

FICHE 4 – Engager les acteurs dans un collectif apprenant et évolutif, valorisant chaque partie prenante

ENJEUX, OBJECTIFS

Intéresser, mobiliser, et engager tous les acteurs concernés dans le projet collectif.

Décloisonner les secteurs professionnels, développer les compétences d'action collective et les capacités d'innovation (dans les coopérations, dans les produits).

Installer durablement des pratiques d'action transversales permettant l'élargissement aux nouveaux entrants, le développement progressif des offres et de leur impact territorial (horizon pluriannuel).

ENSEIGNEMENTS

La **mobilisation initiale des acteurs** repose sur **l'intéressement de chaque secteur professionnel concerné ET sur la mobilisation individuelle de chaque acteur**. Ceci passe par :

- Une information et un débat au sein des collectifs professionnels locaux, qui doivent permettre une sensibilisation et un premier positionnement sur les opportunités, et sur la participation professionnelle à une démarche projet.
- Une démarche de mobilisation individuelle (rencontre, écoute intéressement), afin que chaque acteur économique se positionne au vu de ses intérêts particuliers.

Ne pas sous-estimer ce temps de mobilisation initiale, qui nécessite des moyens d'animation dédiés.

Les **représentations** entre acteurs issus d'univers professionnels différents sont souvent un frein à la mobilisation, qui relève souvent de la méconnaissance réciproque : favoriser les rencontres et les échanges inter secteurs d'activité.

L'appropriation de la démarche projet par les acteurs nécessite que soient posées les bases assurant **la légitimation de la démarche** (en interne et en externe) et **l'assurance de ses plus-values collectives et individuelles**. Il s'agit principalement :

- De la nécessaire mise en perspective du projet, à la fois spatiale et temporelle, et ce le plus tôt possible.
- De la désignation d'un pilote effectivement reconnu par les acteurs concernés, capable de concevoir le projet, de le configurer, de l'organiser, de le construire, de le gérer, de l'animer, de l'évaluer et de le faire évoluer. Le portage par la structure en charge du développement de l'économie touristique est une garantie de mise en œuvre et de transversalité nécessaire.
- Du dépassement des intérêts purement individuels au profit de la définition partagée du projet et des intérêts collectifs, projet collectif dans lequel s'inscrivent volontairement les projets individuels.
- De l'instauration d'une plateforme d'échanges et de dialogue à travers laquelle se construit le projet collectif.
- De l'intégration, dans le cœur du projet, des **temporalités propres à chaque acteur**. Il faut laisser « le temps au temps », tant il est vrai que la conduite de projet réunissant des acteurs issus de secteurs d'activités différents nécessite : - le temps de la reconnaissance et de l'acceptation de l'autre en tant que partenaire, - celui de la formulation des enjeux et des objectifs collectifs (communs à tous les acteurs) et des objectifs individuels / catégoriels qui sont recherchés par l'implication volontaire et réelle dans la démarche collective.
- De la nécessité de phaser le projet de manière à produire des actions et des résultats pertinents et concrets qui assurent la mobilisation – voire le recrutement - continu(e) des acteurs autour du projet (Cf. fiches étapes).
- De la définition et de la mobilisation efficace des moyens nécessaires **d'accompagnement en ingénierie**. **L'ingénierie est nécessairement plurielle**, en raison du caractère transversal des

projets entre secteurs différents, de la dimension stratégique que revêtent de telles approches en termes de positionnement et d'enjeux de développement (économiques, culturels, sociétaux, patrimoniaux, etc.) (Cf. fiche 6).

Ce type de projet engage le territoire dans un processus de construction et de valorisation touristique de ses spécificités : il doit être abordé comme un **processus d'innovation culturelle¹**, et nécessite un **accompagnement spécifique en ingénierie**. L'enjeu est d'organiser dans la démarche projet un **apprentissage progressif** visant le développement d'une « intelligence partagée » entre acteurs du territoire. Elle met en jeu les dimensions :

- Cognitive : compréhension des univers professionnels, évolution des représentations, émergence des identités culturelles du lieu...
- Relationnelle : élargissement des réseaux.
- Organisationnelle : comment « fabriquer des offres », associant de multiples acteurs, dans lesquelles chacun remplit son rôle et sa fonction, sans prendre la place de l'autre ?
- Créative / prospective : capacité d'innovation dans les offres (dans les objets valorisés, dans les formes de médiation, dans les modes d'organisation).

RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

Mettre en place dès le démarrage **des instances « projet » ouvertes à toutes les catégories d'acteurs concernés** (Cf. schéma du système d'acteurs page 19 du guide), permettant le décloisonnement professionnel et l'acculturation des acteurs (comité de pilotage large, comité technique, groupe(s) de projet).

Equilibrer le bénéfice individuel et l'engagement collectif. La faible disponibilité des acteurs économiques est une contrainte à intégrer. Elle n'est pas pour autant un signe de désintérêt.

- Solliciter les prestataires professionnels pour des groupes d'action avec une finalité opérationnelle sur un horizon court.
- Viser un équilibre entre l'appui à des actions localisées reposant sur des petits réseaux existants, et des actions à portée territoriale plus large, à délai de mise en œuvre plus long.
- Assurer une information claire des avancées du projet, définir les étapes et des objectifs de réalisation réalistes, évaluer.

Valoriser chaque catégorie d'acteur dans le projet (rôle, productions, métier, ...), définir en amont les objectifs de plus-values pour chacun, et en faire une évaluation à chaque étape importante de la mise en œuvre.

Favoriser dans l'animation des groupes tout ce qui peut **élargir, décaler, changer le regard** pour susciter un changement des représentations, une ouverture du champ des possibles et une « envie » d'action collective : interventions de regards externes (chercheurs, experts, ...), déplacements collectifs hors du territoire (salons, éductours, etc.).

Assurer la lisibilité du projet et la communication régulière de ses avancées par une information écrite.

Capitaliser en continu et par écrit les productions des collectifs de projet : ils constituent le « capital culturel » du projet, qui doit être formalisé et transmissible pour permettre l'intégration

¹ Il s'agit de définir et développer sur le territoire une *nouvelle forme culturelle de pratique touristique* reposant sur des ressources, des formes de médiation, d'usages, de coopérations et d'organisations, etc. particulières. (Corneloup, 2009) L'innovation s'entend comme un processus d'invention (création d'un concept), puis d'appropriation et de diffusion dans les pratiques locales (Bessière, 2013).

progressive de nouveaux acteurs sans remettre en cause les avancées.

La coordination collective doit pouvoir s'appuyer sur un minimum de **référentiels collectifs** produits et validés par les instances de décision du projet. En particulier :

- Un support synthétique de **présentation du projet** largement communiqué, qui en explicite l'ambition, les finalités, les étapes de mise en œuvre, afin qu'il soit bien identifié et compris par tous.
- Les **chartes** d'engagement (au besoin déclinées par secteurs d'activité) sont nécessaires à toute action mobilisant un ou plusieurs réseaux professionnels à l'échelle du territoire. Elles définissent les finalités et les moyens du projet collectif, les engagements et les bénéfices des contractants individuels (Cf. exemples de chartes, annexe 1). Elles constituent un outil efficace de mobilisation individuelle.
- Des **référentiels d'évaluation**, assortis de formations voire d'une démarche de progrès accompagnent la qualification et permettent l'élargissement à de nouveaux acteurs sans remettre en cause l'ambition qualitative du collectif.
- Les **labels produits ou marques territoriales**, sont des outils pour formaliser les conditions d'engagement individuel dans une démarche qualité portée par des réseaux professionnels ou un territoire. Ils permettent de donner une légitimité et une crédibilité à la démarche, dès lors qu'ils sont assortis d'une régulation interne rigoureuse.

La capacité d'action collective et transversale se construit par étapes : il faut donc avancer progressivement, par objectifs / évaluations, et s'appuyer sur des actions qui renforcent la capacité d'action collective :

- Les actions expérimentales à petite échelle ont une vertu démonstrative et un effet d'entraînement (exemple des paniers pique-nique des Alpes du Léman, Cf. annexe 2). Repérer et s'appuyer sur les petits groupes d'acteurs en dynamique d'innovation² peut être très bénéfique.
- Un événementiel organisé en commun est mobilisateur ; il engage les acteurs à communiquer et traduire en actions d'animation les contenus et les valeurs qu'ils souhaitent porter et partager avec les visiteurs.
- Les partages d'expériences avec d'autres territoires, les éducteurs, sont très utiles, dès lors qu'ils sont suivis d'un travail collectif de traduction, transposition, dans le contexte local.

Prévoir des temps et des moyens pour le **développement des compétences** individuelles. Une évaluation après la première saison de mise en tourisme d'une offre doit être conduite (enquête satisfaction clients, visites mystère, etc.) : elle doit permettre à chaque prestataire de mesurer ses points de progrès au regard des objectifs qualitatifs définis par le collectif. Des moyens d'acquisition de compétences sont à envisager (formation individuelle ou collective, tutorat, etc.).

LIENS VERS REFERENCES

GIS ALPES JURA, PSDR RHONE-ALPES, (2014). *Valoriser les ressources territoriales : des clés pour l'action.* Guide méthodologique téléchargeable sur www.suaci-alpes.fr/-Ress-Terr-

RESEAU RURAL PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR, (2014) *Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux.* Repères méthodologiques tirés de quatre expériences en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Téléchargeable sur <http://www.reseaurural.fr/files/valoriser-les-ressources-locales-rr2013-web-ppp.pdf>

² Groupes d'acteurs « pionniers », qui « défrichent ensemble de nouveaux espaces de marchés potentiels », Marc Desforges, bibliographie, annexe 3.

Fiche utilisateur : Assurer l'engagement durable des acteurs dans la démarche projet de mon territoire

<p>Etat des lieux de mon projet : où en est l'appropriation, la mobilisation, la participation de chaque catégorie d'acteurs concernée ? Quels sont les freins à lever ?</p>	<p>Quels leviers possibles pour renforcer l'adhésion, la mobilisation, la participation des acteurs concernés ?</p>	<p>Quelle démarche mettre en œuvre, avec qui ?</p>	<p>Le suivi de ma démarche Etapes, objectifs, indicateurs de réalisation</p>