

GUIDE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES ACTEURS DU TOURISME



Quand la sensibilisation et la formation dynamisent la mise en réseau et l'attractivité loisirs et tourisme des destinations



Chef de file Projet PITEM M.I.T.O Outdoor Off
visitpiemonte-dmo.org



Portage et coordination du guide des bonnes pratiques
agate-territoires.fr



áltisens

Rédaction par Áltisens avec la contribution des partenaires du projet
altisens.com



Conception graphique par Digital Wild
digital-wild.fr



Impression par Villi®
villiere.com

- septembre 2022 -

Crédits photos :

p1 - © AD04-Raoul Getraud
p3 - p5 - p8 - p10 - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p4 - © Max Coquard-Bestjovers | p7 - © Lumi Toma
p14 - p16 - p18 - p20 - p22 - p24 - p26 - p28 - p30 - p32- © AD04-Raoul Getraud
p12 - © Tristan Shu
p13 - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p14 - © AD04-Teddy Verneuil | © AD04-Raoul Getraud
p16 - © P. Smit/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme | © AD04-Rogier Van Rijn
p18 - © J.L. Rigaux/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme | © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p20 - © Y. Tisseyre/OTVA | © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p22 - © Y. Tisseyre/OTVA | © Tristan Shu
p24 - © Carlos Ayesta | © Carlos Ayesta
p26 - © AD04-Raoul Getraud | © Carlos Ayesta
p28 - © Remi Blomme | © Bertrand Bodin
p30 - © Paolo Libertini-Turismo Torino e Provincia | © J.L. Rigaux/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p32 - © Tristan Shu | © Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
p34 - © AD04-Teddy Verneuil

| | |
|--|------------|
| #0 Préambule | .5 |
| #1 Monographies | .8 |
| #2 Les 10 facteurs clés de succès (pour être performant dans la démarche) | .13 |
| #3 Pourquoi organiser et animer une démarche de montée en compétence pour les acteurs touristiques de votre territoire ? | .14 |
| #4 Définir des objectifs partagés (communs et spécifiques en fonction de vos cibles) | .16 |
| #5 Formaliser un programme d'actions adapté (pour la prise en compte des spécificités de vos cibles) | .18 |
| #6 Définir un coût d'objectif ajusté (pour caractériser l'ambition mais aussi pour rassurer les décideurs) | .20 |
| #7 S'organiser et planifier très en amont (pour un déroulé serein et même si une démarche incrémentale fait sens) | .22 |
| #8 Choisir des prestataires pros et polyvalents (pour une adhésion forte et réussie) | .24 |
| #9 Communiquer judicieusement (pour que vos cibles se mobilisent !) | .26 |
| #10 Faciliter l'accès à la programmation et organiser la démarche avec justesse et souplesse (en adaptant le « parcours acteurs » et en proposant des sessions « bien » animées) | .28 |
| #11 Valoriser votre démarche (pour un effet prescripteur auprès des autres acteurs) | .30 |
| #12 Evaluer votre démarche en continu (pour identifier les besoins d'évolution et pérenniser l'action) | .32 |
| #13 Conclusions | .34 |



Initier un programme de montée en compétence des acteurs touristiques est une démarche sur le long cours, tant les différentes phases de réflexions, de partage, de préparation, d'organisation, d'animation et d'évaluation sont toutes aussi importantes les unes que les autres. Si nous devons retenir un objectif principal, ce serait la contribution à une meilleure adéquation entre l'offre réceptive et les attentes des marchés. En effet, il existe une nécessité commune aux prestataires et décideurs de l'économie touristique de relever le défi d'un marché toujours plus concurrentiel et de s'engager pleinement sur des actions stratégiques telles que le numérique, la qualité et la durabilité.

La montée en compétences est forcément transversale puisqu'elle comprend entre autres la relation dynamique de l'entreprise touristique à son environnement marché, la qualification de l'offre et la prise en compte des évolutions renouvelées de la demande. Sont particulièrement concernés au sein des entreprises, les décideurs dans le pilotage de la « production » et de la commercialisation mais aussi l'ensemble des personnels, dans le partage de la culture d'entreprise et au travers d'applications techniques particulières dont l'accueil est la fonction principale. Sont aussi sollicités les élu(e)s en charge de la compétence tourisme afin de mieux comprendre les enjeux et caractéristiques de l'économie loisirs et tourisme de leur territoire.

Les trois principaux objectifs qui en découlent sont l'optimisation de la compétitivité, une meilleure connaissance du marché et la culture d'une certaine forme de performance du territoire d'accueil (ou de destination). Et in fine, il s'agit d'améliorer l'attractivité et la complémentarité de l'ensemble des filières qui composent l'économie loisirs et tourisme sur le territoire d'accueil (ou de destination).

La montée en compétences correspond à l'acquisition de nouvelles aptitudes relatives à l'activité d'un collaborateur tout au long de sa carrière. Elle permet à l'entreprise d'avoir des collaborateurs plus efficaces et susceptibles de monter en grade, ce qui se répercute instantanément sur les résultats de l'entreprise. Au niveau individuel, la montée en compétences permet de se sentir plus confiant et cela peut se refléter sur la motivation et le plaisir à travailler. Un programme de montée en compétences est avant tout un travail collectif : c'est encourager le partage d'expériences permettant de créer une dynamique positive à l'échelle de toute une équipe voire de toute une entreprise (que celle-ci soit un hébergement, une offre de restauration ou une activité ludico-sportive). Enfin, la montée en compétences ne se fait pas seulement lors d'une session de formation mais chaque jour par la transmission de connaissances et le partage d'expériences professionnelles.

Il s'agit également d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs projets et de créer des temps d'information, de retour d'expériences et surtout d'échanges : les expériences mentionnées dans ce guide des bonnes pratiques invitent à ne surtout pas négliger ces temps conviviaux, source de partage et de mise en réseau.

Vous trouverez dans ce guide une série argumentée de bonnes pratiques visant à préparer sereinement votre démarche, à la valoriser, à l'évaluer et à contourner certaines difficultés. Il fait surtout le point sur ce qui fonctionne par le retour d'expérience de territoire et d'acteurs ayant mis en œuvre, partiellement ou complètement, le programme de montée en compétences, dans le cadre du projet simple PITEM M.I.T.O Outdoor Off.

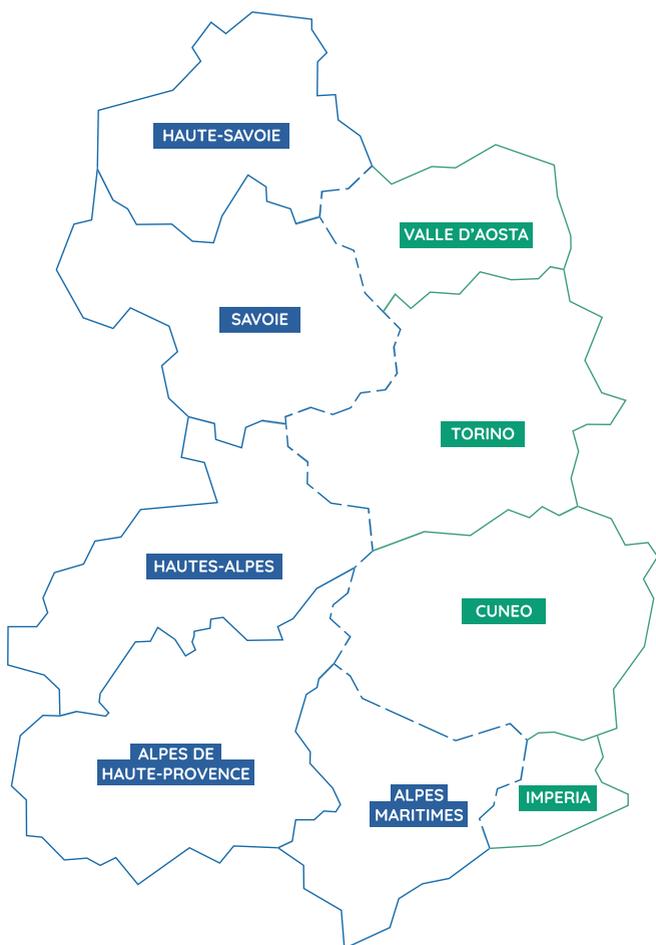
Présentation du programme PITEM M.I.T.O Outdoor.

Le Plan Intégré Thématique «Modèles Intégrés pour le Tourisme Outdoor» (PITEM M.I.T.O) est financé dans le cadre du programme européen de coopération transfrontalière France-Italie INTERREG V - ALCOTRA 2014-2020. Il a pour objectif de créer un marché touristique pour les sports de nature dans une vision intégrée de la filière à l'échelle de la macro-région. C'est une coopération transfrontalière réunissant 10 partenaires :

- Les Régions Piémont, Ligurie, de la Vallée d'Aoste, Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur.
- Les Départements des Alpes de Haute Provence, des Alpes-Maritimes, des Hautes-Alpes et de la Savoie.
- L'Agence Régionale du Tourisme Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme et la DMO VisitPiemonte.

Cette coopération découle de la stratégie globale et vise à améliorer et à harmoniser à l'échelle du territoire Alcotra, la qualification, la structuration, la mise en réseau et en marché de l'offre outdoor pour que celle-ci devienne compétitive face à des destinations concurrentes. Elle s'inscrit aussi au travers du projet Qualité de l'offre intégrée (OFF) qui lui permet d'inscrire les socio-professionnels dans une démarche de progrès pour améliorer la qualité de l'offre et en faire la promotion et la communication.

Le PITEM M.I.T.O Outdoor implique 5 Régions italiennes et françaises qui, ensemble, entendent affronter un défi important : créer un marché touristique mondial pour l'outdoor dans l'espace ALCOTRA. Entre le Massif du Mont Blanc et la Côte d'Azur, ce territoire, d'un point de vue touristique, est composé de nombreuses destinations, pour certaines très renommées. Il possède un patrimoine naturel, culturel exceptionnel et une variété de paysages difficilement observables ailleurs. Les activités outdoor sont développées dans une dynamique de diversification touristique et méritent d'être confortées avec des ouvertures sur les marchés européens. En comparaison avec le marché des sports d'hiver, les diagnostics réalisés mettent en évidence un produit outdoor dans la zone ALCOTRA encore trop peu structuré, visible et



lisible pour le public.

La vision en 4 objectifs :

- **Promouvoir et valoriser le patrimoine naturel, environnemental et culturel afin de développer les flux touristiques liés aux différentes formes de tourisme outdoor.**
- **Positionner la macro-région comme destination intégrée de tourisme outdoor, fondée sur une mobilité durable.**
- **Développer des produits innovants de tourisme outdoor en partant des exigences de la demande.**
- **Intégrer le système public et privé en favorisant l'interopérabilité, l'intermodalité et en promouvant des processus de planification et de gouvernance participative.**

Dans ce cadre, l'amélioration des compétences des opérateurs du tourisme, préparatoire à la structuration d'un produit touristique intégré et de qualité, vise à améliorer les compétences des opérateurs touristiques transfrontaliers dans le secteur de la pleine nature. En relation avec les spécificités des différentes réalités territoriales, des actions participatives ont été organisées pour impliquer des professionnels.

Elles ont permis d'identifier leurs besoins, de stimuler la création de relations organisationnelles stables dans un système coordonné, de fournir une assistance et d'améliorer leurs compétences dans les domaines prioritaires pour le développement et la qualification du produit : connaissance de l'offre et des normes requises, présentation des marques de qualité touristique existantes et stimulation de l'accession, outils numériques, etc... Les destinataires des actions étaient évidemment les opérateurs du secteur du tourisme : hôteliers, restaurateurs, guides et accompagnateurs, prestataires de services, exploitants agricoles qui gèrent des entreprises agricoles et des ventes directes, gestionnaires de sites et itinéraires touristiques, organismes d'information, accueil et promotion touristique...

Pour stimuler leur implication active, des méthodes participatives ont été mises en œuvre telles que les plateformes numériques, les focus groupes, les conférences-ateliers, l'animation de réseau afin de répondre au plus près aux préoccupations locales.

Les territoires inclus dans le projet PITEM M.I.T.O Outdoor Off ont travaillé de manière différente le contenu et le sens d'une programmation de montée en compétences qui se doit logiquement d'être adaptée aux ambitions et enjeux locaux. Que ce soit sur l'itinérance ou sur la qualité de l'offre, les partenaires ont ciblé volontairement les leviers qui permettraient d'amorcer ou de poursuivre des actions et démarches en cours. Cela s'est fait très majoritairement en « bonne intelligence », entre des entités intervenantes dont l'objet premier était la complémentarité des actions et la cohérence de programmation. Si la crise sanitaire a durablement affecté l'organisation et les animations initiales, les objectifs sont eux restés les mêmes, à savoir sensibiliser les acteurs de l'offre aux évolutions de la demande, apporter les méthodes et outils nécessaires à l'amélioration de l'attractivité et renforcer la mise en réseau.

En région Auvergne Rhône Alpes, une orientation forte sur la clientèle itinérante. La région qui couvre notamment la Savoie et la Haute Savoie, s'est rapidement orientée vers la définition d'outils pédagogiques afin de s'adapter aux contraintes liées à la crise sanitaire. Ainsi, elle a mené d'abord une étude de marché lui permettant ensuite de décliner des actions sous la forme d'évènementiel (mars 2022), de cahier technique et de vidéo motion design à destination des acteurs de l'offre. Un webinar de clôture est également en préparation afin de poursuivre les échanges et les réflexions. Enfin, les résultats de l'étude sont régulièrement cités lors de séminaires regroupant les principaux acteurs régionaux de l'offre. A noter que cette démarche a permis d'émettre des recommandations à destination des prestataires d'activités, des agents de voyage et des collectivités pour que les nouveaux produits d'itinérance prennent bien en compte les attentes du marché.

Partenaire : Auvergne Rhône-Alpes tourisme.

Réalisations : deux grandes phases :

Une phase d'étude des attentes des clientèles et des prospects des produits d'itinérance susceptibles d'être intéressés, sur 5 marchés européens ;

Une phase d'analyse de produits d'itinérance actuellement commercialisés au regard des attentes identifiées.

Ce travail a permis d'émettre des recommandations à destination des prestataires d'activités, des agents de voyage et des collectivités pour que les nouveaux produits d'itinérance prennent bien en compte les attentes du marché.

3 grandes actions sous la forme d'une vidéo motion design, d'une conférence hybride (en présentiel et distanciel) et d'un cahier technique.

En savoir plus (contacts) :

Thomas Ducloutrier

t.ducloutrier@auvergnerhonealpes-tourisme.com

En Piémont, des actions concentrées sur le trekking et le cyclotourisme. L'idée originelle sur laquelle le parcours « Co-concevoir l'offre touristique Outdoor - Faire équipe pour un développement commun du tourisme de vélo et de trekking » était de combiner le processus d'apprentissage (afin qu'il puisse devenir prodromique) à une véritable dynamique liée à l'esprit d'équipe. Parce qu'elle reste encore un défi, notamment dans les organisations segmentées du secteur du tourisme (du fait de l'hétérogénéité des entreprises, de leur configuration récurrente en clusters catégoriels, de la configuration des relations intra-catégorielles avec des liens managériaux faibles), la capacité à se comprendre et à fonctionner en tant que partie intégrante d'un système est fondamentale et va au-delà de la seule proposition de produits. Si les participants se sont notamment enrichis des nouvelles connaissances autour du développement du produit vélo et trekking, c'est surtout la capacité à établir des objectifs communs et à reconnaître les rôles spécifiques que chacun peut jouer dans le système qui a été mise en avant, le tout dans la valorisation d'un fort esprit d'équipe. Ainsi, le territoire a d'abord mené une phase d'étude en organisant des ateliers de présentation de la démarche permettant de mieux connaître les attentes et besoins des acteurs de l'offre. Ainsi, deux filières prioritaires ont été retenues (trekking et cyclotourisme) afin de proposer une programmation ciblée et dédiée. La crise sanitaire aidant, la grande majorité des échanges s'est déroulée sous la forme de webinaires et d'études de cas sur les 5 thématiques caractérisant la programmation (voir ci-dessous). Le parcours client et l'expérientiel ont été particulièrement travaillés.

Partenaire : VisitPiemonte / Destination Marketing Organization, en collaboration avec Regione Piemonte, Turismo Torino e Provincia, ATL del Cuneese et Ente Turismo Langhe Monferrato Roero.

Réalisations : l'orientation globale était de co-concevoir l'offre touristique de plein air et de s'associer pour un développement partagé du tourisme à vélo et à pied.

Des ateliers participatifs et des sessions de sensibilisation pour chaque territoire (Turin et Cunéo), ont été organisés avec 33 intervenants impliqués, 290 adhérents, 25 webinaires interactifs, 2 ateliers pédagogiques, 3 ateliers dans le cadre des PITEM@OutdoorOFFLab.

En savoir plus (contacts) :

Alessandra Tasso, marketing international et promotion, VisitPiemonte,
alessandra.tasso@visitpiemonte-dmo.org

Fabrizio Napoli, marketing international et promotion, VisitPiemonte,
fabrizio.napoli@visitpiemonte-dmo.org

En Savoie, 5 territoires visant le déploiement complet de la programmation. Le Département a été précurseur en animant une démarche de montée en compétences sur un premier territoire « test » ayant permis de caractériser cinq thématiques communes que sont la destination, la connaissance des clientèles et des marchés, les principes marketing, la communication et le pilotage de la destination.

Ce sont ensuite cinq territoires qui se sont portés volontaires pour développer et adapter les thématiques en fonction des attentes des acteurs de l'offre mais aussi des stratégies territoriales. Ainsi, le territoire Arlysère a particulièrement ciblé, lors d'ateliers participatifs, la place des résidences secondaires dans la promotion du territoire et le slow tourisme, tout comme le Pays d'Aiguebelette qui a lui volontairement axé les échanges sur la problématique liée à la surfréquentation. Sur Cœur de Savoie, des ateliers centrés sur l'opportunité de devenir ambassadeur ont été planifiés, pour répondre à l'ambition stratégique de faire des acteurs de l'offre, de véritable relais d'accueil et d'information. En Maurienne-Galibier et en Haute Maurienne Vanoise, le thème de la transition écologique est volontairement mis en avant.



Monographies

Partenaire : Département de la Savoie.

Déléataire : Agence Alpine des Territoires avec l'appui d'OT73 Savoie Mont Blanc.

Réalisations : élaboration de 5 plans de développement des compétences (diagnostic des besoins, rédaction des plans), réalisation de 32 actions de sensibilisation et de formation sur les 5 territoires et création d'un outil pédagogique sur la notion de parcours client.

En savoir plus (contacts) :

Edwige Dessemond, chargée de mission service tourisme et territoires

edwige.dessemond@savoie.fr

Michel Dietlin, directeur du pôle développement touristique à AGATE

michel.dietlin@agate-territoires.fr

Eric Lemaire, chargé de mission professionnalisation à OT73 Savoie Mont-Blanc

e.lemaire@ot73smb.fr

En Ligurie, le prisme de la Charte européenne du tourisme durable. Le Parc Naturel Régional des Alpes Liguriennes a mis en place et animé un Comité de pilotage regroupant ses administrateurs ainsi que des entrepreneurs pour promouvoir dans un premier temps, une vision et une ambition partagées nommées « Une haute terre de frontière vue mer ». Cette démarche a permis de créer un réseau de compétences publiques et privées promouvant un langage technique commun (et notamment le marketing touristique) et l'importance stratégique du travail en réseau (à la fois local et régional mais aussi international).

27 réunions participatives (dont 12 en présentiel et 15 en distanciel) et une activité d'écoute continue sur le territoire avec les opérateurs touristiques, les associations et aussi les administrateurs). 58 actions ont été menées dont la formation des opérateurs par le PNRAL lui-même.

Partenaire : Région Ligurie.

Déléataire : Parco Alpi Liguri et Agence Régional pour la promotion « In Liguria ».

Réalisations : mise en place de 58 actions intégrant la démarche de montée en compétences des opérateurs touristique.

En savoir plus (contacts) :

Roberta Glorio, Fonctionnaire et responsable des projets communautaires du Parc Naturel Régional des Alpes Liguriennes et Fonctionnaire de la Région Ligurie – Secteur Politiques de la Nature, Zones Protégées et Marines, Parcs et Biodiversité

roberta.glorio@regione.liguria.it

Melucci Lara, Fonctionnaire de la Région Ligurie - Secteur Métiers, Projets et Entreprises Touristiques

lara.melucci@regione.liguria.it

Luigi Barlocco, responsable des projets communautaires et des ressources financières Agence in Liguria

l.barlocco@agenziainliguria.it

Dans les Alpes-de-Haute-Provence et les Hautes-Alpes, une ambition centrée sur la démarche « Qualité tourisme ». Le territoire a en effet intégré cette démarche qualité au cœur du dispositif de montée en compétences, considérant que son contenu répondait parfaitement aux exigences d'un parcours client efficient. Ainsi, les pré-audits qualité et leurs référentiels associés ont permis d'identifier et de préciser les besoins pour proposer un accompagnement sur mesure.

Une phase de sensibilisation a été organisée en se limitant volontairement aux prestataires liés à l'émergence d'un nouveau produit d'itinérance transfrontalier, à savoir « La Routo » qui reprend en partie le sentier de grande randonnée n°69. Des accompagnements sous la forme de coaching personnalisé ont également été proposés notamment sur l'approche numérique dans la valorisation de l'offre.

Partenaires : Région Sud Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Agence de développement touristique des Alpes-de-Haute-Provence.

Délégué : Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Réalisations : session de sensibilisation et accompagnement des socioprofessionnels dans le cadre de la démarche Qualité Tourisme et sur le linéaire du produit d'itinérance « La Routo ».

En savoir plus (contacts) :

Joanne Musset, chargée de mission à la Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur

jmusset@maregionsud.fr

Laure Nervi, chef de projets Europe à la CCI Provence-Alpes-Côte-d'Azur

laure.nervi@paca.cci.fr

Florence Viti-Bertin, directrice adjointe de l'Agence de Développement Touristique des Alpes-de-Haute-Provence

florence.viti@ad04.fr

En Vallée d'Aoste, une enquête pour affiner les propositions de montée en compétences des acteurs de l'offre. C'est en février 2022 qu'a été organisée une enquête auprès de la clientèle touristique de la Vallée d'Aoste permettant de préciser les attentes de la demande et ainsi travailler plus finement des sessions de formations auprès des personnels d'accueil et de mise en marché de l'offre, notamment concernant la restauration et les hébergements. A l'instar du territoire Cœur de Savoie, l'un des objectifs est également de renforcer la fonction ambassadeur des acteurs de l'offre visant une meilleure connaissance et cohérence de l'offre. Si les sessions n'ont pas pu démarrer idéalement tout de suite après l'enquête, elles vont être programmées très prochainement.

Délégué : Région autonome de la Vallée d'Aoste.

Réalisations : enquête auprès de la clientèle touristique entre octobre 2021 et avril 2022.

En savoir plus (contacts) :

Deborah Lettry, chargée de promotion et de développement du secteur touristique de la Région autonome de la Vallée d'Aoste

d.lettry@regione.vda.it



LES 10 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

pour être performant dans la démarche

- 1. Impliquer les élu(e)s dès le début des réflexions**
pour qu'ils soient impliqués dans les objectifs et l'attente de résultats
- 2. S'adapter aux disponibilités de vos cibles (les acteurs)**
pour s'assurer d'un présentiel conforme aux attentes
- 3. Bien évaluer le besoin en ressources humaines**
pour s'assurer de la faisabilité de la programmation
- 4. Se concentrer sur les filières prioritaires**
pour accompagner les acteurs les plus impliqués dans l'attractivité territoriale
- 5. S'appuyer sur la stratégie territoriale (si elle existe !)**
pour affiner la programmation et concourir à la mise en œuvre stratégique
- 6. Ne pas sous-estimer l'exigence du recrutement des prestataires**
pour s'assurer de la plus grande polyvalence des compétences attendues
- 7. Considérer la démarche de montée en compétences comme un levier**
pour renforcer le réseau des prestataires de votre territoire
- 8. Ne pas hésiter à innover dans l'animation des sessions**
afin d'atteindre le double objectif d'une meilleure attractivité et d'une mise en œuvre plus forte
- 9. Cibler et ne pas limiter les efforts en communication**
pour s'assurer de promouvoir le plus largement possible la démarche
- 10. Évaluer votre démarche en continu**
pour améliorer sa mise en œuvre et réajuster au besoin

POURQUOI ORGANISER ET ANIMER UNE DÉMARCHE DE MONTÉE EN COMPÉTENCES POUR LES ACTEURS TOURISTIQUES DE VOTRE TERRITOIRE ?

La problématique

La très grande majorité des destinations touristiques est encore aujourd'hui organisée sur des logiques de filières caractérisées par des organisations en silos plus ou moins étanches. Cette configuration est peu propice à l'échange et à la formalisation d'une véritable vision d'ensemble. Or, c'est bien une ambition commune et partagée qui conditionne tout ou partie de l'attractivité d'une destination. Nombreux sont les exemples de territoires où les acteurs ne se connaissent pas (ou peu) et où l'engagement des moyens (notamment humains) des offices de tourisme ne permet pas de préciser, d'animer et d'organiser une programmation dédiée à la sensibilisation et à la formation.



L'intérêt



Une destination, quelle que soit l'étendue de son périmètre, est le fruit de la dynamique des acteurs socio-économiques qui la compose. Si celle-ci se révèle d'abord par les compétences propres et inhérentes à chaque filière (le savoir-faire), elle est de plus en plus conditionnée par le savoir-être. Ce dernier implique d'être performant sur une variété de sujets qui sont parfois éloignés des préoccupations centrales des prestataires. La montée en compétences propose justement une sensibilisation et/ou une formation dont l'objet n'est pas d'apprendre le métier mais bien d'être plus performant sur la manière de délivrer une offre attractive, répondant aux impératifs du marché et en utilisant les méthodes et outils les plus adaptés.

Les objectifs

Une démarche de montée en compétences vise prioritairement la mise en réseaux des partenaires au travers de temps d'échanges et de sensibilisation spécifiquement dédiés. L'opportunité d'y « faire passer des messages » est forte afin de mobiliser et d'impliquer ses partenaires à la structuration et à la consolidation de l'offre. C'est renforcer les liens pour dynamiser les filières entre elles mais aussi contribuer à une vision et une ambition partagées, en cohérence avec la stratégie touristique territoriale. C'est également mieux comprendre les spécificités de l'écosystème touristique en place ainsi que les caractéristiques de la demande par une meilleure connaissance des clientèles.

Les moyens d'y parvenir

- Échanger régulièrement avec les acteurs du tourisme.
- Interroger les Offices de tourisme qui sont en contact direct avec les prestataires.
- Solliciter l'avis des élu(e)s sur l'engagement que nécessite une telle démarche et faire le lien avec les schémas directeurs territoriaux.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Démontrer par l'exemple l'intérêt de la démarche (ne pas hésiter à solliciter des témoignages de territoires déjà engagés).
- Être très pragmatique en établissant des liens avec la stratégie touristique territoriale et en traitant le « comment ».
- « Profiter » de la connaissance des profils et des attentes des acteurs agrégés par les Offices de tourisme.

Témoignages

Le programme de montée en compétences est pour nous l'opportunité de mettre en application des principes stratégiques forts autour de l'accueil loisirs et tourisme. En effet, notre volonté est de positionner les acteurs de l'offre comme les premiers ambassadeurs et prescripteurs de notre territoire d'accueil : ils sont les premiers au contact de la clientèle et ils sont les mieux placés pour informer sur les offres et animations durant le séjour. Pour cela, ils sont amenés à valoriser Cœur de Savoie par un vocabulaire et une connaissance spécifiques dont les principes seront proposés lors des sessions de sensibilisation autour du tourisme doux. C'est aussi l'occasion de faire passer des messages sur la prospective et de mettre en avant l'ensemble du programme de montée en compétences, dont les actions prioritaires autour de la commercialisation, de l'œnotourisme et de la connaissance du territoire.



Pauline Montpied

Chargée d'animation à l'Office de tourisme et des loisirs de Cœur de Savoie

Eleonora Girodo

En charge de la valorisation et de la promotion de la Vallée de Susa, du développement de produits touristiques, de la commercialisation territoriale et de la coordination de réseaux des entreprises touristiques – DMO ValSusa Turismo de Unione Montana Valle Susa »



L'organisation et l'animation d'une démarche de montée en compétence sont une formidable opportunité pour les acteurs touristiques de développer leurs connaissances techniques et professionnelles, avec la possibilité de valoriser des expériences réussies ou non, et de partager des méthodes de travail performantes. Ces échanges sont aussi très importants pour le devenir touristique notre territoire, celui-ci débutant concrètement une réflexion sur sa stratégie touristique. Cela est notamment le cas pour les méthodes de travail à mettre en place pour notre projet lié à la Via Francigena autour du Slowtourisme. C'est au final un exercice vertueux de collaborations qui a commencé à donner des résultats positifs grâce notamment à l'implication forte des partenaires.

DÉFINIR DES OBJECTIFS PARTAGÉS

(communs et spécifiques en fonction de vos cibles)

La problématique

Même si des évolutions certaines sont constatées depuis une dizaine d'années, la très grande majorité des programmes de montée en compétences est proposée à des échelles géographiques qui ne peuvent pas prendre en compte spécifiquement les caractéristiques propres d'un périmètre de destination. Ainsi, le risque est de se limiter à certaines généralités, voire un certain manque d'approfondissement et de concret pour les prestataires et les élu(e)s qui sont les premières cibles. Cela peut impacter durablement sur leur mobilisation et affecter la dynamique nécessaire d'une programmation qui se doit d'être adaptée à leurs problématiques par la définition d'objectifs partagés.



L'intérêt



Définir des objectifs partagés lors d'une phase d'étude préparatoire à une programmation assure la pleine cohérence entre la définition initiale des enjeux et les réponses à apporter lors des sessions d'échanges et de mise à niveau. C'est une démarche indispensable à une programmation réussie qui de surcroît, permettra de valoriser des expériences locales (réussies ou non) et ainsi répondre à l'exigence de concret émanant des acteurs touristiques. Cette exigence vaut aussi bien pour le contenu des sessions proposées que pour la manière d'aborder les méthodes, outils et retour d'expériences.

Les objectifs

Si la phase d'étude permet de singulariser et d'adapter la programmation à la vision et à l'ambition du territoire de destination (si celles-ci sont clairement définies), elle se donne également comme objectif d'amorcer la mobilisation des acteurs notamment par la prise en compte de leurs besoins. Ainsi, ils seront les meilleurs ambassadeurs d'une démarche qui se doit de réussir l'équilibre entre transversalité et spécificité.

Les moyens d'y parvenir

- Identifier les responsables de filières pour s'assurer de la mobilisation des acteurs les plus motivés.
- Engager une concertation (au sens large) pour s'assurer de la transversalité de la démarche tout en spécifiant vos objectifs (être en capacité de répondre sur le pourquoi avant le comment).
- Formaliser vos objectifs dans des termes simples et compréhensibles pour être attractif et ne pas décevoir.
- Partager ces objectifs avec les élu(e)s en motivant vos propositions avec des données locales tout en mettant en perspective avec les tendances des marchés cibles.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Prendre le temps nécessaire à la définition des objectifs, ceux-là même conditionnant le contenu et le sens de la programmation.
- Organiser et animer des temps d'échanges conviviaux prétexte à faire passer des messages et recueillir des intentions.

“ “ Témoignage

Notre territoire s'est engagé depuis 2020 dans une démarche de prospective territoriale « Echo 2030 ». Celle-ci agrège un groupement d'experts, des élu(e)s, des acteurs du territoire mais aussi des habitants qui sont autant de force de proposition. L'objectif est de travailler ensemble un modèle économique de transition et d'agir sur les bons leviers. Parmi ceux-ci, la démarche de montée en compétences organisée et animée par l'Office de tourisme intercommunal sera centrale dans la mesure où elle mobilisera les acteurs économiques pesant pour près de 87% de la richesse captée. Les enjeux de transition et de diversification économique sont donc fondamentaux au regard des aléas notamment climatiques. Et la montée en compétences concourra aussi à animer une démarche collective visant des objectifs de sobriété et de diminution de l'empreinte carbone du tourisme.



Solène Raffort

Responsable du pôle tourisme à la Communauté de communes Haute Maurienne Vanoise

FORMALISER UN PROGRAMME D' ACTIONS ADAPTÉ

(pour la prise en compte des spécificités de vos cibles)

La problématique

La richesse et la variété des acteurs au sein des destinations de pleine nature alpines obligent à opérer des choix quant à la formalisation d'un programme d'actions lié à la montée en compétences. Cette opération est fortement conditionnée par les orientations stratégiques du territoire de destination : si nous avons évoqué précédemment la nécessaire transversalité de la démarche de programmation, celle-ci peut aussi bien être travaillée par l'intermédiaire d'une série de thématiques que sur une seule et même orientation, la finalité première étant de répondre aux enjeux et objectifs partagés. Cette formalisation ne pourra certainement pas satisfaire l'ensemble des prestataires mais elle aura le mérite d'une mise à niveau généralisée : c'est réussir l'équilibre entre le commun et le spécifique.



L'intérêt



L'adaptation de la programmation est la condition sinequanone d'un intérêt pour l'amélioration de l'attractivité et de la qualité de l'offre mais aussi d'une mobilisation certaine des prestataires et des décideurs territoriaux. Si la réussite d'un programme d'actions ne se mesure pas nécessairement par le nombre d'acteurs ayant suivi les sessions de formation, il en résulte tout de même une forme d'indicateur permettant d'apprécier la dynamique recherchée. Plus l'adaptation sera élevée, plus le territoire de destination sera en mesure d'apporter la cohérence nécessaire à son attractivité.

Les objectifs

Il s'agit de répondre aux enjeux préalablement identifiés par une proposition d'actions visant la montée en compétences des acteurs. Forcément spécifique, cette programmation doit être travaillée de manière dynamique, c'est-à-dire en faisant évoluer son contenu au fur et à mesure de son déploiement : si ce n'est pas une obligation, cela renforce également l'adaptation aux évolutions du marché et d'une demande en perpétuel renouvellement. Et par conséquent une forme certaine de pérennisation de la programmation auprès des acteurs du territoire de destination.

Les moyens d'y parvenir

- Engager les réflexions avec les entités parties-prenantes sur une première définition de programmation pour faire des choix (une ou plusieurs thématiques ? priorisation et déclinaisons, mise en cohérence avec l'existant sur les territoires supras...).
- Envisager une première forme d'actions avec les acteurs de l'offre en organisant et en animant des ateliers et/ou des éducteurs sur des thématiques cibles (logique d'amorçage et de préfiguration de la programmation).
- Avoir des objectifs réalistes, c'est-à-dire compris à la fois des acteurs et des décideurs.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Ne pas sous-estimer le degré de précision nécessaire à la définition de la programmation pour faciliter le recrutement des futurs intervenants.
- Ne pas hésiter à être dans une logique incrémentale pour adapter la mise en dynamique de la programmation (logique et priorité de développement).

“ “ Témoignage

Notre activité étant nouvelle et donc en phase de développement, la participation aux ateliers proposés dans le cadre de la programmation de montée en compétences répondait à deux objectifs principaux, à savoir maîtriser davantage des sujets et pousser la réflexion en lien direct avec notre offre (et notamment le slowtourisme) mais aussi développer notre réseau. Notre offre s'appuyant sur des partenaires qui sont autant de prescripteurs du territoire, il est important d'avoir une meilleure connaissance de celui-ci et ainsi être davantage intégré dans l'écosystème des opérateurs touristiques. Ayant eu connaissance de la démarche par l'Office de tourisme, nous regardons de près les thématiques des prochaines sessions et notamment celles concernant une meilleure connaissance des clientèles d'Europe du Nord.



Marion Coppel

Créatrice d'expériences oenotouristiques en Savoie et Haute-Savoie

DÉFINIR UN COUT D'OBJECTIF AJUSTÉ

(pour caractériser l'ambition mais aussi pour rassurer les décideurs)

La problématique

Si se lancer dans une démarche de montée en compétences est exigeant sur la définition du contenu, elle l'est aussi sur l'évaluation des moyens et des coûts engendrés par la mise en œuvre de ses différentes phases. Forcément inscrite dans la durée, elle pourrait être mal appréhendée du fait d'un temps long pour apprécier des résultats visibles et tangibles. Même si des actions de très court terme sont parties intégrantes de la programmation, les financeurs que sont notamment les collectivités pourraient être freinés par les charges inhérentes à la définition et au déploiement et notamment à la mobilisation des ressources internes.



L'intérêt



Les décideurs (les élu(e)s) apprécient les propositions argumentées et chiffrées. Il est donc dans l'intérêt de la démarche de travailler une projection économique détaillée pour éviter de revenir sur une estimation qui aurait été mal calibrée. Le niveau de détail va ainsi permettre de prendre en compte tous les éléments nécessaires (ressources matérielles et humaines) et de les évaluer mais aussi de les ajuster en fonction des accompagnements financiers mobilisables. C'est enfin être en capacité de répondre précisément sur l'intérêt de telles actions ou animations.

Les objectifs

Il s'agit de définir le coût d'objectif le plus juste possible pour argumenter auprès des décideurs mais aussi crédibiliser la démarche dans la durée. Si des évolutions sont logiquement possibles (et même souhaitables !) au regard de la dynamique de déploiement, elles seront ainsi plus faciles à justifier. La maîtrise du budget initial est un principe fort qu'il convient de respecter. Ainsi le modèle économique largement proposé par les territoires invite à considérer le principe que les sessions de sensibilisations sont accessibles gratuitement à l'inverse des actions de formation (en prenant en compte un coût d'accès attractif pour ne pas être une fin en soi).

Les moyens d'y parvenir

- Bâtir un canevas sous la forme d'un tableau récapitulatif intégrant pour chaque ligne, les actions envisagées et en colonne le coût estimatif.
- Produire une première projection « provisoire » pour ensuite la compléter au fur et à mesure avec le retour de propositions d'accompagnement.
- Introduire les co-financements possibles pour apprécier plus justement le reste à charge de la collectivité support.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Interroger en amont les prestataires potentiellement intervenants pour affiner l'enveloppe budgétaire.
- Ne pas présenter la projection économique de manière très détaillée mais rester dans les grands volumes pour éviter de perdre les décideurs. Pour autant, être en mesure de répondre point par point à des demandes spécifiques.
- Ne pas hésiter à solliciter des chargé(e)s de mission sur des territoires ayant déjà mis en œuvre un programme de montée en compétences, afin d'ajuster le coût d'objectif (même si comparaison n'est pas raison !).
- Échanger rapidement avec les élu(e)s pour recueillir le premier avis des décideurs et éventuellement réajuster.

Témoignage

La question budgétaire doit se comprendre sous le prisme à la fois d'une juste tarification et d'un modèle économique « viable » pour les collectivités. Si les sessions de sensibilisation sont généralement gratuites pour permettre une forte mobilisation, les actions de formation doivent rester accessibles au sens où le tarif ne doit pas être un frein à la participation. D'ailleurs, selon les profils et les territoires, de nombreuses aides existent permettant d'alléger les conditions tarifaires. Et pour les collectivités, la montée en compétences est à considérer comme un investissement dans la mesure où l'impact sur la dynamique économique est fort et surtout durable : au-delà des seules questions liées aux retombées et à la fiscalité, c'est aussi renforcer l'engagement des acteurs pour améliorer l'attractivité globale de l'offre.



Eric Lemaire

Chargé de mission professionnalisation à OT73 Savoie Mont Blanc

S'ORGANISER ET PLANIFIER TRÈS EN AMONT

(pour un déroulé serein et même si une démarche incrémentale fait sens)

La problématique

Un programme de montée en compétences peut paraître initialement lourd à organiser : la définition de la raison d'être du projet, le nombre et le choix de thèmes à inclure, le niveau de définition du contenu, le recrutement des intervenants, la communication auprès des acteurs cibles ou la mise en œuvre d'une évaluation à échéance régulière sont autant de séquences qu'il convient d'anticiper pour éviter tout débordement préjudiciable à son bon déroulement. L'organisation impliquant une variété d'acteurs, elle demande aussi une large concertation pour que les parties prenantes participent activement à l'émergence, à la mise en œuvre et au suivi de la démarche.



L'intérêt



Il est somme toute logique d'avancer que l'organisation et la planification sont impératives (comme toutes les démarches de projet) à ceci près que la programmation de montée en compétences doit rester dynamique, c'est-à-dire qu'elle est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de son déploiement : des attentes peuvent émerger d'une session de sensibilisation ou de formation et être intégrées au sein d'une thématique (nouvelle ou existante). C'est aussi rassurer les co-financeurs de la démarche en apportant la visibilité nécessaire à la décision.

Les objectifs

L'organisation apporte de la clarté, la planification engendre de la visibilité, deux objectifs majeurs qui, au-delà du contenu proposé, conditionnent la réussite de la démarche. La montée en compétences reposant en partie sur l'intervention de professionnels, il est nécessaire d'anticiper pour s'assurer de leur disponibilité. C'est également être en capacité de prévoir une certaine forme de logique de déploiement dans le cadre de sessions nécessitant une approche progressive.

Les moyens d'y parvenir

- Être dès le départ en mode projet et valoriser les collaborations internes (avec vos ressources) et externes (avec un panel d'acteurs référents), c'est-à-dire fonctionner de manière collaborative et transverse.
- Se doter des outils nécessaires à la planification (a minima un tableur dans l'idéal ou un outil dédié à la gestion de projet).

Bonnes pratiques et « astuces »

- Apprécier le juste moment pour proposer et mettre en place la démarche de montée en compétences, c'est-à-dire prendre en compte la temporalité du territoire (élections locales, études stratégiques, mise en œuvre de schémas directeurs...).
- Choisir un cadre attractif et des lieux fonctionnels permettant de valoriser les temps d'échanges.
- Partager son expérience avec des territoires.
- Ne pas hésiter à solliciter des chargé(e)s de mission sur des territoires ayant déjà mis en œuvre un programme de montée en compétences afin de profiter des méthodes et des outils d'organisation.

Témoignage

Au sein de la destination Vallée d'Aoste, nous avons planifié une étude clientèle permettant de mieux comprendre les attendus et les besoins des excursionnistes et des séjournants. Si les actions de sensibilisation et de formation n'ont pas pu être organisées dans le prolongement de cette démarche, cela va nous permettre de cibler une programmation sur des thématiques à enjeux et notamment le tourisme de proximité. Qu'ils soient hôteliers, restaurateurs ou prestataires d'activités, les acteurs vont s'approprier les résultats de l'enquête lors d'une prochaine session de présentation nous permettant aussi de mobiliser les forces vives de l'économie touristique de notre destination qu'est la Vallée d'Aoste et ainsi en faire des ambassadeur du territoire.



Deborah Lettry

Chargée de promotion et de développement touristique
de la Région autonome Vallée d'Aoste

CHOISIR DES PRESTATAIRES PROS ET POLYVALENTS

(pour une adhésion forte et réussie)

La problématique

La variété des sujets concernant l'économie touristique engendre de facto une programmation nécessairement diversifiée, sauf à choisir une thématique unique conditionnée par une orientation stratégique forte. Ainsi, le besoin de prestations est tout aussi varié impactant sur la nécessaire sélection des intervenants. Si la qualité et le professionnalisme proposés par ces derniers sont une priorité, la polyvalence recherchée peut être intéressante pour éviter un recrutement multiple, souvent lourd et fastidieux. Mais cette polyvalence n'est pas commune et les prestataires pouvant assurer plusieurs thématiques sont rares, sauf à se regrouper au sein d'un seul et même groupement.



L'intérêt



Le professionnalisme des intervenants est l'un des principaux facteurs de succès de la démarche. S'adressant à d'autres professionnels, ils sont tout autant attendus sur le contenu de leur prestation que sur les méthodes et outils proposés. Le caractère opérationnel de ces propositions doit être suffisamment élevé pour une adhésion forte des acteurs. Et plus la polyvalence de l'intervenant sera considérée, plus les messages auront un impact par la variété et la solidité des conseils avancés.

Les objectifs

Il s'agit d'être attractif en proposant une qualité et une diversité de thématiques permettant d'élargir le spectre des acteurs à mobiliser. L'objectif de qualité des prestations est important dans la mesure où cela va conditionner la mobilisation notamment dans les phases successives de la programmation (les acteurs sont de formidables prescripteurs !). Et la polyvalence permet aussi d'élargir les sujets abordés pendant les sessions assurant une certaine transversalité des propos, même si un contenu très spécifique est légitimement attendu.

Les moyens d'y parvenir

- Rédiger un cahier des charges suffisamment précis pour entraîner une forte représentativité des offres de sensibilisation et de formation.
- Identifier les meilleurs canaux de communication pour que la publicité auprès des prestataires intervenants soit la plus large et efficace possible.
- Mettre en place une méthode claire et précise pour faire les bons choix et ainsi argumenter facilement sur ces derniers.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Consacrer du temps à l'analyse des offres pour s'assurer de faire le bon choix.
- Organiser durant le processus de sélection des entretiens avec les prestataires pour confirmer leur compétences mais aussi et surtout apprécier leurs savoir être.
- Faire passer l'exigence de disponibilité avant le « confort » de l'intervenant.
- Valoriser la dynamique territoriale et le besoin de montée en compétences dans les propos introductifs des documents de consultation.
- Point de vigilance sur une trop grande polyvalence qui masquerait la faiblesse des spécificités attendues.

Témoignage

Si une programmation est réussie d'abord par la pertinence de son contenu, elle l'est aussi par la qualité de l'animation proposée par les prestataires : s'adressant principalement à des socioprofessionnels, une forte intensité opérationnelle est requise tout autant qu'une expertise à la pointe du sujet traité. D'où l'importance et parfois la complexité pour recruter des intervenants qualifiés qui détiennent idéalement une véritable expérience professionnelle. A cette fin, un processus de recrutement par allotements peut faire sens en permettant une plus grande facilité de choix et donc de performance. Concernant notre programmation, le choix a été dicté notamment par les multiples compétences des intervenants et leur expérience professionnelle, en particulier leur proximité avec les métiers de nos publics cibles.



Thomas Ducloutier

Chef de projet pour les programmes européens à Auvergne Rhône-Alpes Tourisme

COMMUNIQUER JUDICIEUSEMENT

(pour que vos cibles se mobilisent !)

La problématique

Faire connaître est tout aussi important que de travailler la qualité du contenu. Et les moyens de communication sont aujourd'hui tellement diversifiés qu'il pourrait-être complexe d'opérer les meilleurs choix. S'y ajoute une disponibilité réduite des acteurs ciblés notamment en période de haute fréquentation qui ne facilite pas l'organisation de la communication. D'où l'importance de bien connaître (une nouvelle fois) la temporalité du territoire (pour les élu(e)s) et la dynamique d'exploitation des différentes filières (pour les prestataires).



L'intérêt



Il s'agit de promouvoir la démarche auprès des acteurs susceptibles d'être mobilisés au regard de la ou des thématiques choisies. La communication doit donc être suffisamment travaillée pour atteindre ces « cibles », notamment les acteurs « têtes de pont » qui sont généralement les référents de filières (à la condition que celles-ci soient réellement organisées) et qui sont autant de relais auprès de leurs homologues.

Les objectifs

La communication s'envisage sous deux prismes principaux : l'attractivité du contenu et les moyens de diffusion. Le premier est un véritable métier tant le ton doit être juste et l'information suffisamment étayée et précise : les prestataires apprécient une tonalité directe et une communication précise. Et le second est à travailler en mobilisant les compétences présentes au sein des Offices de tourisme et notamment les spécialistes des réseaux sociaux et du contenu.

Les moyens d'y parvenir

- Organiser une campagne de mailing reste une action efficace surtout dans l'objectif de communiquer d'une manière générale.
- Animer des sessions d'information sur les objectifs, le contenu, les modalités et le planning est le moyen le plus sûr pour délivrer une communication auprès d'un panel large et varié de prestataires...mais il engage sur la temporalité de la démarche.
- Mobiliser les Offices de tourisme pour leur parfaite connaissance de terrain et comme relais performant de votre communication.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Bien connaître le mode d'organisation des acteurs est un atout important pour communiquer auprès des « bonnes » personnes qui sont autant de relais d'information.
- L'usage des outils numériques doit être considéré dans une fonction d'amorçage et de rappel mais elle n'est pas une fin en soi.
- Une communication ciblée est toujours plus efficace.
- L'intégration d'une charte graphique et d'un logo dédiés au programme au sein des supports de communication valorise et crédibilise la démarche.
- Organiser une session d'information une fois que l'organisation, le recrutement et le planning sont finalisés.
- Demander aux intervenants de venir présenter eux-mêmes le contenu de leur prestation : les acteurs apprécient toujours d'être considérés par d'autres professionnels.

“ Témoignage



Vincent Migliacci

Chargé de promotion et de développement touristique
à l'agglomération Arlysère.

La communication vers les socioprofessionnels est un enjeu important dans la réussite de la démarche. Elle impose une réelle complémentarité entre les collectivités et les offices de tourisme. Ces derniers ont en effet une connaissance fine des forces vives de l'économie touristique et ils sont en première ligne pour organiser et animer une communication dédiée le plus souvent sous la forme de newsletters saisonnières ou en fonction de l'organisation des ateliers. C'est aussi sous la forme de pages web spécifiques que l'information est délivrée permettant d'approfondir le contenu, les objectifs et le planning des sessions. Enfin, à ne pas sous-estimer, les communiqués de presse au sein des médias locaux qui assurent une information territoriale de la programmation ainsi que l'inévitable bouche à oreille.



FACILITER L'ACCÈS À LA PROGRAMMATION ET ORGANISER LA DÉMARCHE AVEC JUSTESSE ET SOUPLESSE

(en adaptant le « parcours acteurs » et en proposant des sessions « bien » animées)

La problématique

Les prestataires ont souvent des disponibilités réduites et il convient de faciliter l'accès à la programmation en adaptant les dates et les horaires en fonction des cibles. Ainsi, un restaurateur n'aura pas les mêmes contraintes qu'un hôtelier ou un accompagnateur en montagne. De plus, de nombreux facteurs internes ou externes peuvent venir chambouler le planning comme cela a été le cas avec la crise sanitaire sur la planification mais aussi sur les méthodes et les contenus. Une certaine forme d'agilité est à prévoir en adaptant notamment les propositions initiales des intervenants.



L'intérêt



Bien connaître le rythme d'exploitation des prestataires et leur proposer des sessions dont les horaires et les dates sont adaptés, est gage d'un présentiel potentiellement fort. C'est faciliter un parcours acteurs (dont les premières réactions sont généralement d'affirmer qu'ils n'ont pas le temps ni la disponibilité nécessaires) à la fois par une information claire et directe (voir partie précédente) mais aussi en valorisant le contenu par des mots clés choisis et orientés vers « l'opérationnel ». C'est aussi revoir les modalités organisationnelles en fonction du contexte, comme l'ont prouvé une majorité de territoires en replanifiant des sessions ou en les proposant à distance : si cela complexifie durablement les modalités imaginées de départ, c'est devenu un impératif pour ne pas freiner la dynamique nécessaire au déploiement des actions de sensibilisation et de formation.

Les objectifs

S'adapter aussi bien au rythme des prestataires (maîtrisable par une bonne connaissance des filières) qu'au contexte « impactant » (non maîtrisable – sanitaire, météo dépendant, absence d'un intervenant). Bien évidemment, même en anticipant fortement, il arrive qu'une session soit reportée : bien gérer la communication est alors fondamentale.

Les moyens d'y parvenir

- Adapter le contenu des sessions en fonction des typologies organisationnelles (en présentiel, en distanciel ou mixte).
- Choisir des horaires et des périodes adaptés.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Sécuriser au maximum la fiabilité technique en cas d'organisation à distance pour ne pas être pris au dépourvu : tester plusieurs fois vos outils et systèmes audios et vidéos.
- Éviter d'utiliser dans les supports promotionnels des termes flous ou trop complexes : les acteurs adhèrent au contenu simple et direct.
- Privilégier autant que possible les sessions en présentiel : les prestataires ne sont souvent pas habitués à passer du temps en visioconférence.
- Apprécier la dynamique des intervenants car au-delà du contenu, l'animation des sessions est cruciale !

« » Témoignage

Ma volonté d'intégrer le programme de montée en compétence organisé par VisitPiemonte était d'abord d'échanger et de mieux connaître d'autres acteurs en lien avec le tourisme et notamment les voyagistes. La mise en réseau est toujours le talon d'Achille dans la structuration de destinations touristique. J'ai aussi recherché la transversalité qui est nécessaire dans notre filière et pour cela, j'ai fortement apprécié les temps de parole accordé à chacun. C'est précieux et motivant d'entendre des élu(e)s, des techniciens et d'autres opérateurs parler de sujet qui vous concernent directement. Et même si la volonté de collaborer n'est pas spontanée, il faut développer des relations fortes pour valoriser ensemble notre destination. Et même si la formation s'est majoritairement déroulée en distanciel, cela est aussi un atout car cela facilite les échanges qui sont parfois plus difficiles en présentiel. Et les outils collaboratifs de ressources proposés lors de sessions sont des sources d'information précieuses.



Ettore Bartoccetti
Entrepreneur à Ivrea Design et EnjoyCavanese.

VALORISER VOTRE DÉMARCHE

(pour un effet prescripteur auprès des autres acteurs)

La problématique

La dynamique de la démarche peut s'essouffler rapidement passées les premières actions de communication ainsi que les premières sessions. C'est en effet une préoccupation sur toute la durée du déploiement qu'il convient d'avoir notamment au regard de sa temporalité qui est souvent de plusieurs mois ou années. Si un démarrage réussi est important, le succès de la programmation tient aussi sur une communication régulière et ciblée.



L'intérêt



Une fois les premières sessions organisées, il est intéressant de valoriser ce qui a été déjà fait en communiquant sur les points forts des sessions au travers de lettre d'information dédiée ou intégrée dans une communication plus large. Des témoignages de prestataires ou d'élu(e)s ayant suivi tout ou partie des actions est, dans cet objectif, une réelle valeur ajoutée. La démarche étant co-financée, la valorisation s'adresse également aux entités ayant participé au financement.

Les objectifs

Cette valorisation vise à séduire d'autres prestataires qui hésiteraient ou qui n'auraient pas encore été informés du contenu de la programmation proposée. C'est aussi être en capacité de faire des points réguliers avec les élu(e)s en mettant en avant des données liées à la fréquentation et à la satisfaction des prestataires. C'est enfin démontrer par l'action que le territoire non seulement se préoccupe des acteurs qui font la dynamique de l'économie touristique mais également affiche une forme de « modernité » en sollicitant les meilleures compétences au service de la dynamique territoriale.

Les moyens d'y parvenir

- Anticiper votre communication lors des premières sessions.
- S'équiper a minima pour recueillir des témoignages potentiels (audio et vidéo).
- Faire savoir et diffuser largement sur des médias locaux ainsi que sur des canaux de communication spécialisés.

Bonnes pratiques et « astuces »

- Solliciter des prestataires pour témoigner de l'intérêt de la démarche.
- Intégrer un logo au sein des supports de communication valorise et crédibilise la démarche (§ communiquer judicieusement).
- Demander à intervenir au sein des assemblées délibérantes en lien avec la montée en compétences (territoire et filière) pour faire des points réguliers.

“ Témoignage

Ma motivation à participer au programme de montée en compétences proposé par VisitPiemonte a été d'abord de compléter mes connaissances en échangeant avec les intervenants experts dans leur domaine. Ces échanges ont été très bénéfiques et stimulants notamment par la qualité d'animation de l'intervenant. Et même si les webinaires n'ont pas facilité le rapprochement avec d'autres acteurs dans ma filière, la valorisation du programme s'est traduite concrètement par la faisabilité d'un projet avec un ami, en créant une association sportive amateurs dans le but de faire connaître notre territoire aux randonneurs et cyclistes.



Ferruccio Cavallone

Guide cyclotourisme et naturaliste dans la province de Turin.

EVALUER VOTRE DÉMARCHE EN CONTINU

(pour identifier les besoins d'évolution et pérenniser l'action)

La problématique

Si la programmation est nécessairement organisée à l'avance (§ planifier en amont), elle doit aussi être agile dans son fonctionnement pour potentiellement être réorientée. Cela peut concerner aussi bien le contenu (intégration d'un nouveau besoin, suppression d'une thématique considérée finalement comme peu pertinente ou à l'inverse programmations supplémentaires) que la forme (duplication d'animation de session ayant parfaitement réussi ou au contraire requalification suite à un dysfonctionnement ou un présentiel considéré comme trop faible pour que la session puisse être maintenue).



L'intérêt



Tout progrès n'est réel que s'il est mesurable. Et le programme de montée en compétences est aussi en soit une démarche de progrès. L'évaluation permet d'en qualifier le contenu en appréciant certains objectifs définis en amont mais aussi de réajuster potentiellement des actions futures. Elle est nécessaire pour quantifier et qualifier ce besoin.

Les objectifs

Il s'agit d'apprécier, par l'intermédiaire d'indicateurs, le respect des objectifs initiaux permettant de valider ou d'invalider le bon déroulement de la démarche. C'est également avoir un argumentaire crédible pour proposer des évolutions mais aussi une pérennisation des actions de sensibilisation et de formation.

Les moyens d'y parvenir

- Choisir des indicateurs dont les données d'évaluation sont simples et faciles à récupérer.
- Intégrer pleinement ce processus d'évaluation dans la démarche globale (c'est-à-dire ne pas le faire une fois l'ensemble des actions terminé)

Bonnes pratiques et « astuces »

- Utiliser des indicateurs « évidents » tels que le présentiel ou le retour « à chaud » des participants.
- Proposer une démarche de satisfaction quelques jours après les sessions permettant de compléter le retour « à chaud ».
- Intégrer ces indicateurs dans la valorisation de votre démarche

Témoignage

Notre démarche qui s'étend de 2021 à 2025 avec la stratégie « Une haute terre de frontière vue mer » va connaître en décembre prochain un moment fort au Parlement européen avec l'attribution de la Charte européenne du tourisme durable par Europarc Federation.. Cela n'aurait pas été possible sans une attention particulière à l'évaluation en continue de la démarche de montée en compétences. Et même si la dynamique peut parfois être ralentie par le passage obligé d'une validation par les différents échelons administratifs, techniques et politiques, elle est réelle et même constatée sur le terrain : des acteurs d'une même vallée qui ne communiquaient pas entre eux organisent aujourd'hui des projets en commun et le dialogue entre opérateurs et administrateurs s'en trouve renforcé.



Roberta Glorio

Fonctionnaire et responsable des projets communautaires du Parc Naturel Régional des Alpes Liguriennes et Fonctionnaire de la Région Ligurie – Direction Générale Adjointe de l'agriculture, des ressources naturelles, de aires protégées et du marketing territorial



Conclusions

Un formidable levier pour le développement économique des territoires. Les nombreux témoignages que nous avons pu recueillir ont tous un point commun : l'affirmation d'un impact important constaté (ou espéré) sur le développement touristique territorial. C'est le fait tout d'abord d'un besoin de formalisation d'une vision et d'une ambition qui va orienter, à des degrés variés, le contenu de la programmation. Ce sont ensuite les conséquences sur la mise en réseau des acteurs qui permet, par l'échange et l'interconnaissance, une meilleure complémentarité des offres : la polyvalence des compétences participe activement aux mécanismes de développement territorial, créant du lien entre des secteurs d'activités souvent cloisonnés. C'est enfin l'amélioration progressive d'une mise en marché plus globale par une meilleure visibilité et une performance accrue sur les canaux de distribution. N'oublions pas également de considérer les retombées directes et indirectes de la démarche : si cette performance est logiquement recherchée par les prestataires de l'offre, elle l'est aussi indirectement par les décideurs qui vont ainsi valoriser la fiscalité engendrée (et notamment la taxe de séjour).

Une démarche exigeante en préparation, en animation et en concertation. Si nous devons retenir un autre point commun, ce serait de confirmer que l'engagement dans une démarche de montée en compétences demande du temps. Et nous l'avons vu, les ressources humaines associées aux différentes phases de la programmation doivent être finement considérées. Cela requiert également de clarifier le rôle de chaque partie prenante et notamment entre les collectivités supports et les entités de promotion : si leurs fonctions respectives peuvent être différentes d'un territoire à l'autre, l'objectif premier reste de proposer une programmation attractive (et donc fortement opérationnelle et ciblée) et de communiquer abondamment pour toucher un maximum d'acteurs.

Pérenniser la démarche. Les actions de sensibilisation et de formation sont logiquement proposées sur un temps donné, et il est très souvent constaté une forte demande des acteurs pour une poursuite de la programmation. Cela reflète la nécessité d'un développement des compétences s'opérant tout au long des carrières au regard des nombreuses évolutions du marché mais aussi des outils (notamment numériques) dont la maîtrise est devenue indispensable. Et n'oublions pas que si la réussite dépend avant tout des personnes et des méthodes, l'accueil est certainement la fonction centrale dans toute économie loisirs et tourisme et qu'une majorité du contenu de programmation proposée par les territoires tourne autour de cette centralité.