



# *Valoriser les économies agricoles et artisanales dans l'offre touristique des territoires alpins*

## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE



# *Valoriser les économies agricoles et artisanales dans l'offre touristique des territoires alpins*

## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

# Pourquoi ce guide méthodologique ?



Ce guide méthodologique se place dans une perspective de changements de fond des relations entre tourisme, agriculture et artisanat dans les territoires alpins. L'expérience des espaces valléens dans les Alpes, comme d'autres initiatives de territoires, invitent les acteurs à une approche territorialisée et transversale du développement touristique, visant à la fois le renouvellement de l'offre et le renforcement des économies locales. Cette ambition stratégique nécessite de repenser la conception des démarches projet et l'ingénierie de leur mise en œuvre.

Ce constat fut à l'origine de la démarche SYTALP, qui a accompagné pendant trois ans des projets de valorisation agritouristique portés par des territoires, des structures agricoles ou touristiques, afin d'en dégager les conditions de succès.

Ce guide présente le fruit de la capitalisation des enseignements de cette démarche expérimentale :

- Principes méthodologiques d'une démarche projet inter secteurs d'activités
- Eléments fondamentaux à prendre en compte, incontournables pour le bon déroulement d'une démarche projet ambitionnant une approche territoriale et transversale entre activités
- Facteurs clés de succès et bonnes pratiques
- Recommandations et outils méthodologiques

Il s'adresse tout particulièrement aux agents de développement intervenant dans ces démarches projet : animateurs des collectivités et des structures de développement touristique et agricole, techniciens spécialisés des chambres consulaires ou d'associations, etc.

Il s'adresse également à l'ingénierie support des territoires au sein des conseils généraux et des agences touristiques départementales, à l'ingénierie des cabinets d'études et aux formations initiales ou continues.

**Ce guide, ainsi que des fiches techniques enrichies et les documents cités en annexe, sont téléchargeables sur les sites :**

Suaci : [www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)

Rhône-Alpes tourisme : [www.pro.rhone-alpes-tourisme.com](http://www.pro.rhone-alpes-tourisme.com)

**En complément de ce guide, Rhône-Alpes Tourisme propose, en collaboration avec le Suaci Alpes du Nord, une formation** dédiée aux agents de développement et/ou aux partenaires d'un territoire désireux de mettre en œuvre un projet de valorisation touristique des ressources locales. Cette formation est destinée à faciliter la mise en œuvre de cette démarche sur les territoires de projets. Programme consultable sur : [www.trajectoires-tourisme.com](http://www.trajectoires-tourisme.com)

# SOMMAIRE

---

## INTRODUCTION –p.4

Contexte alpin, enjeux et défis de changement.

---

## CHAPITRE 1 –p.6

### LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Dynamiques d'évolution et opportunités de rapprochement entre les économies agricoles, artisanales et touristiques

- 1 **L'économie touristique dans les Alpes :**  
d'une montagne à pratiquer  
vers une montagne à vivre –p.8
  - 2 **L'économie agricole dans les Alpes et ses liens à l'économie touristique :** les défis  
d'un renouvellement de « l'agritourisme » –p.11
- 

## CHAPITRE 2 –p.16

### LE SOCLE MÉTHODOLOGIQUE

Système d'acteurs, étapes d'une démarche projet et spécificités de la diversification touristique territorialisée

- 1 **Qui est concerné**  
par ces types de projets ? –p.18
- 2 **Etablir des synergies entre deux dynamiques de projets :** ascendants, descendants –p.22
- 3 **Formaliser les étapes du projet :**  
le cycle de projet –p.24
- 4 **Le « cycle projet » appliqué aux projets agritouristiques territorialisés :**  
quels enjeux ? –p.29
- 5 **Approche opérationnelle des étapes du cycle projet :** la mise en œuvre théorique et les enseignements de l'expérience –p.31

#### DÉMARCHE ÉTAPE 1

De l'idée au concept –p.32

#### DÉMARCHE ÉTAPE 2

Elaboration de la démarche projet –p.40

#### DÉMARCHE ÉTAPE 3

Mise en œuvre de la démarche projet : construction collective des offres –p.50

#### DÉMARCHE ÉTAPE 4

Gestion et développement des offres –p.58

#### DÉMARCHE ÉTAPE 5

Evaluation de la démarche projet –p.64

---

## CHAPITRE 3 –p.68

### SIX FONDAMENTAUX

Pour une approche territorialisée et inter-activités

#### Présentation des fondamentaux –p.70

#### Fiches pratiques par fondamentaux –p.72

Version allégée. La version complète est accessible en ligne sous la forme d'outil pratique à l'usage des acteurs (format excel)

#### FONDAMENTAUX FICHE 1

Un « terreau » favorable à l'émergence de projet –p.72

#### FONDAMENTAUX FICHE 2

Faire du territoire le socle de la formulation du projet touristique –p.74

#### FONDAMENTAUX FICHE 3

Assurer la cohérence territoriale et l'articulation des différentes échelles : légitimités, compétences, fonctions –p.76

#### FONDAMENTAUX FICHE 4

Engager les acteurs dans un collectif apprenant et évolutif, valorisant chaque partie prenante –p.78

#### FONDAMENTAUX FICHE 5

Créer des offres innovantes, qualifiant et distinguant la destination touristique –p.80

#### FONDAMENTAUX FICHE 6

Mettre en place les conditions de gouvernance et d'ingénierie favorables à un développement durable du projet touristique territorial –p.82

---

## CONCLUSION –p.86

## BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE –p.88

## ANNEXES –p.90

Introduction

# CONTEXTE ALPIN, ENJEUX ET DÉFIS DE CHANGEMENT



Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la formidable épopée du développement des activités touristiques en montagne, tirée par le ski, a permis une dynamique économique extraordinaire qui a utilisé les conditions naturelles favorables. Aujourd'hui, force est de constater que la croissance enregistrée jusque dans les années 90 est ralentie voire stoppée et que le nombre de pratiquants de la montagne stagne, voire diminue en été. La montagne est un terrain de jeu de moins en moins fréquenté par les clientèles traditionnelles qui ne se renouvèlent pas, alors que des clientèles potentielles existent. Pour séduire ces clientèles et faire revenir les premières, **il faut passer de la montagne à pratiquer aux montagnes à vivre.**

Plusieurs enjeux d'évolution du tourisme et de l'agriculture identifiés dans le schéma de massif des Alpes, ont prévalu à la mise en place de ce guide :

- L'enjeu de la **diversification de l'offre touristique**, notamment pour le tourisme d'été et d'intersaison, par des offres répondant aux nouvelles attentes des clientèles (authenticité, rencontre, expérience). Il s'agit là d'élargir la diversification des stations, par des offres qualitatives s'appuyant sur les produits, les savoir-faire, les paysages, les patrimoines culturels, etc., permettant de renforcer la différenciation et l'attractivité des destinations.
- L'enjeu de l'**élargissement du projet touristique, de la station au territoire-destination**, qui est une obligation aujourd'hui, à l'heure des évolutions structurelles que connaît le tourisme : **d'une part au niveau des offres**, généralement diversifiées, qualifiées, tirées vers le haut par les destinations émergentes ; **d'autre part au niveau des demandes** qui retiennent majoritairement et de plus en plus la notion de destination touristique, les « offres de prestations basiques » étant un acquis évident, normal et non différenciant pour le client. L'émergence d'une **Destination touristique** singulière – c'est-à-dire possédant une « personnalité » qui la distingue de la concurrence et la fait choisir pour ce qu'elle est et non seulement pour les possibilités de pratiques qu'elle permet – suppose une mobilisation élargie des acteurs, des nouveaux modes de coopération et d'organisation pour définir puis mettre en œuvre collectivement la stratégie de développement équilibré du territoire.

- L'enjeu de la **consolidation de l'économie agricole** : même si le poids économique de l'agriculture (en valeur et en emplois) est modeste à l'échelle alpine, elle constitue une composante incontournable du patrimoine culturel alpin, et contribue largement à la diversité et à l'identité des territoires. Malgré des réussites économiques certaines, marquées par une large gamme de produits sous signes de qualité, le nombre d'exploitations agricoles ne cesse de diminuer. La diversification des stratégies économiques est un enjeu pour le maintien d'une présence agricole forte et dynamique sur le territoire.

**La consolidation des liens et des synergies avec l'économie touristique** est un des leviers stratégiques à mieux valoriser pour passer d'une offre agritouristique individuelle et diffuse, à un projet stratégique intégrant les exploitations, les filières produits, et les autres acteurs concernés sur un territoire (restaurateurs, hébergeurs, artisans, professionnels du tourisme, etc.).

L'activité touristique, qui reste le moteur des économies des territoires alpins, ne doit plus être abordée dans un développement propre, coupée des autres activités présentes sur le territoire. Le tourisme doit se nourrir de ces activités et irriguer leurs économies, d'une part pour, à la fois :

- favoriser la diversification des activités touristiques au sein de destinations singulières et uniques,
- permettre le maintien et le développement d'activités essentielles pour structurer les territoires dans un développement durable, s'appuyant sur une communauté de vie.

Ces enjeux soulèvent des changements de fond dans la conception et les méthodes d'approche du « projet » agritouristique. Ils supposent pour les acteurs concernés sur le massif, **l'expérimentation de nouvelles démarches projet, et l'apprentissage de nouvelles coopérations économiques.**

# LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Dynamiques d'évolution  
et opportunités  
de rapprochement  
entre les économies agricoles,  
artisanales et touristiques



Ce premier chapitre donne des clés pour saisir les tendances d'évolution de l'économie touristique et de l'économie agricole, dans la diversité des contextes alpins.

Il souligne les points de convergence possibles dans les enjeux d'évolution des deux activités.

Il dégage enfin de nouvelles perspectives et opportunités de rapprochement entre ces deux secteurs d'activité, qui passent par une conception revisitée et élargie de « l'agritourisme » et par une approche territoriale d'un projet touristique intégrant la valorisation des économies locales.





# 1 L'économie touristique dans les Alpes : d'une montagne à pratiquer vers une montagne à vivre



## LES DÉFIS TOURISTIQUES

Le tourisme est la première activité économique des Alpes.

C'est une activité florissante (la fréquentation des domaines skiables de Rhône-Alpes génère 6,5 milliards d'euros de consommation) mais en profonde mutation, sous l'effet de changements majeurs.

### Des clientèles à (re)conquérir

L'hiver connaît une stabilité globale de la fréquentation, dépendante de l'enneigement, avec toutefois globalement un tassement de la fréquentation de la clientèle nationale et des perspectives générationnelles peu favorables. La montagne « été » souffre quant à elle d'une désaffectation chronique des clientèles dont la fréquentation a fortement chuté depuis 1995<sup>1</sup>. Les territoires touristiques sont face à une nécessité d'adaptation et de diversification de leurs offres pour devenir de réelles destinations touristiques capables de séduire de nouvelles clientèles, aujourd'hui et demain.

### Une profonde évolution des clientèles

Toutes les études montrent que les valeurs de référence des clientèles, leurs attentes, leurs comportements et leurs pratiques connaissent un changement structurel, reflet des évolutions sociétales. Si le touriste est toujours plus exigeant et sélectif dans ses choix, il est désormais à la recherche de « sens » qui s'exprime en particulier à travers :

- La dimension « identitaire et patrimoniale » des territoires.
- La rencontre et le partage avec les gens / le caractère et le comportement des hommes, le sens de l'accueil et la convivialité.
- L'art de vivre, la gastronomie, les produits de terroir ou d'artisanat, l'animation et les marchés, etc..
- L'apprentissage et la découverte des langues et des cultures.
- La découverte du patrimoine vernaculaire, historique et architectural.
- L'initiation au territoire.
- La découverte du patrimoine naturel, des grands espaces naturels.
- L'immersion dans un univers respecté.

<sup>1</sup> De 9 % de la population française pratiquant le ski en hiver dans les années 80, on est passé depuis 20 ans à une proportion de 7 % (proportion qui tend à diminuer), compensée par une croissance de l'arrivée de clientèles étrangères : la fréquentation estivale a quant à elle considérablement diminué en 20 ans (-10 à -15 % suivant les massifs).

Ces attentes soulèvent des changements de pratiques dans l'offre qui vont bien au-delà d'une simple adaptation ou toilettage astucieux de l'existant : elles marquent un nouveau tournant dans l'approche touristique de la montagne. Le tourisme a connu l'ère de la montagne à respirer (climatisme), de la montagne à skier (le tout neige du Plan du même nom), de la montagne à pratiquer en « terrain de jeu » (années 1990/2010). S'ouvre désormais l'ère de **la montagne à vivre** (horizon 2015/2030).

**La singularisation des destinations** devient une nécessité face à la révélation des offres touristiques « accessibles depuis son salon » par le moyen du numérique. Il s'agit d'exister en tant que Destination, non par défaut ou pour des critères uniquement concurrentiels (qui entraînent à la fois la diminution des prix et la course au « toujours plus » en termes d'investissements et de services), mais bien pour ce que la Destination offre d'unique, d'original, d'exceptionnel, de non reproductible ailleurs. Il s'agit donc, peu à peu, de développer un tourisme de séjours multi activités,

**TABLEAU 1**

***D'une montagne à pratiquer à une montagne à vivre : deux approches touristiques distinctes mais complémentaires***

qui, à côté des activités symboliques des loisirs à la montagne, valorise l'immersion, l'initiation, la rencontre des visiteurs avec les singularités du territoire, marquées par les patrimoines, matériels et immatériels, par les activités et les hommes, etc. : en d'autres termes, révéler, mettre en scène et partager le « vécu », le « cœur » du territoire.



Il s'agit bien d'une **démarche de « création de valeur »**, destinée à enrichir l'offre de la destination d'une empreinte spécifique (Cf. **tableau 1**, ci-dessous). Cette posture est essentielle : elle implique une intégration de ces deux approches de l'offre dans le positionnement de la destination, et la recherche de complémentarités, de liens, de synergies entre ces deux logiques de développement et les acteurs qui les animent.

→ Cf Annexes 4, 5, 7 et 8

	<b>Approche par les pratiques</b>	<b>Approche par le territoire</b>
<b>VALEURS DE RÉFÉRENCE</b>	Attentes des clientèles	Valeurs de la communauté locale
<b>RAPPORT AU TERRITOIRE</b>	Espace support Destination = pôle Acceptation de la communauté	Espace vécu et approprié Destination = territoire Ancrage dans la communauté, appropriation, participation
<b>RAPPORT AU MARCHÉ</b>	Marketing de la demande dominant	Marketing de l'offre dominant
<b>RESSOURCES VALORISÉES</b>	Génériques, exogènes Logique d'exploitation	Spécifiques, endogènes Logique de valorisation et de renouvellement
<b>RELATIONS ENTRE ACTEURS ÉCONOMIQUES</b>	Retombées économiques sur le court terme Concurrence, segmentation du marché	Complémentarité des offres Renouvellement et combinaison Co-construction
<b>ATTENTES DES CLIENTÈLES POUVANT ÊTRE SATISFAITES DANS LE CADRE DU TOURISME DE MONTAGNE</b>	Satisfaction individuelle	Satisfaction relationnelle
	Activités	Expérience, participation, rencontre, initiation
	Dépassement de soi, sportivité, vitalité Terrain de jeu à la disposition du client	Besoin de sens, de ressourcement, d'authenticité, activités diverses Tourisme durable
<b>INGÉNIERIE DE L'OFFRE</b>	Savoir-faire différenciant en aval : mise en marché des offres, packaging, marketing, publicité	Savoir-faire différenciant en amont : la mise en réseau des offres, l'invention de l'offre, différenciation des offres, appropriation
<b>EXEMPLES</b>	Stations de sports d'hiver, activités de pleine nature (VTT, randonnée...)	Projets de découverte du territoire, de valorisation des cultures et des patrimoines, démarches des PNR

## LES DÉFIS DES TERRITOIRES DE MONTAGNE

Les territoires de moyenne montagne, les plus confrontés à la nécessaire évolution de leurs offres, sont les premiers à initier un repositionnement, à la faveur de diverses procédures de projet (Leader, Pôles d'excellence rurale, Conventions stations durables / espaces valléens, PNR, etc.).

### Vers une réappropriation et une valorisation collective des identités culturelles des territoires

La consolidation de l'offre de loisirs se double alors d'une recherche d'identification, de partage et de valorisation collective de leurs ressources spécifiques : « qu'avons-nous à offrir de singulier, d'authentique, qui soit la signature de notre territoire, socle d'une expérience vécue *unique* pour nos visiteurs ? ». L'identité territoriale, le capital « culturel », les aménités patrimoniales et environnementales fournissent les ingrédients de l'originalité et des valeurs et permettent de construire le contenu spécifique de la destination. Dès qu'un territoire fait le choix de l'aborder sous cet angle, la diversification touristique peut devenir un levier puissant de questionnement et de réappropriation collective des identités culturelles. Les acteurs territoriaux sont amenés à redéfinir ensemble ce qui donne du sens, de la profondeur, à leur territoire et à leur communauté, dans une perspective dynamique de l'hier – la reconnaissance d'un patrimoine partagé – vers le devenir souhaité – la stratégie de valorisation collective, transversale, des ressources et des activités. L'approche qualitative de l'offre et son inscription dans cet univers culturel lui donnent du sens par le récit et les marqueurs symboliques qui s'y attachent (comme au Pays de Thônes, par exemple<sup>2</sup>).



<sup>2</sup> A l'opposé, Tignes par exemple, et son univers de jeunes branchés, tout à fait pertinent par ailleurs pour cet espace de jeu « hors sol », est créé ex nihilo.

### Le tourisme au cœur de l'économie territoriale

Pour répondre aux évolutions en jeu, il devient nécessaire de décloisonner les secteurs d'activité afin d'élargir les ressources valorisées (par exemple en s'appuyant sur les potentiels des patrimoines et/ou des activités agricoles, artisanales, industrielles, etc.) car la découverte de la destination touristique concerne toutes les composantes du territoire.

L'activité économique touristique n'est ici plus réduite à un espace de pratiques relevant d'un champ sectoriel ; elle devient une activité qui irrigue tous les secteurs d'activité de l'économie du territoire.

Il y a donc nécessité de mettre en œuvre de véritables coopérations économiques, sociales et culturelles au sein même des destinations. En conséquence, la gouvernance des territoires change en profondeur pour accéder à l'intelligence territoriale, partagée, voulue, anticipée.



### Un nouveau regard sur les valeurs de l'agriculture pour le territoire

Dans cette « quête de spécificités », la composante agricole est bien souvent sollicitée, avec un intérêt renouvelé pour les produits locaux, les paysages, la présence d'une activité agricole qui *anime* la montagne : de la vallée à l'alpage, des cloches des vaches aux fêtes traditionnelles, etc.

À la faveur de nouveaux enjeux touristiques, les territoires de montagne redécouvrent leur agriculture, dans une perspective élargie : non pas comme une activité à part, une « toile de fond », mais comme une composante d'un système territorial combinant des activités, des pratiques, des savoir-faire, un environnement naturel, un capital culturel, etc., qui sont autant de composantes valorisables dans l'offre touristique à construire.

Tout ceci crée un espace très favorable à la diversification des activités touristiques née de l'hybridation des activités identifiantes du territoire, l'agriculture constituant un déterminant important, d'autant que le secteur et ses acteurs locaux sont aujourd'hui en recherche de nouvelles valorisations et demandeurs de partenariat avec le secteur du tourisme.

→ Cf Annexes 7, 8 et 9

## 2 L'économie agricole dans les Alpes et ses liens à l'économie touristique : les défis d'un renouvellement de « l'agritourisme »



### LES VALEURS D'UNE AGRICULTURE DIVERSIFIÉE ET SPÉCIFIQUE

#### Un patrimoine culturel

Du nord au sud, le massif alpin est riche d'une agriculture très diversifiée, liée à l'hétérogénéité des contextes géographiques, et à la nécessité de trouver des stratégies d'adaptation à un milieu montagnard très contraignant pour la production agricole. Au fil des siècles, chaque territoire, chaque vallée parfois, a développé une véritable « culture de la pente », reposant sur des formes d'élevage, des savoir-faire, des productions, des usages de l'espace, qui fondent aujourd'hui encore la diversité et la typicité des agricultures et des paysages alpins. Cet héritage culturel aurait pu en effet se « dissoudre » dans la modernisation de l'agriculture, comme ce fut le cas dans nombre de régions françaises... Ici au contraire les agriculteurs ont souvent su cultiver et valoriser cette typicité par des produits de qualité, des savoir-faire et des paysages

permettant le maintien d'une économie agricole vivante, et l'expression d'une « mosaïque de terroirs », composante d'un riche patrimoine culturel alpin.

#### Un panier de produits typiques, ... Inégalement répartis

L'agriculture de montagne est de longue date engagée dans une recherche continue de spécificités pour différencier ses produits sur les marchés, et compenser son manque de compétitivité pour des productions « génériques » (lait, viande...) face aux régions plus favorisées. Elle est riche aujourd'hui d'un panier de produits sous signe de qualité (AOP, IGP), organisés en filières de production, présents majoritairement au nord du massif et dans la Drôme. Le sud du massif (les « Alpes sèches »), davantage marqué par une économie pastorale ovine et la production de viande, a plus de difficultés à différencier ses productions<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Pour plus de détails sur la diversité géographique de l'agriculture alpine : Cf. bibliographie, Conférence Agricole Alpine 2007

**L'agritourisme** a été développé dans les Alpes comme ailleurs en France, en réponse à la demande de « tourisme rural ». Il est désormais organisé en filière, avec ses marques commerciales : la plus répandue est le réseau « Bienvenue à la Ferme », marque des Chambres d'agriculture, qui en proposent une définition générique : « L'agritourisme recouvre l'ensemble des activités touristiques pratiquées sur une exploitation agricole en activité. Les activités touristiques sur une exploitation peuvent être variées. On les classe généralement en 3 champs : hébergement, restauration et vente de produits ou de services (activités de loisirs, sportives ou culturelles... )<sup>4</sup> ».

Les Chambres d'agriculture ont organisé une professionnalisation des agriculteurs pratiquant une activité d'accueil, et développé une gamme de prestations. D'autres réseaux existent, comme « Accueil Paysan<sup>5</sup> ». Malgré cette organisation, l'agritourisme reste le fait d'initiatives d'entreprises encore diffuses dans le territoire : il n'est pas plus développé dans les Alpes qu'ailleurs en France, et surtout, a évolué jusqu'ici en marge des grandes filières de productions agricoles, comme « un métier à part ». Ce cloisonnement dans la représentation du métier est en train de changer sous l'effet de plusieurs facteurs d'évolution.

### Une agriculture en pleine évolution<sup>6</sup>

La concurrence entre produits sur les marchés nationaux et des coûts de production élevés en montagne fragilisent les filières de production et imposent de trouver de nouvelles sources de valeur ajoutée. Par ailleurs le nombre d'agriculteurs ne cesse de diminuer, posant de façon accrue au sein de la profession la question du renouvellement des actifs et du maintien d'un tissu économique et social dans les territoires de montagne. Les filières de production en place ne pourront suffire

à elles seules à répondre aux besoins d'installation de jeunes agriculteurs. Des jeunes qui aspirent à un métier différent de celui de leurs aînés : plus en relation avec son environnement social, permettant une meilleure qualité de vie, plus en phase d'une certaine façon avec le mode de vie de la société moderne. Dans ces conditions, de nouvelles formes de liens à l'économie locale sont à rechercher et à encourager.

## QUAND L'AGRICULTURE SE TERRITORIALISE : CLÉS DE LECTURE D'UNE ÉVOLUTION

La **figure 1** propose une grille de lecture des différentes logiques d'offres agricoles selon les stratégies de différenciation des produits et de liens au territoire.

### La majorité des produits agricoles (première ligne du tableau) est commercialisée selon des logiques de filières, sur des marchés nationaux / régionaux

Certaines productions sont génériques, sans référence à des modes ou des lieux de production. D'autres produits se positionnent sur le marché en cherchant une spécificité se traduisant par une diversité de labels ou de signes de qualité, plus ou moins liés à leur territoire de production : les AOP en sont la forme la plus aboutie. A côté de ces formes classiques de mise en marché, d'autres formes plus récentes se développent, porteuses d'un renouvellement des liens entre l'agriculture et son lieu de production.



<sup>4</sup> Source, réseau Bienvenue à la Ferme : [www.bienvenue-a-la-ferme.com](http://www.bienvenue-a-la-ferme.com)

<sup>5</sup> Réseau Accueil Paysan : [www.accueil-paysan.com](http://www.accueil-paysan.com)

<sup>6</sup> Pour une analyse détaillée des tendances d'évolution 2000-2010 : Cf. bibliographie, Conférence Agricole Alpine 2013

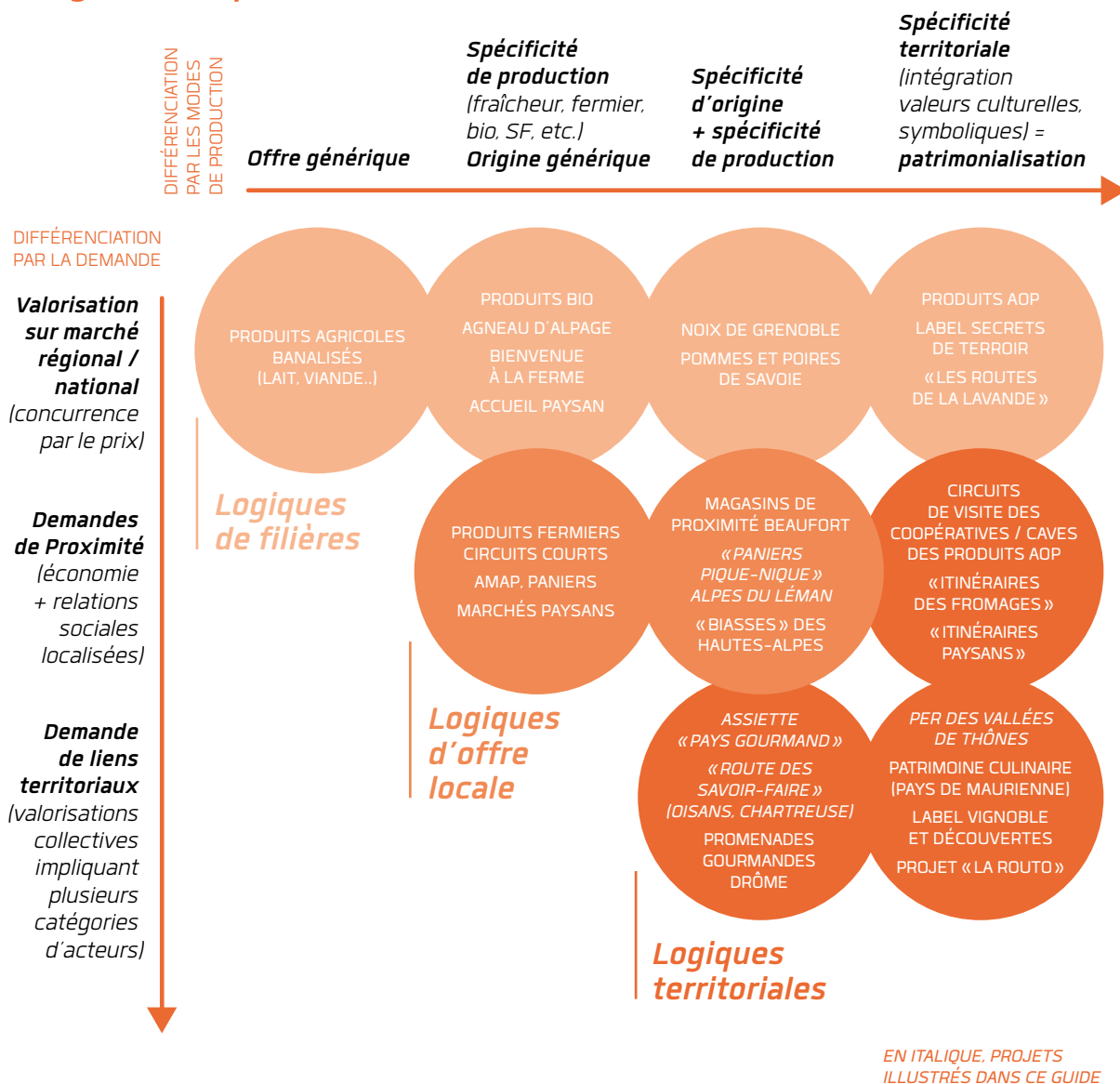
## Une relocalisation des produits et une diversification des filières locales de mise en marché

La demande croissante de produits locaux de la part des consommateurs est à l'origine d'une multiplicité d'organisations nouvelles de mise en marché sur **des circuits courts de proximité**. La vente locale de produits offre à l'agriculture de nouveaux débouchés complémentaires aux grandes filières traditionnelles. Désormais généralisée dans les grands bassins de population, la demande de produits locaux devient aussi le fait de territoires de montagne, où elle prend souvent des formes plus complexes : la demande de produits « d'origine locale » se double souvent d'une demande de typicité, voire de « terroir » de la part de territoires touristiques en quête de spécificités pour se différencier.

Certains **territoires touristiques** cherchent à mettre en avant une offre de produits locaux « signature » du territoire. Il s'agit ici d'une logique de « panier local », plus que de terroir, où l'on met en avant auprès du visiteur une « palette » de productions et de savoir-faire de transformation, « ambassadeurs » de l'image du lieu. En exemple, les « paniers pique-nique » des Alpes du Léman, ou encore la « Biasse des Hautes-Alpes ». Ces offres, encore émergentes dans le cas du tourisme, sont souvent à l'initiative d'acteurs publics (collectivités, syndicat mixte touristique, etc.). L'offre agricole est ici – au contraire des circuits courts dans les bassins d'agglomération – encore diffuse et peu organisée pour répondre à cette demande émergente.

FIGURE 1

## Diversité des logiques des offres agricoles et agritouristiques



d'après Gis Alpes Jura, projet Ress Terr – PSDR Rhône-Alpes

## L'émergence de valorisations territorialisées

Les filières des produits sous signe de qualité ont développé des stratégies marketing en direction de la clientèle touristique, alliant une présence dans les stations par des points de vente, la visite des coopératives de production, etc. Elles s'adaptent à l'évolution des attentes clientèles en associant davantage à la découverte du produit, la rencontre avec le producteur et la découverte du « terroir ». De nouveaux acteurs spécialisés dans la médiation culturelle sont parfois associés :

- certaines coopératives proposent désormais une muséographie élargie, voire de véritables sites d'interprétation (Cf. coopérative de Beaufort, écomusée Croq'Alp),
- l'Association des Fromages Traditionnels des Alpes savoyardes (AFTAIP) propose des circuits de découverte des sites de production en alpage, en partenariat avec des accompagnateurs en montagne.

### La valorisation des produits agricoles s'inscrit désormais dans des stratégies de projets territoriaux.

La diversification *qualitative* de l'offre touristique est souvent l'un des objectifs, sinon le moteur principal de ces projets, qui recherchent une valorisation touristique de leurs patrimoines culturels, et voient en l'agriculture une ressource à valoriser. Ces demandes territoriales nouvelles vis-à-vis de l'agriculture s'intéressent tout autant à la valeur patrimoniale et culturelle de l'agriculture alpine et à ses rôles territoriaux, qu'à la valorisation économique des produits :

- de nombreux territoires alpins s'engagent dans la **valorisation touristique des terroirs**, dans toutes leurs composantes (des produits, des paysages, des fêtes culturelles, des savoir-faire artisanaux, des offres d'accueil, etc.),
- ailleurs, faute d'une spécificité « terroir », on s'intéresse davantage à la **valorisation des « savoir-faire » propres au lieu**, dans leurs composantes agricoles, culinaires, artisanales, etc.

Ces projets font appel à un regard élargi des potentiels touristiques, au rapprochement des acteurs économiques et à la mise en place de nouvelles coopérations, préalables nécessaires à une ambition d'innovation dans les offres touristiques.

On rejoint ici la problématique de l'approche territoriale du développement touristique évoquée plus haut.

**Pour participer à de tels projets, l'agriculture doit repenser collectivement son offre, au-delà de la valorisation des produits, et élargir ses partenariats.**

## LES ENJEUX D'UN RENOUVELLEMENT DE « L'AGRITOURISME »

Par la diversification de leur offre et leur quête de différenciation, les territoires touristiques de montagne s'engagent dans un **processus de construction et de valorisation touristique de leurs spécificités culturelles**. C'est à cette évolution et à sa concrétisation dans un nouveau registre d'offres que l'agriculture est invitée à contribuer.

L'agriculture peut y trouver de nouvelles opportunités pour valoriser ses produits, diversifier ses liens sociaux, faire reconnaître ses rôles sociétaux et territoriaux à travers ses échanges avec les visiteurs. C'est dans ces contextes qu'il faut inventer les ressorts d'une activité agricole reconnue, valorisée et attractive pour de jeunes agriculteurs. Et si l'évolution des demandes touristiques était un puissant levier pour refonder, renouveler l'alliance entre l'agriculture et les territoires ?

L'agriculture alpine, souvent en quête de reconnaissance territoriale, est ici face à une opportunité nouvelle, qui nécessite un questionnement inédit et un repositionnement de son offre : **« à travers quoi, comment, et avec qui, voulons-nous nous inscrire, nous affirmer, dans le patrimoine culturel du territoire et sa valorisation touristique ? »**. Ainsi formulé, l'enjeu dépasse très largement le champ de « l'agritourisme », dans sa conception classique : il concerne l'ensemble des acteurs de l'activité agricole du territoire.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

Le développement touristique dans les Alpes doit relever le défi d'un nouveau tournant de son évolution : passer **d'une montagne à pratiquer (« terrain de jeu »), à une montagne à vivre.**

L'ambition est de développer un tourisme de séjours multi activités, qui valorise l'immersion, l'initiation, la rencontre des visiteurs avec les singularités du territoire, marquées par les patrimoines matériels et immatériels, par les activités et les hommes, etc. : en d'autres termes, révéler, mettre en scène et partager le « vécu », le « cœur » du territoire.

Le projet touristique ainsi abordé a pour objet le « cœur des ressources du territoire », et pour objectif la valorisation de ces ressources. À la fois projet économique et projet de valorisation culturelle, il s'intéresse à – et doit intéresser – toutes les activités, tous les acteurs (économiques, associatifs, culturels, etc.) qui contribuent à « fabriquer » les spécificités du territoire qu'il s'agit de partager, valoriser, mettre en scène, faire découvrir aux visiteurs. **Le tourisme peut ainsi devenir un activateur des ressources du territoire, dans une dynamique collective de « création de valeurs » :** valeur ajoutée économique bien sûr, mais aussi valeur ajoutée culturelle et sociale, car il contribue ainsi à rapprocher les acteurs par la mobilisation transversale qu'il suscite, et à révéler et consolider les patrimoines et les identités culturelles des destinations.

Cette approche territorialisée du projet touristique constitue une **opportunité nouvelle pour l'activité agricole alpine**, qui contribue largement par sa diversité et ses spécificités, aux identités culturelles des territoires. Le projet touristique peut être l'occasion pour les acteurs agricoles de s'inscrire dans un nouveau registre d'offres touristiques, en valorisant toutes les composantes singulières de leur activité (produits, savoir-faire, pratiques, paysages, traditions culturelles, fêtes, etc.). Il s'agit alors d'une perspective **d'élargissement et de renouvellement de « l'agritourisme »**, dont la portée s'élargit à toute l'agriculture d'un territoire (et plus seulement à quelques exploitations pratiquant l'accueil à la ferme). Cette mise en tourisme appelle des partenariats nouveaux avec d'autres acteurs économiques et avec les professionnels du tourisme, afin d'être en mesure d'innover dans des offres proposant une immersion et une expérience vécue du territoire, en phase avec les nouvelles attentes des clientèles.

Du point de vue du territoire, il s'agit d'inscrire cette démarche dans un projet stratégique de développement visant à créer de la valeur ajoutée pour les activités locales, et à enrichir le positionnement et l'offre de la destination. Le territoire (collectivité, structure de développement touristique), se trouve en position de coordonner, animer, **l'invention et la mise en œuvre d'une nouvelle forme culturelle d'activité touristique. L'ambition est bien de mettre en mouvement une dynamique de développement territoriale innovante, activée par le projet touristique.**



Ceci génère des **changements fondamentaux dans l'approche du projet touristique**, qui ont fondé l'initiative de SYTALP. Ils portent sur :

- la démarche projet qui doit ambitionner la mobilisation et la coordination transversale des acteurs,
- l'appropriation collective des spécificités du territoire et l'émergence de nouvelles dynamiques collectives de valorisation,
- l'implication élargie et renouvelée des activités économiques, dont l'agriculture en particulier pour le champ qui nous intéresse ici,
- l'innovation dans les concepts d'offre qui doivent révéler, faire partager le « cœur » du territoire dans des expériences originales,
- l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation, de gouvernance, d'ingénierie.

**Ce guide méthodologique donne des repères, des clés, pour la mise en œuvre de ces démarches projet. Il est structuré selon une double entrée : le socle méthodologique d'une démarche projet (chapitre 2), et les fondamentaux à prendre en compte pour sa réussite (chapitre 3). Il est prolongé par des documents complémentaires, pratiques, accessibles en ligne (Cf. liens en page 2).**



# LE SOCLE MÉTHODOLOGIQUE

Systeme d'acteurs, étapes  
d'une démarche projet et  
spécificités de la diversification  
touristique territorialisée



Ce deuxième chapitre aborde le « process projet », en questionnant les spécificités d'une approche territoriale du projet touristique par rapport à une démarche de projet classique, dont le cycle est désormais maîtrisé.

L'interaction forte du projet touristique avec le développement territorial dans ses dimensions économiques, sociales, environnementales et culturelles, nécessite, pour le porteur de projet, de formaliser le choix clair du positionnement du projet, ses dimensions, les champs d'intervention et les implications méthodologiques.



# 1 Qui est concerné par ces types de projets ?



## LE SYSTÈME D'ACTEURS DU TERRITOIRE À IMPLIQUER DANS LE PROJET

*« Ce ne sont pas les méthodes  
qui marchent mais les hommes :  
toute méthode doit être au service  
de la mise en mouvement  
des hommes » (Roger Nifle)*

Dans le cadre d'un projet de développement territorial, en plus des acteurs traditionnels impliqués dans une démarche de développement économique, le rôle des acteurs territoriaux, porteurs d'une stratégie de développement touristique (PNR, CDRA, Communauté de communes, EPCI, Syndicat mixte à vocation touristique...), est essentiel.



La bonne répartition, sous l'égide des acteurs territoriaux, des rôles, des compétences et des fonctions à assurer entre les acteurs issus de secteurs d'activité différents constitue un enjeu essentiel pour la réussite et la pérennité de la démarche.

La coopération entre les différents acteurs, l'animation du bon relationnel et de leur rencontre régulière et constructive, ainsi que la construction de liens entre les offres de prestations et le « vécu » du territoire, constituent des facteurs clés de succès.

**La mobilisation et l'appropriation par les trois sphères de la gouvernance territoriale (sphère publique, sphère économique, sphère sociale) doivent constituer un objectif et un point de vigilance permanents.**

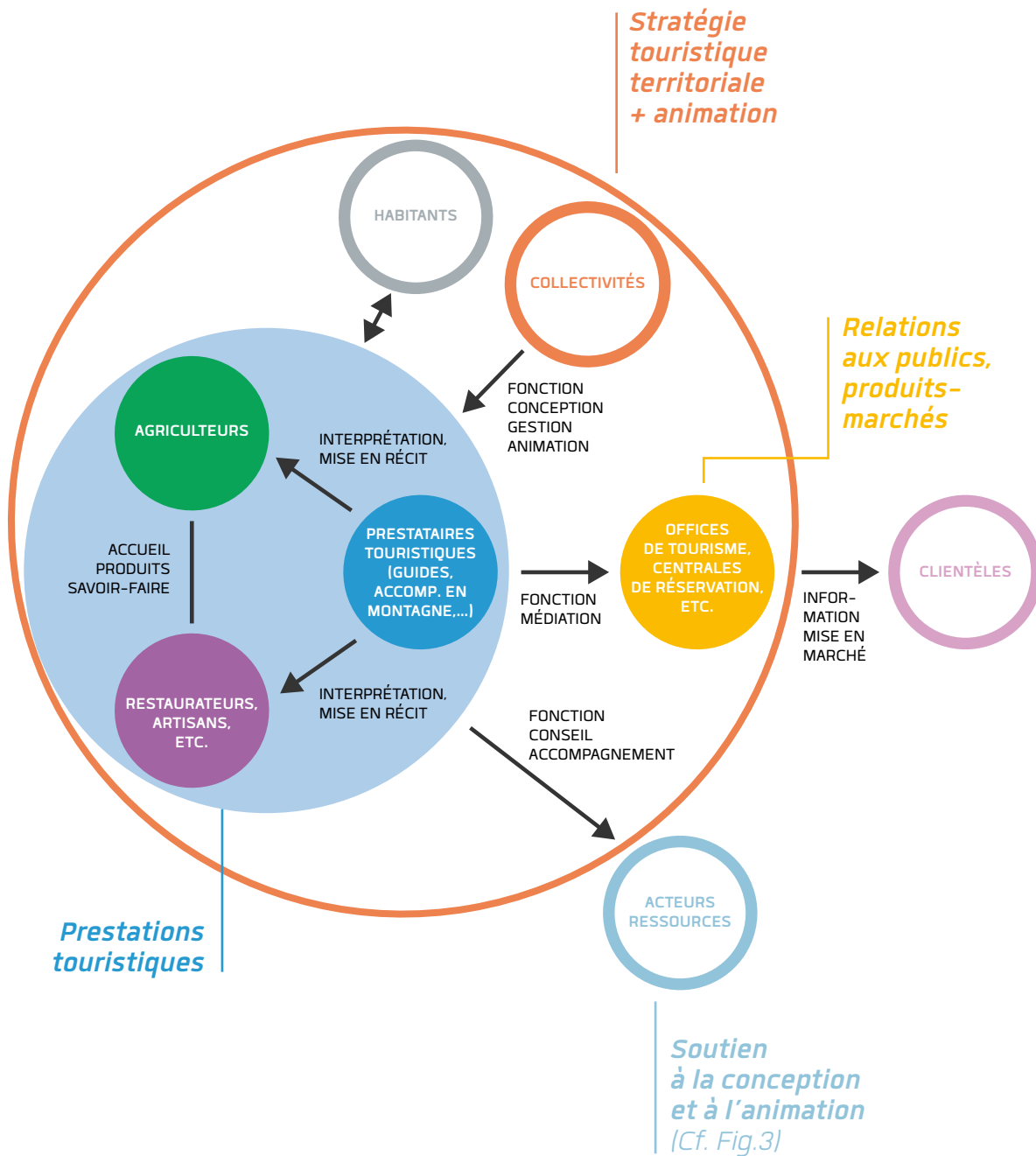
---

Les « Fiches étapes » (chapitre 2) et les « Fiches fondamentaux » (chapitre 3) donnent des clés pour une mobilisation efficace du système d'acteurs, en référence au schéma de la Figure 2.

Ces fiches sont prolongées par les documents mis en ligne. Les « Fiches fondamentaux » sont présentées ici de manière succincte, et développées sous la forme d'outils pratiques (tableaux au format excel) accessibles en ligne (Cf. liens en page 2).

FIGURE 2

*Le système d'acteurs dans l'approche territoriale de l'offre*



# LES ACTEURS RESSOURCES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET

Il est essentiel d'identifier les structures et les personnes ressources qui, à l'intérieur et à l'extérieur du périmètre du projet, doivent être sollicitées pour permettre sa pleine réussite.

Il convient de bien cerner les objets et les modes d'intervention de chacun de ces acteurs en interrogeant et en intégrant leurs propres logiques, leurs valeurs, leurs modes de fonctionnement, leurs contraintes et leurs temporalités, de manière à les associer à bon escient et aux bons moments,... en se souvenant que le plus tôt est toujours le mieux !

La Figure 3 illustre le système de ces acteurs ressources selon leur nature.

Le tableau suivant (Tableau 2) précise les modes d'intervention des partenaires ressources.

**TABLEAU 2**

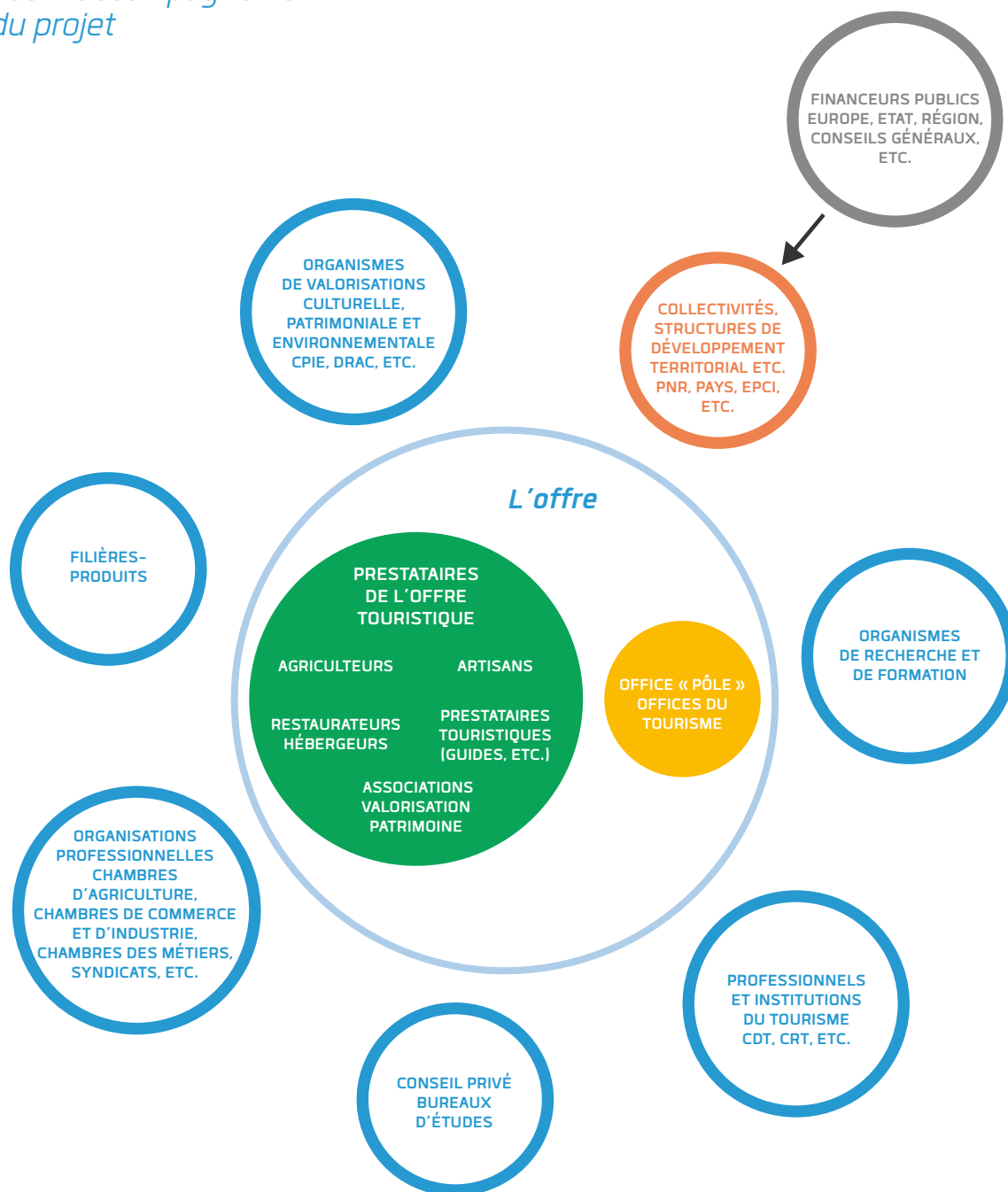
## *Les partenaires ressources et leurs contributions possibles au projet*

<i>Grandes catégories de partenaires ressources</i>	<i>Contributions possibles au projet</i>
COLLECTIVITÉS ET STRUCTURES DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL	Impulsent, mettent en place, coordonnent des actions en lien avec les politiques publiques. Potentiellement de bons porteurs de projets car disposant souvent de compétences et de moyens d'animation.
ORGANISATIONS SOCIOPROFESSIONNELLES (DONT CHAMBRES CONSULAIRES)	Très proches des prestataires dans la création et le suivi d'une activité. Compétences en formation professionnelle. Relais entre prestataires et porteurs de projet.
FILIÈRES PRODUITS (SYNDICATS DE DÉFENSE, UNION DE PRODUCTEURS), ET AUTRES ORGANISATIONS ÉCONOMIQUES AGRICOLES	Interlocuteurs de la valorisation économique des produits. Acteurs promoteurs d'offres de découverte des produits et des terroirs.
ORGANISMES DE FORMATION ET DE RECHERCHE	Production de connaissances. Echanges entre cultures professionnelles. Forment les professionnels à de nouvelles pratiques de travail.
INSTITUTIONS TOURISTIQUES (COMITÉ RÉGIONAL DU TOURISME, COMITÉ DÉPARTEMENTAL DU TOURISME, AGENCE TOURISTIQUE DÉPARTEMENTALE,...)	En appui dans le positionnement des destinations, dans la définition de stratégie, dans l'élaboration d'offres adaptées et leur mise en marché. Appui à l'élaboration et au développement de stratégies marketing et de promotion, de commercialisation et de communication. Organisation de formations professionnelles.
ORGANISMES DE VALORISATION PATRIMONIALE, ENVIRONNEMENTALE OU CULTURELLE (CENTRES D'INTERPRÉTATION, FONDACTIONS CULTURELLES, CPIE <sup>7</sup> ,...)	Apport de contenus, de références sur les ressources locales spécifiques à valoriser.
CONSEIL PRIVÉ (BUREAUX D'ÉTUDE, ETC.)	Appui en fonction des besoins : - accompagnement du porteur de projet ; - conception d'offres, études de marché, etc. ; - diagnostics ; - évaluation...

7 Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

FIGURE 3

*Les acteurs ressources pour l'accompagnement du projet*



## 2 Etablir des synergies entre deux dynamiques de projets : ascendants, descendants



### PROJETS DESCENDANTS

L'initiative du projet peut avoir pour origine une institution sectorielle ou territoriale, consciente de la nécessité stratégique de conduire une opération intersectorielle. Ces démarches, initiées « par le haut », peuvent être qualifiées de **projets descendants**. Ces projets peuvent avoir pour atouts de posséder une envergure satisfaisante : d'intégrer dès le départ les étapes nécessaires au bon déroulement du projet : d'identifier en amont les structures, les moyens et les personnes ressources incontournables ; d'imaginer les ponts à établir et les tempos des rencontres, des échanges, des constructions, des consolidations et des décisions ; de garantir le suivi de la ligne directrice qui doit pouvoir évoluer en lien avec les réalités rencontrées sur le terrain tout en conservant la cohérence du projet.

La **démarche descendante** possède donc les facteurs clés de réussite, les quatre principales clés de succès étant :

- la phase d'échanges et de partage du projet avec les structures équivalentes en charge des autres secteurs d'activité concernés par le projet.
- l'appropriation par les acteurs concernés.
- la mise en œuvre opérationnelle sur le terrain.
- l'évaluation et de l'évolution réfléchie du projet en vue de sa pérennité.

### PROJETS ASCENDANTS

L'initiative du projet peut, à l'inverse, avoir pour origine un ou des acteurs locaux (professionnels ou association locale), confronté(s) à une problématique singulière à laquelle il(s) pense(nt) pouvoir trouver réponse par une démarche intersectorielle. Là encore les motivations de départ et les objectifs proclamés peuvent être très divers et, ne l'excluons pas, pas obligatoirement pertinents ou réalistes. Répondant la plupart du temps à un manque, à une fragilité ressentie ou vécue, le projet n'est pas facilement mis en recul et en perspective et peut de ce fait, non seulement ne pas apporter la réponse attendue, voire dissimuler une difficulté plus importante, plus fondamentale. Ces projets, partis des acteurs locaux, sont qualifiés de **projets ascendants**.

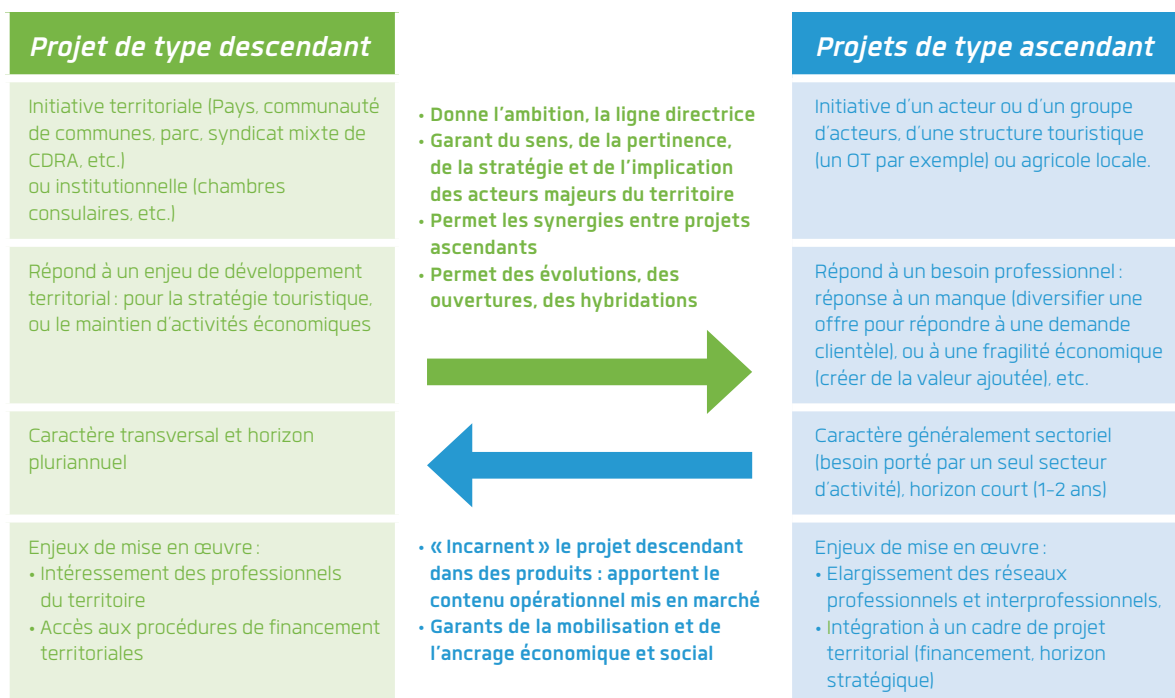
Ces projets doivent, avant que de devenir démarche, passer par des étapes d'échanges, de confrontations, de formulations, d'évaluations, qu'il n'est pas aisé, pour le porteur de projet local, de conduire seul. L'enjeu est donc très rapidement, de trouver les soutiens nécessaires pour faire valider la problématique au niveau du territoire, formuler les types de solutions imaginés, les évaluer, choisir la formule la plus pertinente au regard des enjeux et des objectifs partagés et construire une stratégie opérationnelle adaptée. La mobilisation des moyens humains, techniques et financiers, puis la mise en œuvre séquencée du projet intersectoriel, doivent se réaliser par une structure territoriale dédiée qui possède la compétence, le savoir-faire et la légitimité territoriale pour cela.

La **démarche ascendante** possède théoriquement le potentiel de la mobilisation effective des acteurs concernés, la volonté de l'opérationnalité effective, voire l'ancrage territorial. La **démarche descendante** permet la formulation d'un vrai projet de territoire intersectoriel, au-delà des intérêts immédiats privés des initiateurs.

**Pour avoir les meilleures chances de réussite, la conduite de projet doit très vite viser la convergence et la mise en synergie de ces deux dynamiques de projet, qui s'alimenteront mutuellement** (Cf. Figure 4).

FIGURE 4

### Etablir des synergies entre deux dynamiques de projets : ascendants, descendants





### 3 Formaliser les étapes du projet : le cycle de projet



#### LES GÉNÉRALITÉS D'UN PROJET

Tout projet trouve son origine dans une idée, émise par un ou plusieurs individus, un collectif ou une institution, en réponse à un besoin ou un manque, révélé dans l'exercice de son activité :

*Dans le Pays de Thônes, les producteurs de Reblochon fermier ont besoin de mieux valoriser leur produit, en le faisant mieux connaître des consommateurs : « Le Reblochon est un produit d'excellence du terroir du Pays de Thônes : comment mieux valoriser, partager les ressources du terroir avec tous les acteurs concernés, pour mieux les communiquer et les faire découvrir aux visiteurs ? »*



*Dans les Alpes du Léman (Haute-Savoie), le Syndicat Mixte de développement touristique s'interroge sur le positionnement touristique de son territoire, et sur les axes de développement de son offre, pertinents pour l'avenir : « Les Alpes du Léman sont un territoire privilégié d'initiation à la montagne pour des publics famille de proximité. Nous voulons décliner l'initiation à la montagne dans toutes ses composantes : de la pratique des activités de pleine nature jusqu'à la découverte des patrimoines du territoire. Comment pourrions-nous construire une offre découverte de notre terroir et de nos savoir-faire ? »*

*Le GAL du Pays A3V constate que les restaurants locaux proposent des menus banalisés, qui ne valorisent pas le territoire et ses produits pour le visiteur. « Comment développer une démarche soutenant l'utilisation de produits locaux sur les tables des restaurateurs, et assurant la promotion du territoire à travers ses produits ? »*

- Comment transformer l'idée de départ en une démarche projet mobilisatrice, concrétisée par des réalisations mettant en synergie tous les acteurs économiques concernés ?
- Par quelles étapes développer la démarche projet ?
- Comment associer efficacement les acteurs concernés ?
- Comment donner à un projet la capacité de se pérenniser et de se renouveler dans la durée ?

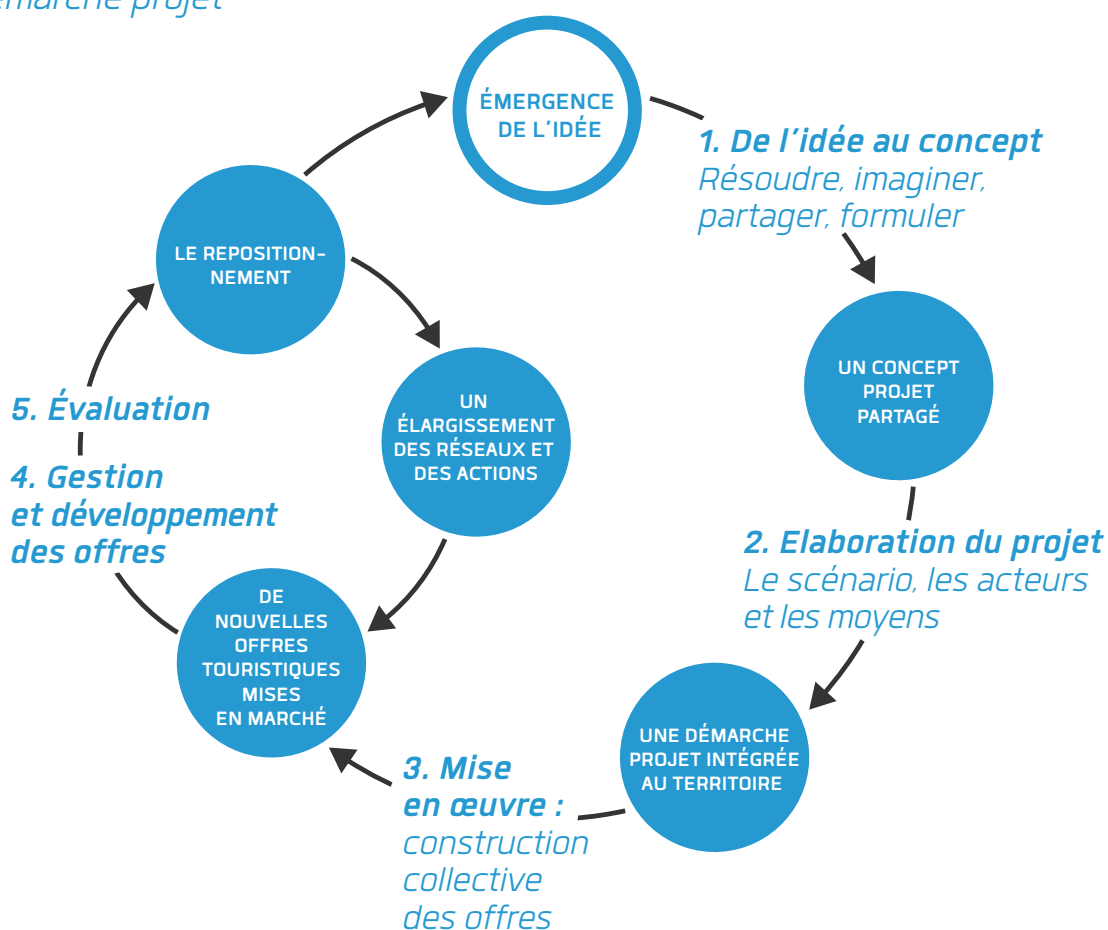
Pour répondre à ces questions nous proposons de nous appuyer sur la représentation d'une démarche projet conçue comme un **processus dynamique et cyclique** : « le cycle de projet » présenté sur la Figure 5. Ce « cycle de projet » n'est pas spécifique aux projets qui nous intéressent dans ce guide. Il est utile en tant que **référentiel théorique** pour :

- formaliser les *objectifs de réalisation* de chaque étape, et les *productions collectives* matérialisant l'avancée du projet et consolidant le passage à l'étape suivante,
- décrire les *points de vigilance particuliers* à ces projets agritouristiques territorialisés, conditionnant la réalisation de chaque étape. Nous porterons une attention particulière à la gestion de la **dynamique des acteurs**.

Enfin comme son nom l'indique, **il reste théorique** : dans la pratique,<sup>8</sup> la réalisation d'un projet est rarement séquentielle et s'écarte fréquemment de cette représentation théorique (ne serait-ce que parce que tout projet compose avec des actions déjà engagées par des acteurs organisés, et d'idées portées par des individus). Il est alors utile pour le coordinateur du projet d'apprécier la portée de ces écarts et leurs conséquences éventuelles sur la fiabilité de la démarche suivie.

FIGURE 5

**Le « Cycle de projet », un référentiel théorique support d'une démarche projet**



<sup>8</sup> Et nous l'avons constaté dans les projets suivis par SYTALP.

# LES ÉTAPES DU CYCLE PROJET

## ÉTAPE 1

### *De l'idée au concept projet = la conception et la formulation*

**MOTS CLÉS** résoudre, imaginer, partager, formuler

#### L'émergence

À l'origine, une idée émise par un acteur ou un groupe d'acteurs. Dans le cas de projets ascendants, des acteurs de terrain confrontés à un **besoin**, d'ordre économique le plus souvent (des « demandes clientèles » non satisfaites par exemple, ou la nécessité de consolider une activité, un produit, etc.). Dans le cas de projets descendants, l'idée émane d'acteurs institutionnels (une collectivité, un syndicat mixte, des chambres consulaires, etc.), en réponse à **un besoin, un enjeu de développement** à l'échelle d'un territoire (Cf. Figure 4).

L'idée reste généralement vague, souvent matérialisée par – voire réduite à – une réalisation concrète, mais doit être rapidement partagée et formulée, pour rassembler : d'autres acteurs se trouvent en général dans la même situation et vont, en rejoignant le premier cercle des « inventeurs », faire évoluer l'idée et rendre crédible le projet à venir.

#### La formulation du concept

Il s'agit d'approfondir collectivement l'idée initiale en la contextualisant dans le territoire (dynamique touristique, type de fréquentation, économie agricole et relations au tourisme, etc.). Le **concept** confirme et précise :

- le **positionnement** et la plus-value attendue de l'offre (agritouristique dans notre cas) pour l'offre touristique d'ensemble du territoire ;
- les **finalités de l'action collective** : les attentes des différents acteurs concernés et les plus-values recherchées à court et moyen termes, individuellement et collectivement ;
- les **valeurs de référence** partagées par les acteurs, et que les futurs produits touristiques devront incarner ;
- les **potentiels** valorisables et les **catégories d'acteurs** à mobiliser ;
- le **type d'offres projetées** et leurs **qualités recherchées**.

Le concept définit **le sens** du projet agritouristique territorial. Il se projette dans le moyen terme, doit se positionner dans le développement touristique du territoire, et formule des choix en terme de mode de développement recherché. Il constitue le **socle de référence** pour mobiliser et engager les différents acteurs dans une démarche collective, et pour préfigurer la conception d'offres touristiques, à construire avec les professionnels du tourisme, qui incarneront

les valeurs du projet. Il est déjà porteur d'éléments de la « **promesse client** » à formaliser ultérieurement dans les offres produits.

C'est une première étape déterminante de **construction collective et transversale entre activités**. Elle doit se **matérialiser dans un document écrit de référence**.

→ Pour en savoir plus sur les enseignements et bonnes pratiques : **fiche ÉTAPE 1**

## ÉTAPE 2

### *Elaboration du projet = la formalisation, l'analyse des scénarios, et le choix du scénario final*

**MOTS CLÉS** formaliser, organiser, planifier, engager, financer

Il s'agit d'une étape commune à toute démarche projet, qui prépare la phase opérationnelle en définissant précisément le « scénario » retenu, les acteurs et leurs rôles, les ressources et les moyens, les objectifs et le calendrier de réalisation. De nombreux guides méthodologiques existent en la matière. Nous nous limitons ici à quelques points de vigilance particuliers à la nature **transversale et territoriale** des projets concernés par ce guide.

Les principaux points de vigilance à cette étape :

- le choix d'une **échelle territoriale pertinente** pour le projet considéré dans toutes ses composantes, qui doit s'accompagner d'une réflexion sur les articulations et les relations à établir avec d'autres échelles territoriales.
- l'identification des différentes **catégories d'acteurs à mobiliser** et la qualité de leur **représentation dans les instances du projet**.
- l'affectation des **moyens d'animation**, l'identification et l'organisation des **compétences et des personnes ressources** à associer.
- les choix en matière de **portage politique / institutionnel** : compétences, légitimités.

→ Pour en savoir plus sur les enseignements et bonnes pratiques : **fiche ÉTAPE 2**



### ÉTAPE 3

## Mise en œuvre : construction collective des offres = l'engagement, la réalisation et la coordination

**MOTS CLÉS** mettre en réseau, animer, coordonner, concevoir, innover, tester

Après avoir partagé des valeurs, défini des objectifs et un *concept projet*, l'objectif de cette phase est de **traduire ce concept dans une offre de produits** sur le territoire. L'enjeu est donc de construire les synergies entre le *projet* qui donne du sens, et les acteurs de l'offre qui alimentent et donnent du contenu au projet par des nouveaux produits touristiques.

Les éléments déterminants de cette étape sont :

- **l'appropriation du projet** et du concept visé par tous les acteurs concernés, et leur mobilisation,
- **la mise en relation des acteurs**, la création de lieux d'échanges nécessaires à la conception d'offres transversales entre activités économiques,
- **la production de connaissances** nouvelles sur le territoire, ses ressources et ses potentiels valorisables, ses acteurs et ses réseaux, son environnement, etc.
- **la conception de nouvelles offres** : par une mise en perspective des offres existantes et la stimulation de démarches créatives pour renouveler l'offre, pour faire émerger des idées nouvelles, les formaliser, les tester. Ceci peut aller de logiques « d'assemblages » d'offres existantes, à de nouveaux concepts d'offres.

Les principaux points de vigilance à cette étape :

- la gestion de **la disponibilité et de la participation** des différents acteurs, et la place accordée à la **concertation, aux controverses et aux productions collectives** dans les méthodes d'animation.
- **Les méthodes de diagnostic et de partage de connaissances** entre les acteurs sur les ressources du territoire valorisables.
- la gestion de **temporalités différentes** dans les objectifs de réalisation : l'impératif de combiner le court terme pour mobiliser et réussir, et le moyen terme pour permettre un développement de projets porteurs de l'ambition territoriale.

---

→ Pour en savoir plus sur les enseignements et bonnes pratiques : **fiche ÉTAPE 1**

### ÉTAPE 4

## Gestion et développement des offres = le management, le suivi et la gouvernance

**MOTS CLÉS** mettre en marché, fiabiliser, coordonner, développer



Pluriannuelle, cette phase se caractérise par :

- la mise en place d'une organisation des acteurs pour assurer la gestion territoriale des offres et la continuité de leur adéquation aux objectifs collectifs,
- l'organisation de la communication / promotion collective,
- la mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation pour consolider et faire évoluer les offres,
- la formalisation d'une démarche de progrès collective et la qualification des professionnels selon leurs besoins,
- le développement des offres et l'élargissement des prestataires impliqués.

Les principaux points de vigilance à cette étape :

- Cette étape doit permettre la montée en puissance du projet et son élargissement progressif à de nouveaux entrants, de nouvelles idées.
- Les changements de pratiques sont importants à cette étape (coopérations nouvelles, nouveaux produits, incertitudes...), et les coordinateurs du projet doivent organiser une progressivité dans les réalisations collectives : en commençant par exemple par des tests accompagnés de près à petite échelle, et dont le collectif dressera le bilan avant d'élargir l'action.

---

→ Pour en savoir plus sur les enseignements et bonnes pratiques : **fiche ÉTAPE 4**



## ÉTAPE 5

### *Evaluation = de la mesure à la performance*

**MOTS CLÉS** évaluer, élargir, combiner, repositionner, renouveler

L'évaluation de chaque étape du projet, au regard de ses différents objectifs initiaux (économiques, sociaux, culturels, environnementaux, développement durable) et de ses réalisations, est une condition essentielle à sa pérennité. Elle doit permettre d'évaluer et partager les plus-values des réalisations, de diagnostiquer et résoudre les éventuelles difficultés et de confirmer l'engagement des partenaires.

Une évaluation peut aussi être justifiée pour préparer un nouveau développement du projet (élargissement à un autre territoire par exemple), ou pour résoudre une difficulté touchant aux « fondamentaux » de l'engagement collectif, etc. Elle doit être conduite et comprise comme un outil de management du projet. Elle peut conduire, si le besoin s'en fait sentir, au renouvellement du concept projet, c'est-à-dire relancer un nouveau cycle de projet.

L'évaluation est surtout un outil de management du projet.

→ Pour en savoir plus sur les enseignements et bonnes pratiques : [fiche ÉTAPE 5](#)

## À RETENIR SUR LE CYCLE DE PROJET

Un projet doit être abordé comme un **processus collectif**, au cours duquel les acteurs mobilisés développent une volonté et des capacités de « faire ensemble ». Comme tout projet, un projet agritouristique doit se développer par étapes, chacune d'elles concrétisant une avancée collective dans la réalisation du projet (Figure 5).

**La représentation en cycle traduit la non linéarité de ces étapes.** Il faut concevoir le projet comme un **processus dynamique et cyclique** : une première réalisation opérationnelle consolide l'ébauche

conceptuelle initiale et suscite un élargissement des acteurs intéressés et la mise en œuvre de nouvelles actions enrichissant le socle initial, etc. On combine donc des « temps courts » (action opérationnelle d'acteurs économiques) avec une temporalité plus longue (celle de la structuration progressive d'une offre territorialisée).

Le projet se développe ainsi par « boucles » successives. A un moment de cet élargissement, il peut apparaître nécessaire de revisiter le concept initial devenu insuffisant, et d'amorcer pour cela un nouveau cycle projet en relançant une réflexion stratégique entre partenaires.

## 4 Le « cycle projet » appliqué aux projets agritouristiques territorialisés : quels enjeux ?



Le cycle projet doit être abordé dans une double dimension :

- Il décrit un **processus de création** – voire d’innovation – inhérent à tout projet : la transformation d’une idée initiale aboutissant à la mise en marché de nouveaux produits.
- Il décrit un **processus collectif de changement** : partage et reformulation de l’idée, intéressement des acteurs concernés, mobilisation jusqu’à la mise en œuvre de nouvelles actions collectives.

Nous proposons de questionner, dans cette perspective, les projets qui nous intéressent dans ce guide.

### *Où se situent les enjeux de changement et d’innovation des projets « agritouristiques territorialisés » ?*

#### **Du point de vue de l’agriculture**

- Un changement des représentations sur les rapports entre agriculture et tourisme :
- Un réinvestissement des enjeux et des opportunités pour la profession, à l’échelle des collectifs agricoles d’un territoire (et plus largement à l’échelle des organisations agricoles) :
- Un élargissement des réseaux professionnels et une ouverture sur d’autres collectifs professionnels (artisans, restaurateurs,...) :
- Une valorisation économique rémunératrice de l’agritourisme, par des modèles économiques performants et durables.

## Du point de vue du tourisme

- Un enrichissement des offres répondant aux attentes réelles des visiteurs par la valorisation de tous les potentiels liés aux spécificités des patrimoines économiques et culturels de l'agriculture alpine ;
- Une contribution à la nécessaire singularisation des « Destinations de montagne » afin d'éviter le risque de banalisation lié à la normalisation des offres et au recours au « copier/coller » ;
- Un décroisement effectif entre le « monde agricole » et le « monde du tourisme », et une ouverture sur les autres secteurs d'activités, dont l'artisanat en particulier, pouvant enrichir le projet ;
- La participation à la valorisation de l'économie résidentielle des territoires par la mise en synergie de leurs composantes internes.

## Où se situent les potentiels d'innovation ?

- La valorisation des collectifs et leur mise en réseau,
- Le croisement des regards, l'intégration au territoire et à la stratégie touristique,
- L'hybridation dans l'agri-culture, l'agri-artisanat, l'agri-nature, etc.
- L'« expérience authentique », la fabrication de souvenirs uniques,
- La revisite des activités et des prestations existantes pour correspondre aux attentes fortes des visiteurs désireux de vivre une expérience.

## Comment les favoriser dans les démarches projet ?

- Par la généralisation du principe de transversalité des activités et des cultures professionnelles dans les pratiques de projet des institutions, des collectivités, des réseaux professionnels ;
- Par l'initiation des acteurs de l'agritourisme à l'évolution du tourisme et des attentes clientèles, la prise de conscience collective des potentiels ;
- Par la consolidation / l'adaptation des démarches projet, en tant que *processus d'innovation territoriale* : dans les formes de participation, les pratiques créatives, les diagnostics, etc.
- Par le pilotage par étapes, le principe gagnant-gagnant et la culture de l'évaluation ;
- Par la diffusion des expériences réussies ;
- Par la mise en œuvre de modèles de gouvernance territoriale effective, s'appuyant sur de l'ingénierie locale et pilotée par les collectivités responsables, agrégeant tous les acteurs concernés.

**Nous nous efforçons dans ce qui suit d'apporter des recommandations opérationnelles pour la mise en œuvre des démarches projet.**



# 5 Approche opérationnelle des étapes du cycle projet : la mise en œuvre théorique et les enseignements de l'expérience



Nous proposons dans ce qui suit une **fiche pratique pour chaque étape projet**. Elles sont organisées de la façon suivante :

- Présentation des étapes théoriques de mise en œuvre, et du produit attendu de chaque étape ;
- Enseignements tirés des projets suivis par SYTALP : points de vigilance, facteurs clés de succès, illustrations par des exemples concrets.

Nous savons que, dans la pratique, la mise en œuvre des projets s'écarte bien souvent – sciemment ou non, par choix ou par nécessité – de l'itinéraire théorique « idéal ». Le suivi des projets par SYTALP a permis d'évaluer ces digressions, d'en mesurer les conséquences sur le déroulement du projet, d'en tirer des points de vigilance argumentés (des alertes) et de proposer des correctifs pour pallier les faiblesses induites par ces raccourcis méthodologiques.

Notre propos est ici de montrer la cohérence d'une démarche théorique, et de donner à l'utilisateur les repères et les points de vigilance à prendre en compte pour adapter une démarche projet à un jeu de contraintes locales.

---

→ **Point de vigilance** : la conduite de la démarche n'est pas séquentielle. Chaque étape enrichit à rebours les précédentes et oblige à les réinterroger en permanence et à les re-questionner par rapport aux enrichissements qui se produisent au fur et à mesure.

→ **Clés de lecture des fiches** : chaque fiche peut être utilisée de façon indépendante. A la fin de chaque fiche, un renvoi est proposé vers les **fiches thématiques des « Fondamentaux »** qui approfondissent les points clés facteurs de réussite liés à la nature de ces projets agritouristiques territorialisés.



# DE L'IDÉE AU CONCEPT

**MOTS CLÉS** résoudre, imaginer, partager, formuler

## DÉFINITIONS

### Idée

Expression d'une solution possible à un besoin ou un problème rencontré par un acteur (individu, collectif, institution). Formulation du type « Et si... ? ».

***Exemple :** Dans l'Oisans, des offices de tourisme font remonter des demandes de visiteurs recherchant des fermes proposant des produits locaux, des visites d'ateliers d'artisanat, etc. « Qu'avons-nous à proposer aux familles accompagnant les clientèles sportives venues dans l'Oisans pour faire du cyclisme, de l'alpinisme ? L'offre existante est dispersée, peu lisible : et si nous regroupions et faisons connaître l'offre existante en matière d'accueil et de vente à la ferme, d'artisanat et de musées ? »*

### Concept

Développement argumenté des formes de concrétisation souhaitée de l'idée, à court et moyen termes, dans le contexte des possibles du territoire et des activités.



## QUOI : QUEL OBJECTIF DE PRODUCTION À CETTE ÉTAPE ?

Mettre en tourisme une offre agricole, artisanale, ou plus généralement appartenant à un secteur d'activité autre que celui du tourisme, c'est soit diversifier des activités dans un catalogue de propositions d'activités possibles pour le visiteur, soit inscrire la démarche au cœur de la destination, comme composante de sa singularité et de son identité. Les conséquences ne sont pas les mêmes en ce qui concerne les offres. Dans le premier cas, on peut se contenter de l'existant, dans le second, il y a un important travail à prévoir avant que de les proposer, rassemblées et valorisées aux visiteurs. Par contre dans l'un et l'autre cas, il est indispensable de faire appel aux acteurs du tourisme afin d'adapter les produits aux attentes des visiteurs, les communiquer et les promouvoir.

L'ambition, pour les projets agritouristiques qui nous intéressent, est bien de **faire émerger entre les acteurs concernés, une représentation élargie, innovante d'un projet agritouristique** :

- Intégré au territoire et à son projet touristique ;
- Valorisant tous les potentiels de spécificités locales ;
- Imaginant des coopérations nouvelles avec d'autres activités ;
- Innovant dans les offres, pour dépasser une approche traditionnelle de la découverte de l'agriculture ;
- Répondant aux attentes et aux valeurs renouvelées des visiteurs.

L'idée de départ n'est généralement pas confrontée au réel. Elle est en grande partie « hors contexte » et hors perspective d'action précise. Il s'agit ici d'interroger en profondeur l'idée de départ, d'en explorer les potentiels et les limites, en la replaçant dans le contexte du territoire et de ses activités, de la dynamique touristique territoriale et des évolutions à l'œuvre, ainsi qu'en se projetant à moyen terme.

L'objectif est d'élargir et d'enrichir l'idée de départ en la confrontant à toutes les composantes du contexte à prendre en compte pour la concrétiser :

- À quelles attentes, quels besoins du porteur de projet l'idée doit-elle répondre ?
- Quels acteurs mobiliser pour la développer ? L'idée répond-t-elle à des besoins de ces acteurs ?
- À quelles valeurs, à quelles finalités partagées le projet peut-il répondre pour assurer un engagement collectif durable ?
- L'idée répond-t-elle à des attentes des clientèles visées ? Comment l'adapter pour qu'elle y réponde ?
- Quel serait le périmètre pertinent pour la mettre en œuvre ?
- Comment se situe-t-elle dans le positionnement touristique du territoire ainsi délimité ?
- Quelles ressources locales peut-on valoriser pour l'enrichir ?
- ...

Cette réflexion doit articuler et mettre en cohérence deux échelles de conduite de projet :

- **L'échelle du territoire ou, mieux, de la « destination touristique »** : il s'agit de se référer à la vocation touristique du territoire
  - est-ce une destination touristique ?
  - est-ce une destination de séjour ou d'excursionnisme ?
  - pour quelle(s) clientèle(s) construit-on cette offre ?
  - pour quelle saisonnalité ?
 au positionnement de son offre touristique, et plus précisément à sa stratégie touristique si le tourisme est un axe de développement du territoire. On cherchera à préciser la façon dont l'idée pourrait s'inscrire dans ce contexte touristique territorial, et en quoi elle pourrait y contribuer (peut-elle apporter une plus-value à l'offre ?).
- **L'échelle des acteurs économiques prestataires** (individuels et collectifs) : quels sont les secteurs d'activité potentiellement concernés par l'idée, intéressants à mobiliser pour la mettre en œuvre ? Comment sont-ils organisés, quelles relations ont-ils avec l'activité touristique ? En quoi le concept pourrait-il être en phase avec leurs besoins, apporter une plus-value à leurs activités ? Quels types d'offres (de produits agritouristiques) peut-on imaginer pour traduire, incarner le concept souhaité ?



La **figure 6** page suivante présente le principe de ce questionnement visant à assurer la bonne intégration de l'idée (ou « l'intention de projet agritouristique ») avec le contexte touristique du territoire d'une part, et avec le contexte des activités et des acteurs économiques d'autre part. Cette formulation progressive s'élabore avec des représentants des différents acteurs concernés.

FIGURE 6

**Formaliser le concept :**  
confronter l'idée de  
« projet agritouristique »  
au contexte du territoire,  
des activités et des acteurs



## PAR QUI / AVEC QUI ?

Cette étape est, au départ, lancée et coordonnée par les initiateurs de l'idée (qui ne seront pas forcément les futurs porteurs du projet). C'est la circulation et le partage de l'idée entre tous les acteurs concernés qui permettront son enrichissement et sa traduction en concept(s) pertinent(s), adapté(s) au contexte local.

**L'enjeu de cette étape du point de vue de la dynamique d'acteurs est différent selon que l'on se trouve en présence d'un projet ascendant ou descendant.**

→ **Dans le cas d'un projet ascendant**, l'idée peut naître d'un acteur, d'un groupe d'acteurs, d'une structure touristique (un OT par exemple) ou agricole locale. On est le plus souvent dans l'expression de besoins professionnels liés à un secteur d'activité. L'enjeu dans ce cas est dans **l'élargissement du cercle d'acteurs initial**, tant du point de vue professionnel et interprofessionnel, que territorial : c'est à cette condition que l'idée pourra être développée avec pertinence.

### ENSEIGNEMENT

On constate fréquemment que les porteurs d'idées, dans le cas de projets ascendants, sont réticents à les partager avec d'autres acteurs. Ils craignent qu'à la réalisation, on s'éloigne de leurs préoccupations propres, et/ou qu'ils perdent la maîtrise de l'action, et/ou le bénéfice de ses retombées. La tentation est alors de passer de l'idée au projet et à sa mise en œuvre, sans l'élargissement aux autres acteurs concernés : le risque est grand dans ce cas de voir des projets peu viables, ou qui simplement n'aboutissent jamais, faute d'une confrontation avec les conditions de leur mise en œuvre pertinente avec le contexte local.

***Illustration :** Le CPIE des Alpes de Haute-Provence a développé un réseau de visites de fermes original grâce à son savoir-faire en pédagogie et éducation à l'environnement. Il a souhaité, à partir de ce réseau, développer des produits touristiques de découverte à la journée pour élargir les clientèles. Cette idée nouvelle – éloignée du cœur de compétences du CPIE – aurait nécessité un partage avec des professionnels du tourisme notamment, pour explorer sa pertinence et sa traduction possible en concepts adaptés au contexte. Le manque d'élargissement des acteurs à cette phase préalable a conduit à la formulation d'un projet non viable dans le contexte du marché touristique local, qui n'a pu être mis en œuvre.*

### FACTEUR CLÉ

Le porteur initial de l'idée doit en accepter la reformulation par d'autres : l'élargissement dès l'amont est gage de consolidation. L'appui d'un conseil en ingénierie projet est indispensable pour fiabiliser cette étape. On conseillera si possible de confier l'animation de cette phase à un animateur « extérieur » aux parties prenantes, présent en permanence sur le territoire et dont la légitimité technique et « politique » est évidente. Cet animateur devra veiller, à chaque reformulation de l'idée, que les attentes et besoins de chaque acteur ainsi que les nécessités opérationnelles sont effectivement prises en compte.

***Bonne pratique :** Oisans Tourisme s'est rapidement rapproché de l'association des agriculteurs du territoire pour s'assurer que l'idée de valorisation des produits et de visites de fermes était en phase avec les besoins des agriculteurs. Un groupe de travail a été mis en place avec tous les acteurs concernés pour développer l'idée de départ : techniciens des différents secteurs professionnels, représentants professionnels, élus, offices de tourisme, association des musées. Enfin, le lien a été fait rapidement avec le CDRA pour s'assurer de la cohérence de l'idée avec les axes de développement du CDRA.*

→ **Dans le cas d'un projet descendant**, l'idée émane de porteurs institutionnels, locaux – une structure de développement territorial (un syndicat mixte, une communauté de commune, etc.) –, ou supra-territoriaux (une chambre consulaire, une filière...). L'enjeu dans ce cas tient dans **le partage le plus en amont possible avec les acteurs économiques** (ou leurs représentants) pour s'assurer que le concept de projet sera bien en phase avec des attentes, des besoins des acteurs économiques prestataires qui développeront les offres. La confrontation de l'idée avec les acteurs économiques permet aussi de l'enrichir en se projetant dans des types d'offres touristiques souhaités.

***Illustration :** les limites d'un concept projet qui reste trop longtemps dans le cercle institutionnel. En Drôme Provençale / Haut-Vaucluse, les trois chambres consulaires ont imaginé un projet commun de valorisation des terroirs et des savoir-faire du territoire, qui dynamiserait leurs réseaux professionnels respectifs et développerait des liens entre les réseaux pour proposer de nouvelles offres-découvertes originales. Des difficultés de gouvernance du projet entre les trois institutions n'ont pas permis de partager rapidement l'idée avec les acteurs professionnels des réseaux concernés d'une part, et avec une structure de développement touristique d'autre part, pour la développer en un concept pertinent. L'idée n'a pas pu passer au stade de projet.*

**POINT DE VIGILANCE**

**Veiller, dès cette phase amont, à une mobilisation de tous les acteurs concernés :** que le projet soit ascendant ou descendant, la mise en œuvre de cette étape doit commencer par un inventaire de tous les acteurs potentiellement concernés, et susceptibles d'apporter une plus-value à cette réflexion de l'idée au concept. On s'appuiera pour cela sur les Figures 2 et 3 présentant le système d'acteurs : informer et mobiliser le plus rapidement possible les sphères concernées par le projet (à l'intérieur du périmètre pressenti, sphère politique, sphère économique, sphère sociale ; à l'extérieur du périmètre pressenti, sphère des acteurs concernés hors territoires ; voire la sphère des clientèles ciblées).

**COMMENT ?**

Il s'agit de développer le potentiel contenu dans l'idée, selon une démarche prospective et créative, qui se déroule progressivement, par enrichissements successifs.

On peut décomposer cette réflexion en trois étapes :

- **Étape 1 :** Formulation de l'idée dans son contexte et ébauche de concepts ;
- **Étape 2 :** Exploration des concepts possibles ;
- **Étape 3 :** Choix et formulation du concept retenu.

Il est essentiel d'associer à cette réflexion des regards extérieurs (experts issus des secteurs d'activités principaux mobilisés par le projet, etc.) car ils sont porteurs de cette reconnaissance du lieu mais également de données extérieures (benchmark...) qui permettent de ne pas rester au stade de l'état des lieux mais bien de produire un diagnostic prospectif de l'idée et du projet.

Le chef de projet organise les étapes et définit la méthode de travail. Il s'appuie sur une compétence extérieure pour manager la démarche, compétence extérieure qui suivra la totalité des travaux jusqu'à la mise en œuvre du projet et celle des outils d'évaluation.

Le temps et les moyens consacrés à cette phase dépendent de l'ambition du projet et de ses impacts attendus pour le territoire : elle nécessitera plus d'investigations et de moyens dans le cas des projets « descendants », structurants pour le territoire. Pour des petits projets « ascendants », on pourra se contenter, au début, de quelques séances de travail. Mais bien vite, il s'agira de mener une vraie démarche de projet et de conduire les investigations et les mises en perspectives nécessaires. Le plus tôt est toujours le mieux.

## **Un ou plusieurs groupes de travail ouverts et une animation externe « professionnelle »**

Une idée naît en solution possible à un problème, une difficulté, une amélioration ou une sollicitation. L'idée, doit au départ, cerner les enjeux, remédier aux dysfonctionnements, valoriser les atouts, satisfaire les besoins, tenir compte des contraintes, des faiblesses, des menaces, inventorier les potentialités de développement.

L'idée doit également s'appuyer sur les synergies et les interrelations identifiées comme nécessaires et logiques afin de permettre :

- une meilleure compréhension,
- une appropriation partagée par l'ensemble des parties concernées,
- la possibilité de synergies et d'enrichissements.

Pour ce faire il convient, une fois identifiés les acteurs concernés par l'idée, de les mobiliser et de les associer à la construction et au choix du concept puis à ceux du projet.

Le travail en groupe(s), constitué(s) de personnes issues de secteurs d'activités et de pratiques différents, favorise l'émergence d'idées. Des séances de travail animées et dynamiques permettront de réussir cette mobilisation initiale indispensable.

Afin que les groupes de travail produisent des idées d'actions opérationnelles – développement de l'idée initiale, identification d'idées complémentaires ou potentielles – il convient d'installer quelques principes indispensables :

- Une animation « externe » professionnelle ;
- La création de la confiance réciproque : chacun participe à construire une démarche collective qui n'est pas la somme des intérêts individuels et des prés carrés, mais bien une ambition nouvelle, une valeur ajoutée à l'existant ;
- L'encouragement à la créativité qui nécessite l'intervenant extérieur, maieute, rassembleur et « cornac », l'utilisation de méthodes et d'outils qui ne s'improvisent pas et permettent à chaque participant de quitter sa « représentation personnelle » pour œuvrer au projet collectif ;
- La consolidation systématique des progressions enregistrées, avec leur interrogation au regard de la prospective, de qui inclut l'évaluation.

## Une réflexion en trois étapes

### ÉTAPE 1

#### FORMULATION DE L'IDÉE DANS SON CONTEXTE ET ÉBAUCHE DE CONCEPTS

Pour l'**étape d'émergence des idées et de concepts**, plusieurs méthodes peuvent être utilisées, qui sont développées et mises en œuvre par des professionnels habilités :

- Le **brainstorming**, en ayant la sagesse de confronter les idées à des regards extérieurs pour « aller plus loin ».
- Les **groupes nominaux** qui proposent à des petits groupes de personnes (entre 6 et 10 au maximum) de s'interroger ensemble. Cela évite les effets de leadership, de réserves dues à la présence de personnalités et/ou de représentants de l'autorité de tutelle, ou plus simplement des caractères plus réservés de tel ou tel individu. Ces groupes nominaux sont multiples et leurs productions doivent être consolidées, confrontées, mises en résonnance.
- Les techniques de productions collectives que sont, par exemple, le **meta plan**, le **mind map** (la question est placée au centre et par cercles concentriques, les pistes sont posées successivement et s'hybrident), les **matrices** (croisements forcés), le **brain writing**...
- La **méthode Delphi**, qui consiste à faire réfléchir, à partir d'un processus interactif de questionnements, un groupe d'experts, pour obtenir en fin de course, des avis et des opinions partagées plus précises et plus concordantes sur les questions clés liées à la problématique posée. Ces éléments sont ensuite « mis en pâture » auprès des acteurs de terrain. Cette méthode apporte de la matière nouvelle et permet aux acteurs du terrain d'enrichir leur réflexion et de sortir de leurs certitudes locales.
- Le **jeu d'acteurs** mis en situation décalées ou imaginaires.
- La **construction de scénarios** en croisant les idées, les possibles, les probables, les ressources, avec la technique de l'entonnoir, du plus large au plus serré.
- La **visite et la rencontre d'expériences** conduites sur d'autres territoires en veillant à identifier les ressorts de ces expériences afin d'être en capacité de s'en inspirer et de les personnaliser au contexte local, et d'éviter ainsi un dangereux copier/coller.
- La **venue « d'experts »** extérieurs qui ont pour vocation d'apporter des connaissances, d'expliquer et révéler ce qui se fait ailleurs et que l'on ne peut aller voir, de permettre de comprendre les véritables enjeux à court, moyen et long termes, mais aussi de faire « lever le nez du guidon ».

L'ensemble des idées émises forme la matière première de l'exploration de concepts.

### ÉTAPE 2

#### EXPLORATION DES CONCEPTS POSSIBLES

**Passer de l'idée au concept**, c'est passer de cette matière brute à des prototypes élaborés, « les concepts », qui, sans être des projets finis, les préfigurent, souvent sous forme de scénarios. Il s'agit principalement, d'une part de resituer l'idée dans le contexte territorial et dans la société locale comprise dans son environnement économique, social et culturel, d'autre part de considérer plus spécifiquement le contexte des acteurs économiques et de leurs relations (existantes ou à créer) entre eux, avec leurs clientèles, et dans une approche des marchés.



Pour ce faire, chaque idée ou groupement d'idées qui aura été validé et retenu dans l'étape précédente devra passer au tamis d'interrogations nécessaires qui concernent :

- La confirmation que le but visé initial est bien concerné (il peut avoir évolué au cours de la démarche, mais cette éventuelle évolution doit être comprise et admise par tous).
- Le sens du projet collectif final en l'inscrivant dans le temps (perspective).
- Sa cohérence avec le positionnement du territoire.
- Les valeurs ajoutées apportées par chaque concept.
- La précision des résultats escomptés à court, moyen et longs termes.
- L'évaluation des acteurs à mobiliser en interne et en externe.
- Les phasages souhaitables.
- Les synergies existantes ou à installer avec d'autres démarches et projets existants sur le territoire concerné ou à l'extérieur.
- Les moyens à trouver pour permettre la mise en œuvre effective.
- La pertinence et la complémentarité avec l'existant.
- Les impacts directs, indirects et induits sur le territoire.
- Les conséquences sur les acteurs des secteurs d'activités concernés.
- L'incidence sur l'émergence de nouveaux projets (le rôle « levain »).
- ...

Cette phase est essentielle :

- Elle permet de clarifier et formaliser les idées, de leur donner de la consistance et de les envisager dans leurs développements temporel et spatial. Ceci correspond, en comparaison avec la conduite d'un projet classique, à la phase de « l'avant projet sommaire ».
- Elle permet de passer d'une logique de réflexion pure (les idées) à celle d'objectifs, de stratégie, de mise en perspective, de moyens, d'échéances et, pour le moins d'esquisser des résultats.
- Elle est l'occasion de mobiliser et d'intéresser tous les acteurs concernés à l'élaboration, en amont, de la démarche en participant aux étapes préliminaires au choix. Choisir c'est toujours renoncer. Comprendre pourquoi on choisit tel ou tel concept et donc pourquoi on renonce aux autres est un élément déterminant de l'engagement des acteurs et, en conséquence, de la réussite du futur projet.
- Elle permet enfin la formulation précise des contenus et des attendus de chaque concept. Cette formulation de contenus permet de comparer et d'être ainsi en réelle capacité d'en choisir un qui sera transformé en projet.



Cette phase doit être conduite avec rigueur et méthode. Le plus simple et le plus pratique est de faire appel à un intervenant extérieur dont l'expertise et les qualités de maïeutique et d'animation seront mobilisées. On procédera de manière itérative dans une démarche organisée par des réunions opérationnelles très cadrées, structurées, qui permettent **d'aboutir à la formulation complète de chaque concept.**

Le rythme de ces réunions est fondamental, de même que la composition des groupes constitués. Le rythme doit être soutenu – tout en tenant compte des contraintes des participants, qui doivent dans leur quasi-totalité participer à toutes les réunions – de manière à stimuler en continu la réflexion. La composition des groupes de travail, doit à la fois être la plus large possible en rassemblant des acteurs très divers pour éviter l'enfermement de la réflexion lié à la mono culture de l'activité, et à la fois permettre une effective production. En cas d'évidente nécessité de rassembler un grand nombre d'acteurs divers de tous les secteurs concernés, qu'ils appartiennent au territoire ou non, il est conseillé de formaliser plusieurs groupes hétérogènes, de les faire travailler indépendamment puis

de prévoir la réunion, la confrontation, l'enrichissement de leurs productions lors de séances communes. Chaque réunion fait l'objet d'une production qui consolide ce qui a été produit avec une feuille de route qui précise les contenus attendus de la formulation de chaque concept.

Il s'agit en effet de produire des contenus de concept qui soient comparables et permettent la saine évaluation des avantages et des contraintes, des forces et des faiblesses de chacun pour permettre un choix. Chaque feuille de route est à construire spécifiquement mais doit obligatoirement, a minima, répondre aux questions fondamentales posées ci-dessus et formalisées dans la Figure 6. Il ne faut pas hésiter à enrichir ce tableau, notamment par des données de prospective, chaque concept devant être passé au crible de ses réels potentiels d'avenir pour le territoire et pour les acteurs car le choix qui devra être réalisé devra nécessairement conjuguer quatre attentions complémentaires essentielles : l'efficacité à court terme ; la faisabilité opérationnelle ; les valeurs ajoutées à courts, moyens et longs termes ; l'effet d'entraînement et de synergie avec les dynamiques à l'œuvre sur le territoire.

### ÉTAPE 3

## CHOIX ET FORMULATION DU CONCEPT RETENU

Cette réflexion collective doit aboutir à la **formulation écrite du concept souhaité**, selon toutes ses composantes. Cet écrit formule l'ambition collective du futur projet, ses finalités, ses objectifs de mobilisation des différents acteurs, etc. Il constitue en quelque sorte le « **cahier des charges** » qui caractérise la démarche envisagée en identifiant ce qui correspond aux acteurs et ce qui correspond aux partenaires, au territoire, tant en matière d'attente, d'enjeux, d'objectifs, d'interventions que de retombées attendues. On doit jouer gagnant-gagnant et pour cela déterminer précisément les attendus des diverses parties. Un tel référentiel (document d'objectif, cahier des charges, charte, etc...) constitue un appui indispensable pour coordonner par la suite la mobilisation et l'engagement des acteurs à impliquer dans la réalisation du projet.

***Bonne pratique :** Dans le cadre du projet de Route des Savoir-Faire de l'Oisans, le comité de pilotage – représentatif des différentes catégories d'acteurs impliqués – a élaboré une charte : référentiel collectif qui décrit le projet, ses finalités pour le territoire et les acteurs économiques, la nature du concept visé (les qualités attendues de la Route, qui lui confèrent sa spécificité) et les conditions d'engagement des prestataires signataires.*

**POINT DE VIGILANCE**

Le concept projet doit être conçu **de façon évolutive** : il sera « mis à l'épreuve de l'action » dans la phase de réalisation du projet : des insuffisances, ou au contraire des enrichissements pourront apparaître. Comme l'indique le cycle projet (Figure 5), les actions doivent faire l'objet d'une évaluation périodique, qui peut conduire à revisiter le concept pour l'adapter à de nouvelles exigences ou opportunités.

**EN CONCLUSION...**

Cette étape est déterminante pour la suite du projet, et conditionne bien souvent la façon dont sera élaborée et mise en œuvre la démarche projet.

**ENSEIGNEMENT**

Nous avons constaté dans la pratique, que cette étape est très souvent escamotée dans les démarches projet, les acteurs passant fréquemment de l'idée à une réalisation. C'est souvent très préjudiciable pour la suite, car non seulement une idée insuffisamment approfondie et partagée ne fait pas un bon projet, mais encore la réalisation devient une fin en soi et, la plupart du temps obère les possibilités de mobilisation et de développement d'un véritable projet.

Ceci s'explique parfois par un manque de discernement, souvent par l'urgence courante de « passer à l'action », ou encore par une « peur » d'engager une démarche plus impliquante, plus approfondie qui risquerait de remettre en cause la « bonne » idée initiale : c'est aussi dans le cas des projets « ascendants », une question de moyens à mobiliser et, pour des projets descendants, de moyens liés à l'organisation des procédures projet. La phase amont du montage d'un projet n'étant pas financée, son approche est incomplète.

**La reformulation collective de l'idée, et du concept, doit alors intervenir au début de la mise en œuvre de la démarche projet.**

***Illustration :** l'association « Fil de Belledonne » réunit une diversité de petits prestataires agricoles et touristiques du massif de Belledonne, exprimant un besoin de promotion et de lisibilité de leurs activités dans l'offre du territoire. L'association a été soutenue par Espace Belledonne, structure de développement territorial du massif, dans le cadre de son projet de développement durable du tourisme. L'association « Fil de Belledonne » s'est rapidement engagée dans des actions de promotion de ses membres, sans consacrer suffisamment de réflexion collective à l'élaboration d'un projet touristique de l'association, intégré à la démarche de tourisme durable portée par le territoire. L'absence de projection « de l'idée au concept » et l'absence de formulation écrite d'un projet ont conduit à un échec.*

***Illustration :** dans l'Oisans, les partenaires porteurs de l'idée ont commencé par regarder ce qui se faisait ailleurs, et ont fait le choix « d'importer » le concept de « Route des Savoir-Faire » développé en Chartreuse. La réflexion collective sur le concept souhaité dans le contexte de l'Oisans n'est alors pas effectuée. C'est au démarrage de la mise en œuvre du projet, que la consolidation du concept s'opère véritablement avec les différents acteurs mobilisés, et que le projet change de nature : d'une simple route « support touristique localisant les professionnels », le projet devient une démarche collective, créatrice de liens et valorisant le territoire à travers la diversité de ses savoir-faire. Le travail porte alors sur l'adaptation du concept au contexte de l'Oisans : il a donné lieu, après quelques séances de travail et d'échanges avec les professionnels, à la **formalisation d'une Charte**, référentiel collectif qui décrit le projet et les conditions d'engagement des prestataires signataires.*

**POINT DE VIGILANCE**

Il arrive fréquemment que des projets passent directement de l'idée à la démarche projet et à sa mise en œuvre. Dans cette situation, nous conseillons en toute première étape de mise en œuvre, de faire retravailler l'idée par un groupe projet (ou par le comité de pilotage élargi à des experts externes), et de conduire une réflexion collective « de l'idée au concept ». Elle pourra alors mobiliser des moyens de diagnostic prospectif (Cf. Démarche Etape 3), ou encore prendre une forme légère de quelques séances de travail d'un comité de pilotage, parfaitement encadré et piloté méthodologiquement. On la conclura par une reformulation écrite du concept, qui prendra valeur de référentiel.

→ **Les fiches « fondamentaux » pour approfondir les facteurs clés de succès de cette étape :**

**FICHE 1** Un « terreau » favorable à l'émergence de projet

**FICHE 2** Faire du territoire le socle de la formulation du projet touristique

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



# ÉLABORATION DE LA DÉMARCHE PROJET

**MOTS CLÉS** formaliser, organiser, planifier, engager, financer

## DÉFINITION

L'élaboration de la démarche projet ne peut réussir que si elle est fondée sur la conduite de l'étape précédente qui produit un concept retenu, analysé, mis en perspective, « pesé », voulu, territorialisé.

Cette étape passe par plusieurs temps qui visent à :

- Préciser la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.
- Donner du contenu opérationnel au concept qui a été retenu.
- Définir toutes les composantes du projet, ses enjeux et ses objectifs formulés précisément pour toutes les parties prenantes y compris avec leurs propres temporalités.
- Cerner le territoire concerné à court, moyen et long termes.
- Identifier précisément les acteurs à mobiliser.
- Formaliser les étapes du projet.
- Définir et analyser les compétences à regrouper.
- Préciser et développer les actions à phaser et à mettre en œuvre.
- Formuler les synergies à révéler et valoriser.
- Etudier les temps et les outils d'évaluation.

Il faut donc pour cela penser, dès cette phase d'élaboration du projet, les conditions de réalisation des phases de développement futur et se fixer des objectifs de calendrier.



## QUOI : QUEL OBJECTIF DE PRODUCTION À CETTE ÉTAPE ?

Il s'agit d'une étape commune à toute démarche projet, qui prépare la phase opérationnelle, en précisant le « pré-scénario » élaboré dans la phase concept afin de le rendre efficient. On abordera notamment les partenaires et leurs rôles, les objectifs de réalisation, les grandes actions et leurs phasages, les ressources et les moyens, ainsi que les projections nécessaires pour le développement du projet, phasé et évalué. De nombreux guides méthodologiques existent en la matière. Nous nous limiterons ici à quelques points de vigilance particuliers à la nature **transversale et territoriale** des projets concernés par ce guide, concernant en particulier :

1. la formalisation des finalités et des objectifs du projet,
2. le choix du périmètre de projet et ses articulations aux autres échelles territoriales locales,
3. le portage politique / institutionnel,
4. les partenariats du projet,
5. l'ingénierie du projet, sa gestion et son animation territoriale,
6. le financement du projet,
7. la définition des temps et des outils d'évaluation.



## PAR QUI / AVEC QUI ?

Par les porteurs du projet, en lien avec les partenaires à associer, en comité de pilotage à constituer s'il ne l'est déjà.

Au côté de la nécessaire ingénierie territoriale compétente, chargée officiellement de gérer et d'animer la démarche projet, une assistance par un conseil externe est particulièrement utile à cette étape pour aider les acteurs à se poser toutes les bonnes questions et intégrer tous les points de vigilance et les facteurs clés de succès. Il est cohérent et efficient que le conseil extérieur soit celui qui a accompagné la démarche depuis le début. On capitalise ainsi sur les acquis en connaissance et en confiance de la structure conseil choisie.

## COMMENT ?

Nous reprenons ici les principales questions qui nous semblent constituer des points de vigilance à la lumière des projets suivis dans le cadre de SYTALP.

### ENSEIGNEMENT

Tout projet émerge dans les contingences du moment : le porteur de projet compose avec le contexte relationnel, politique, professionnel, etc. du territoire et des secteurs d'activité concernés, et envisage le projet selon ses moyens, son champ de connaissance, sa perception de la réalité. S'il ne s'en s'extrait pas, on court le risque de voir des démarches projet fragilisées dans leur phase de mise en œuvre par des mauvais choix en matière de périmètre, de partenariats, de moyens, d'ambitions, etc.

### FACTEUR CLÉ

- a. Considérer objectivement le périmètre pertinent en lien avec l'objet même du projet et s'extraire le plus possible, pour le définir, des contingences d'ordre politique, administratif, d'humeurs ou d'intérêts individuels. D'où le bien-fondé de s'entourer de compétences techniques externes et d'expertises indépendantes. Il faut en outre penser que le périmètre doit répondre aux exigences des diverses parties prenantes du projet, notamment le périmètre de la destination touristique. Pour être pertinente la réflexion doit être ouverte sur l'environnement du territoire.
- b. Penser à élargir en amont – le plus tôt possible – à tous les acteurs concernés, afin que cette étape soit réellement co-construite par ceux qui seront de près ou de loin les acteurs concernés et/ou impliqués dans la mise en œuvre du projet.

### 1. La formalisation des finalités et des objectifs du projet

C'est le socle de la mobilisation de tous les acteurs dans le projet : il s'agit de s'accorder et de formuler clairement les valeurs ajoutées (ou bénéfiques) du projet attendues **pour chaque partenaire**. L'étape précédente « de l'idée au concept » aura permis de se placer dans une posture de réflexion systémique, stratégique et prospective. Les différents acteurs auront été mobilisés pour le choix du concept retenu et ce dernier, choisi parmi d'autres, aura fait l'objet d'approches complètes formulées dans un « scénario ».

Le travail de formalisation des finalités et des objectifs du projet s'appuie sur ce scénario, et articule (selon la figure 6), dans une perspective de développement pluriannuel, la dimension territoriale, la dimension économique, social et culturelle.

### La dimension territoriale

Quelles sont les plus-values attendues du projet agritouristique ?

- **Pour le positionnement et l'offre touristique de la destination.** Quels objectifs quantitatifs et qualitatifs vise-t-on, à quelles échéances (à 1, 2, 5, 10 ans) ? Comment la démarche « agritouristique » s'intègre-t-elle, enrichit-elle les autres actions touristiques en cours sur le territoire ? Comment organiser les liens à faire entre actions, à quelle échéance ?
- **Pour chaque activité économique concernée.** Les partenaires agricoles<sup>9</sup>, en particulier, ont à formuler les enjeux et les objectifs attendus pour l'activité agricole du territoire. Ceux-ci seront à rapprocher des attentes des autres acteurs vis à vis de la place de l'agriculture dans le projet touristique (collectivités, professionnels du tourisme). Les questionnements sont les mêmes s'agissant des autres secteurs d'activités.
- **Pour les habitants du territoire.** On se place ici du point de vue de la communauté de vie et/ou de la communauté culturelle. Il est important à ce stade – voire essentiel – d'envisager toutes les dimensions de l'intégration sociale du projet.

### La dimension des acteurs économiques et de leurs relations

Quelles sont les plus-values attendues du projet :

- **pour l'activité des différents acteurs économiques concernés ?** (entreprises individuelles, réseaux, structures collectives)
- **pour le système d'acteurs dans son ensemble,** du point de vue de l'enrichissement des coopérations économiques, des organisations, des perspectives nouvelles d'offres de produits combinés, etc.

**Le projet doit très clairement combiner et articuler ces deux niveaux d'objectifs**, en explicitant leurs portées qualitative et quantitative souhaitées, ainsi que la temporalité des réalisations visées. Il s'agit de valider, à l'issue de la réflexion, qu'on est bien dans une logique gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes. **Cette réflexion doit être formalisée dans un document écrit et partageable.** Deux types de documents sont à produire :

- **un document synthétique et diffusable** qui explicite l'origine, les finalités et les objectifs du projet, ses plus-values attendues, et la nature des actions prévues. Il est destiné à la communication et à la sensibilisation sur le projet.
- **un document qui développe la démarche projet,** ses enjeux et objectifs pour le territoire.

*Illustration : exemple de fiche de présentation grand public du PER du Pays de Thônes (consultable en ligne).*

ses grandes phases de réalisation, et le rôle des différents partenaires. Il constitue le référentiel pour la mise en œuvre du projet, son suivi et son évaluation.

### POINT DE VIGILANCE

#### Des temporalités différentes à respecter.

Il faut dès cette phase identifier et prendre en compte les « horizons temporels » des différents acteurs.

Le phasage du projet doit à la fois :

- donner les moyens d'un développement progressif pluriannuel (attention aux objectifs irréalistes à court terme),
- répondre aux attentes de concrétisations et de retombées à court terme des acteurs économiques, qui conditionneront leur mobilisation.

Le conseil : travailler en même temps le court et le moyen terme. Le court terme en réalisant des actions concrètes à effet démonstrateur et mobilisateur immédiat, mais qui sont replacées chacune comme un élément de la construction du projet à moyen terme. Le moyen terme pour donner en permanence la vision de ce que l'on construit collectivement et qui prend tout son sens par la perspective dans laquelle il s'inscrit. Les actions construisent le projet mais ne sont en aucun cas le projet.

### ENSEIGNEMENT

Avoir une **vision large des plus-values possibles du projet**<sup>10</sup>. La plus-value ne se limite pas à la commercialisation de nouvelles offres touristiques et à leurs bénéfices en matière de satisfaction des clientèles et de chiffre d'affaire pour les acteurs économiques concernés.

Le projet peut aussi viser des objectifs qualitatifs parfois tout aussi importants pour les acteurs : mise en valeur de la destination par ses produits, ses savoir-faire, ses patrimoines singuliers, valorisation du rôle territorial des différents acteurs économiques, création de relations sociales et professionnelles nouvelles, révélation et/ou identification des valeurs propres au territoire, notoriété et image des producteurs et des productions agricoles, etc.

*Illustration : les acteurs économiques de la Route des Savoir-faire de l'Isans se sont mobilisés dans le projet à la fois sur des objectifs économiques et de notoriété de leurs activités, et – avec tout autant d'importance – sur des besoins d'élargissement relationnel, à la fois social et professionnel. C'est bien la **dimension collective et interprofessionnelle du projet** qui faisait sa valeur à leurs yeux.*

<sup>9</sup> Lorsque l'activité agricole est partenaire du projet, ce qui est souhaitable bien sûr, mais pas toujours le cas dès le début du projet. Dans ce cas c'est au niveau des actions que cette réflexion gagnant-gagnant doit se faire.

<sup>10</sup> Distinguer ici les objectifs (ce que vise l'action) et les retombées (bénéfices directs et indirects de l'action pour les différents acteurs).

**POINT DE VIGILANCE**

**Ne pas confondre action et projet.** Le projet s'envisage sur un développement pluriannuel, dans une intégration au territoire. L'action répond à des besoins de concrétisation à court terme. Le projet donne du sens à l'action. L'action concrétise le projet.

***Illustration :** dans le projet porté par les 3 chambres consulaires sur la Drôme provençale, les partenaires sont restés sur les objectifs d'une action à court terme qu'ils jugeaient comme une première étape nécessaire : l'établissement d'une carte touristique figurant les professionnels de leurs trois réseaux respectifs. Le déficit de réflexion prospective **complémentaire** sur les étapes de développement d'une démarche projet de valorisation des terroirs de la Drôme provençale n'a pas permis de donner du sens à la première action commune : à défaut d'être envisagée comme un **moyen de mobilisation** des professionnels sur une ambition commune de valorisation, la réalisation de la carte touristique a au contraire soulevé toutes les questions non abordées entre les partenaires. Paradoxalement, les atouts liés à la transversalité du partenariat et des réseaux professionnels sont alors devenus des freins à la mise en œuvre de l'action...*

## 2. Le choix du périmètre de projet

L'étape précédente aura déjà permis d'apporter des éléments de réponse quant à l'insertion territoriale du projet : le périmètre pertinent, pour les projets ascendants en particulier, est souvent plus large que celui de l'idée initiale.

Le choix du périmètre de projet doit s'accompagner d'une réflexion sur ses articulations avec les autres échelles territoriales infra ou supra. Quatre dimensions du périmètre projet sont à approfondir et articuler :

- **Le périmètre politique :** le territoire institué, porteur compétent et légitime des procédures pluriannuelles de développement (ex. : CDRA, Pays) ;
- **Le périmètre de la Destination touristique,** identifié sur le marché touristique et cohérent du point de vue de la fréquentation et des pratiques clientèles ;
- **Le périmètre d'appartenance culturelle :** cohérent pour une communauté selon des critères géographiques, historiques, culturels, etc. qui lui confèrent une spécificité et le distinguent de l'extérieur ;
- **Le périmètre « bassin de vie »,** défini par les mobilités professionnelles, d'accès aux services et aux loisirs.

Quel que soit le périmètre de référence choisi pour le projet, la démarche projet doit envisager son articulation et sa cohérence avec les autres échelles.

→ Pour aller plus loin, se reporter à la

**FICHE FONDAMENTAUX 3** Assurer la cohérence territoriale et l'articulation des différentes échelles

## 3. Le portage politique / institutionnel

Le porteur doit avoir compétence et légitimité à la fois en interne pour mobiliser et coordonner tous les partenaires nécessaires au projet, et en externe pour être éligible aux cadres de financement (pour émarger à un cadre existant type CDRA, ou pour déposer lui-même une demande dans une procédure de projet).

Dans le cadre de projets « descendants », le porteur légitime découle logiquement du choix du périmètre. Dans le cas de projets ascendants, le porteur légitime du projet, élargi au contexte territorial, n'est généralement pas l'acteur à l'origine du projet.

***Illustration :** dans le pays de Thônes, l'organisation des producteurs de Reblochon fermier a été à l'initiative de l'idée et de la démarche projet. Estimant qu'une collectivité serait plus légitime pour porter un projet et pour mobiliser les autres acteurs économiques, elle s'est tournée vers la communauté de communes pour engager une démarche de Pôle d'Excellence Rurale.*



## 4. Les partenariats du projet

Le partenariat doit permettre de répondre aux objectifs de transversalité entre activités, d'ancrage territorial, d'articulation d'échelles. L'étape « de l'idée au concept » a permis de dresser un inventaire des acteurs concernés : il est alors possible de formaliser un schéma d'organisation du partenariat souhaitable pour la mise en œuvre du projet. On pourra aussi se référer à la Figure 2 qui présente le système d'acteurs à considérer dans une approche territoriale d'un projet agritouristique. Classiquement, le porteur/pilote du projet composera un **comité de pilotage** représentatif de tous les acteurs nécessaires à la mise en œuvre du projet.

## QUELQUES ENSEIGNEMENTS

- **Le rôle des collectivités :** l'implication des collectivités territoriales dans le partenariat, en tant que porteur / pilote et maître d'œuvre via la structure de développement territoriale dédiée, ou simplement impliquée dans le comité de pilotage, est un facteur clé pour la légitimité du projet.
- **La transversalité du partenariat :** elle doit permettre l'implication dans le projet de toutes les parties concernées.
- **La présence dès l'amont des prescripteurs touristiques** dans le partenariat (structures de développement et de promotion touristique du territoire si elles existent, à défaut offices de tourisme) : elle est nécessaire pour intégrer dès le début de la démarche les conditions du marché.
- **Le caractère évolutif du partenariat :** l'élargissement de la démarche doit permettre à de nouveaux acteurs d'intégrer le projet.
- **La participation de l'agriculture** en tant que partenaire dans les projets est très variable selon le contexte. Elle dépend en particulier :
  - De la présence ou non de collectifs organisés sur le périmètre du projet : association d'agriculteurs, réseaux d'agritourisme ou de vente à la ferme, etc.
  - De la nature des filières de production et de mise en marché, et de la perception des opportunités de relations avec l'activité touristique.

Dans tous les cas, on veillera à la participation au comité de pilotage d'un ou plusieurs représentants professionnels, et d'un animateur ou technicien agricole référent qui assurera le lien avec la chambre d'agriculture.



## FACTEUR CLÉ

Dans les cas où le porteur n'est pas une collectivité (projets ascendants en particulier), **l'implication des collectivités locales** reste un facteur de réussite incontournable pour donner une légitimité territoriale au projet et lui permettre de prendre l'ampleur de la destination touristique.

*Illustration :* le projet *Route des Savoir-Faire de l'Oisans* est porté par « Oisans Tourisme » (structure de développement et de promotion touristique de l'Oisans). Les collectivités adhérentes d'Oisans Tourisme ont été impliquées dès le début dans le comité de pilotage du projet : les élus se sont rapidement appropriés l'ambition du projet et en sont devenus les porteurs, sur le territoire et à l'extérieur.

## FACTEUR CLÉ

L'ouverture du partenariat à des **acteurs de cultures professionnelles différentes** est un facteur favorable à l'innovation.

*Illustration :* le *Syndicat Mixte des Alpes du Léman*, porteur du projet de la convention stations durables, s'est rapproché de l'association locale Paysalp, porteuse d'un savoir-faire et d'un réseau de partenaires locaux dans le domaine de la valorisation des patrimoines et de la conception de produits découverte par l'interprétation.

## POINT DE VIGILANCE

En cas de projets ascendants issus du monde agricole, impliquer dès l'amont les **prescripteurs touristiques**. On constate souvent une hésitation en début de projet à associer les structures touristiques, tant « qu'on n'est pas clairs sur les produits touristiques ». Leur implication en amont est pourtant indispensable pour formaliser les conditions d'élaboration de produits touristiques pertinents. Leur intervention est d'autant plus efficace qu'ils sont regroupés dans une structure commune de promotion à l'échelle du territoire. On vérifie là encore l'intérêt de confier le pilotage de la démarche à la structure territoriale de développement et de promotion touristique.

*Illustration :* Oisans Tourisme, structure de développement et de promotion touristique pour les communes de l'Oisans, s'est positionné en porteur de projet dans la *Route des Savoir-Faire de l'Oisans* : ce faisant, Oisans Tourisme a progressivement renforcé ses compétences et moyens d'intervention en développement de produits touristiques.

**FACTEUR CLÉ**

La capacité de chaque catégorie d'acteurs à s'impliquer dans le partenariat de projet dépend notamment de son degré d'organisation professionnelle préalable, de sa capacité d'action collective, de ses partenariats antérieurs avec une autre activité, etc.



**Illustration :** dans l'Oisans, l'existence d'un réseau professionnel d'agriculteurs labellisés Bienvenue à la ferme, organisé en association et dotés d'ingénierie d'animation a permis une implication rapide et efficace des agriculteurs dans le partenariat et dans la réalisation du projet.

La situation des Alpes du Léman est moins favorable à une participation des agriculteurs dans le partenariat de projet. Le périmètre du projet ne correspond pas à un périmètre d'organisation territoriale des agriculteurs : il n'y a donc pas de lieu pour discuter de l'implication de l'agriculture dans le projet, et pas de collectif relais pour représenter les agriculteurs du territoire. Les agriculteurs (au sens collectif) n'ont donc pas été présents en partenaires dans la démarche projet et n'ont pas été en capacité de se l'approprier et de faire des propositions, malgré une demande des acteurs du tourisme.

→ Pour aller plus loin, se reporter à la

**FICHE FONDAMENTAUX 6** Développer les compétences des territoires et mettre en place les conditions d'un développement durable des projets

## 5. L'ingénierie du projet : sa gestion et son animation territoriale

La question de l'ingénierie est déterminante dans la réussite de ces projets. Les ressources en ingénierie du porteur de projet sont très diverses, tant en nature qu'en moyens, suivant les contextes d'émergence du projet. La formation d'origine et les profils de compétences des animateurs de projet sont multiples. De formation spécialisée en tourisme, en agriculture, ou à profil plus large en développement territorial, les animateurs projet dépendent de structures aussi variées que des collectivités, chambres consulaires, CPIE, association, filière de produit agricole, GAL, CDRA, etc. Il s'agit à ce stade pour le porteur de projet, d'établir, à la lumière de ce qui précède, les compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet, et de mobiliser celles qui lui manquent. Là encore les compétences d'accompagnement mobilisables pour ces projets sont potentiellement présentes dans une grande diversité de structures : la figure 3 présente la diversité des structures d'accompagnement identifiées dans l'environnement des projets suivis par Sytalp. On comprend qu'il n'est pas facile pour un porteur de projet d'appréhender cette « nébuleuse » pour mobiliser à bon escient les compétences nécessaires. D'une manière générale, c'est le périmètre retenu au regard de l'objectif du projet de mise en tourisme des offres qui déterminera l'identité de la structure porteuse/pilote de la démarche et qui définira celles qui accompagneront la démarche.

**ENSEIGNEMENTS**

Les porteurs de projet sont rarement en capacité de formaliser les compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet. Les ressources en ingénierie ne sont pas repérées en amont : elles ne sont pas mobilisées à bon escient, souvent dans le feu de l'action. Elles sont existantes, mais doivent être transversales dans une démarche descendante : elles sont quasi inexistantes dans une démarche ascendante, tout du moins jusqu'à l'interlocution de structures thématiques ou territoriales. Cette situation est fort préjudiciable pour trois raisons principales : perte de temps : perte d'efficacité : faiblesse des projets. Un regard expert externe est souvent utile – voire nécessaire – pour aider le porteur de projet à identifier les besoins à chaque étape, les compétences nécessaires, et les ressources mobilisables.

Comment approcher les compétences utiles à la mise en œuvre d'un projet de « pluriactivité territoriale », par exemple « agritouristique territorial » ? On peut repérer les **fonctions nécessaires à la mise en œuvre du projet** :

- **Une fonction de coordination de projet, d'animation transversale** des partenaires et des professionnels impliqués dans les actions. Cette fonction doit être assurée de façon permanente et pluriannuelle (avec des besoins variables selon les phases de développement du projet). Elle mobilise essentiellement des *compétences organisationnelles* et assure en particulier :
  - La cohérence de la mise en œuvre du projet et des actions.
  - Sa bonne intégration au projet touristique du territoire, et son articulation avec les autres échelles territoriales.
  - L'entretien de la mobilisation et l'engagement des acteurs dans les réalisations du projet. Cette fonction ne peut être assurée que par la structure territoriale légitime pour conduire le développement économique et touristique du territoire.
- **Une fonction d'animation territoriale par secteur d'activité** : en lien étroit avec la coordination de projet, elle assure le relais avec les organisations et les réseaux professionnels : elle permet en particulier l'appropriation du projet par chaque secteur professionnel, la mobilisation et l'engagement des professionnels intéressés. Elle existe plus ou moins selon les territoires et les activités : les Régions, via les CDRA et les pays par exemple, assurent la mise en œuvre d'une structure de développement aux compétences en ingénierie. Par ailleurs les chambres consulaires ont souvent mis en place une animation territorialisée thématisée, en charge d'animer des groupes de développement et/ou des réseaux économiques sur les territoires : s'appuyer sur ces structures et réseaux professionnels est un gain de temps et d'efficacité précieux.
- **Une fonction d'expertises thématiques**, à mobiliser en fonction des besoins selon la nature des projets. Ces ressources ne sont pas locales, et existent souvent dans des structures départementales et régionales : conseillers d'entreprise, de diversification économique ou de valorisation des produits dans les chambres consulaires, expertise juridique, économique, services tourisme des départements (CDT, ADT) et des régions (CRT), organisations départementales de valorisation culturelle ou environnementale (ex. des CPIE), etc.
- **Une fonction de production de connaissances et de réalisation d'actions** confiée à des prestataires spécialisés (cabinets d'études compétents en tourisme, centres de ressources et universités).

## FACTEUR CLÉ

**Développer une « culture de la transversalité » dans les équipes d'ingénierie projet.** La transversalité recherchée dans l'approche projet et dans les partenariats économiques (entre agriculteurs et artisans, entre agriculteurs et restaurateurs, etc.), suppose de **développer des pratiques de coopération et de transversalité au sein du « pool d'ingénierie projet »**. Des marges de progrès existent notamment :

- Au sein des équipes des territoires de projet (pays, CDRA, voire Parcs...), dont les métiers mixtes se dotent de spécialistes sur des compétences et des domaines d'intervention thématiques.
- Dans des pratiques de coopérations accrues entre chambres consulaires pour une mobilisation et un accompagnement efficace des professionnels.



*Illustration : La Route des Savoir-Faire de l'Oisans associe des réseaux d'agriculteurs et d'artisans d'art, organisés autour d'une charte interprofessionnelle. La rédaction de la charte s'est appuyée sur la charte professionnelle « Bienvenue à la Ferme » développée par les chambres d'agriculture, et sur une expertise de la chambre des métiers pour les artisans.*

*Illustration : Les CCI ont développé des réseaux (ou clubs) de restaurateurs, qui cherchent à développer des liens avec des agriculteurs pour promouvoir une cuisine « de terroir » (Cf. Promenades gourmandes en Drôme). Le partenariat avec une chambre d'agriculture peut permettre un élargissement de ces réseaux à des agriculteurs : en Maurienne, le club des restaurateurs est devenu « la Maurienne dans l'Assiette » avec l'intégration d'agriculteurs et la recherche d'une plus large valorisation des produits locaux sur les tables des restaurants. Enfin au Pays A3V, l'association des producteurs et des restaurateurs, animée par le Pays, avec le soutien des filières professionnelles, permet qu'une dynamique soit à l'œuvre qui envisage en continu les évolutions souhaitables et les élargissements nécessaires pour asseoir durablement et efficacement le projet.*

## 6. Le financement du projet

L'approche du projet doit faire l'objet d'un véritable business plan. Il faut nécessairement mobiliser les expertises et les compétences externes, détecter les sources de financement, sans oublier les ressources propres et la part d'autofinancement, enfin, intégrer dès le début la nécessaire capacité de développement et d'évolution et donc de réinvestissement. La gestion, l'animation et le suivi au quotidien du projet se révèlent indispensables.

Les cadres de financement mobilisables sont directement dépendants des procédures de projet (PNR, Pays, CDRA, Espaces valléens, Leader, Pôles d'excellences rurales, etc.). Les cadres sont divers, et plus ou moins pérennisables dans la durée, ce qui est contradictoire avec la nécessaire projection sur le temps long de ces projets, dont la viabilité dépend directement – entre autres – de la capacité à maintenir des moyens d'animation dédiés. C'est pourquoi, il n'est pas raisonnable d'envisager la menée de projet qui se limite à un nombre réduit de partenaires qui n'ont au terme des aides publiques aucune chance de prolonger l'action. Seul le nombre permet de réunir un potentiel d'interventions, internes voire externes, capables de pérenniser la démarche. D'où la réflexion à avoir, dès la phase du concept, sur le périmètre légitime qui doit permettre d'atteindre la taille critique pour envisager un projet d'envergure, à enjeux territoriaux suffisamment reconnus pour permettre la pérennisation de la démarche à engager. La destination touristique peut-être le périmètre à privilégier en raison d'une part de l'offre et d'autre part de la notoriété installée qui sert le projet.

## 7. La définition des temps et des outils de l'évaluation

Toute démarche de projet doit comporter des outils d'évaluation afin de permettre de jauger la dynamique, l'avancée et la réussite des actions constitutives du projet et au bilan, la réussite du projet lui-même. De là découle la capacité à le faire évoluer, en termes de compétitivité économique, mais aussi d'efficiences sociale, culturelle et environnementale pour tous les acteurs concernés et pour le territoire. Car l'évaluation sert à la fois d'outil de gestion économique, d'aide à la décision politique, d'outil de management du projet et de ses composantes, y compris les acteurs et les partenaires impliqués, de moyen de communication pour entretenir la flamme des participants au projet, mobiliser d'autres acteurs ou partenaires, légitimer l'action publique...

## LES TEMPS DE L'ÉVALUATION

Classiquement on identifie trois types d'évaluation suivant le moment de leur mise en œuvre. Toutes les trois sont non seulement légitimes, mais indispensables et complémentaires. Ainsi on distingue :

- **L'évaluation « ex ante »**, réalisée à priori. C'est une évaluation prospective préalable à la prise de décision. Elle sert en effet à éclairer les choix à partir d'un état des lieux et de projections sur l'avenir en lien avec la réalisation du projet ; elle sert aussi de socle pour permettre la mise en œuvre intelligente des deux autres évaluations.
- **L'évaluation « in flux »**, concomitante au déroulement du projet, réalisée au fur et à mesure du déroulement des actions. Elle a pour but de valider le déroulement des actions, de vérifier que les objectifs préfixés pour chaque action sont atteints, que l'action remplit bien son rôle et sa fonction au sein du projet, donc de constater des dérives, des lacunes et pouvoir y apporter des remèdes.
- **L'évaluation « ex post »** rétrospective, consiste à évaluer après coup les effets des actions et donc du projet, pour tenir compte de l'inscription dans le temps des retombées effectives des actions, de leurs contributions réelles au projet, des synergies qui s'opèrent entre les actions et dans le temps (construction en poupées russes) et évaluer la pertinence de la démarche globale pour y apporter éventuellement des améliorations.

Ces trois temps de l'évaluation sont bien complémentaires et doivent être préparés en amont, dès cette phase d'élaboration du projet, puis gérés dans le bon timing et utilisés pour l'amélioration en continu des démarches.

## LES OUTILS OPÉRATIONNELS D'ÉVALUATION DES ACTIONS ET DU PROJET

**Les outils d'évaluation des actions** doivent être développés, action par action, en mobilisant les évaluations « ex ante », « in flux » et « ex post », et en validant la faisabilité (la plupart du temps liée à la bonne volonté des acteurs eux-mêmes). Au préalable il convient de parfaitement définir et formuler les objectifs poursuivis par l'action qui détermineront ce qui sera évalué.

**Les outils d'évaluation du projet** sont du même ordre, à la différence qu'ils s'appuient sur les évaluations des actions conduites mais également sur les évaluations des impacts des actions entre elles et avec celles conduites par d'autres initiatives et d'autres acteurs sur le territoire de référence. Là encore ces outils doivent être élaborés en amont pour définir exactement ce qui sera observé et suivi pour permettre d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs précis que l'on se sera fixés.



## LES PRODUCTIONS DE CETTE ÉTAPE, LES INDICATEURS DE RÉALISATION

### *Le Document démarche projet*

Il formalise toute la matière qui caractérise le projet et **est indispensable**. Ajouté au document de la formulation du concept, il constitue un « diptyque » de référence à consulter en continu. Ce document doit être complet, posséder la substantifique moelle de la démarche, certes, mais également en annexes ou en documents complémentaires-ressources, toute la richesse des productions, des réflexions et des échanges générés par les groupes de travail et de rencontres entre les acteurs. C'est un document pédagogique, pratique, véritable guide opérationnel. C'est un document à diffuser largement auprès des acteurs et des partenaires impliqués, ainsi qu'auprès de ceux que l'on recrutera au fur et à mesure de l'avancée du projet. Au-delà de son format papier conçu comme un guide pratique, un outil de travail, il est accessible en ligne. Cette version permet, sans toucher au texte d'origine, de compléter et enrichir au fur et à mesure de l'avancée du projet, des évaluations et bilans réalisés et des éventuelles évolutions nécessaires. Là encore, en lien avec l'ingénierie conseil extérieure, l'appel au savoir-faire de professionnels spécifiques est plus que recommandé.



*Illustration : le Syndicat Mixte des Alpes du Léman a choisi, avec l'appui d'un conseil externe, de mettre en place un blog qui rassemble tous les documents projets « socle » de la démarche collective, et qui permet d'en suivre l'actualité :*

<http://blogalpesduleman.wordpress.com/>

### *La « Fiche projet » communicable*

Cette fiche est un élément incontournable pour permettre de communiquer largement le projet dans toutes ses dimensions auprès de tous les publics appartenant aux trois sphères territoriales. S'adressant donc à des publics très différents, cette fiche doit être didactique, pédagogique, simple et illustrée. Sans être un pur objet de communication, car elle doit comporter des informations tangibles sur la réalité du projet, ses enjeux, ses objectifs, ses ambitions territoriales, économiques, sociales, culturelles, environnementales, ses composantes, son déroulement et ses phasages, ses partenaires, sa gouvernance... cette fiche doit être facilement prise en main, lue et comprise. Un effort tout particulier de mise en page, de mise en scène doit donc être assuré. En outre l'axe de communication doit, si possible, refléter celui qui sera utilisé pour communiquer vis-à-vis des clientèles finales. En effet, on capitalise ainsi sur la mémorisation via l'image et la possibilité facilitée de relais par les acteurs et les habitants du territoire. L'appel au savoir-faire de professionnels, en lien avec l'ingénierie extérieure, est plus que souhaitable.

### *La démarche d'évaluation*

Elle précise les objectifs, les temps, les outils, les modalités et moyens de mise en œuvre. Elle est phasée précisément dans le déroulement prévisionnel de la démarche projet. Elle définit le rôle attendu des acteurs et des instances du projet dans l'évaluation (comité de pilotage en particulier), les temps et modalités de partage des résultats de l'évaluation, et ses objectifs de valorisation au service du progrès individuel et collectif de la démarche.

## OUTILS, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

### FORMATIONS

Deux formations sur le sujet sont dispensées à Rhône-Alpes tourisme via Trajectoires tourisme :

- Elaborer une stratégie de développement touristique territoriale ;
- Favoriser et mettre en œuvre l'émergence de projets territoriaux mobilisant des acteurs venant de secteurs d'activités divers.

Programme consultable sur :

[www.trajectoires-tourisme.com](http://www.trajectoires-tourisme.com)

→ **Les fiches « fondamentaux » pour approfondir les facteurs clés de succès de cette étape :**

**FICHE 3** Assurer la cohérence territoriale et l'articulation des différentes échelles

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



# MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE PROJET : CONSTRUCTION COLLECTIVE DES OFFRES

**MOTS CLÉS** mettre en réseau, animer, coordonner, concevoir, innover, tester

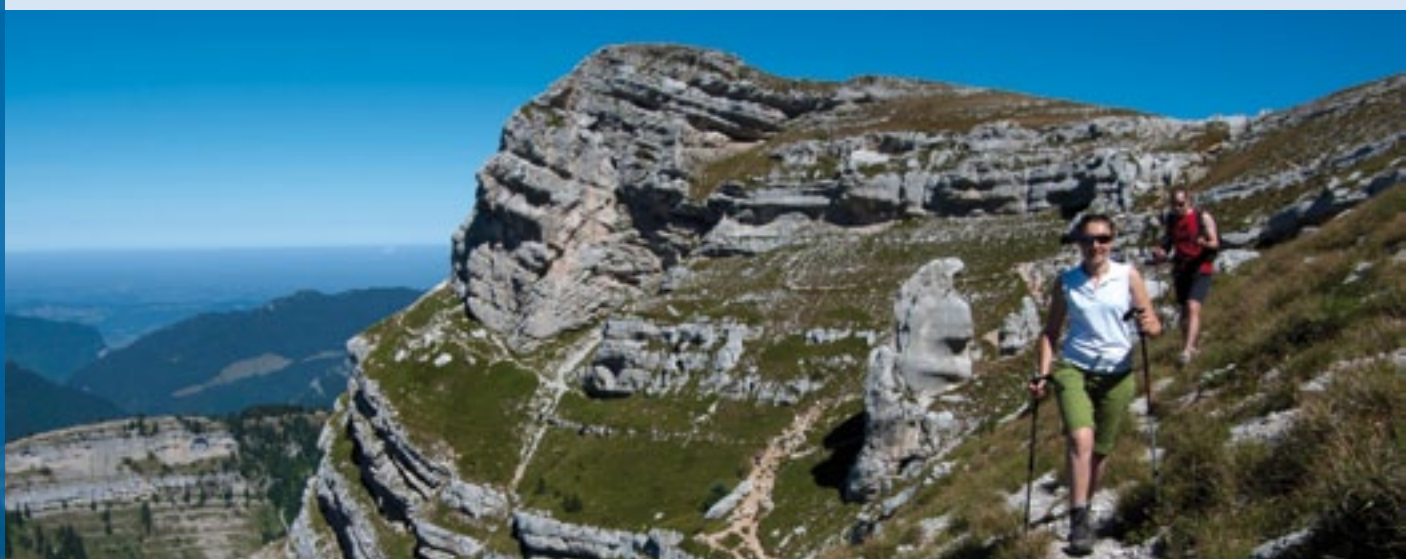
## DÉFINITION

### Mettre en œuvre le projet sur le territoire

Le projet doit prendre greffe sur le territoire.

La feuille de route est écrite, la voie est tracée (étape 2).

Il s'agit de la factueliser, de la réaliser en s'y référant en permanence.



## QUOI : QUEL OBJECTIF DE PRODUCTION À CETTE ÉTAPE ?

C'est l'étape de passage du « concept » aux « produits » – de nouvelles offres touristiques – développés de façon coordonnée par les acteurs économiques des différents secteurs concernés (tourisme, agriculture, artisanat, culture...).

C'est une **phase créative** où le concept peut être revisité ; c'est aussi une **phase collective**, dont l'enjeu est *l'appropriation* du concept par les acteurs économiques, et *leur mobilisation individuelle et collective* dans la démarche projet. On veillera particulièrement à mobiliser en permanence, a minima, les trois sphères d'acteurs présentes sur le territoire : la sphère décisionnelle, la sphère socioéconomique et la sphère civile. On n'oubliera pas la sphère des professionnels extérieurs au territoire (prescripteurs et partenaires) ni, bien entendu la sphère cible, celle du public des visiteurs.

Les éléments déterminants de cette étape sont :

- **l'appropriation du projet** et du concept visé par tous les acteurs concernés, et leur mobilisation,
- **la mise en relation des acteurs**, la création de lieux d'échanges, nécessaires à la conception d'offres transversales entre activités économiques,
- **la production de connaissances et de représentations** nouvelles sur le territoire, ses ressources et ses potentiels valorisables, ses acteurs et ses réseaux, son environnement, etc. L'enjeu est bien « d'élargir le champ des possibles » afin de favoriser l'innovation.
- **la conception de nouvelles offres** : par une confrontation du concept projet aux offres existantes et aux potentiels pour faire émerger des idées nouvelles, les formaliser, les tester. Ceci peut aller de logiques « d'assemblages » d'offres existantes, à de nouveaux concepts d'offres.



## PAR QUI / AVEC QUI ?

Pas d'à priori : tous les acteurs et les professionnels du territoire, concernés aujourd'hui ou demain par la mise en œuvre du projet, doivent être contactés, approchés, mobilisés.

Cette étape doit être abordée comme un **processus de construction collective**, de façon interactive entre l'instance de pilotage du projet et le ou les collectif(s) professionnel(s) mis en place pour la réflexion sur les offres.

On distinguera un collectif de pilotage et un ou des collectifs d'action, avec des missions claires :

- **un comité de pilotage** ouvert aux différentes catégories d'acteurs concernés (élus, représentants des secteurs professionnels concernés – agriculture, artisanat, tourisme – associations, experts extérieurs, etc.). Il est garant du « sens » collectif du projet et a un rôle d'orientation : il se réunit aux grands jalons de l'avancée du projet.
- **des sous-groupes par actions**, associant les prestataires volontaires pour s'engager dans la réalisation des actions : ce sont des lieux de construction opérationnelle.

### Bonnes pratiques

**PER Thônes** : un groupe de pilotage unique chargé du suivi la mise en œuvre des actions, représentant toutes les catégories d'acteurs, placé sous la responsabilité d'un élu de la communauté de communes maître d'ouvrage du projet ; des sous-groupes opérationnels.

**Oisans** : un comité de pilotage large, sous la responsabilité d'Oisans Tourisme et présidé par des élus membres de l'OT de pôle, qui définit les orientations et s'accorde sur une « charte collective » de la Route des Savoir-Faire, définit les modalités de contrôle des membres, etc. Les professionnels membres de la Route se réunissent plusieurs fois par an pour la définition, la mise en œuvre, l'évaluation des actions collectives (par exemple : l'organisation d'une manifestation annuelle de la Route).

## COMMENT ?

### Organiser la consolidation progressive du concept avec les acteurs, et sa traduction en « concepts produits »

La réflexion « de l'idée au concept » a – si elle a été conduite formellement – permis d'explorer tous les potentiels de développement de l'idée initiale vers un projet agritouristique territorial :

- Par la valorisation de toutes les composantes locales associées à la thématique de l'agritourisme (produits, fêtes et traditions, gastronomie, etc.).
- Par l'« hybridation » avec d'autres ressources et savoir-faire du territoire, qui permettra d'ouvrir et d'enrichir le projet agritouristique.

Il s'agit ici de reprendre ces éléments pour conduire avec les professionnels concernés un travail de conception, test, mise en œuvre de nouveaux produits agritouristiques : c'est en quelque sorte la traduction opérationnelle du projet en *concepts produits*. Cette phase ne se limite pas à une sorte de « traduction descendante » : elle est aussi l'occasion de questionner le concept imaginé.



### POINT DE VIGILANCE

Nous avons souligné précédemment que beaucoup de projets **passent directement de l'idée à sa réalisation, sans passer par l'étape de conceptualisation**, c'est-à-dire sans confronter l'idée à la dynamique du territoire et des activités, et aux besoins des acteurs et des visiteurs. Ce travail est bien souvent à conduire avec tous les acteurs concernés en première étape de la mise en œuvre du projet. Il peut alors amener à revisiter l'idée de départ.

***Illustration :** le comité de pilotage animé par Oisans Tourisme avait imaginé « importer » la Route des Savoir-Faire développée en Chartreuse, comme un concept produit éprouvé et simple à transposer, avec un minimum de temps et de moyens. La mobilisation des professionnels sur l'idée a fait émerger des attentes nouvelles nécessitant un repositionnement du projet. Aux yeux des acteurs, le « produit Route » n'est pas la seule finalité motivant un engagement : la route doit aussi valoriser les professionnels et leurs savoir-faire ; créer du lien entre eux et avec les habitants, etc. Bref : pour mobiliser, la route doit devenir le socle d'une « démarche projet » collective. Ainsi mise en perspective, elle devient plus intéressante pour le territoire : les élus d'Oisans Tourisme ont soutenu le repositionnement du projet et réévalué les moyens en conséquence.*



### FACTEUR CLÉ

**Prévoir systématiquement, avant la mise en œuvre opérationnelle, un temps de diagnostic prospectif et participatif, pour replacer l'idée (ou le concept) dans le contexte du territoire, des activités, des pratiques et des attentes des acteurs économiques.** Ne pas faire ce travail en « huis clos », intégrer des regards experts extérieurs au territoire pour le mettre en perspective avec son environnement et des dynamiques externes. S'appuyer sur le comité de pilotage et sur une consultation des professionnels à mobiliser (ou sur un groupe de travail s'il est constitué).

## Adapter le diagnostic prospectif à la nature particulière du projet touristique

### UN PROJET ÉCONOMIQUE TERRITORIAL

Il s'agit au préalable d'étudier le système local de développement en prenant en compte la réalité des acteurs, de l'organisation et des ressources. Il s'agit d'étudier les réseaux, les partenariats, les tensions, les interactions et les flux à l'intérieur et à l'extérieur du territoire de projet (mise en perspective d'une part au regard des concurrences, d'autre part au regard des clientèles existantes et potentielles). On propose ainsi une approche d'un système (analyse des flux, des liens, existants ou non entre toutes les composantes), une approche collective pour favoriser des interventions transversales et une gestion concertée. Cette approche systémique complète l'analyse « SWOT » des forces et des faiblesses, des atouts et des contraintes du projet.

Elle s'accompagne d'une mise en prospective pour interpréter les données dynamiques pour le territoire en lien avec tous ses environnements – en tenant compte des projets en cours, de ceux « dans les cartons » et des scénarios probables d'évolutions. Elle doit être enrichie par l'approche culturelle présentée ci-dessous afin de donner toute sa portée, son sens au projet de territoire.

### UN PROJET CULTUREL DE DÉVELOPPEMENT

S'ajoute aux approches précédentes l'analyse des forces culturelles actives, des expériences récréatives, des liens entre patrimoine territorial et usages. Le « culturel » et les pratiques sociales donnent du sens et de la valeur aux produits et au territoire. Cette approche implique une démarche de prospective destinée à éclairer les sens et les valeurs des pratiques sociales et culturelles repensées dans le temps. Les « plus » du marquage culturel, les aménités du territoire constituent durablement, le véritable capital du territoire. Bien entendu ce capital n'est pas figé, il s'entretient et se reconfigure. **Le diagnostic partagé des ressources spécifiques du territoire** est un élément clé de cette approche : se reporter pour cela à la **FICHE FONDAMENTAUX 2** Faire du territoire le socle de la formulation du projet touristique. **(pour approfondir la dimension culturelle, Cf. Annexe 6)**

Quel que soit le projet, **un diagnostic opérationnel des réseaux professionnels** (de l'agriculture, de l'artisanat, des prestataires touristiques) est un « passage obligé » à tout projet visant la création d'offres touristiques nouvelles intersectorielles.

Par ailleurs le diagnostic doit aussi être adapté à la **portée attendue du projet vis à vis du positionnement touristique du territoire** : voir Tableau 3.

TABLEAU 3

## Adaptation du diagnostic à l'impact territorial attendu du projet

	Type de connaissances nécessaires		
	Diagnostic prospectif de la destination (fréquentation, positionnement concurrentiel, dynamique de l'offre et de la demande, etc.)	Diagnostic des ressources spécifiques distinguant le territoire (en lien à l'agriculture et l'artisanat) et de leurs potentiels de valorisation économique et de mise en tourisme, en lien aux clientèles cible	Diagnostic « opérationnel » des réseaux professionnels et des potentiels d'offre liés à l'agriculture et l'artisanat
<b>Ambition donnée au projet « agritouristique »</b>			
Projet structurant dans le positionnement touristique de la destination	OUI	OUI	OUI
Projet de valorisation d'une « économie de terroir ». La mise en tourisme est une composante, non structurante de la destination (Ex. PER Rhône)	NON (s'inscrire dans l'existant)	OUI	OUI
Projet visant à enrichir « le panier » des offres existantes. Non structurant dans le positionnement de la destination (Ex : Route des Savoir-Faire de l'Oisans, label « Pays Gourmand » du pays A3V, offre « terroir et savoir-faire » des Alpes du Léman) Et projets de type « ascendants » émanant de réseaux de prestataires	NON (s'inscrire dans l'existant)	OUI, si possible (s'inscrire dans l'existant)	OUI

### FACTEUR CLÉ

La participation des acteurs au diagnostic est déterminante. Elle prendra des modalités différentes selon la nature du projet :

- un projet reposant sur une dynamique territoriale partagée (tableau 3, lignes 1 et 2) nécessite un travail de mobilisation, de rapprochement et de coopération entre réseaux professionnels du territoire,
- un projet visant à une diversification des offres mettra davantage l'accent sur le repérage, la mobilisation et l'accompagnement de petits collectifs de projets opérationnels.

### FACTEUR CLÉ

On veillera ici à élargir le regard des participants et **favoriser la créativité par des méthodes adaptées.** Il est pour cela nécessaire de faire intervenir des compétences externes (méthodes participatives, mises en situations, jeux, ateliers créatifs...).

→ **Pour plus d'éléments se reporter à la FICHE FONDAMENTAUX 5** Créer des offres innovantes qualifiant et distinguant la destination touristique

### POINT DE VIGILANCE

La valorisation des activités agricoles et artisanales est une partie du projet touristique : ne pas l'isoler du reste dans le plan d'action, chercher au contraire les synergies et complémentarités avec les autres actions.

## Identifier les différentes catégories d'acteurs concernés et les conditions de leur participation dans l'offre

Il s'agit ici :

- de dresser un état des lieux des acteurs, réseaux et organisations de chacune des composantes pressenties : sphères professionnelles (activité agricole, artisanale, touristique), sphère culturelle et artistique, sphère associative, etc.
- d'envisager le niveau de contribution attendue et souhaitée de chaque catégorie d'acteurs dans le projet : partenaire structurant dans le développement du projet, ou ressource ponctuelle ou pour une action particulière, etc. Le dialogue avec chaque catégorie d'acteurs permet d'explicitier dès l'amont les attentes réciproques et le niveau d'engagement souhaitable, qui peuvent être évolutifs dans le projet.
- de définir en conséquence un niveau d'engagement et de participation souhaitée et réaliste de chacun des acteurs : dès l'amont dans un comité de pilotage, ou dans un groupe de travail thématique, ou uniquement dans la mise en œuvre opérationnelle d'une action, etc.
- de repérer pour chaque catégorie d'acteurs les personnes ou réseaux relais sur lesquels s'appuyer.

Cette approche des acteurs à mobiliser est essentielle. Il convient de balayer large pour n'oublier personne. On peut avoir l'impression de « perdre son temps ». N'en croyons rien. Le temps passé en amont à cette identification fine et complète, à la sensibilisation, l'information et la mobilisation sera largement récupéré en aval lors de la mise en œuvre du projet et de son évolution.

Un autre élément est à considérer, que sont les relations, les liens, les flux existants ou non entre les différents acteurs. Les identifier, les formaliser, les évaluer permet là encore des dynamiques efficientes.

Enfin il convient de prendre le temps de bien connaître les différentes catégories d'acteurs mobilisés, à la fois dans leurs objets et objectifs, dans leurs priorités et stratégies, dans leurs projets, enfin dans leurs temporalités et leurs contraintes. Prendre le soin de formaliser cela en amont avec eux, c'est permettre au projet de prendre la bonne voie et d'évoluer plus rapidement, capable que l'on est d'apprécier la pertinence de telle ou telle action, pour le projet lui-même, certes, mais aussi pour tous les acteurs concernés.

### ENSEIGNEMENTS

- Oser **élargir et croiser les réseaux professionnels** : l'hybridation, le croisement des regards sont facteurs d'originalité et d'innovation.
- Associer dès l'amont les **prescripteurs touristiques** : on constate souvent une hésitation en début de projet à associer les structures touristiques, tant « qu'on n'est pas clair sur les produits touristiques ». C'est une erreur à éviter.
- Prendre le temps – et les moyens – **d'organiser le rapprochement progressif des acteurs économiques**. Avant toute chose, il convient de, clairement, se poser les questions suivantes et surtout d'y apporter collectivement des réponses validées par tous : Où en est chaque catégorie professionnelle ? Comment peut-elle s'approprier la démarche projet et les bénéfices qu'elle peut en retirer ? Quels moyens mettre en œuvre pour favoriser cette appropriation ?

Ces interrogations stratégiques permettent d'éviter de passer à une réalisation effective sans le temps d'appropriation du projet nécessaire. C'est la porte ouverte à un défaut de mobilisation qui se paie souvent très cher par la suite !

Si l'on constate une absence de structure collective rassemblant les professionnels d'un secteur, il convient de prendre son « bâton de pèlerin » et de viser à un élargissement progressif des professionnels, ou bien encore de changer d'échelle en cas d'insuffisance quantitative d'acteurs à associer.

**Ces cas de figures, courants dans une démarche ascendante, obligent à gérer les étapes de la mobilisation et de la participation individuelle et à se confronter (comme pour les démarches descendantes par ailleurs) à la question du passage du « Participer individuellement dans l'action » au « Prendre un rôle dans le collectif ».**

### POINT DE VIGILANCE

**Gérer la disponibilité et la participation des différents acteurs**, laisser la place à la **concertation, aux controverses et aux productions collectives** dans les méthodes d'animation. Le conseil : laisser le temps à ces expressions et les favoriser même, afin qu'il n'y ait pas de non-dits, d'incompréhensions, voire d'oppositions tues.

### POINT DE VIGILANCE

La gestion de **temporalités différentes** dans les objectifs de réalisation, et l'impératif de combiner d'une part des objectifs de réalisation à court terme pour mobiliser, et d'autre part, des objectifs de développement à moyen terme porteurs de l'ambition territoriale et porteurs de sens pour les actions développées collectivement sur le court terme.

**POINT DE VIGILANCE****Mobiliser n'est pas sensibiliser !**

Faire l'effort de sortir de son propre registre de représentation qui s'exprime souvent par : « il faut sensibiliser le monde du tourisme à l'agriculture » ou réciproquement « il faut sensibiliser les agriculteurs au tourisme ». **Pour cela, une phase initiale d'écoute** est nécessaire afin de favoriser la connaissance mutuelle des acteurs issus des différents secteurs d'activités et identifier les bénéfices de l'action commune pour chaque acteur économique.

**Bonne pratique :** *Oisans tourisme a assuré une mobilisation individuelle de chaque acteur, en relais avec l'Association des Producteurs de l'Oisans en ce qui concerne les acteurs de l'agriculture, avec, en appui, le document formel de la charte d'engagement propre à la Route des Savoir-Faire de l'Oisans.*

**POINT DE VIGILANCE****Les enjeux d'une réflexion professionnelle dans les collectifs agricoles.**

Sur un territoire, il existe rarement des collectifs organisés déjà porteurs de projets ou d'offres agritouristiques. Dépasser le stade des projets individuels dans ce cas, ne va pas de soi : la participation d'agriculteurs pratiquant l'agritourisme à titre individuel n'est pas suffisante pour initier une réflexion et une mobilisation des agriculteurs locaux. Celle-ci doit être envisagée progressivement. Elle demande un temps d'échanges et de maturation au sein de chaque secteur économique concerné. Il est alors essentiel de **s'appuyer sur les collectifs professionnels existants**, qui disposent souvent d'une ingénierie d'animation : association locale d'agriculteurs, réseaux de producteurs en vente directe, coopératives, etc. Il est important de mettre en débat l'idée dans ces collectifs, avec l'objectif d'élargir la conception de l'agritourisme au-delà des exploitations et des réseaux spécialisés, en la replaçant à l'échelle des enjeux pour la profession dans le contexte du territoire, ainsi que dans une vision prospective du développement touristique dudit territoire (Cf. Chapitre 1).

**FACTEUR CLÉ**

Il faut des **leviers qui favorisent l'engagement des acteurs**. La **Charte**, en tant que référentiel collectif et levier d'engagement individuel se révèle souvent un outil indispensable à la conduite de projet qui regroupe des acteurs multiples, qui plus est issus de cultures économiques et sociales différentes. Le contenu de la Charte est un élément essentiel, qui doit comporter les éléments déterminants du projet et en regard, les engagements individuels et collectifs des signataires. C'est, au-delà d'un contrat moral, le document de référence opérationnel qui donne du contenu à l'adhésion au projet collectif et constitue un élément incontournable de la feuille de route. L

a charte doit être sollicitée à chaque étape d'une démarche projet et doit pouvoir évoluer pour permettre d'accompagner les objectifs de progrès qui se révèlent vite indispensables à activer pour pérenniser quelque projet collectif que ce soit.

**Illustrations :** *en tant qu'outil de mobilisation individuelle, la Charte de A3V dans les Alpes de Haute Provence ou la Charte de la Route des Savoir-Faire de l'Oisans ; en tant que référentiel collectif utile pour formaliser les valeurs partagées, les objectifs collectifs, les conditions de l'engagement individuel, la Charte de la Route des Savoir Faire de l'Oisans, la Charte du réseau d'excellence PER Thônes (documents consultables en ligne).*

**BONNE PRATIQUE**

**La participation des habitants** enrichit le projet et favorise son appropriation et son ancrage local.

**Illustration :** *le projet « Pays Gourmand » du pays A3V cherche à valoriser les produits locaux chez les restaurateurs. Ne disposant pas d'une tradition culinaire forte, reconnue, le pays a eu l'idée d'une démarche plus créative et participative : il a sollicité d'une part des grands chefs pour des idées de recettes, et a aussi mobilisé les habitants pour des idées de recettes locales originales.*

**BONNE PRATIQUE**

**L'évènementiel** marque le lancement de la mise en marché des nouvelles offres touristiques.

Un temps fort à portée symbolique :

- pour les visiteurs = valeur de l'accueil, de la gratuité,
- pour les acteurs impliqués : acte collectif fondateur, marque les esprits sur « ce qu'on peut faire ensemble », renforce les collectifs, renforce le partage des valeurs du projet car on les transmet collectivement au visiteur,
- pour la population : occasion de participer (fêtes locales) et de mieux encore s'approprier le projet.

**Exemples :** *manifestation annuelle de la Route des Savoir-Faire de l'Oisans ; montées à l'alpage du pays de Thônes.*



## LES PRODUCTIONS DE CETTE ÉTAPE, LES INDICATEURS DE RÉALISATION

### *Le document de référence et de suivi de la démarche projet*

*(cité en livrable de l'étape 2)*

Il est édité sous forme papier en guide pratique opérationnel et sous forme « fichier » librement accessible en ligne. Ce dernier est complété au fur et à mesure de l'avancement et de l'évolution du projet et de la réalisation/évaluation des actions.

Ces documents sont à destination des acteurs, des partenaires et des décideurs.

### *Les outils pratiques pour la conduite du projet*

Il s'agit principalement d'une part des **référentiels collectifs** produits et validés par les instances de décision du projet, soit la **Charte d'Engagement** (qui définit essentiellement les finalités et les moyens du projet collectif, les engagements et les bénéfices des contractants individuels) et les **Référentiels d'Évaluation des acteurs** (outils de la démarche de progrès, de l'adhésion de nouveaux acteurs et de qualification), d'autre part des **documents liés à la mise en œuvre du projet** que sont notamment **les fiches actions** ainsi que **les tableaux de bord du projet, tableaux de lecture croisée des actions** formalisant les dynamiques, les liens, les synergies existantes entre les actions conduites au sein du projet ainsi qu'avec celles conduites en dehors du projet formel.

Une démarche projet peut, par ailleurs, avoir pertinence à s'inscrire dans une démarche plus formalisée de **labels produits ou de marques territoriales**, qui 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, de contrôles externes objectifs et qu'ils s'inscrivent dans une philosophie de démarche de progrès et de promesse client avérée. Leur mise en œuvre ne peut se réaliser sans l'accompagnement fort d'une structure spécialisée extérieure au territoire, parfaitement objective (sans intérêts à défendre ou à représenter en lien avec les objets des démarches qualifiantes) et avec un savoir-faire avéré pour conduire dans la durée ces démarches. Ce peut être, avec avantage, la structure ingénierie conseil extérieure qui accompagne, depuis l'origine, le projet.

## OUTILS, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

De très nombreuses publications et guides pratiques abordent plus particulièrement cette phase et proposent chacun des modèles types d'outils pour accompagner les différentes productions.

### À LIRE OU À CONSULTER

- « *La conduite de projets touristiques* », par Bruno Carlier et Jean-Pierre Martinetti ; publié par la lettre du cadre territorial. Cette publication propose dans sa deuxième partie consacrée à la conception et à la conduite d'un projet touristique, une méthodologie très simple et quelques outils utiles.
- « *Conduite et évaluation d'un projet de territoire* », La lettre du cadre territorial, collection dossier d'experts. Aborde de manière très opérationnelle les étapes clés de l'approche d'un projet de territoire et fournit nombre de tableaux, de schémas et d'outils pour permettre de bien saisir les tenants et les aboutissants d'une telle entreprise. Sont ainsi successivement abordés : Les trois fondamentaux d'un projet de territoire (Le projet, le territoire, le partenariat) ; Le diagnostic au service du territoire ; L'ingénierie et le management de projet territorial ; enfin, L'évaluation de projet de développement.



- 
- **Les fiches « fondamentaux » pour approfondir les facteurs clés de succès de cette étape :**
- FICHE 2** Faire du territoire le socle de la formulation du projet touristique
  - FICHE 4** Engager les acteurs dans un collectif apprenant et évolutif, valorisant chaque partie prenante
  - FICHE 5** Créer des offres innovantes qualifiant et distinguant la destination touristique



# GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES OFFRES

**MOTS CLÉS** mettre en marché, fiabiliser, coordonner, développer

## DÉFINITION

Il s'agit en permanence de conjuguer la réalisation du projet dans toutes ses ambitions et dimensions, tout en rationalisant et adaptant les besoins aux ressources effectivement disponibles au moment voulu.

Pour ce faire, il convient **de mettre en place une organisation efficiente des acteurs concernés** que l'on mobilise sur le projet, notamment dans ses dimensions stratégiques de développement, de professionnalisation et de qualification, de produits et de prestations. À ces acteurs s'ajoutent les représentants des principaux partenaires impliqués dans la démarche.

**La communication et la promotion du projet** se matérialisent par des actions inscrites sur la feuille de route qui sont confiées aux organismes professionnels dont c'est la vocation, dûment repérés et associés dès l'amont. Ces actions collectives s'inscrivent dans la dynamique du territoire et ne remplacent en aucun cas les démarches individuelles existantes qui sont maintenues et revues pour alimenter en résonance la démarche collective.

**Il est nécessaire d'avoir mis en place une animation pérenne territoriale qui gère et anime le projet, mette en réseau les acteurs, organise la communication et la promotion, assure le suivi et l'évaluation, et engage les actions nouvelles prévues au projet mais aussi les éventuelles évolutions souhaitables, les actions de qualification, de professionnalisation et de formation, ainsi que les élargissements... Sans cela, il ne peut y avoir de projet structurant durable réussi.**

Enfin les démarches **d'évaluation et de suivi** doivent être conduites de manière rigoureuse, objective et en conformité avec le cahier des charges préétabli. Un retour des résultats de ces évaluations devra être réalisé chaque année auprès de tous les acteurs et partenaires concernés.



## QUOI : QUEL OBJECTIF DE PRODUCTION À CETTE ÉTAPE ?

Pluriannuelle, cette phase se caractérise par :

### *La mise en place d'une organisation des acteurs pour assurer la gestion territoriale des offres et la continuité de leur adéquation aux objectifs collectifs*

Elle doit être conduite avec un esprit de rigueur et d'ouverture en conjuguant les enjeux de la réussite du projet à court terme ET ceux de son développement et de son extension.

Il est impératif que l'organisation reflète le plus justement et complètement possible la totalité et la diversité des acteurs concernés immédiatement ou dans le futur par le projet. Il peut être utile de distinguer les acteurs en fonction de leurs implications et de leurs modes d'intervention dans le projet. Cela facilite la définition des attendus et des enjeux pour chacun d'entre eux ainsi que pour le projet. Bien les définir en amont et clairement les exprimer sont deux conditions pour que le projet soit piloté sans oublier les intérêts individuels de chacun qui sont à prendre en compte dans le projet collectif (même si le projet collectif n'est en aucune manière la somme des intérêts individuels) et pour que chacun puisse en continu se situer par rapport aux développements du projet dans lequel il est engagé. Ainsi la gouvernance du projet permet sa conduite dans les meilleures conditions. De même, concerner et intégrer en amont les acteurs qui seront demain associés au projet, en prévoyant une phase de montée en puissance de leur effective intégration, permet de les mobiliser en amont et de les intéresser à l'entièreté du projet.



### *L'organisation de la communication / promotion collective*

La communication et la promotion collective du projet doivent être envisagées dans la durée, dans une montée en puissance. Elles doivent être confiées aux structures professionnelles et institutionnelles dont c'est le métier avec, dès la première action, un souci d'évaluation.

Respecter quelques principes de base évite bien des déboires :

- a. La communication et la promotion collective ne remplacent pas les actions individuelles qui doivent être maintenues même si revues et corrigées.
  - b. Les actions à conduire doivent répondre aux enjeux, aux objectifs et aux priorités que l'on s'est fixés et s'inscrire dans une véritable stratégie pluriannuelle réfléchie et phasée.
  - c. Chaque action doit être considérée dans sa globalité en n'omettant pas les démarches amont nécessaires pour bien la préparer, et les démarches aval utiles pour capitaliser sur l'action.
  - d. Chaque action doit être reliée aux autres actions du projet, mais également être approchée en synergie avec celles conduites par d'autres opérateurs du territoire.
  - e. Mieux vaut se grouper et faire appel aux savoir-faire disponibles auprès notamment des institutions touristiques dont c'est le métier (OT, ADT, voire CRT)
  - f. Chaque action doit faire l'objet d'une évaluation, évaluation qui ne peut efficacement se réaliser que si ont été déterminés en amont ses objectifs (réalistes) et les résultats attendus.
- ...

### *La mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation pour consolider et faire évoluer les offres*

Un projet collectif rassemblant de nombreux acteurs, qui plus est, issus de professions et de secteurs d'activité différents, doit OBLIGATOIREMENT s'accompagner d'un vrai dispositif de suivi et d'évaluation. Il s'agit d'une part d'être en capacité de décider des évolutions souhaitables, de ce que l'on conserve, de ce que l'on modifie, voire de ce que l'on abandonne, d'autre part d'apporter des éléments et des données tangibles permettant de mieux en mieux comprendre les dynamiques complexes des relations des clientèles aux offres « hybrides », c'est-à-dire composées de plusieurs « prestations » en provenance de professionnels et de producteurs variés, issus de secteurs d'activités différents. Ce dispositif ne peut être conçu, élaboré et mis en place sans une aide extérieure, par exemple celle de structures institutionnelles compétentes. Il doit être rigoureux, fiable, aisé à mettre en œuvre et doit répondre aux questions que l'on se pose. Pour cela il faut un protocole validé, des méthodes et des outils éprouvés, des capacités de collecter les données effectives (la plupart du temps directement à la source c'est-à-dire via les acteurs du projet eux-mêmes), ainsi que celles de traiter, interpréter, transcrire, expliquer et diffuser les résultats. C'est seulement dans ces conditions que l'on obtient un effectif retour réel des actions conduites et donc la capacité, au besoin, de réagir.

## La formalisation d'une démarche de progrès collective et la qualification des professionnels selon leurs besoins

Une démarche de progrès collective repose sur un engagement sans réserve de chaque acteur, sur un cahier des charges et un référentiel précis, opposables et évolutifs dans le temps, sur une démarche d'audit et/ou de contrôle, sur un suivi rigoureux et fréquent, ainsi que sur des dispositifs d'accompagnement des professionnels notamment en termes d'animation, d'évaluation et de formation/action. Tout ceci ne peut se concevoir et se mettre en œuvre sans le soutien de personnes et de structures compétentes extérieures. En effet, il faut retenir qu'une démarche de progrès, qui permet à priori d'accepter le plus grand nombre d'acteurs, n'a de sens que si la « promesse client » est tenue. Or celle-ci se formalise par le perçu et le vécu de l'utilisateur. Aussi, chaque professionnel engagé dans une telle démarche, sans être parfait, doit, pour le moins, atteindre un seuil minimal en deçà duquel il y a « tromperie » et, dans le même temps, progresser régulièrement pour se rapprocher de l'excellence. D'où l'engagement de chacun dans la démarche car cette dernière aura la « force » du maillon le plus faible.

## Le développement des offres et l'élargissement des prestataires impliqués (nombre et diversité)

Développer les offres à partir du projet initial est une nécessité. Il convient cependant de veiller à rester cohérent avec le positionnement retenu, même si, année après année, des déclinaisons nouvelles voient le jour. Ces dernières sont nécessaires pour répondre aux attentes sans cesse renouvelées des clientèles, ne pas être rattrapé, voire dépassé par la concurrence, enfin pour stimuler la démarche et agréger de nouveaux acteurs. Ce développement des offres passe par l'augmentation du nombre de partenaires appartenant au secteur d'activité principal du projet, mais également par l'hybridation, en s'enrichissant de prestations autres. L'élargissement à d'autres partenaires sera d'autant facilité qu'il a été envisagé, voire prévu en amont dans l'approche stratégique du projet. Quoi qu'il en soit, il convient d'accepter, afin que la venue de nouveaux partenaires soit un effectif enrichissement de la démarche, qu'un temps plus ou moins long soit consacré à cette intégration, à l'information, la pédagogie, l'écoute, le partage, l'appropriation, la reconnaissance réciproque, parfois même la nécessaire reformulation d'une partie du projet.

## POINT DE VIGILANCE

Cette étape doit permettre la montée en puissance du projet et son élargissement progressif à de nouveaux entrants, de nouvelles idées. Les changements de pratiques sont importants à cette étape (coopérations nouvelles, nouveaux produits, incertitudes et projections nouvelles...), et les coordinateurs de projet doivent organiser une progressivité dans les réalisations collectives : en commençant par exemple par des **tests accompagnés de près à petite échelle**, et dont le collectif dressera le bilan avant d'élargir l'action.



## PAR QUI / AVEC QUI ?

Pas d'à priori : tous les acteurs et les professionnels du territoire légitime, concernés aujourd'hui ou demain par la mise en œuvre du projet, doivent être contactés, approchés, mobilisés.

Comme la précédente, cette étape doit être abordée comme un **processus de construction collective**, de façon interactive entre l'instance de pilotage du projet, le ou les collectif(s) professionnel(s) mis en place pour la réflexion sur les offres et les nouveaux impétrants.

On s'appuiera sur le collectif de pilotage et sur le ou les collectif(s) d'actions pour, chacun en ce qui les concerne, valider les « candidatures » et veiller à ce que l'intégration permette bien une mise à niveau et une reconnaissance de part et d'autre. Ainsi le comité de pilotage veillera à la garantie du « sens » collectif du projet, tandis que le ou les collectif(s) d'actions, sera (seront) vigilant(s) à la bonne et effective intégration dans la réalisation des actions.

## COMMENT ?

**Comment fabriquer de nouvelles offres, dont la transversalité implique l'élargissement à des catégories de prestataires qui n'appartiennent pas au secteur du tourisme proprement dits ? Comment impliquer ces différents acteurs afin qu'ils se mobilisent a minima pour le projet collectif en assurant chacun leurs rôle et fonction et en optimisant leur savoir-faire, sans prendre la place de l'autre ?**

Chaque démarche et chaque type d'offre a sa propre histoire, possède sa propre dynamique et correspond à des conditions de mise en œuvre et à des besoins d'accompagnement spécifiques qu'il convient de favoriser. Cependant un certain nombre de principes d'approche et de mise en œuvre sont transversaux qui constituent des conditions indispensables pour assurer la pérennité du projet : ce sont les « facteurs clés de succès », communs à toutes les démarches, à tous les projets.

Ces éléments nécessaires et incontournables concernent principalement :

- **La mise en perspective du projet**, sur ses dimensions sociologique, économique, politique, spatiale et temporelle, et ce, dès la phase du concept.
- **La gouvernance du projet** qui passe par la bonne organisation et lisibilité de tous les acteurs concernés afin que chacun soit mobilisé à bon escient, ainsi que par la désignation d'un pilote, légitime, reconnu, capable de concevoir le projet, de l'organiser, de le gérer, de l'animer, de l'évaluer et de le faire évoluer. **Le pilotage territorial** doit être assuré par la structure en charge du développement de l'économie touristique, seule capable de mettre en œuvre la démarche transversale nécessaire, le tourisme étant, par essence, une activité éminemment transversale. En outre, c'est une manière efficace d'assurer l'intégration de ces projets dans la stratégie de positionnement et de développement propre du territoire.
- **La définition partagée du projet collectif** et des intérêts collectifs : projet collectif dans lequel s'inscrivent volontairement les projets individuels, projet collectif qui dépasse les intérêts purement individuels : le projet collectif apporte une valeur ajoutée aux projets individuels : la somme des intérêts individuels ne fait pas le projet collectif.
- **L'échange et la transparence** nécessaires à la conduite et la réussite d'un projet collectif, qui plus est concernant des acteurs issus de secteurs d'activités différents, ne possédant pas la même « culture », les mêmes références, les mêmes temporalités et les mêmes enjeux. L'instauration d'une plateforme d'échanges et de dialogue, animée et dynamique, constructive et proactive, permettra la construction du projet collectif de manière collaborative et participative.

- **Le phasage du projet**, qui doit être piloté de manière itérative, afin de produire des actions et des résultats pertinents et concrets qui assurent la mobilisation continue – voire le recrutement – des acteurs autour du projet.
- **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'application volontaire et réelle à la démarche collective.
- **L'accompagnement en ingénierie de ces projets**
  - L'accompagnement en interne au territoire, indispensable
  - L'accompagnement en externe au territoire en ressources disponibles à la demande – qui est une nécessité absolue en raison de leur caractère transversal, et de la dimension stratégique que revêt de telles approches en termes de positionnement, de stratégie et de mobilisation des moyens et des ressources, ainsi que de la nécessaire évaluation, individuelle et collective à réaliser à chaque phase du projet.



## OUTILS, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

### FORMATIONS

- Trajectoire tourisme (**Rhône-Alpes tourisme**) : Favoriser et mettre en œuvre l'émergence de projets territoriaux mobilisant des acteurs venant de secteurs d'activités divers.
- Trajectoire tourisme (**Rhône-Alpes tourisme**) : Elaborer une stratégie de développement touristique territorial.

### LES RÉFÉRENCES ET MÉTHODES

**Méthodes :** MOINET F. (2012) *Tourisme rural, concevoir, créer, gérer*, éditions France agricole

**Références :** PECQUEUR B. (2004) : *Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ?*, in FERGUENE A. (ed.), *Gouvernance locale et développement territorial, le cas des pays du sud*, L'Harmattan, Paris, p. 27-48.



## LES PRODUCTIONS DE CETTE ÉTAPE, LES INDICATEURS DE RÉALISATION



Les productions de cette étape sont factuelles, matérielles et immatérielles.

Ce sont toutes les productions liées aux différentes actions qui sont conduites, toutes les démarches de coopération, de gouvernance réellement partagées, de solidarités, d'échanges et de partages mises en œuvre ainsi que les résultats des actions de sensibilisation, information, formation, professionnalisation et qualification conduites dans le cadre du projet. Les indicateurs sont évidemment multiples et doivent faire l'objet de définitions précises en lien avec les objectifs formulés pour chaque action. Ne pas oublier, en complément, de mesurer les impacts positifs du travail collectif et de la conduite d'actions reliées au sein du projet (mesurer cette synergie, cette valeur ajoutée, cette amélioration des dimensions immatérielles et humaines, essentielles).

Là encore il convient de se faire accompagner, car les indicateurs appartiennent à des registres, des disciplines et des thèmes très différents et ne peuvent être cernés de l'interne.

→ **Les fiches « fondamentaux » pour approfondir les facteurs clés de succès de cette étape :**

**FICHE 2** Faire du territoire le socle de la formulation du projet touristique

**FICHE 3** Assurer la cohérence territoriale et l'articulation des différentes échelles

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

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





# ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE PROJET

**MOTS CLÉS** évaluer, élargir, combiner, repositionner, renouveler, manager

## DÉFINITION

L'évaluation est une composante essentielle de la démarche de projet (Cf. étapes 3 et 4 précédentes) et ce d'autant plus que nous nous inscrivons dans une démarche de développement économique, social, culturel et environnemental, conduite dans la durée. Evaluer consiste à expliciter et analyser les effets de la démarche projet tant du point de vue quantitatif avec des indicateurs de résultats chiffrés « objectifs », que qualitatif en mesurant les valeurs développées par le projet et les impacts sur la communauté territoriale.

## Evaluer

Un outil au service d'une démarche de progrès formalisée.

- Qui n'a d'intérêt qu'au service d'une démarche pérenne.
- Qui n'a de sens que si on a défini des objectifs à atteindre à chaque étape.
- Qui doit se faire aux niveaux d'objectifs collectifs ET d'objectifs individuels / sectoriels.
- Qui commence par une évaluation des satisfactions clientèles.
- Qui conjugue les évaluations qualitatives et quantitatives des actions, et les évaluations du projet.
- Enfin qui inclut les dimensions humaines, et sociales de la communauté considérée.

→ C'est aussi une démarche d'appropriation du projet par tous les participants, qui doit devenir une partie intégrante de la « culture projet », incluse à chaque étape projet.



## QUOI : QUEL OBJECTIF DE PRODUCTION À CETTE ÉTAPE ?

L'évaluation périodique du projet, au regard de ses différents objectifs initiaux (économiques, sociaux, développement durable) et de ses réalisations, est une condition essentielle à sa pérennité. Le travail réalisé en amont, au stade du concept et de l'élaboration du projet, formule les attendus du projet et des actions conduites, et ce en fonction des interlocuteurs concernés (professionnels, partenaires, territoire, population civile...). Cette approche doit permettre de mettre en œuvre les démarches d'évaluation et de restituer les résultats à l'ensemble des parties concernées.



L'évaluation doit permettre :

- De mesurer les bénéfices qualitatifs et quantitatifs des réalisations.
- De débattre collectivement avec tous les acteurs sur des bases objectives.
- De diagnostiquer et résoudre les éventuelles difficultés.
- D'entamer les nécessaires démarches de qualification, professionnalisation, formation.
- De confirmer l'engagement des partenaires.
- De se donner les moyens d'ouvrir les réseaux à de nouveaux entrants sans fragiliser la qualité d'ensemble.
- De se projeter dans la suite en formulant de nouveaux objectifs et de nouvelles actions.

→ L'évaluation est donc aussi un **outil de management du projet**, au service de la mobilisation, de la dynamique, des ajustements et des progrès du projet.

### Et au-delà... une question à se poser : le concept est-il soluble dans le temps ?

Une évaluation peut aussi être justifiée pour préparer un nouveau développement du projet (élargissement à un autre territoire par exemple), ou pour résoudre une difficulté touchant aux « fondamentaux » de l'engagement collectif, etc. Elle peut conduire, si le besoin s'en fait sentir, au renouvellement du concept projet, c'est-à-dire à relancer un nouveau cycle de projet.

## PAR QUI / AVEC QUI ?

L'évaluation est conçue dès l'amont du projet (voir les étapes 3 et 4), par la structure d'ingénierie externe qui accompagne le porteur de projet / pilote de la démarche et s'applique à chaque action ainsi qu'au projet lui-même. Elle est co-construite avec tous les acteurs et les partenaires (reconnaissance, appropriation puis mise en œuvre effective) et validée par le comité de pilotage car elle a une portée stratégique ; elle est ensuite gérée en lien étroit avec les professionnels prestataires des offres afin qu'elle réponde aux attentes des participants au projet, et puisse apporter des réponses notamment sur le bien-fondé et les plus-values (pas uniquement économiques) de la démarche collective.

## COMMENT ?

Comme nous l'avons démontré, les acteurs ont besoin de mettre en place les « bons » outils d'évaluation. Pour cela ils doivent **définir et partager les objectifs de plus-value de leur projet dans les différents domaines qui le composent** (économique, social, culturel, environnemental...), les points de vigilance, les facteurs de risque. L'évaluation permet une prise de recul sur le projet et ses plus-values, à l'échelle collective ET à l'échelle de chaque participant. Ceci se réalise en amont lors de la phase de définition précise du concept et lors de celle de l'élaboration du projet. Dans la phase de mise en œuvre, dès la première action, l'évaluation est activée.

Les évaluations doivent être comprises et appropriées dès le départ, par les acteurs – qui sont souvent les administrateurs des outils d'évaluation vis à vis des clientèles et les producteurs des données concernant leurs propres activités – **en tant qu'outil de management du projet collectif et de leur propre projet individuel et non comme outil de contrôle.**

Le retour systématique des résultats des évaluations auprès des acteurs, couplé au caractère obligatoire de la conduite de ces évaluations, est indispensable. Là encore il est fortement conseillé de se faire accompagner pour élaborer les méthodes et les outils pertinents et efficaces. Le suivi peut ensuite être réalisé localement en veillant bien entendu à la bonne gestion et à l'objectivité des résultats.

À partir de ces informations de suivi, on pourra alors proposer, si cela a été intégré en amont, une **évaluation récapitulative**, permettant d'expliquer en continu le projet et son avancée, ainsi qu'une **évaluation formative** qui permet de faire modifier des modes d'actions, des comportements, des actions mêmes pour pallier des déficits ou des difficultés constatées. Cette dernière est très importante pour permettre d'apporter une aide opérationnelle à la démarche, qui peut se traduire par des actions de sensibilisation / formation destinées à améliorer et professionnaliser les prestations.

**Illustration :** *Route des Savoir Faire de l'Oisans :* un petit questionnaire d'évaluation a été réalisé et diffusé à l'issue de la première année de réalisation : des membres du COPIL vont, à plusieurs, réaliser, in situ, une évaluation des membres du réseau. Pour être encore plus performante, cette évaluation aurait dû être conçue dès le démarrage de l'action et s'accompagner, pour être probante vis-à-vis des acteurs concernés, par exemple d'une enquête de satisfaction client, voire d'une enquête auprès de la population ou des acteurs en fonction des objectifs réellement proclamés.

L'évaluation constitue un **gage d'un niveau de qualité homogène entre membres d'un réseau** : le projet demande une exigence de qualité de prestation de la part de chaque participant afin d'assurer objectivement la qualité de l'ensemble. Le laxisme, tentant au départ pour lancer la démarche, se révèle à très court terme constituer un sérieux handicap en ce qu'il fragilise le collectif, tire le projet vers le bas, ne peut garantir la promesse client, empêche toute singularité, ne permet pas de sélectionner à bon escient les entrants ni à court terme, ni à moyen terme.

L'évaluation demande d'y consacrer des moyens techniques, humains et financiers.

**Bonne pratique :** *Afin de mesurer correctement l'impact du projet « Pays Gourmand », le pays A3V a conduit des actions d'évaluation à base d'enquêtes « retours clientèles » couplées à un contrôle au niveau des acteurs. La vérification du contenu des cartes des restaurants, l'évaluation sur factures des origines des produits servis ainsi que l'évaluation externe du réseau par les administrateurs, aujourd'hui achevés, ont conduit à des remarques et des remises à plat effectives, ce qui permet de poursuivre le projet sur des bases partagées et consolidées.*

### POINT DE VIGILANCE

L'évaluation effective et stratégique n'est que peu pratiquée dans les projets, et est rarement formalisée en tant que constituant du management du projet, par manque de savoir-faire et de moyens pour l'imaginer, la concevoir, la mettre en place. Cette absence fait courir de grands risques au niveau des prestataires : celui de perdre de vue, l'intérêt de la démarche collective, de la synergie entre les actions du projet, des plus-values collectives du projet par rapport à une démarche individuelle, de l'inscription dans le temps de la démarche. Sans évaluation, et retours constructifs des résultats, les réseaux s'essouffent.

## LES PRODUCTIONS DE CETTE ÉTAPE, LES INDICATEURS DE RÉALISATION

Les productions sont **d'une part les collectes des résultats quantitatifs ou qualitatifs** des évaluations entreprises, **d'autre part leurs analyses, leurs restitutions partagées**. Enfin, et c'est bien là que réside leur finalité, **leurs utilisations au service du projet** (consolidations, amplifications des actions, corrections, modifications voire abandons d'autres actions, lecture de la dynamique du projet et détermination de nouvelles actions à enclencher pour permettre d'atteindre les différents objectifs fixés au départ).

## OUTILS, REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

### Les ressources disponibles : références et méthodes

On trouvera des éléments de compréhension et d'approche de l'évaluation dans de nombreux ouvrages cités dans les références bibliographiques. Quoiqu'il en soit, mettre en œuvre une stratégie d'évaluation d'un projet, conçue comme un outil de management, fait appel à des techniques et des outils qu'il faut mobiliser via la compétence d'ingénierie extérieure qui accompagne toutes les étapes du projet.



→ **Les fiches « fondamentaux » pour approfondir les facteurs clés de succès de cette étape :**

**FICHE 3** Assurer la cohérence territoriale et l'articulation des différentes échelles

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

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



# SIX FONDAMENTAUX

Pour une approche  
territorialisée  
et inter-activités



Ce troisième chapitre aborde le nécessaire renouvellement des relations entre tourisme, territoire et activités locales, le tourisme devant se nourrir de ces activités, et celles-ci devant se développer avec le tourisme.

Le suivi des projets, réalisé dans SYTALP, permet d'identifier 6 fondamentaux qui sont autant de clés de succès pour la conduite de projets inter secteurs d'activités.



# Présentation des fondamentaux



Les conditions de réussite de ces projets ne se limitent pas aux aspects d'ordre méthodologique d'une démarche projet et de ses étapes de mise en œuvre. La réussite passe aussi par des changements de fond dans la *conception* même des relations entre « territoire, tourisme et activités locales » : par le rapprochement des acteurs économiques et parfois le dépassement des représentations réciproques entre les « mondes » de l'agriculture et du tourisme, par de nouveaux regards collectifs sur les ressources du territoire et ses potentiels, par une conception renouvelée et innovante des offres touristiques, par un apprentissage des complémentarités professionnelles, par des changements d'échelles spatiales et relationnelles, etc.

L'expérience des projets accompagnés par SYTALP met en lumière **six fondamentaux pour la réussite de ces projets** :

**1**

## ***Un « terreau » favorable à l'émergence de projet***

Il s'agit ici de reconnaître si, dans une situation initiale donnée, les conditions préalables à une démarche projet sont réunies : les acteurs concernés ont-ils *besoin* de changements ? Les *motivations* des uns et des autres peuvent-elles converger ? Les réseaux et les échanges entre acteurs permettent-ils *l'échange d'information et l'émergence d'idées nouvelles* ? Qu'ont retiré les acteurs des *expériences collectives passées* ? Est-on en présence d'un « territoire » *porteur de sens* pour la formulation d'un projet touristique ? Le développeur doit avoir ici une connaissance fine du territoire, entretenir une veille pour repérer les idées et les porteurs de projets, et favoriser à bon escient les occasions de rencontre entre acteurs.

**2**

## ***Faire du territoire le socle de la formulation du projet touristique***

L'enjeu est de définir le *socle* d'un projet touristique fédérateur qui valorisera les activités et distinguera la destination : quelles sont les *valeurs*, les *ressources*, reconnues et partagées par les différents acteurs.

qui fondent l'histoire et l'identité du lieu ?  
Et qui pourraient motiver une démarche collective et des synergies nouvelles ?  
La démarche doit accorder autant d'importance à l'expression du « *sens* » du projet collectif, qu'au repérage des « *potentiels* » à valoriser. Il faut trouver les bons ressorts pour mettre en mouvement les acteurs : l'économique est essentiel bien sûr, mais l'économique seul est insuffisant.

3

### **Assurer la cohérence territoriale et l'articulation des différentes échelles**

Il n'y a pas de « bon périmètre » à priori, mais il y a toujours plusieurs échelles de cohérence à définir et à articuler : celle du **territoire vécu** ou *culturel*, qui fait sens pour les acteurs et les habitants en tant que « communauté » ; celle du bassin de vie qui détermine des *fréquentations de proximité* ; celle du **territoire touristique** reconnu en tant que *destination* ; celle enfin du **territoire institué**, légitime et organisé pour le portage du projet voire la mobilisation de fonds publics. Ces périmètres sont rarement confondus. Ils assurent chacun une fonction nécessaire au projet : il faut alors définir les bonnes articulations à mettre en place, et les rendre lisibles et reconnues de tous les acteurs.

4

### **Engager les acteurs dans un collectif apprenant et évolutif, valorisant chaque partie prenante**

Le moteur de la démarche, c'est la mise en mouvement coordonnée des acteurs. Comprendre la diversité des motivations, lever les freins et les appréhensions, intéresser et mobiliser, créer des espaces de rencontre et de concertation, mettre en réseau, développer les connaissances, soutenir les nouvelles actions collectives, etc. : autant de passages obligés et de points de vigilance pour l'animateur et le porteur de projet.  
La démarche projet doit savoir procéder par objectifs et par étapes, organiser les apprentissages, mettre en place l'organisation et les référentiels pour réguler le collectif, s'assurer de la plus-value collective de l'action comme des bénéfices individuels de chaque acteur. La pratique de l'expérimentation, l'évaluation, les démarches de progrès sont des outils à mobiliser au service de la démarche projet.

5

### **Créer des offres innovantes qualifiant et distinguant la destination touristique**

C'est l'objectif de l'approche territoriale, doublé bien sûr de la plus-value économique pour chaque secteur d'activité et chaque acteur économique engagé.

Le pari de l'approche transversale et territoriale est bien de favoriser l'élargissement des possibles et le renouvellement des offres touristiques : enrichir et élargir « l'agritourisme » sectoriel, ouvrir sur l'histoire et la dimension culturelle du territoire, oser des associations nouvelles, des combinaisons d'activités, des croisements de regards... En bref inventer ensemble de nouveaux concepts possibles à partir des ressources apportées par chacun, avec l'exigence de faire vivre au visiteur une véritable expérience de la montagne.

6

### **Mettre en place les conditions de gouvernance et d'ingénierie favorables à un développement durable du projet touristique territorial**

Ces dynamiques de développement touristique territorialisées doivent nécessairement s'inscrire dans la durée, sous un pilotage du territoire (Pays, espace valléen, communauté de communes, Parc Naturel, etc.). Les enjeux de changement qu'elles soulèvent nécessitent une organisation territoriale adaptée et un accompagnement dans la durée (Cf. le « cycle de projet » qui souligne le besoin d'entretien des processus et de renouvellement si nécessaire). Il s'agit pour les territoires :

- de mettre en place une gouvernance opérationnelle des dynamiques de projet, afin d'assurer la permanence des finalités collectives de l'action (définir les modalités de régulation publique reconnue et acceptable pour les acteurs privés)
- de développer des compétences d'ingénierie transversale pour accompagner les porteurs de projets, tout en organisant les relais avec des compétences externes spécifiques complémentaires.

.....

**Nous proposons dans les pages qui suivent une fiche pratique synthétique pour chacun des fondamentaux, qui précise les enjeux pour le projet, et donne des points de repères opérationnels pour les intégrer dans la conduite du projet : propositions méthodologiques, facteurs clés de succès, points de vigilance, bonnes pratiques tirées des projets accompagnés.**

Les **fiches développées** sont accessibles en ligne pour approfondir les enseignements et méthodes. Elles sont présentées sous la forme d'outils pratiques au format excel que chacun peut personnaliser pour son propre projet.

→ À consulter sur :

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)



# UN « TERREAU » FAVORABLE À L'ÉMERGENCE DE PROJET

## ENJEUX, OBJECTIFS

- Evaluer si les conditions d'intéressement des acteurs à une démarche touristique territoriale sont réunies. Agir sur l'émergence de projet.
- Chercher les convergences entre les besoins / motivations / idées / projets émergents des acteurs (bottom up) et ceux descendants, issus de structures territoriales, touristiques ou collectivités.

## ENSEIGNEMENTS

**Un territoire approprié, qui fait « sens » pour les habitants**, est un premier facteur déterminant. On peut parler de « territorialité active ». Il convient alors de vérifier que ce périmètre correspond bien à – et porte en lui – un vrai projet cohérent de destination touristique.

**Les réseaux sociaux et professionnels, les mobilités** sont des facteurs favorables et des relais sur lesquels s'appuyer pour informer, sensibiliser, débattre.

### Le poids des réalisations antérieures sur les représentations

Des réalisations interprofessionnelles antérieures réussies constituent un facteur favorable sur lequel s'appuyer. A contrario, les échecs du passé, sont de nature à occulter les expériences réussies.

**La motivation économique des acteurs est déterminante, mais pas unique** car tout acteur est à la fois agent économique et **habitant du lieu**. Les attentes sociétales sont parfois aussi déterminantes dans l'intéressement des acteurs.

### Les conditions de la participation

L'engagement dans le projet touristique est motivé par un **besoin**. Mais il y a très rarement une convergence de besoins des trois secteurs d'activité dans la même temporalité : on est plutôt dans des situations de recherche d'intéressement d'une catégorie vers une autre.

### La participation des agriculteurs

est ainsi conditionnée par la nature des filières de production et les besoins :

- de diversification des activités,
- de consolidation de l'ancrage des produits au territoire,
- de marchés de proximité nouveaux via le tourisme,
- de développement de liens de proximité avec les consommateurs,
- de reconnaissance locale des rôles territoriaux de l'agriculture.

### L'implication des acteurs du tourisme

est conditionnée aux besoins de positionnement singulier de la destination, de la diversification des offres touristiques pour enrichir et/ou allonger les saisons touristiques, et enfin de réponses à apporter aux visiteurs désireux d'immersion et d'expérience permettant la découverte sensible du territoire.

## RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

Il n'y a pas de « méthode d'émergence », on retiendra plutôt quelques principes et bonnes pratiques :

- Une veille stratégique sur le tourisme et une formulation des attentes / demandes vis-à-vis d'un rôle de l'agriculture et de l'artisanat
- Un principe de « veille territoriale » portant sur les besoins, motivations, idées, projets émergents, des acteurs concernés.
- La valorisation des initiatives existantes.
- Le relais des collectifs et des réseaux existants, valoriser les occasions de rencontres interprofessionnelles.

- Préparer localement la conduite d'une réflexion sur un positionnement professionnel agricole sur les opportunités de coopération entre tourisme et agriculture, dans le contexte du territoire. Pour cela, le questionnement sur les opportunités de valorisations en lien au tourisme doit être large : de très nombreuses questions doivent être posées qui appartiennent aux registres de l'économie, du social, du culturel, des activités et du territoire, en se plaçant également dans une perspective de court, moyen et long termes.

On s'appuiera pour cela sur :

- Une présentation de la dynamique touristique, présente et à venir (clientèles, offres, concurrences, prospective, projet touristique du territoire),
- Un état des lieux de l'offre agricole, et sa mise en perspective dans toutes ses formes (marchandes et non marchandes),
- Le relais des organisations professionnelles locales (association d'agriculteurs, filières).

---

→ Cette fiche est détaillée et présentée sous la forme d'un outil pratique de mise en œuvre, de gestion et de suivi de vos projets sur les sites dédiés. Nous vous invitons à consulter la fiche détaillée à l'adresse suivante :

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)

# FAIRE DU TERRITOIRE LE SOCLE DE LA FORMULATION DU PROJET TOURISTIQUE

## ENJEUX

- Identifier et partager les potentiels et les finalités territoriales du projet touristique.

## OBJECTIFS

- Explorer les dimensions territoriales du projet : économiques, sociales, culturelles, naturelles.
- Identifier les potentiels de ressources spécifiques du territoire permettant de distinguer l'offre de la destination.
- Identifier et mobiliser les acteurs concernés et se réapproprier collectivement « le sens des lieux ».
- Confirmer l'opportunité d'une valorisation touristique en lien avec le territoire, tant pour les acteurs de l'économie agricole que touristique.
- Préparer le terrain en « créant du lien », pour favoriser l'émergence des coopérations nouvelles souhaitées.

## ENSEIGNEMENTS

### Le projet touristique territorial n'est pas seulement un projet économique.

Il met en jeu à la fois les dimensions **économique, sociale, culturelle, environnementale, et politique**.

Il convient donc d'aborder le projet dans cette perspective territoriale élargie dès le départ. Le diagnostic prospectif devra en particulier répondre aux questions suivantes : quelles sont les retombées attendues du projet dans ces différents domaines ? Quelles sont les motivations des acteurs concernés et comment les intéresser à cette construction collective des différentes dimensions du projet ? A quelles attentes des clientèles le projet répondra-t-il ? Il est essentiel pour cela de **mettre en place dès le début du projet, des lieux et des instances de dialogue** entre tous les acteurs concernés.

### La pertinence du périmètre est un facteur déterminant de la cohérence du projet et de la mobilisation des acteurs.

Un projet mobilisateur est porté par une dynamique de construction culturelle qui doit être en phase avec les périmètres des institutions territoriales légitimes pour porter un projet.

La production de connaissances aborde le territoire comme une **construction culturelle dont il s'agit de saisir et de décrire les singularités auxquelles participent également les activités agricoles et artisanales**.

### La reconnaissance et l'appropriation

des ressources liées au « terroir » / territoire permettent aux acteurs de porter **un nouveau regard collectif sur le territoire**, centré sur la formulation de ses singularités, spécificités, qui permettront de distinguer son offre

touristique en réponse aux nouvelles attentes des visiteurs. Une méthode participative est indispensable.

### La conception des offres touristiques

doit permettre **la mise en tourisme des spécificités culturelles du territoire**. C'est une démarche de **construction de sens pour le territoire, qui met en lumière et valorise le rôle singulier de chaque acteur. Elle se développe et s'enrichit progressivement dans la durée**.

### Valorisation touristique du terroir et innovation culturelle

- a. La **notion de terroir** se réfère à un **contenu patrimonial** partagé par une communauté culturelle sur un territoire. Ce sont autant de potentiels valorisables qui enrichiront l'approche touristique : il ne faut surtout pas restreindre – voire assimiler – le terroir aux seuls produits locaux.
- b. Le terroir n'est pas un héritage du passé, mais une **« construction culturelle en mouvement »**, à la fois issu de traditions et lieu vivant et innovant constituant le **terroir à vivre pour le visiteur**.
- c. La valorisation touristique du terroir peut (doit !) être abordée dans une **posture d'innovation**. Celle-ci peut à la fois **s'appuyer sur le patrimoine actif, réhabiliter des éléments « dormants » ou abandonnés, s'appuyer sur un patrimoine construit, « en invention », ou bien encore imaginer des formes originales de « métissage » ou « d'hybridation »**.

### Que faire « sans terroir » ?... Fabriquer de la spécificité !

De nombreux territoires alpins ne sont pas des terroirs affirmés, avec un ou des produits culturels emblématiques. Dans ce cas la spécificité n'est pas – à première vue au moins – issue d'une trajectoire culturelle du territoire : il revient aux acteurs dans la démarche projet de

## FAIRE DU TERRITOIRE LE SOCLE DE LA FORMULATION DU PROJET TOURISTIQUE

la construire et de la définir collectivement, pour la rendre appropriable et partageable par une diversité de prestataires dans un projet commun. Il s'agit alors, à proprement parler, d'une **innovation culturelle pour le territoire**.

### Tourisme et développement durable

Parce que le projet touristique territorial suscite une approche transversale des ressources spécifiques du territoire, il nécessite d'en examiner les vulnérabilités et de se questionner sur les conditions de durabilité du développement souhaité.

## RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

- **Formuler et communiquer dès le début et par écrit l'ambition du projet** pour le territoire, et ses objectifs dans les domaines économiques, sociaux, culturels, politiques.
- **Mettre en place des instances de travail participatives** qui mettront l'accent sur :
  - Le partage des **représentations du territoire** et l'identification, la sélection, l'appropriation des ressources qui donnent son « sens » au territoire.
  - L'expression individuelle **des motivations et des freins** au rapprochement entre tourisme / agriculture / artisanat.
- **Organiser la formalisation, la capitalisation et l'appropriation progressive du « capital culturel du territoire »** : par le diagnostic participatif, éclairé par des expertises externes complémentaires, afin d'avoir une approche large, dans l'épaisseur historique du territoire, de la diversité de ses contenus matériels et immatériels.

- **Faire de la communication externe un levier de formalisation et d'appropriation de la dimension territoriale du projet** en formalisant collectivement « ce que nous sommes et ce que nous voulons faire partager au visiteur ».

## LIENS VERS RÉFÉRENCES

### RÉFÉRENCES

- Sur les attentes des clientèles : Cf. annexe 4 en ligne
- *Les aménités environnementales, facteurs de développement durable des territoires*, document accessible en ligne et téléchargeable sur le site [www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

### OUTILS ET MÉTHODES

- *Valoriser les ressources territoriales : des clés pour l'action*. Guide méthodologique, téléchargeable sur [www.suaci-alpes.fr/-Ress-Terr](http://www.suaci-alpes.fr/-Ress-Terr)
- *Les Entretiens du Terroir*, animations terroir proposées par l'association Terroirs et Cultures. Site : [www.terroirsetcultures.org/wakka.php?wiki=LesEntretiensduterroir](http://www.terroirsetcultures.org/wakka.php?wiki=LesEntretiensduterroir)

### FORMATION

- Identifier les ressources et les aménités de son territoire. [www.trajectoires-tourisme.com](http://www.trajectoires-tourisme.com)

→ **Consulter la fiche détaillée :**

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)  
[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)

# ASSURER LA COHÉRENCE TERRITORIALE ET L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTES ÉCHELLES : LÉGITIMITÉS, COMPÉTENCES, FONCTIONS

## ENJEUX, OBJECTIFS

- Définir le périmètre de projet en intégrant son environnement territorial (touristique, institutionnel).
- Identifier les différents périmètres dont le projet devra tenir compte pour une mise en œuvre pertinente et efficace.
- Mettre en place une gouvernance opérationnelle de projet permettant d'organiser les liens nécessaires entre périmètres.

## ENSEIGNEMENTS

### Les facteurs de pertinence d'un périmètre de projet :

- une cohérence culturelle, géographique, historique : espace de « communauté culturelle »,
- un périmètre de vie locale, d'organisations professionnelles, de réseaux sociaux (Cf. fiche 2),
- un espace reconnu en tant que destination touristique,
- une légitimité politique et institutionnelle (périmètres de politiques publiques).

Ces caractéristiques sont rarement réunies sur un unique périmètre de projet : il est donc essentiel d'identifier les périmètres de référence sur ces différents registres. Ainsi :

- **le périmètre de cohérence culturelle**, historique, de « communauté culturelle », sert de socle, d'espace de construction, de valorisation, d'identification des composantes patrimoniales ;
- **le périmètre institué**, organisation administrative et politique, est un espace de légitimité vis-à-vis des politiques publiques et des ressources en ingénierie locale,
- **le périmètre de bassin de vie**, d'emploi, d'activités... constitue un espace relationnel (réseaux associatifs et professionnels, vie sociale) et un espace de fréquentation excursionniste de proximité.
- **le périmètre de destination touristique** servira au projet d'espace de notoriété touristique et permettra la cohérence de conception et de promotion, puis la fréquentation de séjours.

Cet état des lieux est essentiel dans le choix de **l'échelle du projet**. Ces périmètres de natures diverses renvoient à des **fonctions différentes à assurer dans le projet** : il est donc essentiel avant de démarrer, de mener une analyse projective sur les légitimités, fonctions, rôles, contributions possibles de chaque périmètre dans la mise en œuvre du projet, de façon à proposer un mode d'organisation efficace et une répartition claire des rôles. **Les articulations entre ces périmètres sont à mettre en place progressivement, par étapes de développement du projet.**

**Les projets ascendants, portés par des réseaux professionnels ou associatifs**, sont généralement à échelle réduite. Afin de leur permettre d'atteindre une efficacité économique, il faut dès l'amont, envisager les liens à mettre en place avec un périmètre élargi, porteur d'un projet touristique pertinent.

## RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

- **Identifier dès l'amont du projet ces périmètres de référence.**
- **Formaliser dans l'étape d'élaboration du projet** la prise en compte de ces différents périmètres :
  - a. la répartition des fonctions et des rôles,
  - b. le mode de relations entre les périmètres,
  - c. les temps d'articulation selon les étapes prévisionnelles de mise en œuvre du projet.

→ **Consulter la fiche détaillée :**

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)



# 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'actions 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 ;
- Une démarche de mobilisation individuelle (rencontre, écoute, intéressement).

**Ne pas sous-estimer ce temps de mobilisation** initiale, qui nécessite des moyens d'animation dédiés et permet de lever les freins dus à de mauvaises représentations entre acteurs.

**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 porter en totalité le projet (le concevoir, l'organiser, le gérer, l'animer, l'évaluer et le faire évoluer).
- **Du dépassement des intérêts purement individuels** au profit de la définition partagée du projet et des intérêts collectifs.
- **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** : laisser « le temps au temps », pour permettre

la reconnaissance et l'acceptation de l'autre en tant que partenaire.

- **De la nécessité de phaser le projet** de manière à produire des actions et des résultats pertinents et concrets (Cf. fiches étapes).
- **De la définition et de la mobilisation efficace des moyens** nécessaires **d'accompagnement en ingénierie, nécessairement plurielle**, en raison du caractère transversal des projets (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 culturelle, et nécessite un accompagnement spécifique en ingénierie pour permettre un apprentissage progressif** visant le développement d'une « intelligence partagée » entre acteurs du territoire.

Elle met en jeu les dimensions cognitive, relationnelle, organisationnelle, créative / prospective.

## RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

- **Mettre en place dès le démarrage des instances « projet » ouvertes à toutes les catégories d'acteurs concernées.** (Cf. Figure 2)
- **Équilibrer le bénéfice individuel et l'engagement collectif en intégrant la faible disponibilité des acteurs économiques :**
  - Solliciter les prestataires professionnels pour des groupes d'actions avec une finalité opérationnelle sur un horizon court.
  - Viser un équilibre entre l'appui à des actions localisées et des actions à portée territoriale plus large.

## ENGAGER LES ACTEURS DANS UN COLLECTIF APPRENANT ET ÉVOLUTIF, VALORISANT CHAQUE PARTIE PRENANTE

- Définir les étapes et des objectifs de réalisation réalistes, évaluer.
- **Valoriser chaque catégorie d'acteurs dans le projet** (rôle, productions, métier,...).
- **Favoriser ce qui peut élargir, décaler, changer le regard** pour susciter un changement des représentations, une ouverture des possibles et une « envie » d'action collective (Cf. fiche 5).
- **Assurer la lisibilité du projet et la communication régulière** de ses avancées par une information écrite et visuelle.
- **Capitaliser en continu et par écrit** les productions des collectifs de projet.  
En effet 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.
  - Des **chartes** d'engagement, outils nécessaires à toute action mobilisant un ou plusieurs réseaux professionnels à l'échelle du territoire.
  - Des **référentiels d'évaluation**, assortis de formations voire d'une démarche de progrès.
  - Des **labels produits ou marques territoriales**, outils indispensables pour formaliser les conditions d'engagement individuel dans une démarche qualité portée par des réseaux professionnels ou un territoire.
- **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, factuelles.
  - Un évènementiel organisé en commun, mobilisateur.
  - Les partages d'expériences avec d'autres territoires.
  - Le **développement des compétences** individuelles. (Cf. fiche Etape 5).

### LIENS VERS RÉFÉRENCES

- *Valoriser les ressources territoriales : des clés pour l'action.* Guide méthodologique. GIS Alpes Jura, PSDR Rhône-Alpes. téléchargeable sur [www.suaci-alpes.fr/-Ress-Terr](http://www.suaci-alpes.fr/-Ress-Terr)
- *Valoriser les ressources locales par et pour les territoires ruraux.* Repères méthodologiques tirés de quatre expériences en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Téléchargeable sur [www.reseaurural.fr/files/valoriser-les-ressources-locales-rr2013-web-ppp.pdf](http://www.reseaurural.fr/files/valoriser-les-ressources-locales-rr2013-web-ppp.pdf)

→ Consulter la fiche détaillée :

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)  
[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)



# CRÉER DES OFFRES INNOVANTES QUALIFIANT ET DISTINGUANT LA DESTINATION TOURISTIQUE

## ENJEUX, OBJECTIFS

- **Les enjeux** concernent d'une part la valorisation économique, sociale et culturelle des activités économiques du territoire en favorisant leur rapprochement et leur synergie, d'autre part le renforcement de l'identité du territoire et de ses composantes.
- **Objectif** : « Construire des produits touristiques cohérents avec la destination, s'appuyant sur les spécificités et les composantes économiques du territoire ».
- **Hypothèse** : la participation de l'agriculture et de l'artisanat aux offres touristiques doit permettre de concrétiser un nouveau registre d'offres (plus) en adéquation avec l'évolution des attentes des clientèles : Cf. en annexe 5 la notion de « tourisme expérientiel ».

## ENSEIGNEMENTS

### Approche territoriale et inter-activités : quel renouvellement de l'offre ?

#### 1) S'accorder sur la contribution attendue – et réaliste – de l'offre « agricole et artisanale » au positionnement touristique du territoire.

Le contexte du territoire et son positionnement touristique définissent **des attentes très différentes vis-à-vis d'une offre agricole et artisanale** :

- dans de rares cas, on attend qu'elle **participe à la définition du positionnement** (logique terroir affirmée),
- plus fréquemment, on attend une **contribution pour enrichir un aspect du positionnement** (dynamique d'offres réparties sur le territoire),
- dans d'autres cas enfin, l'impact attendu est plus modeste, pour **répondre à une demande qualitative des clientèles, non satisfaite** par le panel d'offres.

Cet aspect est fondamental car il définit le niveau d'ambition attendu qui doit être en adéquation avec la capacité d'offre des activités concernées.

#### 2) Enrichir « l'expérience » du séjour avec les potentiels agricoles et artisanaux.

Les offres touristiques doivent répondre à l'évolution des attentes des visiteurs qui souhaitent aujourd'hui :

- vivre une expérience :
- découvrir le territoire en tant qu'hôtes, être accueillis et traités « en amis » ;
- être initiés aux secrets, aux spécificités du territoire ;
- vivre une rencontre authentique ;
- s'enrichir par des découvertes culturelles, sensorielles, naturelles ;
- rêver, s'évader, sortir du tout marchand.

**3) Innover dans les offres** en décloisonnant les activités, décalant les approches et favorisant la rencontre d'acteurs issus de secteurs d'activités différents. Il est très utile ici de recourir à des **pratiques réflexives originales telles que des ateliers créatifs entre acteurs** (Cf. exemple en ligne dans la fiche détaillée).

**4) S'appuyer sur une intervention extérieure** de coordination / maïeutique / organisation afin de créer les liens favorables à l'émergence de **pratiques nouvelles de coopération**. (Cf. Fiche 4).

**5) Les offres économiques ainsi produites doivent associer des valorisations marchandes (retombées directes ou indirectes) et non marchandes (induites, sociales et culturelles).**

La mixité de ces composantes constitue un facteur essentiel de la réussite du produit car elle recèle plusieurs dimensions importantes **pour le client ET pour les acteurs du territoire** (voir la fiche développée).

**6) Le projet touristique peut être l'occasion d'un questionnement et d'une réappropriation collective « du sens des lieux », révélé au visiteur. La mise en tourisme est alors révélatrice de valeurs, voire créatrice de valeurs nouvelles pour les acteurs du territoire et les populations résidentes.**

Ainsi, **la valeur même de ces produits « nouveaux »**, pour le visiteur, pour les habitants, pour les acteurs eux-mêmes et au final pour le territoire, **réside aussi dans le fait qu'elle ne se limite pas à leurs retombées économiques.**

## RECOMMANDATIONS, BONNES PRATIQUES

- La création des offres doit nécessairement reposer sur une vision stratégique et partagée issue du **diagnostic prospectif territorial** (Cf. Fiche 2). Le diagnostic prospectif aura notamment permis de :
  - **faire émerger les spécificités du territoire** partagées par les acteurs et identifier les potentiels valorisables ;
  - **identifier les prestataires porteurs de projets** (individuels, collectifs organisés, réseaux) ;
  - **formaliser la contribution attendue – et réaliste – de l’offre « agricole et artisanale » au positionnement touristique du territoire.**
- **La valorisation touristique des potentiels agricoles et artisanaux peut prendre plusieurs formes, plus ou moins ambitieuses dans leur élaboration, plus ou moins différenciantes pour la destination.** Plusieurs approches de l’offre sont possibles, selon un gradient croissant de moyens et d’engagement des acteurs prestataires (se référer à la fiche détaillée en ligne et aux figures 7 et 8 qui l’accompagnent). Ces différentes pistes de valorisation sont à envisager **de façon combinée et complémentaire** :
  - On veillera à associer des actions réalisables à court terme, nécessitant peu de changements conceptuels / organisationnels, et des actions plus ambitieuses, à engager par étapes progressives.
  - On veillera à ne pas négliger des actions à valeur de notoriété, d’image, de rassemblement, et non à retombée économique directe.
- L’innovation dans les concepts d’offres et dans les coopérations entre acteurs sera facilitée par le recours à des **pratiques réflexives originales telles que des ateliers créatifs entre acteurs** (se référer au document développé en ligne).

- Afin d’agir tout en se donnant les moyens de la prise de recul et de l’inscription dans le temps, il est fondamental :
  - de pouvoir **établir des tests** qui valident les hypothèses émises ;
  - d’adopter une **progressivité dans le développement des offres** et dans l’élargissement des réseaux partenaires, en fonction du degré d’appropriation et d’engagement des acteurs.

## LIENS VERS RÉFÉRENCES

### RÉFÉRENCES GÉNÉRALES

- *Montagne été : des clés pour réenchanter la destination auprès des clientèles potentielles.* Les carnets de la MITRA N°8. Rhône-Alpes Tourisme, janvier 2010.
- *Carnets de la montagne. Pour un développement touristique durable des territoires de montagne.* ATOUT France, 2011.

### OUTILS

- *Expériences. Boîte à outils pour les partenaires de la CTC.* 2nd édition Octobre 2011. Canada keep exploring.
- *Conduite de projet d’interprétation. Le patrimoine par le rêve et l’émotion.* Centre régional de ressources du développement rural Rhône-Alpes, 2001.

→ Consulter la fiche détaillée :

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)  
[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)

# METTRE EN PLACE LES CONDITIONS DE GOUVERNANCE ET D'INGÉNIERIE FAVORABLES À UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU PROJET TOURISTIQUE TERRITORIAL

## ENJEUX

- ° S'inscrire dans une démarche de développement durable du territoire en intégrant toutes ses composantes.

## ENSEIGNEMENTS

Ces démarches de valorisation touristique territoriale, parce qu'elles impliquent des changements de fond (Cf. chapitre 1), se développent sur une temporalité pluriannuelle, par cycles de projets successifs (Cf. Figure 5 le cycle de projet). Il est donc essentiel dans cette perspective, **d'inscrire la dynamique projet dans un cadre pérenne (et évolutif) d'organisation de l'action territoriale.**

### 1) Organiser l'action territoriale : quelques points de vigilance

- **Une structure unique d'animation et de coordination** (collectivité ou structure de développement touristique), maître d'œuvre de la démarche et 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... En outre, en capacité d'assurer une continuité de moyens et d'accès aux financements publics (ingénierie d'animation et soutien aux porteurs de projets).
- **Une organisation transversale des compétences d'ingénierie.** Le porteur de projet doit *a minima* assurer la permanence des compétences d'animation et de coordination nécessaires. Il doit par ailleurs définir précisément ses besoins en ressources externes complémentaires auprès des structures d'accompagnement compétentes (Cf. figure 3).

- **Un relais efficace par les collectifs professionnels** (réseaux, associations d'agriculteurs, coopératives, etc.) est un atout dans tous les projets. Ceci facilitera en particulier : le nécessaire débat professionnel ; le repérage des porteurs de projet / d'idées et l'émergence de projets collectifs, le portage de certaines actions techniques, le repérage et l'intégration en continu de nouveaux entrants, le repérage des besoins de qualification des professionnels.
- **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. Par la suite, le soutien public est réputé s'interrompre. 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 et sur une définition de la répartition des rôles entre les collectifs professionnels et les instances territoriales.

## METTRE EN PLACE LES CONDITIONS DE GOUVERNANCE ET D'INGÉNIERIE FAVORABLES À UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU PROJET TOURISTIQUE 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 davantage 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.

### 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 de valeurs ajoutées, toutes dimensions confondues, en premier lieu pour les prestataires qui les développent (Cf. Fiche étape 5).

**Concernant la profession agricole en particulier,** une évaluation large des retombées des partenariats au tourisme est à conduire afin de lui permettre de se doter d'un **projet de développement de l'offre agricole de produits et services en direction du tourisme**, en intégrant :

- La création d'activité et la consolidation des exploitations agritouristiques.
- L'élargissement des marchés locaux 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).
- L'affirmation et la reconnaissance de l'agriculture comme composante d'un patrimoine culturel territorial.
- L'élargissement des réseaux professionnels et sociaux.

### 4) Organiser une réflexion stratégique au niveau des chambres consulaires,

structures ressources dans l'accompagnement des projets (Cf. figure 3), porteuses d'une politique professionnelle contribuant à une stratégie de développement, et qui doivent conduire des réflexions prospectives sur les évolutions en cours. Ceci pourrait reposer sur :

- Une veille stratégique sur les procédures de projets dédiées aux territoires.
- Une veille dans les territoires pour suivre les évolutions de la demande en matière de découverte des activités, et identifier les structures porteuses de projets.
- Un appui auprès des collectifs agricoles pour conduire une réflexion stratégique et prospective sur les enjeux et opportunités de partenariat avec le tourisme.
- Une réflexion politique sur l'opportunité de se doter d'une politique professionnelle renouvelée en matière d'agritourisme.

## METTRE EN PLACE LES CONDITIONS DE GOUVERNANCE ET D'INGÉNIERIE FAVORABLES À UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU PROJET TOURISTIQUE TERRITORIAL

### 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.**
- **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.**
- **Anticiper et gérer les changements d'échelles qui accompagnent l'évolution des projets :** articulations entre périmètres de projets, voire élargissement territorial du projet.
- **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.**
  - Assurer la permanence de **lieux de concertation et de projet** transversaux entre tous les acteurs.
  - Assurer l'**appropriation par la population et favoriser sa participation.**

→ Consulter la fiche détaillée :

[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

[www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)



# CONCLUSION



## Les territoires alpins suivis dans le cadre de la démarche Sytalp se rejoignent tous sur une nouvelle approche du projet touristique : replacer le tourisme au service de l'économie et des activités du territoire, en invitant les acteurs économiques à inventer ensemble une nouvelle approche de l'offre touristique, distinguant la destination par la valorisation de ses spécificités.

Ces projets ambitionnent ainsi la mise en tourisme des patrimoines culturels vivants des territoires alpins, par et au service des activités économiques : la mobilisation et le rapprochement des différents secteurs d'activité est une condition de leur réussite.

Les réalisations des territoires suivis par Sytalp sont prometteuses et révélatrices de ces changements à l'œuvre dans l'approche du projet touristique. Elles soulignent aussi des besoins de consolidation pour assurer le développement et la durabilité des premières réalisations.

L'activité agricole en particulier, peut trouver dans ces projets de nouvelles opportunités de valorisation, voire de diversification de son activité. La question se pose sur nombre de territoires, des niveaux et des formes d'implication des professionnels agricoles et de leurs filières, selon la nature des productions et les modèles économiques en place. Un nouveau champ peut s'ouvrir pour « l'agritourisme », plus large et plus diversifié : une réflexion reste à conduire, à la lumière des premiers enseignements, sur la formalisation de modèles économiques efficaces et répondant aux diverses situations, tant aux niveaux individuels (les exploitations) que collectifs (filières et coopérations inter-sectorielles).

A l'heure où les acteurs de la montagne et leurs partenaires institutionnels s'interrogent, à juste titre, sur les montagnes de demain dans le cadre des perspectives de concentration des populations et des activités ; à l'heure où l'activité touristique, bien qu'en croissance continue, connaît des évolutions majeures qui sont autant de signes précurseurs des bouleversements à venir ; à l'heure où l'agriculture de montagne se marginalise hors les productions localisées correspondant à des appellations ; à l'heure enfin où les populations cherchent à reconnaître leur identité... Il est plus que nécessaire de favoriser les rapprochements des secteurs d'activités autour de l'activité touristique afin que cette dernière irrigue, en partie du moins, les activités présentes sur le territoire touristique, et qu'à l'inverse, ces activités enrichissent les offres touristiques et participent à la consolidation, voire ponctuellement à l'émergence de Destinations touristiques singularisées par leurs patrimoines naturels, culturels et humains, matériels et immatériels, disparus ou vivants.

Ce sont ces Destinations que le touriste de demain recherchera en tant que territoire à vivre, dans lequel il pourra s'immerger, vivre une expérience singulière, ressentir et s'émouvoir, et auquel il souhaitera être initié par les habitants eux-mêmes.

Pour y parvenir, il convient que se développent des projets inter secteurs d'activités, conduits dans une démarche participative, ouverte et prospective, agrégeant et mobilisant les savoir-faire professionnels en interne et en externe. Il sera ainsi possible de mener une effective et réelle démarche de progrès, structurée, rythmée, évaluée, adaptée et adaptable aux attentes des clientèles de demain.

Ce guide a la vocation de servir de trame de départ, de repères, d'outil pour s'engager sereinement dans une telle approche, avec le soutien formalisé d'ingénierie de conseil pour permettre la réussite du projet.



# BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

**ATOUT FRANCE** (2011). *Les Carnets de route de la montagne, approche marketing du tourisme en montagne avec quelques visées de prospective*, réalisé par Atout France, Rhône-Alpes Tourisme, et l'ATD Savoie Mont-Blanc. Disponible sur demande auprès de Rhône-Alpes Tourisme.

**BERNEMAN, C., MEYRONIN B.** (2005) *Culture et attractivité des territoires, nouveaux enjeux, nouvelles perspectives*, Paris, L'Harmattan.

**BESSIERE J.** (2013) : « *Quand le patrimoine alimentaire innove. Analyse sociologique des processus d'innovation patrimoniale alimentaire au service des territoires* », in Dossier Gastronomie et développement local, revue Mondes du Tourisme n°7.

**BESSIERE J.** (2011) « *Les terroirs de valorisation gastronomique* », in « *La mode du terroir et les produits alimentaires* », sous la direction de Claire Delfosse, Edition les Indes savantes.

**CONSEIL GÉNÉRAL DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE DU MAROC, CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DES ESPACES RURAUX**, (2010) « *Terroirs et Origine : leçons d'une lecture croisée des expériences du Maroc et de la France pour une Méditerranée durable* »

**CONFÉRENCE AGRICOLE ALPINE.** (2007). *L'agriculture du massif alpin français. Image et enjeux d'évolution*. Coordination Suaci Alpes du Nord.

**CONFÉRENCE AGRICOLE ALPINE.** (2013). *L'agriculture alpine, tendances d'évolution entre 2000 et 2010*. Téléchargeable sur [www.suaci-alpes.fr/-Polem](http://www.suaci-alpes.fr/-Polem)

**CORNELOUP J.** (2009) : « *Détour par le système culturel localisé des stations touristiques* », *Tourisme et société*, p : 122-146.

**CORNELOUP J.** (2009) « *Comment est abordée la question de l'innovation dans les sciences sociales ?* », *Revue de Géographie alpine / Journal of Alpine Research* T.97

**DESFORGES M., GILLI F., CORDOBA V.** *Territoires et innovation*. Synthèse. DATAR, Travaux en ligne N°9 *Gouvernance locale et développement territorial, le cas des pays du sud*. L'Harmattan, Paris, p. 27-48.

**FRANCOIS H.** (2007). « *De la station ressource pour le territoire au territoire ressource pour la station. Le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble* ». Thèse d'aménagement de l'espace. Université Joseph Fourier, Institut de Géographie Alpine, UMR PACTE n°5194, Cemagref Grenoble, soutenue le 3.05.2007, 352 p.

**GUMUCHIAN H., PECQUEUR B.** (2007) : *La ressource territoriale*, Editions Economica, 252 p.

**JANIN C., GRASSET E., LAPOSTOLLE D., TURQUIN E.,** 2011, « *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?* » - Anthropos Economica, Paris.

**MARCELPOIL E., BOUDIÈRES V.** « *Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité* » Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 18 mai 2006. URL : <http://developpementdurable.revues.org/2648>

**PECQUEUR B.** (2004) : « *Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ?* », in FERGUENE A. (ed.), *Gouvernance locale et développement territorial, le cas des pays du sud*, L'Harmattan, Paris, p. 27-48.

**RHÔNE-ALPES TOURISME** (2011), *Ré enchanter la montagne l'été, étude conduite par Rhône-Alpes Tourisme auprès des clientèles potentielles de la montagne l'été (58 millions de nuitées potentielles)*, publication disponibles auprès de Rhône-Alpes Tourisme et téléchargeable en ligne sur [www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

**RHÔNE-ALPES TOURISME** (2013), *Les Aménités environnementales, ou comment identifier les déterminants singuliers des destinations touristiques*, publication disponibles auprès de Rhône-Alpes Tourisme et téléchargeable en ligne sur [www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

**RRA : RÉGION RHÔNE-ALPES** (2013) *Montagne 2040, nouveaux temps, nouveaux défis*, restitution de la démarche de concertation conduite par la Région Rhône-Alpes avec l'ensemble des acteurs de la montagne, disponible en ligne sur le site de la région Rhône-Alpes, [www.rhonealpes.fr](http://www.rhonealpes.fr)

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

**RÉSEAU RURAL PROVENCE-ALPES-CÔTE 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 [www.reseaurural.fr/files/valoriser-les-ressources-locales-rr2013-web-ppp.pdf](http://www.reseaurural.fr/files/valoriser-les-ressources-locales-rr2013-web-ppp.pdf)

**Pour une bibliographie élargie, se reporter à l'annexe 3.**



# ANNEXES

## DOCUMENTS CONSULTABLES EN LIGNE SUR LES SITES :

**Rhône-Alpes tourisme** : [www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)

**Suaci** : [www.suaci-alpes.fr/-Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/-Sytalp)

### COMPLÉMENTS AU GUIDE

→ Les outils pour votre projet :

**LES FICHES FONDAMENTALES ENRICHIES**

#### ANNEXE 1

**Documents d'illustration cités dans le fil du guide**

Exemple de support de communication du projet :

- Fiche de présentation grand public du PER du Pays de Thônes

Exemples de chartes

- Charte du projet Pays Gourmand (Pays A3V, Alpes de Haute-Provence)
- Charte de la Route des Savoir-Faire de l'Oisans (Oisans Tourisme, Isère)
- Charte du réseau d'excellence du PER du Pays de Thônes (Haute-Savoie).

Exemple de production d'ateliers créatifs entre acteurs  
« de l'idée au concept »

- Posters de présentation de concepts d'offre découverte  
« terroir - savoir-faire - patrimoines culturels »

#### ANNEXE 2

**Les fiches descriptives des territoires analysés et suivis dans SYTALP**

#### ANNEXE 3

**Bibliographie élargie**

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES POUR ALLER PLUS LOIN

#### ANNEXE 4

**Les clientèles, leurs valeurs, leurs attentes, leurs comportements et leurs pratiques,**  
Rhône-Alpes tourisme

#### ANNEXE 5

**Quelques réflexions sur les évolutions du tourisme et les réponses possibles à apporter,**  
Rhône-Alpes tourisme

#### ANNEXE 6

**Nouvelle approche du projet territorial : du projet fonctionnel au projet culturel de développement,**  
par Jean Corneloup (extrait de notes prises lors d'une conférence réalisée pour le Congrès des Stations Vertes en Octobre 2013 à Bagnoles de l'Orne),  
Rhône-Alpes tourisme

#### ANNEXE 7

**La montagne au cœur des enjeux de développement territorial durable,**  
Rhône-Alpes tourisme

#### ANNEXE 8

**Le tourisme en montagne en Rhône-Alpes, réalités et perspectives,**  
Rhône-Alpes tourisme

#### ANNEXE 9

**La montagne en devenir,** Extraits du « Manifeste Montagne 2040 », produit par la Région Rhône-Alpes, Juin 2013



**Ce guide, ainsi que des fiches techniques enrichies et les documents cités en annexe, sont téléchargeables sur les sites :**

Suaci : [www.suaci-alpes.fr/~Sytalp](http://www.suaci-alpes.fr/~Sytalp)

Rhône-Alpes tourisme : [www.pro.rhone-alpes-tourisme.com](http://www.pro.rhone-alpes-tourisme.com)

**En complément de ce guide, Rhône-Alpes Tourisme propose, en collaboration avec le Suaci Alpes du Nord, une formation** dédiée aux agents de développement et/ou aux partenaires d'un territoire désireux de mettre en œuvre un projet de valorisation touristique des ressources locales. Cette formation est destinée à faciliter la mise en œuvre de cette démarche sur les territoires de projets. Programme consultable sur : [www.trajec-toires-tourisme.com](http://www.trajec-toires-tourisme.com)

Ce guide méthodologique vient conclure le projet SYTALP (Synergies Tourisme – Agriculture dans les Alpes), inscrit dans la mesure 1 « Evolution de l'offre touristique alpine » de la Convention Interrégionale pour le Massif des Alpes 2007-2013. SYTALP a bénéficié du soutien financier de la **Région Rhône-Alpes**, de la **Région Provence Alpes Côte d'Azur**, de la **DATAR Alpes (FNADT)**, et de **l'Union européenne dans le cadre du POI Alpes**.

SYTALP a été réalisé par le **Suaci Alpes du Nord** en partenariat avec **Rhône-Alpes Tourisme** (Mission d'Ingénierie Touristique Rhône-Alpes).

**Rédaction :** Loïc Perron, Suaci Alpes du Nord – Hugues Beesau, Rhône-Alpes Tourisme.

**Conception-réalisation :** MMAP

**Crédits photos :**

Corps de document : Catherine Balestra / Suaci Alpes du Nord, [loic-perron-photo.fr](http://loic-perron-photo.fr), Mir Photo, Rhône-Alpes Tourisme, Gilles Place – Syndicat des Alpes du Léman, Pays Gourmand, Oisans Tourisme, Saveurs des Aravis, [www.beallet.com](http://www.beallet.com)

Couverture : AFTAIP-Laurent Madelon, Famille Riche, Mir Photo, [www.beallet.com](http://www.beallet.com)

**Edition décembre 2013**



Nous remercions tous les agents de développement impliqués dans les territoires de projet accompagnés par la démarche (Pays de Thônes, Alpes du Léman, Oisans, Drôme Provençale, Pays A3V Asses, Verdon, Vaire, Var) : ce guide se nourrit des expériences conduites sur chaque territoire et des enseignements partagés en réseau.

Nous remercions également pour leur contribution critique et constructive :

- Emmanuelle Marcepoil, Unité de Recherche Développement des Territoires Montagnards, Irstea Grenoble,
- Eric Barraud, Délégué Général de l'association « Terroirs & Cultures »,
- Claude Janin, Institut de Géographie Alpine, Grenoble,
- Marc Lourdaux - Regards Croisés,
- Yannick Le Magadure, Comité Régional du Tourisme, Région PACA.

Nous remercions également, pour leurs contributions enrichissantes, les deux étudiants-stagiaires qui ont été associés temporairement à la démarche, Vanessa Pires et Aurélien Calmettes.

*SYTALP est financé par l'Union européenne.*

*L'Europe s'engage sur le massif alpin avec le FEDER.*

**Suaci Alpes du Nord**

40 rue du Terraillet  
73190 Saint-Baldoph  
04 79 70 77 77  
[www.suaci-alpes.fr](http://www.suaci-alpes.fr)

**Rhône-Alpes Tourisme**

8 rue Montrochet  
69002 Lyon  
04 26 73 31 61  
[www.pro.rhonealpes-tourisme.com](http://www.pro.rhonealpes-tourisme.com)