notamment :

- Une expertise et des expériences des collaborateurs reconnues, piliers de notre valeur ajoutée :
  - Un rôle commun de « conseiller » dans l'accompagnement des investisseurs et des touristes,
  - Une ambition partagée : « donner envie » / « convaincre »
  - Des indicateurs de réussite similaires : niveau de service rendu
- Un attachement au territoire régional :
  - Une volonté de contribuer à transformer la région,
  - Une approche commune de développer l'attractivité en dehors de Paris intra-muros.
- Une sécurité financière relative à nos financements communs (subventions publiques) qui permet de projeter des actions et des projets avec un impact sur le long terme. Des Conventions d'Objectifs et de Moyens qui encadrent nos missions et notre relation avec la Région Ile-de-France.

Les enjeux de fond pour les années à venir sont aussi partagés entre les deux organisations : en effet, les ateliers ont identifié les thématiques ci-dessous, qui vont continuer à évoluer au fur et à mesure du travail des groupes dédiés, et qui vont orienter notre action commune dans les années à venir :

---

<sup>9</sup> Voir article Harvard Business Review, Net Promoter 3.0, <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2022/08/47531-le-net-promoter-3-0/>

- Travailler et enrichir l'offre du territoire,
- Communiquer pour améliorer l'image du territoire,
- Capitaliser sur notre écosystème pour accroître notre impact dans un contexte de moyens contraints,
- Renforcer notre action de lobbying pour rendre la région plus compétitive,
- Améliorer nos processus pour mieux gérer les flux,
- Piloter et mettre en visibilité notre impact via des indicateurs,
- Attirer des talents dans la nouvelle organisation.

#### X.5 Une vision managériale partagée pour la future organisation

Un des ateliers managers a permis d'identifier des valeurs communes pour la future organisation, notamment en termes d'autonomie des collaborateurs tout en sécurisant la structure par des processus clairs et partagés. L'ambition est de laisser une forte autonomie aux équipes, afin de favoriser l'innovation et l'amélioration continue, tout en :

- Sécurisant les processus par des délégations de signatures et des processus achats conformes au code de la commande publique.
- Accompagnant la montée en compétence, prérequis de l'autonomie, au fur et à mesure de l'évolution des responsabilités,
- Etablissant des fiches projet pour cadrer les objectifs et les étapes qui guideront l'action individuelle dans le collectif.
- Encourageant et reconnaissant la prise d'initiative.

Ces travaux vont se poursuivre.

## **Annexe 1 – Missions actuelles des entités**

### **Missions actuelles de Choose Paris Region**

#### **Co-construire l'offre régionale à destination des investisseurs internationaux**

- Coordonner la stratégie régionale d'attractivité économique
- Fédérer les acteurs publics et privés et animer l'écosystème territorial de l'attractivité
- Contribuer au développement des filières franciliennes
- Contribuer à améliorer l'offre d'attractivité (lycées internationaux, foncier, etc.)
- Conseiller la politique d'attractivité régionale
- Capitaliser sur les événements sportifs à rayonnement international

#### **Développer la notoriété internationale d'une région dynamique, innovante et durable**

- Assurer la promotion internationale et porter les valeurs de la destination
- Gérer l'influence et développer les relations avec les prescripteurs internationaux
- Communiquer sur l'ambition des acteurs du territoire et donner de la lisibilité sur la trajectoire poursuivie en matière de transport, énergie, aménagement du territoire, santé, accessibilité, etc.
- Prospecter des investisseurs à l'international

#### **Accompagner des projets d'implantation en investissement et réinvestissement**

#### **Film Paris Region : Renforcer la contribution de la filière image à l'économie francilienne et positionner l'Ile-de-France comme leader européen**

- Coconstruire l'offre francilienne et animer la filière (accompagner les territoires dans l'accueil des tournages, contribuer à structuration de la filière y compris sur l'offre de studios, piloter la base de décors franciliens, contribuer à la diffusion de pratiques innovantes et écoresponsables au sein de la filière)
- Promouvoir l'IDF auprès des producteurs français et internationaux
- Accompagner les projets de production français et internationaux

### **Missions actuelles du Comité régional du tourisme**

#### **Promouvoir la destination Paris Region**

- Déployer le dispositif de promotion des partenaires franciliens à l'international
- Déployer le dispositif de promotion des partenaires franciliens en France
- Développer l'offre Affaires auprès des acteurs qui vendent la destination

#### **Accompagner les partenaires franciliens dans les salons**

- Communiquer sur la destination
- Opérer des campagnes digitales de conversion
- Mettre en œuvre la stratégie CRM auprès des cibles françaises et internationales
- Renforcer les services proposés aux visiteurs
- Produire des études & observation de la destination

#### **Fédérer les acteurs du tourisme**

- Accompagner les Offices de Tourisme franciliens
- Accompagner la filière touristique en matière d'accessibilité
- Déployer une offre de formation adaptée aux besoins des professionnels et des territoires et aux nouveaux axes du SRDTL 2022-2028
- Déployer le dispositif des Volontaires du Tourisme et Villes et Villages Fleuris
- Accueillir les grands événements sportifs internationaux

## Annexe 2 : Etudes de cas d'autres agences ailleurs dans le monde

### London & Partners



	London & Partners
<b>Dates clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011 – création par fusion des trois agences dédiées à la croissance économique (Think London), au tourisme (Visit London) et à l'attraction des étudiants (Study London)</li> <li>2021 – transfert de l'activité d'attraction des étudiants à une organisation dédiée</li> </ul>
<b>Forme juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Société privée à but non lucratif à responsabilité limitée par une garantie</li> </ul>
<b>Champ d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement</li> <li>Tourisme d'affaires et Tourisme de loisirs</li> <li>Registre des noms de domaines avec l'extension .London</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GBP 18,3 millions (2020-21) [GBP 26,2 millions (2019-20)]</li> </ul>
<b>Sources de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>£14,7 millions de la collectivité régionale Greater London Authority (GLA)</li> <li>£3,6 millions d'autres sources, dont £0,95 millions des services d'enregistrement de domaines</li> </ul>
<b>Effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>212 salariés, dont (hors services partagés/administration, communication...) : <ul style="list-style-type: none"> <li>45 ETP dédiés aux investissements</li> <li>32 ETP dédiés au tourisme</li> </ul> </li> </ul>
<b>Principales géographies ciblées pour Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amérique du Nord, France, Allemagne, Chine, Inde</li> </ul>
<b>Réseau à l'étranger (bureaux/consultants)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureaux propres dans les cinq marchés prioritaires</li> </ul>
<b>KPIs pour Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact économique / emplois, montant d'investissement (investissements étrangers), chiffre d'affaires additionnel (accélération des entreprises et export) et dépenses additionnelles (tourisme d'affaires et événements sportifs/culturels) ; impressions/interactions sur les médias sociaux + changements de perception (tourisme de loisirs).</li> </ul>

## Introduction

London & Partners (L&P) est l'agence de développement économique et touristique (d'affaires) de Londres.

Créée en 2011, L&P est issue de la fusion de 3 agences, « Think London » (attractivité économique), « Visit London » (attractivité touristique – de loisirs et d'affaires) et « Study London » (attractivité des étudiants).

Son périmètre a évolué depuis avec l'ajout d'une activité de développement économique – sur des secteurs définis comme prioritaires : Industries créatives, Services professionnels et financiers, Technologie (TIC), Smart City, Sciences de la Vie –, de promotion de l'export – initialement portée en lien avec les missions et délégations économiques (ponctuelles) à l'étranger menées par le Maire et développée de manière continue depuis quelques années ; elle gère également le registre des noms de domaines utilisant l'extension .London.

À l'inverse, l'attraction d'étudiants a été abandonnée en 2021.

Aujourd'hui L&P est donc concentrée sur l'attraction, la rétention et même le développement post-implantation, d'entreprises étrangères, la croissance des secteurs stratégiques de la région, la promotion du développement à l'international des entreprises londoniennes et l'attraction d'événements et de touristes.

## Structure

L&P est une société à responsabilité limitée par garantie dont les « actionnaires » comprennent le Mayor of London, la chambre de commerce London Chamber of Commerce and Industry, l'association des professionnels du tourisme The Travel Association (ABTA), l'association des gestionnaires de lieux pour l'événementiel UKHospitality, l'association des producteurs, propriétaires et gestionnaires d'organisations des arts du spectacle, Society of London Theatre...

Le management de L&P est assuré par son directeur général (CEO), avec le soutien d'un comité de direction qui comprend 3 directeurs chargés respectivement de « Marketing, Destination & Commercial », « Business Growth » et « Strategy & Operations ».

Des comités *ad hoc* sont en charge de l'audit et des finances, des rémunération et des nominations... et London & Partners Ventures Ltd, qui détient la majorité des activités commerciales de L&P a son propre CA afin d'éviter tout risque de confusion potentielle avec les activités non commerciales, tout comme Dot London Domains Ltd, qui gère les noms de domaine aux extensions .London.

Chaque secteur d'activité dispose d'un personnel spécialisé, qui collabore à des initiatives communes le cas échéant.

Rien n'indique que l'une ou l'autre des activités est davantage financée ou mise en avant de manière plus importante.

## Cohérence stratégique

La cohérence stratégique est garantie par une organisation unique et une direction générale commune pour les activités Investissement et Tourisme d'affaires et de loisirs.

Les différents services de London & Partners sont encouragés à collaborer pour promouvoir Londres de manière concertée et sont régulièrement évalués dans ce cadre.

Même si ces différents services ont leurs propres objectifs, spécifiques à leur activité, ils contribuent tous à un **objectif commun de retombées économiques additionnelles** (permises par leur activité) pour Londres, mesurées en **valeur ajoutée brute** (GVA, *Gross Value Added*), devant être comprise entre GBP 98 millions et GBP 143 millions, selon son « plan d'affaires » 2021/22.

Elle s'est également fixée un objectif commun en matière de **satisfaction** de ses différents publics cibles, mesuré au travers de l'indicateur « **Net Promoter Score** » basé sur le pourcentage des publics cibles évaluant leur probabilité de recommander une entreprise, un produit ou un service à un ami, un collègue ou un partenaire d'affaires, à un niveau très élevé (à 9 ou 10 moins le pourcentage évaluant cette probabilité à 6 ou moins sur une échelle de 0 à 10).

## Actions conjointes et Success stories

**London Tech Week** : London & Partners a co-créé la London Tech Week en 2014 pour promouvoir et tirer parti de la forte dynamique des différents secteurs « technologiques » de la ville. Les différentes équipes Investissements et Tourisme d'affaires (ainsi que celle dédiée aux programmes d'Accélération) travaillent ensemble à la promotion conjointe de cet événement.

**#LondonIsOpen** : La campagne a été lancée en juillet 2016, après le référendum ayant donné une majorité en faveur d'une sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (mais une minorité au sein du Greater London), par le Maire de Londres, Sadiq Khan, pour montrer « l'unité et l'ouverture aux affaires » de Londres. Cette campagne de marketing a couvert l'ensemble des attributions de London & Partners, visant à encourager les investisseurs et les touristes à considérer Londres comme une destination.

**Research & Market Intelligence** : L&P dispose d'une équipe d'experts – économistes, analystes – dédiés à la recherche et à la veille, fournissant à l'organisation – ainsi qu'à ses partenaires – des éléments permettant une compréhension de ses publics et marchés ciblés clés et une aide à la décision et à l'action.

## KPIs & Résultats

Depuis sa création en 2011, L&P évalue sa contribution à l'économie londonienne, à £2,5 milliards, la création de 75 000 emplois et une aide apportée à 2 200 entreprises étrangères à s'installer ou à croître. Dans son [rapport 2021](#), L&P a expliqué comment elle mesure son impact sur Londres via ses domaines d'intervention. Ceux-ci sont présentés comme suit :

- **IDE** : l'impact économique de l'activité de L&P (qui inclut la prospection d'entreprises et le conseil à leur implantation à Londres) est mesuré par rapport au nombre de nouveaux emplois créés et attendus au cours des trois premières années d'activité des entreprises à Londres, converti en valeur ajoutée brute (VAB) par une estimation de la VAB par emploi spécifique à chaque secteur, elle-même corrigée pour refléter le possible excès d'optimisme des investisseurs ainsi que l'influence de L&P sur la décision d'investir à Londres des entreprises tel qu'estimée par les déclarations des investisseurs eux-mêmes.
- **Tourisme d'affaires et Événements sportifs et culturels** : l'impact économique de l'activité de L&P (qui inclut la prospection d'événements et le conseil à leur localisation à Londres) est mesuré en estimant l'influence qu'a joué L&P pour faire se déployer à Londres des événements de tourisme d'affaires ; il tient compte du type d'événement, de leurs tailles réelles ou prévues, de leur durée, de leur réelle mobilité internationale, et la modélisation finale combine ces données avec les historiques de dépenses lors d'événements similaires.
- **Tourisme de loisirs** : l'impact économique de l'activité de L&P (qui cible les visiteurs potentiels pour modifier leur perception de Londres et les encourager à y faire des séjours qu'ils n'auraient pas fait autrement, grâce à sa communication, à son site propre visitlondon.com, à sa présence et animation sur les réseaux sociaux...) est mesuré d'une part sur la base de l'engagement du public cible, mesuré par le nombre de « like » et « share » des contenus produits par L&P, les visionnages de ses vidéos ou les taux d'ouverture de ses e-mails, et d'autre part sur le changement de perception sur la ville/région permis par les messages produits par L&P, basé sur une étude des changements de point de vue/attitude mesurés au travers de questions posées à un groupe exposé à l'activité marketing de L&P et à un groupe « neutre », ne l'ayant pas vu.
- **Autres** : l'aide aux **exportations** est estimée sur la base des augmentations réelles et attendues des recettes à l'exportation résultant de la participation aux programmes de L&P, converties en VAB par une estimation du ratio VAB/recettes issu de l'enquête nationale annuelle sur les entreprises, corrigée pour tenir compte de l'excès d'optimisme des entreprises, de la réelle pérennité des nouveaux flux d'exportation et du support apporté par L&P ; l'aide à la **croissance des entreprises** est mesurée à partir de l'augmentation réelle et prévue de leur chiffre d'affaires suite à leur participation aux programmes d'accélération.

	amsterdam&partners
<b>Dates clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2013</b> – Création de l'organisation, sous le nom d'« Amsterdam Marketing » – née de la fusion entre Amsterdam Uitburo, Amsterdam Partners et Amsterdam Toerisme &amp; Congres Bureau</li> <li>• <b>2019</b> – Changement de nom pour amsterdam&amp;partners.</li> </ul>
<b>Forme juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation publique-privée, sans but lucratif</li> </ul>
<b>Champ d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement – étranger et domestique</li> <li>• Tourisme de loisirs</li> <li>• Tourisme d'affaires</li> <li>• Vente de produits locaux (mode-habillement, maroquinerie, joaillerie, mobilier...)</li> <li>• (Etudes – simple information)</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget total : EUR 10,3 millions (2021) – vs. 8,6 (2020), 11,5 (2019)</li> </ul>
<b>Sources de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil municipal d'Amsterdam</li> </ul>
<b>Effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 104 employés, dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 33 ETP dédiés au tourisme</li> <li>– 35 ETP travaillant pour l'investissement</li> </ul> </li> </ul>
<b>Principales géographies ciblées pour Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etats-Unis, Canada, Royaume Uni, Europe de l'Ouest, MENA, Japon, Chine, Inde</li> </ul>
<b>Réseau à l'étranger (bureaux/consultants)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non</li> </ul>
<b>KPIs Investissement pour et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourisme : Nombre de nuitées/visiteurs</li> <li>• Investissement : ND</li> </ul>

### Introduction

amsterdam&partners (a&p) est une fondation publique-privée à but non lucratif créée en 2013 sous le nom d'Amsterdam Marketing, suite à la fusion des agences en charge de l'économie et du tourisme,

dont le but est de faire d'Amsterdam « un lieu encore plus agréable à vivre, travailler et visiter », avec trois publics cibles : visiteurs (Tourisme), entreprises (Investissement), mais aussi résidents.

Elle gère également la marque promotionnelle « I Amsterdam » avec un réseau de plus de 1 000 partenaires, acteurs du territoire : autorités locales, entreprises (Heineken, ING...), universités, centres de recherche, organisations culturelles, aéroport (Schipol), port, etc.

a&p assure également des services payants, de formation et de conseil à son écosystème et d'intervention de type conférences, aux Pays-Bas et à l'étranger, et vend des espaces publicitaires sur ses différents médias – magazine, médias sociaux, e-mailing, carte de la ville... – mais aussi son magasin (gare centrale d'Amsterdam) et ses espaces publicitaires outdoor (fruit d'un accord avec JCDecaux).

### Structure

amsterdam&partners est l'organisation responsable de la promotion de la ville en tant que lieu de résidence, destination touristique et d'investissement. Elle s'appuie sur ces « filiales » autonomes, dont :

- **amsterdam inbusiness** : l'agence dédiée aux entreprises extérieures ainsi qu'aux « talents » – cadres, entrepreneurs, chercheurs scientifiques, jeunes diplômés... – désireux de se localiser dans la région métropolitaine d'Amsterdam, leur fournit une assistance et des conseils de type « guichet unique », gratuits et confidentiels, avec un focus sur l'assistance aux procédures d'immigration (pour les entreprises comme pour les individus) : permis de résidence et de travail, fiscalité, informations générales pour leur bonne intégration...
- **StartUp Amsterdam** : l'équipe dédiée aux start-ups et jeunes entreprises innovantes, les soutient en mobilisant les aides disponibles et en les aidant à identifier les « talents » et les autres ressources locales (partenariats) dont elles pourraient avoir besoin.
- **Amsterdam Convention Bureau** : le bureau dédié à la promotion d'Amsterdam comme destination pour les conférences, rencontres et événements « sociaux », aide à l'identification des lieux les plus adaptés, l'inspection des sites, la connexion avec les hôtels pour l'hébergement, les prestataires de services locaux pour l'organisation pratique des événements, l'aide à leur promotion...
- **Ces organisations comptent chacune un directeur** qui, aux côtés de la directrice d'a&p, en constituent le conseil de direction et pilotent l'agenda économique de la ville défini par le Conseil municipal et le « conseil économique » (Amsterdam Economic Board). Un conseil consultatif, dont le président est le maire de la ville, supervise leur activité. Si chaque filiale dispose d'un personnel dédié, a&p assure un back-office commun pour le marketing, relations publiques, gestion des ressources humaines, coordinateurs d'événements, etc.

### KPIs & Résultats

**L'objectif global défini par l'Amsterdam Economic Board est d'améliorer durablement la prospérité et le bien-être à Amsterdam, au travers de cinq défis typiques d'un territoire urbain : emploi (idéalement, emplois « du futur »), mobilité, connectivité, santé, économie circulaire**, chacun se retrouvant dans un objectif à atteindre d'ici 2025 – par exemple, pour l'emploi, être parmi les trois régions les plus innovantes d'Europe d'ici 2025 ; pour la mobilité : un trafic urbain sans émissions d'ici 2025...

Au sein de ses départements, individuels et indépendants, il existe divers objectifs supplémentaires à atteindre :

- **I Amsterdam** : Amsterdam a lancé son programme de marque "I Amsterdam" en 2004, à un moment où elle semblait en perte de vitesse en tant que lieu de vie, d'affaires et destination touristique ; le succès a été particulièrement éclatant en matière de tourisme, mais après avoir érigé la marque en grandes lettres rouges et blanches à l'extérieur du Rijksmuseum, devenant une attraction touristique en soi, le gouvernement local l'a retirée, y voyant un symbole du tourisme de masse qu'il souhaite éliminer.

- **StartUp Amsterdam** : la stratégie 2019-22 est centrée sur 5 piliers : talent et diversité, technologies émergentes, accès aux marchés, réseaux et développement des quartiers dédiés à l'innovation... Pour rendre compte avec précision de son impact, elle s'appuie sur une cartographie des startups, les statistiques et possibilités d'emploi.

#### Actions conjointes et Success stories

**Ateliers** : a&p mobilise son équipe de collaborateurs pour des transferts de connaissance et de compétence aux organisations sur les différents sujets relevant de ses compétences et s'adressant à ses trois publics cibles ; l'équipe organise ainsi des ateliers et formations sur le marketing des destinations, les valeurs de la marque iamsterdam, le travail avec les résidents, la collaboration avec les autorités locales, le marketing des arts et de la culture, le développement urbain basé sur la donnée.

**'I amsterdam'** : a&p associe plus de 800 organisations à sa marque pour développer l'image de la région métropolitaine .

**Conférence TNW (The Next Web)** : a&p, au travers de StartUp Amsterdam et d'Amsterdam Conventions Bureau, a soutenu l'accueil et l'organisation de la conférence du groupe Financial Times, qui a attiré 10 000+ participants, 6 000+ entreprises, de 120 pays.

**Incubateurs et accélérateurs** : a&p dispose d'un certain nombre d'incubateurs (promus par StartUp Amsterdam) et de programmes d'accélération - tels que Amsterdam Venture Studios pour les start-ups scientifiques, Econnections, pour le e-commerce... – dont les entreprises locales comme étrangères (grâce à amsterdam inbusiness) peuvent tirer parti.

#### Stockholm Business Region



	Stockholm Business Region
<b>Dates clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1994</b> – création de l'agence de développement économique</li> </ul>
<b>Forme juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société à responsabilité limitée, entièrement détenue par la Ville de Stockholm et partie intégrante de la société publique locale Stockholms Stadshus AB.</li> </ul>
<b>Champ d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• Tourisme d'affaires</li> <li>• Tourisme de loisirs</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEK 135 millions (EUR 12,7 millions, 2021 vs. 133 en 2020 et 147 en 2019)</li> </ul>
<b>Sources de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement majoritairement public</li> <li>• Financement de l'Union Européenne pour des projets spécifiques</li> </ul>
<b>Effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 63 employés (2021)</li> </ul>
<b>Principales géographies ciblées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, Asie développée</li> </ul>

<b>Investissement Tourisme</b>	<b>et</b>	
<b>Réseau à l'étranger</b> (bureaux/consultants)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés tous localisés à Stockholm</li> <li>• Consultants à l'étranger – sur la base de contrats ponctuels, de courte durée</li> </ul>
<b>KPIs Investissement Tourisme</b>	<b>pour et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement : Créations, acquisitions et prises de participation de fonds de capital-risqué dans les secteurs prioritaires</li> <li>• Tourisme : Croissance des nuitées, nombre de passagers de navires de croisière, de trains, d'avions...</li> </ul>

### Introduction

Stockholm Business Region (SBR) a été créée en 2005 comme agence de promotion économique et touristique de la région de Stockholm, dans le but de contribuer à la croissance de la région.

Sa création répondait à la nécessité ressentie de repenser la stratégie de développement économique de la région ainsi que son positionnement international suite aux années difficiles (2000-03) conséquences de l'écroulement de la bulle Internet (dont la ville avait été un des symboles en Europe de l'Ouest) et de la crise du secteur des télécommunications (dont le leader national, Ericsson, avait particulièrement souffert).

Cette réflexion s'est notamment traduite par le choix d'une nouvelle « marque », à vocation cette fois plus géographique que sectorielle qui reste inchangée en 2022 : « Stockholm, The Capital of Scandinavia ».

Son financement provient principalement de fonds publics, via la ville, le comté et le gouvernement national.

### Structure

Stockholm Business Region est une société détenue à 100% par la Ville de Stockholm et partie intégrante de la société publique locale Stockholms Stadshus AB, holding de (16) filiales dédiées aux activités que la ville a choisi de gérer sous la forme d'une société à responsabilité limitée ; parmi celles-ci, se trouvent les organisations en charge de l'immobilier, de l'eau, des ports, des théâtres, ainsi que Stockholm Business Region, dédiée à l'investissement étranger et au tourisme.

SBR, avec ses deux filiales ; Visit Stockholm et Invest Stockholm Business Region, est responsable de la promotion et du développement de Stockholm en tant que destination d'affaires et touristique sous la marque « Stockholm – Capitale of Scandinavia ». SBR travaille en étroite collaboration avec 53 municipalités et 8 comtés proches géographiquement (réunis depuis 2006 sous la bannière de la « Stockholm Business Alliance », SBA, une alliance renouvelée en 2020 pour au moins 5 autres années) ainsi qu'avec les agences nationales (dont Business Sweden et Visit Sweden), mais aussi les entreprises, universités et autres diverses organisations de la ville.

En termes de structure organisationnelle interne, SBR se compose d'une équipe de direction qui comprend un PDG/CEO général, un CEO d'Invest Stockholm, un CEO de Visit Stockholm et d'autres rôles relevant de services partagés couvrant les deux filiales, tels que chef de cabinet, responsable de l'information et de la marque et directeur de l'administration.

### Actions conjointes

**Marketing** : Invest Stockholm et Visit Stockholm communiquent avec les mêmes codes et utilisent la même marque ; leurs sites Web sont sous un site commun et collaborent pour promouvoir les efforts de l'autre. Par exemple, VisitStockholm.com contient un onglet « Live & Work » aidant à trouver un emploi, mais aussi à créer une entreprise (« Start a Business »), ainsi que de nombreux articles faisant référence aux industries et points forts de la ville tels que la scène tech & créative et le nombre de

licornes locales, et InvestStockholm possède un onglet « Hospitality » parmi les secteurs définis comme clés pour la région.

**Événements** : Visit et Invest Stockholm organisent ensemble des événements pour promouvoir leurs objectifs respectifs ; par exemple, lors de la dernière édition pré-Covid (2019) de la conférence tech SXSW à Austin, Texas, les 2 équipes ont co-organisé les événements « The Stockholm Talks » pour promouvoir les startups et les industries créatives, ou l'année précédente le « Federated AI Meeting » (FAIM), le plus grand événement scientifique au monde sur intelligence artificielle.

#### KPIs & Résultats

Dans ses rapports annuels publics, SBR ne présente que peu d'indicateurs précis sur ses résultats.

#### **Tourisme**

- Nombre de nuitées, en valeur absolue (9,2 millions de nuitées en 2021, dont 21 % d'étrangers) et en croissance annuelle
- Nombre de visiteurs/passagers et variation, à travers les différents modes de transport, dont : passagers de croisière, de ferries et à l'aéroport, ainsi que le nombre de trains arrivant à la gare centrale de Stockholm.
- Autres indicateurs : dépenses liées, nombre de visiteurs de musées et d'attractions, tirés du baromètre du tourisme de Stockholm...

#### **Investissement**

- Nombre d'investissements/transactions, par secteur, incluant : implantations, acquisitions, financements (capital-risque)
- Enquête de satisfaction concernant les relations des entreprises avec les administrations publiques de la SBA (NKI)

Des indicateurs très généraux complètent son tableau de bord, incluant par exemple : des indicateurs mesurant les performances de la Ville et de sa Région par rapport à la Suède en termes de croissance économique (par les niveaux de salaires dans le secteur privé), d'emploi (nombre d'emplois salariés) et de population (nombre de résidents)... ou d'autres faisant référence à des classements internationaux, notamment en lien avec l'innovation et la compétitivité, dont Global Cities Talent Competitiveness de l'INSEAD, Indice de développement durable de l'ONU, Statista Innovation Index...

#### Milano & Partners

**MILANO&  
PARTNERS**

	Milano & Partners
<b>Dates clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019</li> </ul>
<b>Forme juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association (forme légale rare en Italie pour une organisation de développement économique)</li> </ul>
<b>Champ d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• Talent – étudiants</li> <li>• Tourisme d'affaires et Tourisme de loisirs</li> </ul>

<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EUR 2,5 millions – partie fixe / coûts fixes – salaires, loyers, systèmes d'information</li> <li>• EUR 3,0 millions – partie (potentiellement) variable – 1 pour l'Investissement, 1 pour le Tourisme d'affaires et la communication externe, 1 pour le Tourisme de loisirs et la communication interne</li> </ul>
<b>Sources de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ville de Milan (<i>Comune</i>) et Chambre (CCIAA) : EUR 3,5 millions</li> <li>• Partenaires parapublics : SEA Milan Airports (aéroport), Fiera (salons) – EUR 250k/an, 18 entreprises, milanaïses ou italiennes emblématiques (Pirelli, Moncler, Satispay, Fintech District / Sella + ENEL, Unicredit + Accenture...) – EUR 150k/an..., 150 hôtels / EUR 1,5k/an...</li> </ul>
<b>Effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 ETP en interne + 40 au sein des partenaires (Promos/Fiera/SEA) / mécénat de compétence</li> </ul>
<b>Principales géographies ciblées pour Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteurs pour l'Investissement : Fintech, Life Sciences – par communauté d'affaires</li> <li>• Tourisme : USA, UK + Chine</li> </ul>
<b>Réseau à l'étranger (bureaux/consultants)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentants à l'étranger pour l'activité Tourisme d'affaires / USA, UK, Chine + Allemagne, France</li> </ul>
<b>KPIs Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement : 100 projets (dont 20% pour lesquels l'intervention de M&amp;P aura été décisive)</li> <li>• Talent/Étudiants : 10% d'étudiants inscrits + 5% en Erasmus (en contact par la newsletter)</li> <li>• Tourisme d'affaires – être dans le Top 10 mondial dans 3 ans (actuellement 32<sup>ème</sup>)</li> <li>• Tourisme de loisirs – 10-11 millions d'arrivées à régime – croissance de 4% par an</li> </ul>

### Introduction

Milano & Partners (M&P) est l'agence de promotion économique et touristique de Milan. Créée en 2019 donc récente, elle constitue la 1<sup>ère</sup> expérience d'une agence de marketing urbain en Italie. Son champ d'intervention couvre l'attraction d'investissements, de touristes – de loisirs et d'affaires – et d'étudiants.

M&P est une association sans but lucratif (forme juridique rare en Italie pour une organisation de développement économique, habituellement totalement intégrée aux administrations locales) dont les membres fondateurs sont la Ville de Milan et la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat (CCIAA) de Milan, Monza, Brianza et Lodi, auxquels se sont joints d'autres partenaires, publics et privés. Cette jeune structure a connu trois phases : une 1<sup>ère</sup> de lancement, axée sur l'engagement avec les acteurs locaux et leur intégration dans le projet, une 2<sup>ème</sup> axée sur la définition d'un plan stratégique partagé, et la 3<sup>ème</sup> (actuelle) axée sur le déploiement de l'action suivant ses différentes composantes.

### Structure

La structure de M&P est relativement légère en termes de moyens propres : elle compte 15 salariés, mais peut s'appuyer sur près de 40 autres ressources provenant de ses partenaires, au travers d'un « mécénat de compétence ».

Au-delà de ses deux membres fondateurs, la Ville et la Chambre de commerce, M&P peut en effet compter sur près de 20 partenaires parapublics et privés :

- des membres de rang 1 – « de soutien » : Fiera di Milano (salons) et « financeurs » : SEA Milan Airports (aéroports), Nexi (fintech) – acquittant d’une cotisation de EUR 250k/an
- des membres ordinaires : dont la société des transports urbains de Milan, ATM, la Bourse de Milan (Borsa Italiana), des associations d’entreprises (Assolombarda, la puissante association milanaise de la Confindustria – équivalent du MEDEF, Confcommercio, l’association des entreprises du commerce), des entreprises, milanaises, italiennes et étrangères (A2A, Pirelli, Moncler, Fabrick, Satispay, Fidenza Village + ENEL, Unicredit + Accenture, Lendlease, Wunderman Thompson...) dont l’adhésion est de EUR 150k/an..., 150 hôtels dont l’adhésion est de EUR 1,5k/an...

M&P assure des ateliers de « cohésion » tous les mois pour aider à la création d’une vision commune et à la collaboration entre ses membres. L’agence se positionne de fait à la fois comme prestataire de service pour la Ville et ses membres, en les conseillant et en assurant un rôle de médiation et de mise en cohérence entre eux, plateforme de mise en commun de compétences, de connaissances et de financements, et porte-drapeau à l’international de Milan dans toutes ses dimensions.

### Mise en cohérence stratégique

Milano & Partners se définit avant tout comme une agence de « marketing urbain » (et non de développement économique ou touristique), de promotion de Milan à 360°.

La justification d’une organisation commune aux yeux de son directeur fondateur est avant tout celui de son objet commun : l’attractivité, en lien avec une « marque » unique – YesMilano –, dans une recherche de cohérence dans les différents messages portés par l’agence et ses partenaires, et dans son approche commune à tous ses domaines de compétence : de type « communautaire » et orientée à la « demand generation » (c’est-à-dire partant du territoire, et de ses réseaux, et tentant d’augmenter la notoriété et crédibilité du territoire et de susciter une demande lui correspondant, par opposition à celle orientée à la « lead generation », pour laquelle l’agence estime ne pas avoir aujourd’hui les moyens) –, plus que dans une recherche de synergies directes, « à tout prix », entre ces différentes composantes.

- L’attraction d’investissements est ainsi menée avec une forte orientation sectorielle – Fintech, Life Sciences, Agri-Foodtech, Fashion, Design –, en articulation avec les différents écosystèmes sectoriels milanaï
- L’attraction de touristes est menée avec l’ensemble des acteurs de la filière, au premier rang desquels les aéroports de la région, la société des transports urbains, les hôtels (dont plus de 150 sont adhérents de M&P, avec un tarif réduit), les commerces, les centres de congrès...
- L’attraction d’étudiants est menée en partant d’une collaboration avec les universités milanaïses...

Cette « séparation a priori » n’empêche pas ensuite des collaborations sur des projets sur lesquels les différents métiers – et communautés – peuvent trouver des intérêts communs.

- C’est typiquement le cas par exemple du Milan Fintech Summit, qui permet aux activités Investissement et Tourisme d’affaires de collaborer à la promotion commune de la Ville, et de leurs écosystèmes respectifs.

### Actions conjointes

La promotion commune du territoire entre les différentes composantes – Investissement et Tourisme en particulier – concernent en premier lieu la communication digitale, ainsi que la co-organisation d’événements :

- communication notamment sur les réseaux sociaux, avec des visuels et des vidéos reflétant l’esprit et le « style » de Milan dans ses différentes dimensions :
  - « Not in Milano | Milano is not just Business » (attraction de talents), « Milano. It changes more than just your look » (tourisme de shopping – 1,3 millions de vues), « Milano, Working for Greatness » (investissement)... et, en italien uniquement, « Un

nuovo inizio. Un passo alla volta » à la levée du premier confinement pour célébrer la résilience de Milan (1,2 million de vues)

- événements dans les secteurs définis comme « prioritaires », dont la « Milan Fintech Summit », un événement de trois journées dans le secteur de l'innovation financière (en octobre), co-organisé avec le Fintech District (cluster de la finance innovante de Milan et de l'Italie – équivalent de France Fintech et de Finance Innovation) et Fiera Milano (organisateur de salons professionnels, conférences et congrès)...

#### KPIs & Résultats

Etant une structure encore jeune (d'autant que sur ces 4 ans d'existence, 2 ans ont été perturbés par la crise sanitaire), Milano & Partners a décidé, en accord avec ses membres fondateurs, d'avoir des objectifs « simples », qui peuvent sembler modestes pour certains (investissement) et très ambitieux pour d'autres (tourisme d'affaires), un par champ de compétence, et sans objectif commun les intégrant :

- **Investissement** : attraction de 100 projets par an (dont 20% sur lesquels l'action de M&P aura été « décisive »)
- **Talent/Étudiants** : atteinte de pourcentages d'étudiants dans les universités milanaïses – avec 10% inscrits en parcours complet et 5% en programmes d'échange « Erasmus »
- **Tourisme d'affaires** – atteinte du Top 10 mondial dans 3 ans (actuellement 32<sup>ème</sup>)
- **Tourisme de loisirs** – arrivées de 10-11 millions de visiteurs à régime (après la fin des périodes de restriction aux voyages, en Italie et dans le monde) – avec une croissance de 4% par an

Le vrai objectif premier de M&P tel que présenté par son directeur était en réalité qualitatif aux yeux de ses membres fondateurs ; c'était celui de réussir à faire travailler public et privé ensemble, « pour de vrai ».

#### Department of Economy & Tourism, Dubai

	Department of Economy & Tourism, Dubai
<b>Dates clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2021</b> – Fusion entre les Ministères de l'Emirat en charge du Développement économique (incluant l'Investissement) et du Tourisme, chapeautant eux-mêmes des agences opérationnelles</li> </ul>
<b>Forme juridique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère</li> </ul>
<b>Champ d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investment</li> <li>• Tourisme d'affaires et Tourisme d'Affaires</li> <li>• Travel trade</li> <li>• Education (et attraction d'étudiants)</li> <li>• Résidences (et attraction de retraités)</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ND</li> </ul>
<b>Sources de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Public (100% du gouvernement de l'Emirat)</li> </ul>
<b>Effectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 786 employés pour le Ministère</li> </ul>

<b>Principales géographies ciblées pour Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UK, USA, France, Allemagne, Chine, Inde, Afrique du Sud</li> </ul>
<b>Réseau à l'étranger (bureaux/consultants)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultants (tourisme) : USA, UK, France, Allemagne, Egypte, Afrique du Sud, Inde, Pakistan, Chine</li> </ul>
<b>KPIs pour Investissement et Tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance économique (industrie, petites et moyennes entreprises, investissement international...) et compétitivité (indicateurs variés)</li> </ul>

### Introduction

Le Ministère de l'Economie et du Tourisme de Dubaï (DET) est le nouvel acteur clé pour la planification, la supervision, le développement et la promotion de l'économie et du tourisme dubaïotes. Ses agences spécialisées – notamment Dubai FDI et Visit Dubai – opèrent dans le monde pour attirer des entreprises (et entrepreneurs) et des touristes.

Ce nouveau Ministère a été créé fin 2021, par la fusion des Ministères de l'Economie et du Tourisme avec l'objectif de renforcer la cohérence et donc les synergies entre ces différentes activités, qui ont été mises en lumière par l'expérience de l'Exposition universelle « Expo 2020 ».

### Structure

Le Ministère de l'Economie et du Tourisme, étant récent, est encore composé des différentes organisations préexistantes contribuant à l'attractivité économique, touristique et éducative de l'Emirat, qu'il supervise et coordonne.

- **Visit Dubai**: l'agence d'attraction de touristes de loisirs, dont l'objectif est d'attire 25 millions de touristes en 2025.
- **Dubai Festivals and Retail Establishment (DFRE)** : l'organisation en charge du développement du commerce de détail et notamment des animations concourant à soutenir Dubaï comme destination internationale de shopping et de divertissement ; elle travaille en étroite collaboration avec Visit Dubai pour organiser des événements toute l'année (et gère notamment les droits concernant les promotions commerciales).
- **Dubai FDI** : l'agence d'attraction d'investissements dont le rôle est essentiellement d'accompagner les entreprises et entrepreneurs étrangers dans leur projet d'implantation
- **Dubai Corporation for Tourism and Commerce Marketing (DCTCM)** : l'organisation créée en 2013 et dédiée au marketing et à la gestion de la marque Dubai, notamment dans les champs de l'attraction d'investissements et de touristes. Elle travaille en partenariat étroit avec les acteurs publics et privés de ces domaines et compte un réseau de consultants dans le monde sur la promotion touristique.
- **Dubai College of Tourism (DCT)** : institut de formation professionnelle pour les métiers du tourisme, de l'hôtellerie, du commerce de détail, des arts culinaires et de l'événementiel, pour renforcer les compétences des employés de ces secteurs.

Chacune de ces organisations compte un directeur, relevant du Directeur Général du Ministère de l'Economie et du Tourisme, qui siège également au Conseil exécutif de Dubaï aux côtés du Prince héritier de Dubaï et de divers autres ministres du gouvernement.

### KPIs & Résultats

Suite à la fusion menée fin 2021, l'Emir de Dubaï a défini sept objectifs pour le nouveau Ministère :

- Augmenter la valeur ajoutée du secteur industriel de Dubaï pour l'économie de 150 % au cours des 5 prochaines années.
- Élargir l'exportation des produits locaux de 50 %

- Augmenter le nombre de touristes venant à Dubaï de 40% pour atteindre 25 millions de visiteurs d'ici 2025
- Faire de Dubaï l'une des cinq premières villes mondiales selon les principaux indicateurs économiques
- Attirer 100 000 entreprises en trois ans (mesuré par la délivrance de licences)
- Attirer 400 événements économiques mondiaux chaque année d'ici 2025
- Encourager les entreprises privées et familiales à s'inscrire à la bourse de Dubaï (bourse de Dubaï).

Ayant tout récemment fusionné en une seule organisation, il est évidemment trop tôt pour évaluer les résultats de la fusion de ces deux Ministères et la mise en cohérence de leurs agences respectives.

Ces organisations conservent leurs principaux indicateurs :

- dans le domaine du tourisme, Dubaï mesure le nombre et les dépenses des visiteurs mondiaux (corroborées par l'enquête MasterCard Global Destinations, qui place Dubaï au 4<sup>ème</sup> rang en nombre et au 1<sup>er</sup> rang en termes de dépenses) ; les autres indicateurs incluent : le taux d'occupation des chambres pour les établissements hôteliers, le nombre moyen de nuitées par client et le nombre d'arrivées de touristes internationaux
  - une évolution est en cours afin de promouvoir un tourisme plus durable, avec des indicateurs de performance environnementale tels que : la consommation annuelle d'électricité et d'eau par habitant (mesurée par le Conseil suprême de l'énergie de l'Émirat), visant à sensibiliser le secteur hôtelier de l'émirat afin de réduire son empreinte carbone et améliorer l'efficacité eau/énergie de ses activités...
- dans le domaine de l'investissement, Dubaï FDI a mis en place son propre observatoire d'IDE et utilise également le Rapport sur l'investissement mondial de la CNUCED et les données du Financial Times (fDi Markets) pour mesurer la performance du territoire (plus que celle de son organisation, celle-ci étant orientée facilitation plus que prospection – une compétence laissée de fait aux « zones franches ») au travers d'indicateurs classiques tels que : le nombre de projets d'investissement, le nombre d'emplois créés et les montants d'investissements

#### Actions conjointes

**Expo 2020** : l'organisation de l'Exposition Universelle « Expo 2020 Dubai » a d'abord été un grand succès d'un point de vue quantitatif :

- plus de 22 millions de visiteurs s'y sont rendus au cours des 6 mois de l'événement (malgré la moindre présence de visiteurs asiatiques) et une étude de son impact économique a montré que l'Expo avait contribué à plus de AED 122,6 milliards de valeur ajoutée brute, ainsi qu'à un équivalent de 905 200 « années d'emplois » pour l'économie des Émirats Arabes Unis jusqu'à 2031 ; de plus, selon la Chambre de Commerce de Dubaï, environ 75% des entreprises locales ont enregistré une croissance de leurs activités pendant cette période et 73% ont pu nouer de nouvelles relations commerciales pendant l'Expo.

Mais d'un point de vue qualitatif, c'est aussi un événement qui a accéléré la prise de conscience au niveau du gouvernement de l'Émirat de la nécessité de renforcer les liens entre les différentes activités relevant de l'attractivité

- ceci est d'autant plus vrai que l'économie de l'Émirat est basé sur des secteurs en grande partie à sa fonction de « destination » touristique (avec le tourisme d'affaires et de loisirs, mais aussi l'aviation), de shopping (avec le commerce de détail et de gros, l'agroalimentaire et les boissons, la logistique liée...) et enfin d'affaires (avec des activités de quartiers généraux pour le Golfe, le Moyen Orient, et de manière croissante, également pour l'Afrique et l'Asie, mais aussi de logistique, de services professionnels et financiers, et mais de manière encore limitée, pour des activités « technologiques », notamment dans les domaines agtech/foodtech, fintech, retailtech...);
- elle répond également à une tendance nouvelle de l'Émirat à se positionner sur l'attractivité résidentielle – pour les retraités, avec le programme « Retire in Dubai » décidé en 2018 et lancé

en 2020 permettant l'obtention d'un visa de 5 ans, sous conditions de ressources (alors qu'auparavant les étrangers de plus de 60 ans devaient au contraire demander une autorisation pour demeurer dans l'Emirat), mais aussi avec la période de la crise sanitaire avec la mise en place de « freelance visas » pour les travailleurs indépendants, notamment pour ceux travaillant à distance, dans les secteurs des Médias, de l'Education et de la « Tech » (et notamment des TIC)...

## PROJET DE DÉLIBÉRATION DU 31 MAI 2023

### POLITIQUE RÉGIONALE EN FAVEUR DU TOURISME EN ÎLE-DE FRANCE PROJET DE FUSION-ABSORPTION DU COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME AU SEIN DE CHOOSE PARIS REGION

Le conseil régional d'Île-de-France,

**VU** le code général des collectivités territoriales ;

**VU** les articles L.131-4, L.131-7 et L.131-8 du Code du tourisme ;

**VU** la délibération n° CR 08-16 du 18 février 2016 relative à 100 000 nouveaux stages pour les jeunes franciliens ;

**VU** la délibération n° CR 2017-51 du 9 mars 2017 relative à l'adoption de la charte régionale des valeurs de la République et de la laïcité, modifiée ;

**VU** la délibération n° CR 2021-039 du 2 juillet 2021 relative aux délégations d'attributions du conseil régional à sa commission permanente modifiée ;

**VU** la délibération n° CR 2022-019 du 19 mai 2022 relative à l'approbation du Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs 2022-2028 ;

**VU** la délibération n° CP 2022-242 du 7 juillet 2022 relative à l'adoption des conventions d'objectifs et de moyens entre la Région et le CRT et la Région et les CaRT ;

**VU** la délibération n° CR 2022-078 du 12 décembre 2022 portant révision du règlement budgétaire et financier et règlement relatif aux méthodes comptables et durée d'amortissement ;

**VU** le budget de la région d'Île-de-France pour 2023 ;

**VU** l'avis de la commission du tourisme ;

**VU** l'avis de la commission du développement économique et de l'innovation ;

**VU** l'avis de la commission des finances et des fonds européens ;

**VU** le rapport n°CR 2023-022 présenté par madame la présidente du conseil régional d'Île-de-France ;

Après en avoir délibéré,

#### **Article unique : Projet de fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Region**

Approuve le projet de création d'une agence d'attractivité issue de la fusion-absorption du Comité Régional du Tourisme au sein de Choose Paris Région dans le respect de l'ensemble de leurs droits et obligations.

Délègue à la commission permanente l'approbation des actes nécessaires à la mise en œuvre de ce projet.

**La présidente du conseil régional  
d'Île-de-France**

**VALÉRIE PÉCRESSE**