

FICHE 6 – « Mettre en place les conditions de gouvernance et d'ingénierie favorables à un développement durable du projet touristique territorial »

ENJEUX, OBJECTIFS

- **S'inscrire dans une démarche de développement durable des territoires** en intégrant toutes ses composantes.

ENSEIGNEMENTS

Ces démarches de valorisation touristique territoriales, parce qu'elles impliquent des changements de fond (Cf. chapitre 1), se développent sur une temporalité pluriannuelle, par cycles de projets successifs (Cf. cycle de projet p 25). Il est donc essentiel dans cette perspective, **d'inscrire la dynamique projet dans un cadre pérenne (et évolutif) d'organisation de l'action.**

1- Organiser l'action territoriale : quelques points de vigilance

- **Une structure unique d'animation et de coordination** (collectivité ou structure de développement touristique) : garante de la vision stratégique, de la cohérence globale des actions et de leurs articulations, de l'implication des acteurs et de la bonne répartition des rôles, de l'intégration de cette nouvelle offre dans le marketing de la destination, etc.
Cette structure est aussi en capacité d'assurer une continuité de moyens et d'accès aux financements publics (ingénierie d'animation et soutien des porteurs de projets)
- **Une organisation transversale des compétences d'ingénierie.** Le porteur de projet doit à minima assurer la permanence des compétences d'animation et de coordination nécessaires. Il est par ailleurs nécessaire de formaliser l'ensemble des compétences nécessaires et de définir précisément les ressources externes complémentaires à rechercher, les structures d'accompagnement compétentes et leur rôle dans la démarche projet (Cf. figure p 21). Par exemple, la communauté de communes de Thônes a trouvé un fonctionnement efficace dans une ingénierie tripartite assurant la légitimité et la compétence d'intervention dans trois registres clés de son projet :
 - Coordination transversale par l'animatrice de la communauté de communes
 - Ingénierie d'action par l'animatrice territoriale de la chambre d'agriculture
 - Mobilisation de la filière fromagère par l'animatrice du Syndicat de producteurs.
- **Un relais efficace par les collectifs professionnels.** S'appuyer sur des collectifs professionnels organisés (réseaux, associations d'agriculteurs, coopératives, etc.) est un atout dans tous les projets. Pour assurer une participation et un relais efficace de ces collectifs, les partenaires de la démarche doivent préciser le rôle attendu et les moyens d'intervention de ces collectifs. Ils peuvent être des relais pour :
 - le nécessaire débat professionnel,
 - le repérage des porteurs de projet / d'idées et l'émergence de projets collectifs,
 - le portage de certaines actions,
 - le repérage et l'intégration en continu de nouveaux entrants dans les projets,
 - le repérage des besoins de qualification des professionnels et le suivi des démarches de progrès (les réseaux professionnels en agritourisme ont leur propre dispositif de formation, sur lequel s'appuyer).
- **Une autonomisation progressive des porteurs de projet.** Le soutien public aux projets (en moyens de financement, en ingénierie d'expertise, d'animation et de coordination), est nécessaire à la structuration des partenariats et à l'accompagnement de nouvelles offres

jusqu'à leur mise en marché. Dans une seconde étape, pérenniser l'action doit amener les partenaires à passer d'un stade informel de « réseaux de coopération », à la mise en place de formes d'organisation permettant d'assurer juridiquement le portage des actions, et l'apport de moyens de financement de l'animation des actions collectives (la décision sur l'opportunité d'une cotisation des membres des réseaux, permettant d'assurer des fonds propres, est une étape de la responsabilisation des collectifs).

Cette question est complexe, car l'expérience montre que la pérennisation des projets mobilisant des réseaux professionnels territorialisés ne peut s'envisager sans le maintien d'une ingénierie d'animation transversale. Les instances de pilotage de la démarche projet doivent donc s'accorder sur :

- Des objectifs de développement des actions / offres collectives compatibles avec les moyens d'animation mobilisables,
- Une définition de la répartition des rôles identifiant : i) ce qui peut être assumé par les collectifs professionnels et la façon d'organiser ce transfert progressif de compétences, ii) ce qui reste du ressort du pilotage territorial.

2- Assurer la continuité d'un projet stratégique porté par le territoire – destination.

La valorisation des économies agricoles et artisanales peut progressivement enrichir le projet touristique d'un nouveau registre d'offres qui « met en scène le territoire ».

La portée de ces offres pour le territoire est plus d'ordre qualitatif (image, identité culturelle) que quantitatif. Il est d'autant plus important d'organiser la façon de les valoriser au mieux dans la promotion du territoire et de les rendre lisibles et accessibles pour les visiteurs dans l'offre globale.

Les territoires engagés dans ces projets manquent encore de recul pour en apprécier pleinement les retombées comme les limites. Les instances de pilotage politique de ces démarches projets doivent être des lieux d'acquisition progressive d'une véritable « culture partagée » sur les bénéfices de ces projets, et leurs conditions de développement durable (rôle des comités de pilotage dans les territoires).

3- Contribuer au développement économique des activités et à leur reconnaissance territoriale

Ces valorisations nouvelles développées via le projet touristique ne seront durables qu'à la condition d'être créatrices d'activité et de retombées économiques, en premier lieu pour les prestataires qui les développent. Nous avons souligné l'importance de l'évaluation dans la démarche projet (Cf. Fiches étapes 4 et 5).

Concernant la **profession agricole en particulier**, une évaluation large des retombées des partenariats au tourisme serait à conduire par territoire, en intégrant :

- la création d'activités et la consolidation des entreprises agricoles diversifiées,
- l'élargissement des marchés locaux et l'apport de nouvelles clientèles pour les produits,
- le gain de notoriété, d'image et de différenciation des produits agricoles transformés,
- la valorisation économique des aménités auxquelles contribue l'agriculture (paysages, biodiversité), et qui correspondent à une demande des clientèles,
- l'affirmation et la reconnaissance de l'agriculture comme composante d'un patrimoine culturel territorial,
- l'élargissement des réseaux professionnels et sociaux,
- ...

Ceci pourrait permettre aux professionnels agricoles de se doter d'une stratégie de valorisation des opportunités liées au tourisme, et d'un projet de développement de l'offre agricole de produits et services en direction du tourisme, comme une composante du projet de développement territorial de l'agriculture et de ses filières produits locaux.

- 4- Organiser une réflexion stratégique au niveau des chambres consulaires.** Les chambres consulaires sont des structures ressources dans l'accompagnement des projets (Cf. guide pages 20, 21). Elles sont aussi porteuses d'une politique professionnelle et d'une stratégie de développement, en particulier les chambres d'agriculture en matière d'agritourisme. Les changements en cours dans l'évolution du tourisme, dans les rapports tourisme / agriculture, et dans les politiques dédiées des collectivités justifient une réflexion prospective sur cet enjeu. Ceci supposerait la mise en place :
- D'une veille stratégique sur les politiques d'accompagnement du tourisme et les procédures de projets dédiées aux territoires, en lien avec les institutions touristiques.
 - D'une veille dans les territoires pour suivre les évolutions de la demande et l'offre agritouristique, et identifier les structures porteuses de projets.
 - D'un appui auprès des collectifs agricoles pour conduire une réflexion stratégique et prospective sur les enjeux et opportunités de partenariat avec le tourisme (en s'appuyant sur l'ingénierie d'animation des territoires, et sur une expertise en tourisme).
 - D'une réflexion politique au sein des chambres d'agriculture : dans quels contextes d'agriculture et de territoire, compte tenu des tendances d'évolution agricoles et touristiques, est-il opportun de se doter d'une politique professionnelle renouvelée en matière d'agritourisme¹ ?

RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

Certains éléments, abordés dans la mise en place de la démarche projet (Fiches étapes 2,3,4) sont à reconsidérer ici dans une perspective d'évolution et de pérennisation de la démarche projet :

Formaliser une organisation des compétences et moyens d'ingénierie partagée par tous les partenaires. Définir la répartition des compétences d'intervention entre structures : qui a compétence sur quoi, qui est référent sur quoi, avec quels moyens et quels modes d'intervention. Identifier en particulier les complémentarités de compétences et la façon de les valoriser dans les modes d'intervention entre les différentes structures d'accompagnement (tourisme, agriculture, artisanat, ...). Eventuellement établir des conventions avec les porteurs de projet.

Mettre en place les outils permettant le développement de l'offre et le « recrutement » des acteurs économiques dans une exigence partagée de qualité et d'ambition territoriale. Intérêt ici des réseaux (labels, marque territoriale, etc.) pour piloter dans la durée qualité et impact territorial.

Anticiper et gérer les changements d'échelles qui accompagnent l'évolution des projets : articulations entre périmètres de projets, voire élargissement territorial du projet. Par exemple :

- articulation de la Route des Savoir-Faire de l'Oisans avec des produits similaires sur les autres territoires du CDRA Alpes Sud Isère
- extension du label Pays Gourmand du pays A3V au pays Sud limitrophe.

Entretenir des dynamiques d'acteurs « vertueuses » :

- Assurer la capitalisation progressive des connaissances et la diffusion des pratiques nouvelles et des innovations.
- Entretenir la qualité relationnelle entre acteurs économiques (Cf. éviter les conflits d'usages entre agriculture et tourisme liés aux nouveaux modes de fréquentation, etc.). Assurer l'élargissement progressif des réseaux d'acteurs impliqués.
- Entretenir des lieux de concertation et de projet transversaux entre tous les acteurs.
- Assurer l'appropriation par la population et favoriser sa participation.

¹ Les territoires viticoles connaissent cette évolution, avec la structuration de l'« oenotourisme »

**Fiche utilisateur : Qu'en est-il des conditions de développement durable de mon projet ?
 (gouvernance, ingénierie, implication des acteurs professionnels, etc.)**

	Les facteurs favorables	Les freins, les limites	Les leviers d'action	Les partenaires à associer et leurs rôles (pilote, soutien, accompagnement, relais, etc.)
Le pilotage par une structure unique d'animation et de coordination, La capacité de mobilisation des financements publics / privés				
La continuité des compétences d'ingénierie au service du projet, et leur organisation				
Le portage par les professionnels d'une stratégie de valorisation touristique de leur secteur d'activité				
Le rôle de relais assuré par les collectifs professionnels et leur ingénierie				
L'autonomie progressive des porteurs de projet				
...				