



Projet SYTALP

Synergies Tourisme - Agriculture - Artisanat dans les Alpes

Conditions d'émergence et de développement d'offres touristiques valorisant les partenariats économiques entre tourisme, agriculture et artisanat dans les territoires alpins

Mars 2010

Bilan de la phase de capitalisation des expériences existantes



Objectifs du projet SYTALP

Le projet SYTALP s'inscrit dans la mesure 1 de la Convention Interrégionale pour le Massif des Alpes 2007-2013, « Evolution de l'offre touristique alpine ».

Son ambition est de favoriser les coopérations entre le tourisme, l'agriculture et l'artisanat, dans l'objectif de diversifier l'offre touristique, renforcer l'économie agricole et développer l'attractivité et l'identité des territoires touristiques.

Le projet est porté par le Suaci Alpes du Nord (service montagne des Chambres d'agriculture des Alpes du Nord) et soutenu par l'**Etat** (DATAR) et la **Région Rhône-Alpes**, sur une durée de quatre ans.

L'animation et la coordination méthodologique sont assurées par le Suaci Alpes du Nord et Rhône-Alpes Tourisme via la Mission d'Ingénierie Touristique Rhône-Alpes (MITRA).

Ce document présente les résultats de la première année du projet, consacrée à la capitalisation des expériences existantes sur le massif en matière d'offres touristiques collectives intégrant l'agriculture.

Ces premiers enseignements, partagés par les partenaires de SYTALP, constituent un socle commun pour la poursuite du projet.

***Rédaction :** Vanessa Pires, Loïc Perron (Suaci Alpes du Nord), Hugues Beesau, Christine Tissot (MITRA). Avec la contribution des membres du groupe de suivi du projet, associant une vingtaine de professionnels du tourisme, de l'agriculture, de la valorisation du patrimoine et de l'enseignement.*

SOMMAIRE

Introduction : questionnements et enjeux à l'échelle alpine	4
Les offres touristiques intersectorielles : quelle diversité, quelles spécificités ?	6
Les offres touristiques intersectorielles : quels acteurs en jeu ?	9
Méthodologie pour la capitalisation des expériences existantes en termes de coopérations tourisme - agriculture - artisanat	12
Quatre étapes stratégiques dans les projets de coopérations entre tourisme, agriculture et artisanat	14
- L'émergence, ou « Passer de l'idée au projet »	16
- La conception collective de l'offre : « traduire le projet collectif dans une offre de produits touristiques »	23
- La gouvernance de projet, ou « la gestion du collectif dans l'organisation de l'offre »	26
- La pérennisation du projet : « mobiliser et renouveler le collectif pour une offre durable »	31
Conclusion	35
Présentation succincte des projets étudiés	36
Quelques ressources bibliographiques pour aller plus loin :	39

Introduction : questionnements et enjeux à l'échelle alpine

Les territoires alpins sont confrontés aux mutations sociologiques, économiques et environnementales qui sont aujourd'hui structurellement à l'œuvre, à tel point que l'on affirme avec force que « le changement est désormais la norme ».

Parmi ces évolutions en cours, dont les ampleurs et la vitesse d'évolution sont encore incertaines, on peut relever que :

- L'enneigement aléatoire, véritable source d'inquiétude pour la montagne et en particulier pour les stations d'altitude moyenne, incite ces dernières à orienter leur stratégie touristique non plus sur la seule saison d'hiver et sur le « tout ski », mais sur la diversification de leurs activités afin de retrouver une activité touristique déclinée aux quatre saisons.
- La concurrence accrue entre les destinations touristiques pousse les destinations à sortir des logiques d'offre générique (basée bien souvent quasi exclusivement sur le modèle économique du ski porté par les grandes stations) pour valoriser leurs spécificités afin de leur permettre de se différencier de leurs voisins.
- Les comportements de la clientèle touristique¹ tendent aujourd'hui vers des séjours plus courts, plus fréquents et non planifiés à l'avance. En termes d'attentes, les clients semblent de plus en plus s'inscrire dans une quête de naturalité, de qualité de vie, de sens et de valeurs, de farniente et d'activités non marchandes, à laquelle l'offre touristique actuelle proposée par les stations de ski ne répond qu'imparfaitement.

En conséquence, plusieurs initiatives visant la **diversification touristique** sont actuellement engagées par des territoires qui mettent en place de nouvelles stratégies permettant de différencier l'offre touristique par la valorisation de ressources artisanales et agricoles locales. L'Etat et la Région Rhône-Alpes impulsent et soutiennent ces évolutions par des politiques contractuelles spécifiques : « Contrat station durable », « Contrat valléen », « Territoire écotouristique remarquable », etc.

L'agriculture représente pour les Alpes une activité économique à forte valeur patrimoniale : produits de qualité, patrimoine culturel et paysages emblématiques ont façonné des « terroirs » spécifiques qui contribuent largement aux ressources et aux « identités » des territoires alpins.

Si l'agriculture et le tourisme entretiennent des liens anciens via la pluriactivité agricole, ou la valorisation des produits agricoles de qualité, l'offre « agritouristique » reste quantitativement peu développée en dépit du potentiel de développement². L'agritourisme s'organise et se professionnalise via des réseaux et labels reconnus (Bienvenue à la Ferme, Accueil Paysan), mais l'offre reste relativement sectorielle et individuelle. Il existe à ce jour peu de partenariats collectifs entre tourisme et agriculture, permettant un réel impact territorial dans la diversification de l'offre touristique.

Pourtant, les évolutions récentes témoignent d'un rapprochement en cours entre les secteurs agricoles et touristiques :

¹ AFIT « Carnet de route de la montagne : de l'écoute des clients à l'action marketing » (p.24)

² En Rhône-Alpes, 3,5% des 56 962 exploitations proposent des prestations agritouristique (2005, Chambre régionale d'agriculture)

- l'émergence d'approches territoriales de l'offre touristique, intégrant notamment les ressources agricoles, avec une implication des collectivités via les CDRA, pays, PER, etc.
- des réflexions à des échelles régionales et locales pour une mise en tourisme des ressources agricoles spécifiques (oenotourisme, alpage, fromages, etc.). Lorsqu'elles aboutissent, les synergies entre agriculture, artisanat, et tourisme sont porteuses d'innovations dans l'offre.

Les expériences réussies, comme les échecs, soulignent aussi la complexité et la fragilité de ces démarches touristiques collectives. Le rapprochement entre des cultures professionnelles différentes, le partage d'objectifs économiques, la conception d'offres collectives en adéquation avec le marché, la complémentarité des rôles et des métiers, le positionnement dans une stratégie touristique locale, etc. sont autant d'embûches dans une démarche de mise en tourisme.

Le besoin de partage d'expériences et de soutien aux porteurs de projets, tant méthodologique que stratégique, a justifié la mise en place du projet SYTALP.

Dans ce contexte, le projet SYTALP vise à apporter des références et des outils méthodologiques permettant :

- de « fiabiliser » les projets collectifs de mise en tourisme portés par des acteurs économiques, des territoires, ou des institutions agricoles et touristiques
- de renforcer leur impact territorial et leur intégration à l'offre touristique.

Il a également pour ambition le transfert d'expériences et le rapprochement entre les acteurs concernés sur le massif, en s'appuyant sur la réalisation de projets locaux exemplaires et leur mise en réseau.

Les offres touristiques intersectorielles : quelle diversité, quelles spécificités ?

La plus value des démarches intersectorielles se concrétise essentiellement par un **impact territorial** plus large de l'offre touristique, qui se distingue par :

- Une **gouvernance** structurée et un **décloisonnement des partenariats** entre secteurs économiques : organisation du système d'acteurs pour rassembler les compétences requises et répartir les tâches, coopérations intersectorielles, etc.
- La **conception d'une offre innovante et spécifique au territoire** qui s'appuie sur la valorisation de ressources locales, qu'elles soient agricoles ou encore artisanales.
- La capacité de proposer une démarche solide, structurée, professionnelle et pérenne à condition toutefois que les conditions de mise en œuvre, de mise en perspective, d'animation et de développement, mutualisées, soient bien prévues et assurées.

Dans le souci de couvrir une diversité de contextes territoriaux (rural, haute montagne, etc.) et une diversité de coopérations entre tourisme, artisanat et agriculture, nous nous sommes appuyés sur les deux enjeux de développement de l'offre décrits ci-dessus afin d'inventorier et de classer les offres touristiques intersectorielles existant sur le massif alpin, et parfois au-delà.

Le tableau page 8 présente une **grille de classification de ces offres** selon un **gradient d'élargissement des partenariats** d'une part, et un **gradient d'élaboration collective de l'offre** d'autre part.

1. Élargissement des partenariats entre tourisme, agriculture et artisanat et **intégration territoriale** croissante. C'est très clairement l'enjeu de gouvernance des projets



Axe horizontal de la grille qui décrit plusieurs formes de partenariat :

- un **regroupement d'acteurs** de mêmes (parfois différents) secteurs pour mutualiser les moyens de promotion : ce fonctionnement semble constituer une première étape dans les coopérations, souvent ascendantes.
- **des partenariats** et des **coopérations intersectorielles** à l'échelle locale avec peu de mise en tourisme. Ces collaborations peuvent émaner de démarches ascendantes ou descendantes.
- des **coopérations intersectorielles et territorialisées** nécessitant des partenariats étendus et une gouvernance forte qui permettent d'articuler le produit à d'autres échelles : ces échanges intersectoriels émanent pour la plupart du temps de projets descendants.

2. Elaboration collective d'une offre touristique spécifique au territoire



Axe vertical de la grille qui décrit un gradient d'élaboration collective de l'offre :

- **Création d'une offre basée sur la somme de produits unitaires sans ressource partagée** : les prestataires se regroupent pour mutualiser leur promotion autour d'une étiquette commune mais suffisamment large pour accueillir des prestataires de différentes natures.
- **Création d'une offre basée sur la valorisation d'une ressource spécifique**, non combinée entre plusieurs secteurs d'activités.
- **Création d'une offre diversifiée et combinée, basée sur la valorisation d'une ressource spécifique.**

Schématiquement, cette grille décline un impact territorial croissant des projets, depuis des projets « ascendants » émergents de petits réseaux professionnels relativement cloisonnés (en haut à gauche), jusqu'à des projets plus élaborés proposant une combinaison d'offres touristiques associant plusieurs secteurs professionnels et nécessitant une gouvernance territoriale forte.

A partir de ce classement – effectué à dire d'expert avant enquête -, nous avons sélectionné un nombre volontairement restreint d'offres collectives couvrant la diversité des situations et permettant une analyse fine des conditions d'émergence et de développement particulières à chaque situation de projet.

Grille de classification des offres touristiques associant tourisme, agriculture et artisanat

- *Elargissement croissant des partenariats et de l'intégration territoriale* +

	*	*	**	
-	Prémices de « collectif » encore très sectoriel	Intersectoriel avec décloisonnement progressif des secteurs. Intégration partielle à l'offre touristique	Intersectoriel et territorialisé (articulé à d'autres échelles)	
Gradient d'élaboration collective de l'offre touristique ↓ +	Création d'une offre basée sur la somme de produits individuels. Pas d'élaboration d'offre collective.	<ul style="list-style-type: none"> - Terres de femmes - Retrouvance - Goûtons l'authentique en Val d'Arly 	<ul style="list-style-type: none"> - Cévennes écotourisme - Secrets de terroir 	
	Création d'une offre basée sur une ressource spécifique	<ul style="list-style-type: none"> - Itinéraires paysans 	<ul style="list-style-type: none"> - Club de la gastronomie de Maurienne - Route des savoir-faire en Chartreuse - Paysalp - Route des Chalots - Route des fromages 	<ul style="list-style-type: none"> - Promenades Gourmandes en Drôme
	Création d'une offre basée sur une ressource spécifique. Offre diversifiée et combinée sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Le sentier des alpagistes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ardelaine - Routes des vins d'Alsace 	<ul style="list-style-type: none"> - Les Chemins de la châtaigne (Lozère) - Offres touristiques « châtaigne » (Monts d'Ardèche)

En gras, les projets enquêtés

*** Projets plutôt ascendants** : Ils émanent d'un individu ou d'un groupe d'acteurs bien souvent en réponse à une difficulté : déclin d'un secteur, revitalisation d'un territoire, etc.

**** Projets plutôt descendants** : Ils découlent pour la plupart du temps de politiques publiques institutionnelles et doivent être appropriés par les acteurs locaux.

Les enjeux de réussite des projets sont nécessairement différents selon le type de démarche adoptée.

Les offres touristiques intersectorielles : quels acteurs en jeu ?

L'évocation des termes de « gouvernance », de « coopérations » et de « synergies » nécessite de clarifier le « système d'acteurs » en jeu et la répartition des rôles de chacun.

En effet, cette identification, très rarement faite par les acteurs, constitue la clé d'analyse et de compréhension des enjeux dans le montage de projets intersectoriels entre tourisme, agriculture et artisanat, ainsi que l'appropriation des enjeux d'impact territorial du projet élaboré. Les coopérations entre secteurs économiques nécessitent le décloisonnement de chacune des catégories évoquées ci-dessous : nous distinguerons en particulier les prestataires de l'offre et les partenaires « ressources » qui vont les accompagner dans cette élaboration.

Prestataires locaux / Partenaires « ressources » : quelle différence ?

Le prestataire est en contact direct ou indirect avec la clientèle : il lui propose une prestation marchande (ou non marchande) qui est une composante de l'offre touristique locale. Ces prestations peuvent être de différentes natures : hébergement, sorties, restauration, vente directe de produits agricoles ou objets d'artisanat, etc.

Les partenaires « ressources » désignent l'ensemble des partenaires accompagnant l'émergence et la réalisation d'un projet. Ils interviennent dans le portage du projet, ou en accompagnement aux prestataires pour leur apporter les compétences dont ils ne disposent pas en termes de contenu de l'offre, de vente, de formation, etc.

La figure page 11 présente l'ensemble des acteurs potentiellement mobilisables, de la conception à la mise en marché d'une offre touristique. Cette « nébuleuse d'acteurs » nous servira de grille de lecture, pour décrire les acteurs présents – ou absents – et leurs rôles respectifs dans les projets étudiés.

Les prestataires et leurs rôles dans l'offre touristique

Les prestataires de l'offre touristique : restaurateurs, hébergeurs, accompagnateurs, agriculteurs, parfois offices du tourisme, etc.

- Valorisent leurs valeurs, leurs savoirs et leurs savoir faire.
- Elaborent collectivement une prestation / un ou des produit(s) touristique(s).

Les grandes catégories de partenaires « ressources » et leurs rôles dans l'élaboration de l'offre touristique

Collectivités, structures de développement territorial etc.

- Impulsent, mettent en place, coordonnent des actions en lien avec les politiques publiques.
- Peuvent être de bons porteurs de projet car disposent souvent d'ingénierie d'animation

Les organisations socioprofessionnelles

- Sont très proches des prestataires dans la création et le suivi d'une activité
- Peuvent former les professionnels
- Sont des bons relais entre les prestataires (qui ne disposent que de peu de temps) et les porteurs de projet.

Les organismes de formation

- Favorisent l'échange de cultures professionnelles
- Forment les professionnels à de nouvelles pratiques de travail

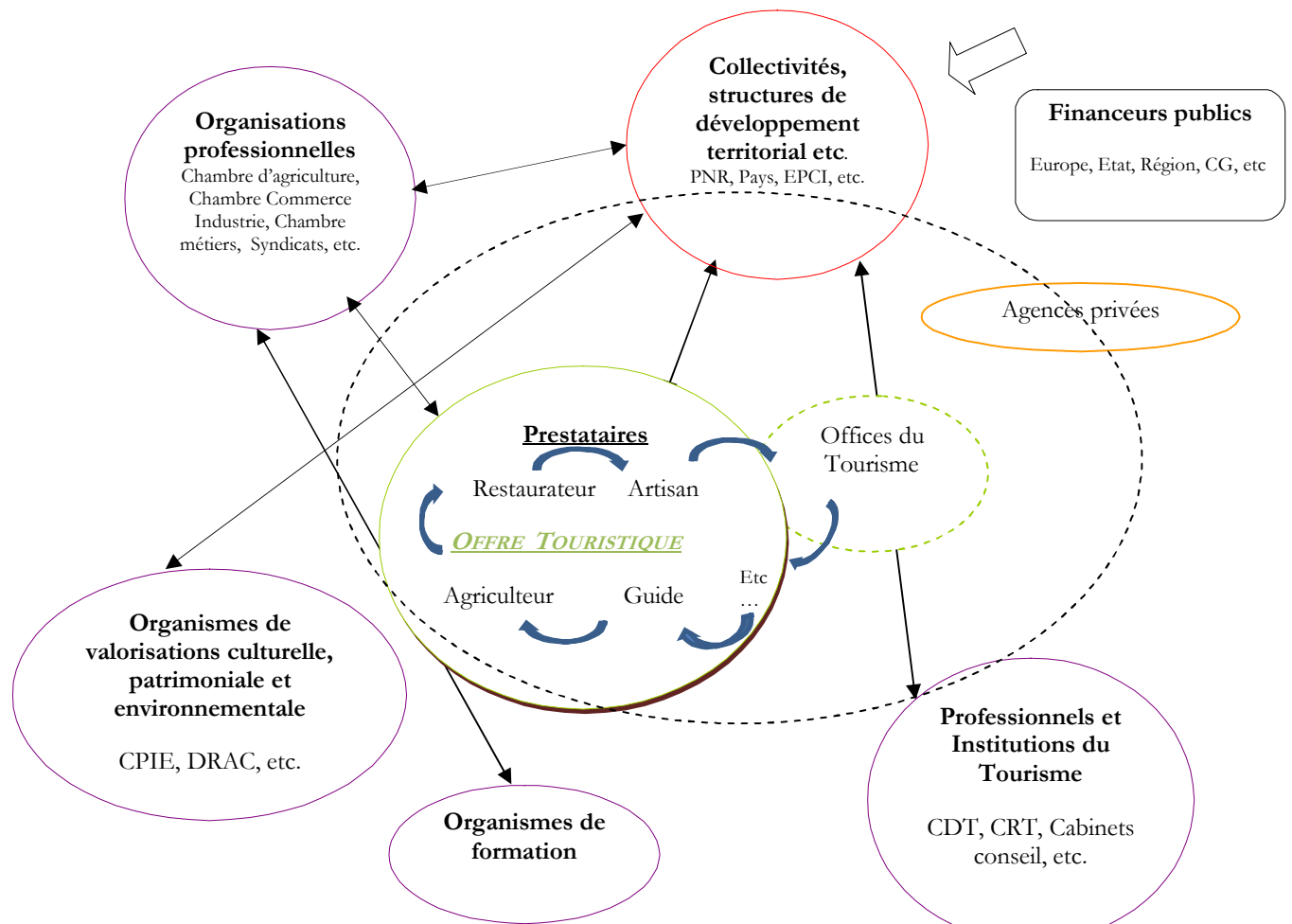
Les institutions touristiques

- Viennent en appui dans le positionnement et la mise en marché de l'offre
- Aident au développement de stratégie de promotion, de commercialisation et de communication.

Les organismes de valorisation patrimoniale, environnementale ou culturelle

- Apportent du contenu à l'offre par la valorisation des ressources présentes sur le territoire.

Le système d'acteurs dans les coopérations Tourisme - Agriculture - Artisanat



- Partenaires « ressources » identifiés pour l'accompagnement et la construction d'une offre jusqu'à sa mise en marché.
- Prestataires qui élaborent et assurent collectivement une offre touristique
- Partenaires touristiques externes qui commercialisent les prestations à l'extérieur du territoire.³
- Partenaires publics qui impulsent, coordonnent et financent le développement touristique du territoire.
- Espace de projet
- Liens les plus fréquemment rencontrés

³ Agences réceptives : structures en charge de la production, programmation, vente et réception de la clientèle touristique sur le territoire.

Méthodologie pour la capitalisation des expériences existantes en termes de coopérations tourisme - agriculture - artisanat

1. Sélection d'une gamme de projets à analyser

A partir de la grille de classification des offres touristiques (Cf. p7), sélection d'un projet par case.

2. Analyse des projets retenus

Objectifs :

- Comprendre les **conditions** dans lesquelles les acteurs du tourisme, de l'artisanat et de l'agriculture parviennent à **monter collectivement un projet touristique** sur leur territoire.
- Saisir les **difficultés** auxquelles ils sont confrontés et identifier les **facteurs de réussite**.

Démarche :

1. Etude de documents : supports de promotion, études réalisées par des structures d'ingénierie agricole et touristique.
2. Entretiens auprès d'une diversité de prestataires et partenaires sur chacun des projets retenus :

Une trentaine d'enquêtes auprès :

- d'agriculteurs (éleveurs bovins, ovins, volailles, etc.)
- de restaurateurs,
- d'élus,
- de techniciens agricole et touristique,
- de responsables de formation.

3. Un débat dans un groupe professionnel

- Groupe composé d'une vingtaine de professionnels du tourisme, de l'agriculture, du développement économique ou de la formation.
- Débats sur les résultats pour en dégager les premiers enseignements valorisables pour une démarche d'accompagnement de projet, en réponse aux principaux freins repérés.

Projets enquêtés

(les projets sont présentés en annexe p36)

Nom projet	Périmètre	Description	Réseaux prestataires	Etat avancement
Promenades Gourmandes en Drôme	Département de la Drôme	Démarche de circuits courts locaux entre restaurateurs et producteurs drômois pilotée par la CCI.	25 restaurateurs 45 producteurs	Coopérations établies. Réseau en progression constante : va être élargi
Club de la Gastronomie de Maurienne	Vallée de la Maurienne	Valorisation culturelle de recettes traditionnelles dans le domaine de la restauration	Fluctuant : dizaine ?	Réseau en déclin. Relance par un projet gastronomie transfrontalier avec le Briançonnais et le Val de Suse (Italie)
Cévennes écotourisme	Parc National des Cévennes	Démarche de progrès et de promotion collective par l'écotourisme chez les prestataires touristiques : restaurateurs, hébergeurs, AEM, agriculteurs, etc.	80 adhérents	En progression constante
«Valorisation de la châtaigne en Ardèche»	PNR Monts d'Ardèche	Elaboration d'une offre multi produits autour de la ressource « châtaigne »	Hébergeurs, restaurateurs, castanéiculteurs, prestataires touristiques	Elargissement des offres touristiques
Goûtons l'authentique en Val d'Arly	Val d'Arly	Promotion des produits et des savoir-faire agricoles du territoire	4 agriculteurs et 1 OT	En déclin.
Chablais Gourmands	Chablais français, vaudois et valaisan (Suisse)	Réseau de restaurateurs viticulteurs et artisans pour une promotion commune autour d'une marque	35 producteurs 10 restaurateurs	Stable. En attente d'un nouveau programme transfrontalier.
Les chemins de la châtaigne	PN Cévennes	Circuit touristique combinant : hébergement, agriculture, artisanat, etc.	Au départ 120 Aujourd'hui 60/70	Réseau en déclin. En attente d'un nouveau programme LEADER.
Ardelaine	Saint Pierre de Belleville (Ardèche)	Renaissance de l'activité économique locale basée sur la ressource agricole « laine » dans un village d'Ardèche	40 salariés aujourd'hui	Elargissement en interne à d'autres secteurs d'activités

Quatre étapes stratégiques dans les projets de coopérations entre tourisme, agriculture et artisanat.

Les résultats de l'analyse conduite sur quelques expériences en cours sur le massif (et au-delà) nous ont permis de dégager des enseignements sur les conditions d'émergence et de développement d'une offre touristique territorialisée valorisant les partenariats économiques entre tourisme, agriculture et artisanat.

Ces conditions ont été regroupées en quatre domaines stratégiques correspondant à quatre étapes déterminantes de la réalisation d'un projet. Elles sont considérées déterminantes pour l'impact territorial d'un projet, à travers la capacité du collectif à décloisonner les partenariats pour construire une offre articulée avec « l'existant » et offrant une combinaison lisible de produits.

Quatre étapes stratégiques :

L'émergence, ou « passer de l'idée au projet » : L'origine est souvent une idée émise par un individu ou un collectif déjà constitué (« mono-sectoriel » type réseau agricole, association de commerçants, etc.). Passer de l'idée au projet nécessite le partage et la reformulation de l'idée de départ avec d'autres secteurs concernés. L'émergence commence donc à la naissance de **l'idée individuelle jusqu'à la formulation d'une intention collective de projet associant des acteurs représentant** différents secteurs économiques

=> Un enjeu de décloisonnement des réseaux professionnels et de dépassement d'intérêts individuels. Une étape délicate pour les projets ascendants aux collectifs peu structurés.

La conception collective de l'offre touristique : Les acteurs doivent parvenir à concrétiser leur projet de départ en une combinaison de produits touristiques. C'est l'étape délicate de la création d'une offre nouvelle reposant sur la valorisation de ressources spécifiques au territoire et répondant aux besoins du marché. Ceci nécessite une réflexion intersectorielle entre les prestataires pour définir et « qualifier » l'offre, associée à la mobilisation des compétences touristiques précises sur son positionnement, sa complémentarité à l'offre existante et sa mise en marché.

=> Un nouvel enjeu d'élargissement du projet, à la fois conceptuel, territorial et partenarial.

La gestion collective du projet ou de l'offre touristique : Les acteurs doivent parvenir à mettre en place une gouvernance efficace pour organiser les coordinations professionnelles, l'articulation avec l'offre touristique existante sur le territoire, la coordination avec les politiques publiques, etc. Il faut penser une organisation collective qui puisse permettre de dépasser les contraintes de chacun : les professionnels de la restauration, agriculture, etc. ont peu de temps de libre pour se déplacer, assister à des réunions, faire la promotion de leur produit sur des salons, etc.

=> Un enjeu d'organisation et de gouvernance. Une étape délicate d'insertion territoriale des projets de type « descendant »

La pérennisation et le renouvellement des réseaux, des projets et produits touristiques : après la mise en marché du produit succède très fréquemment un temps « d'essoufflement » du collectif, qui peut aller jusqu'au retour à des pratiques individuelles. L'évaluation des retombées individuelles et collectives est indispensable pour être en mesure d'adapter une organisation pour mieux répondre aux besoins des partenaires, et/ou de faire évoluer l'offre pour mieux répondre aux évolutions du marché.

=> Un enjeu d'évaluation interne et externe au service d'une adaptation dans la durée.

→ Dans ce qui suit, les enseignements des projets étudiés sont présentés de la façon suivante pour chaque étape stratégique :

Etape stratégique

Objectif opérationnel	argumentaire
------------------------------	--------------

Enjeu de réussite pour le projet :

.....

Premiers enseignements à retenir



Enseignement n°1

☺ : Exemple de réussite



Enseignement n°2

☹ : Exemple d'échec

L'émergence, ou « Passer de l'idée au projet »

« L'itinéraire » de l'émergence est différent selon la nature « ascendante » ou « descendante » du projet : ces itinéraires d'émergence sont décrits dans les figures pages 21 et 22.

Temps 1 : Partage d'une idée et rapprochement sur les besoins et motivations communs

Un individu ou groupe d'individus propose une idée et la partage avec un collectif « informel »

Enjeu : Créer les conditions favorables à l'émergence de « l'intention collective de projet ». Dans les projets ascendants, l'idée émerge dans des réseaux professionnels déjà constitués et souvent sectoriels. Ce collectif de départ doit se mettre en situation d'élargir la réflexion à d'autres secteurs d'activités.

Premiers enseignements

Les occasions de rencontres entre acteurs économiques comme les salons ou les événementiels locaux sont des lieux favorables à cette émergence.

☺ « Les rencontres paysannes » en Champsaur Valgaudemar ont été le moyen de rassembler des acteurs locaux issus de secteurs économiques très divers autour du sujet agricole. Ce rassemblement formalisé notamment par des débats en soirée a permis de constituer une première phase d'échange et de mettre à bas les « a priori » respectifs.

Des initiatives de rencontre interprofessionnelles plus informelles voient le jour dans certains territoires, suscitées par le besoin de mieux se connaître ou se faire connaître, de partager des besoins et des souhaits. Ce temps de connaissance réciproque est un préalable nécessaire à tout rapprochement interprofessionnel.

☺ « Rencontres agritouristiques » dans le PNR des Bauges : les agriculteurs producteurs de Tome des Bauges ont souhaité mieux faire connaître leur activité et leur produit auprès des professionnels du tourisme (OT, prestataires). Le Parc a ainsi coordonné une première « rencontre agritouristique » afin de rapprocher les deux secteurs d'activité, et favoriser l'émergence de projet. Il envisage par la suite un cycle de rencontres du même type.

Temps 2 : Formuler les enjeux et les objectifs. Repérer les acteurs et les compétences qui peuvent contribuer au projet, et réciproquement, y trouver un intérêt.

Le projet prend une trajectoire dès son émergence. Cette orientation dépend fortement des partenaires qu'on y a associés au départ et de la concertation qui s'est établie. Une fois le projet lancé, il apparaît difficile de réorienter cette trajectoire, d'où l'importance de cette phase de maturation qui permet à chacun de s'assurer de la cohérence entre les attentes et la visée du projet et qui permet au collectif de fixer le périmètre de la démarche et le sens qu'on va lui donner.

Enjeu 1 : Formuler explicitement les enjeux et les objectifs au sein du collectif de départ. Ce second temps marque l'engagement de la démarche projet. Même si ces objectifs initiaux sont amenés à évoluer, il est essentiel de poser ce socle du futur projet pour être à même d'identifier les futurs partenaires à intéresser et de déterminer le périmètre en tant qu'offre.

Premiers enseignements :

La formulation des enjeux et objectifs est rarement explicitée collectivement à l'émergence

⊗ **Club de la Gastronomie de Maurienne :** La démarche descendante conduite par la FACIM dans le cadre du Pôle d'économie et du patrimoine se voulait clairement culturelle : il s'agissait avant tout d'une valorisation des recettes traditionnelles. Les prestataires se sont, quant à eux, engagés dans le réseau avec une attente portant plus sur un produit touristique que sur une approche patrimoniale. Cette confusion a provoqué un retrait anticipé de

Enjeu 2 : Identifier les partenaires à associer à la démarche du collectif initial. Il s'agit de distinguer, selon leur contribution au projet, les prestataires et partenaires-ressources pour accompagner la démarche (Cf. schéma des acteurs p11).

Premiers enseignements

Il faut rapidement faire le point sur les compétences à réunir et repérer les personnes qui sont à associer à la démarche de projet, chose plus évidente à faire dans des projets de type « descendant ».

☺ **Club de la Gastronomie de Maurienne**

Le Club de la Gastronomie de Maurienne, grâce à l'appui de la FACIM et du Pays de Maurienne, a su s'entourer des compétences nécessaires au bon fonctionnement du réseau et du produit lui-même : organisme de valorisation culturelle, syndicats et organisations socioprofessionnelles et organismes de formation.

Temps 3 : Intéresser les partenaires et mettre en place le partenariat de projet.

Après avoir repéré qui associer à la démarche, suit un temps d'intéressement des prestataires. Il s'agit alors de convaincre et de démontrer la plus value à intégrer le collectif.

Enjeu 1 : Créer un collectif de projet, c'est aussi changer le regard sur l'autre: les prestataires (pour la plupart travailleurs indépendants) doivent passer de concurrents à collaborateurs d'une même démarche.



Premiers enseignements :

Un intéressement qui se met en place en deux temps :

1. Au sein du même secteur économique :

- une première phase qui est celle des coopérations au sein du même secteur économique : étape plutôt facile à gérer et qui paraît être indispensable. Conscients de leurs (mêmes) besoins et de leurs (mêmes) contraintes, les professionnels parviennent à trouver un terrain d'entente assez rapidement. Se considérer alors non pas comme des concurrents mais bien comme des partenaires est un premier pas à franchir.

2. Se rapprocher d'autres secteurs économiques :

- pour devenir plus lisible et performant, le réseau de départ doit aborder une seconde phase qui est celle de l'ouverture à d'autres métiers et donc à d'autres savoirs et à d'autres valeurs : l'intéressement collectif à d'autres cultures professionnelles semble être une étape très délicate.

☺ Chablais Gourmands, une collaboration en deux temps

Les viticulteurs avaient pour habitude de mutualiser leur promotion touristique en participant collectivement à des salons, des foires et des marchés. A partir de ce socle collectif, et conscients du besoin d'étendre leurs partenariats pour gagner en lisibilité touristique, ils décident de se tourner vers d'autres secteurs économiques.

Enjeu 2 pour les projets « ascendants » issus de quelques acteurs : le partenariat à ce stade n'est pas encore constitué, le portage et les moyens d'animation sont encore souvent sectoriels. L'enjeu est de parvenir à assurer un portage et une animation de projet légitimes pour l'ensemble des champs professionnels concernés.

Premiers enseignements :



Le manque de formalisation dans les partenariats oblige bien souvent une catégorie professionnelle à porter et à animer le projet, ce qui peut alimenter les craintes d'un partenariat servant davantage ses propres intérêts. La construction collective du projet s'avère, dans ces conditions, très délicate.

☹ Goûtons l'authentique en Val d'Arly

Le portage et l'animation du projet « Goûtons l'authentique en Val d'Arly » ont été initialement assurés par le groupement agricole dans le but de favoriser la vente directe des productions, puis le relais a été transmis - informellement - à un office de tourisme qui semble plus préoccupé par de nouvelles formes de vente en ligne. Chaque partie semble défendre son objectif dans le portage, au détriment de formalisation d'attentes et d'objectifs partagés pour un projet commun.



Les partenaires touristiques (service tourisme des collectivités et offices du tourisme) sont très fréquemment absents dans la phase d'émergence alors que la fonction de mise en tourisme oriente très fortement le positionnement du projet c'est-à-dire le segment de marché sur lequel le produit va prendre place.

⊗ Val d'Arly, Maurienne, Chablais

Les partenaires touristiques, que ce soit à l'échelle locale, départementale ou encore régionale, ne sont pas associés au projet de départ alors que la visée est, dès l'émergence, clairement touristique. Le positionnement puis la mise en marché ne sont donc pas formalisés, minimisant ainsi l'impact touristique du produit en question.

Temps 4 : S'assurer d'une plus value collective, ou « faire en sorte que $1 + 1 + 1 = 4$ »

Faire en sorte que les acteurs se rencontrent très rapidement pour partager les valeurs du territoire, et leurs champs d'activité respectifs. Expliciter de manière concertée les objectifs d'un projet collectif qui dépasse la somme des intérêts individuels. Chaque « 1 » doit être explicité et intégré dans la construction du « 4 ».

Enjeu : Concilier la spécificité et l'efficacité économique de chaque secteur d'activités et s'entendre sur l'impact du projet et le sens qu'on lui donne.

Premiers enseignements :



Le prestataire doit trouver dans l'objectif commun une partie de son intérêt individuel. Or, selon le contexte, le métier, les valeurs, etc., les prestataires ont souvent des intérêts bien différents. Il y a alors un fort risque de décalage croissant entre les prestataires et les porteurs de projet. Il paraît donc essentiel de s'inscrire dans une démarche « gagnant gagnant », où chacun gagne à travailler en réseau.

☺ Promenades gourmandes en Drôme

Chaque prestataire (restaurateur ou producteur) gagne à intégrer le réseau : le producteur vend son produit directement auprès des restaurateurs ; réciproquement, les restaurateurs se démarquent par une image de qualité basée sur la traçabilité des produits servis dans leurs menus.



Passer du collectif à l'intersectoriel nécessite de clarifier l'impact que l'on veut avoir et de fait, d'avoir élargi le sens et le positionnement du projet. Il faut bien souvent articuler des intérêts différents (commerciaux, agricoles, touristiques, etc.), par le biais de la concertation, pour construire la spécificité du « nouveau » collectif. Se poser la question de « que va-t-on valoriser dans l'offre touristique ? »

⊗ Goûtons l'authentique en Val d'Arly

Les deux porteurs (informels) de « Goûtons l'authentique en Val d'Arly » n'ont pas les mêmes besoins pour répondre à l'intérêt de leur secteur respectif : d'un côté le **groupement agricole** souhaite avant tout que les agriculteurs écoulent leurs productions directement à la ferme et pour ce faire, attend en quelque sorte une **promotion locale**; de l'autre, **l'office du tourisme** veut renforcer l'attractivité de sa commune/station par la valorisation de quelques spécificités. Mais l'augmentation de clientèle ne peut se limiter à une démarche de promotion : elle doit aussi s'accompagner d'une réflexion produit.

En bref... les enseignements clés à retenir sur la phase d'émergence



Les occasions de rencontres entre acteurs économiques comme les salons ou les événementiels locaux sont des lieux favorables à l'émergence d'un projet collectif.



Des initiatives de rencontre interprofessionnelles plus informelles voient le jour dans certains territoires, suscitées par le besoin de mieux se connaître ou se faire connaître, de partager des besoins et des souhaits. Ce temps de connaissance réciproque est un préalable nécessaire à tout rapprochement interprofessionnel.



La formulation des enjeux et des objectifs est rarement explicitée collectivement dès l'émergence du projet



Il faut rapidement faire le point sur les compétences à réunir et repérer les personnes qui sont à associer à la démarche de projet



Le manque de formalisation dans les partenariats oblige bien souvent une catégorie professionnelle à porter et à animer le projet, ce qui tend à alimenter les craintes respectives d'une possible « impartialité ». La construction collective du projet s'avère, dans ces conditions, très difficile



Les partenaires touristiques sont absents dans la phase d'émergence alors que la fonction de mise en tourisme oriente très fortement le positionnement du projet c'est-à-dire le segment de marché sur lequel le produit va prendre place.



Le prestataire doit trouver dans l'objectif commun une partie de son intérêt individuel. Or, selon le contexte, le métier, les valeurs, etc., les prestataires ont souvent des intérêts bien différents. Il y a alors un fort risque de décalage croissant entre les prestataires et les porteurs de projet. Il paraît donc essentiel de s'inscrire dans une démarche « gagnant gagnant », où chacun gagne à travailler en réseau.



Passer du collectif à l'intersectoriel nécessite de clarifier l'impact que l'on veut avoir. Il faut bien souvent articuler des intérêts différents (commerciaux, agricoles, touristiques, etc.) par le biais de la concertation.

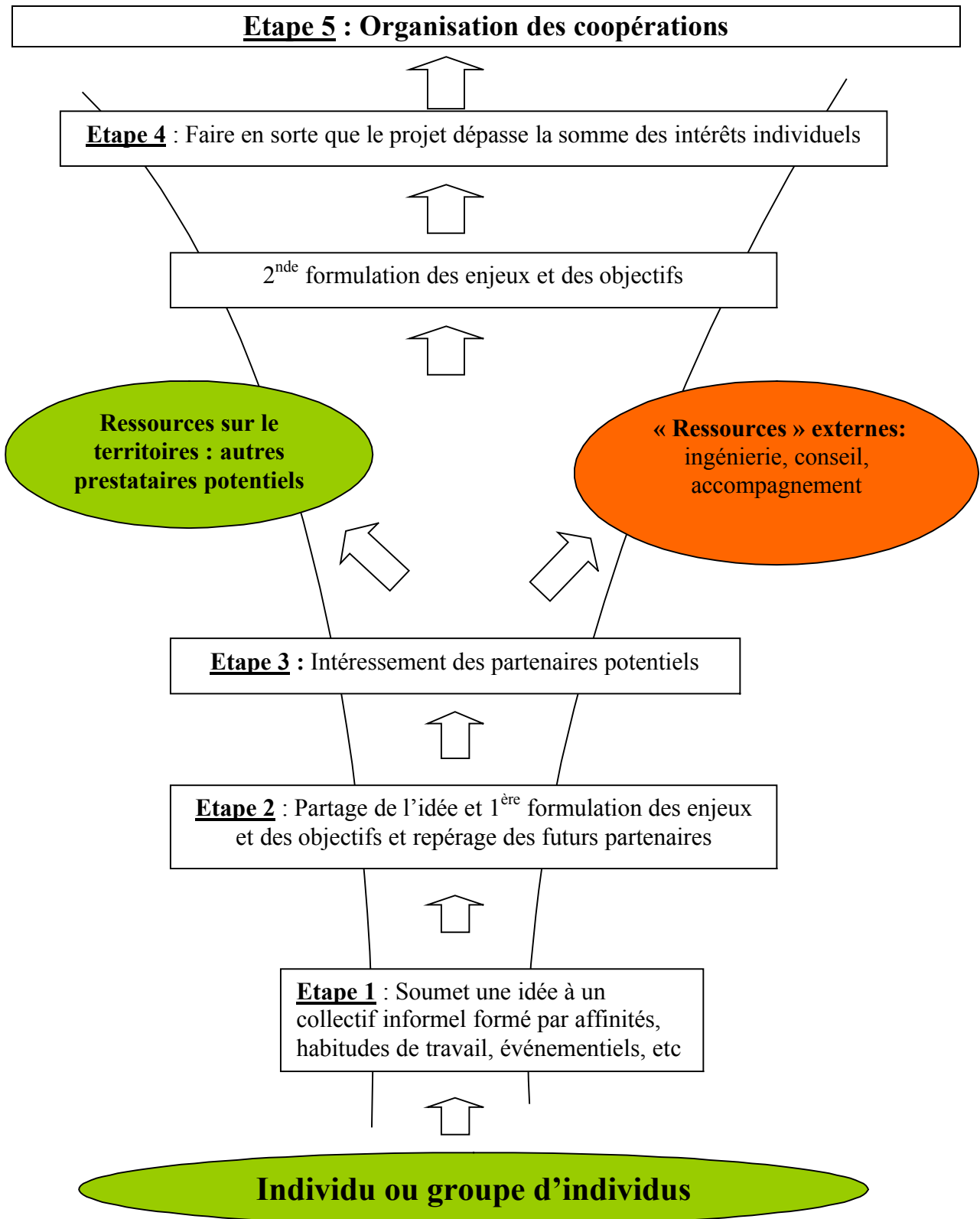
L'émergence d'un projet dans une démarche ascendante



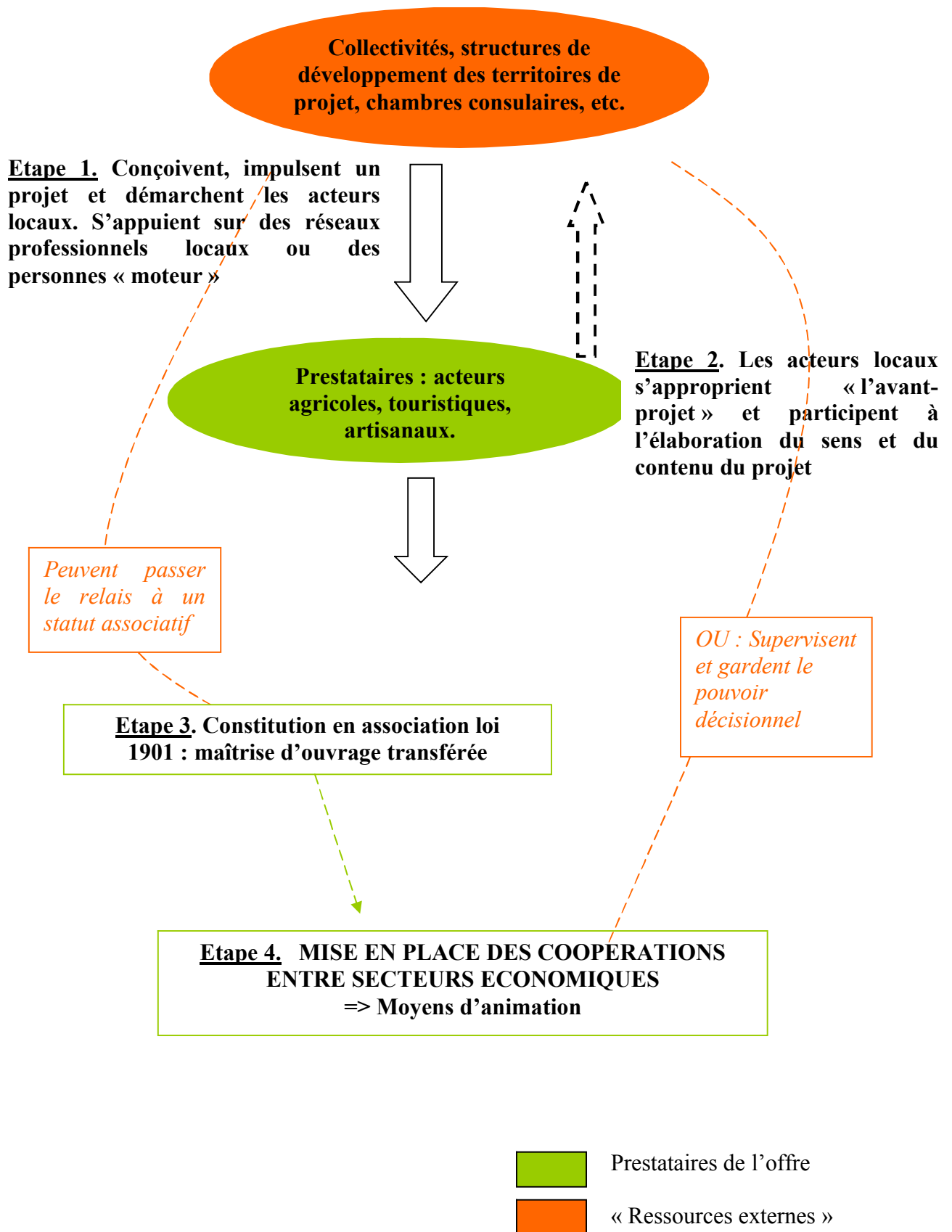
Prestataires locaux



« Ressources externes »



L'émergence d'un projet dans une démarche descendante



La conception collective de l'offre : « traduire le projet collectif dans une offre de produits touristiques »

Repérer et associer les professionnels du tourisme nécessaires aux différentes phases de la conception d'une offre touristique.

Une offre de produits et prestations touristiques s'élabore sur la base d'un état des lieux/ diagnostic, d'une mise en perspective du futur produit avec le territoire et la concurrence, et d'une identification des cibles de clientèle.

Enjeu : l'association des partenaires touristiques est essentielle dès l'émergence pour faire du projet un produit « justement » positionné sur le marché touristique.

Premiers enseignements



Les prestataires et porteurs de projet ne parviennent pas à avoir de la lisibilité dans le « mille-feuilles » touristique, d'où l'intérêt d'associer dès le départ les partenaires qui permettront d'aiguiller le collectif dans l'identification et le choix des personnes à associer.

⊗ Chablais Gourmands

En s'adressant à l'entité touristique la plus « locale » - à savoir les offices de tourisme locaux - une fois le projet élaboré et ficelé, les porteurs de projet espèrent que les relais à plus large échelle se feront automatiquement, ce qui est rarement le cas en pratique. Les porteurs se questionnent donc sur les structures vers lesquelles élargir leur partenariat touristique sachant que la compétence « tourisme » est présente aussi bien dans les syndicats mixtes, les communautés de communes, mais aussi dans le Département ou la Région.

Articuler les complémentarités et les synergies entre les métiers et les compétences

Chacun doit parvenir à valoriser sa prestation au sein de l'offre collective. Il faut corrélérer les attentes et les savoir-faire des prestataires avec les caractéristiques et le positionnement du produit.

Enjeu : valoriser les compétences et savoir-faire de chacun au service d'une offre cohérente et efficace.

Premiers enseignements :



Il faut rapidement identifier les ressources que l'on veut mobiliser et valoriser avant d'entamer l'élaboration de toute offre.

⊗ Club de la Gastronomie de Maurienne

Deux années après la création du collectif, les objectifs de valorisation diffèrent entre les membres du Club de la Gastronomie : une approche culturelle par la mise en avant de recettes culinaires ou une promotion de produits gastronomiques locaux au sein des menus ? Les enjeux et objectifs n'ayant pas été assez explicités au départ - et surtout non reformulés collectivement avec l'évolution du projet - le collectif se trouve confronté à des divergences d'opinion.

<p>Le(s) produit(s) / le projet : deux niveaux d'objectifs complémentaires dans la durée</p>	<p>Le projet s'inscrit dans un horizon pluriannuel. Il prend appui sur des valeurs partagées par le collectif. Il s'élabore et se renouvelle dans la durée. Il exprime des finalités, « donne du sens » à l'action collective. Il est en <i>adéquation avec les ressources et la logique de développement du territoire</i>.</p> <p>Le produit touristique – traduction économique de la démarche projet - est l'offre que l'on commercialise et qui, par conséquent, doit être <i>en adéquation avec le marché</i>.</p>
---	--

Enjeu : les prestataires doivent se saisir de ces deux niveaux d'objectifs : le projet doit alimenter continuellement le(s) produit(s) par les valeurs, le contenu et le sens définis par le collectif ; d'où la nécessité des outils de suivi et de régulation tels que les évaluations ou les cahiers des charges.

Premiers enseignements :

La démarche projet est souvent laissée de côté par les prestataires qui veulent rapidement élaborer un produit et concrétiser les retombées économiques de ce dernier. Pourtant la réflexion collective en amont sur les ressources spécifiques du territoire est essentielle pour positionner la démarche projet et identifier les gisements d'offres touristiques futures : les patrimoines locaux, mais aussi les réseaux professionnels existants sur lesquels s'appuyer pour les valoriser dans une offre, etc.

Chemins de la châtaigne

Le collectif passe du projet à un produit (offre combinée de produits touristiques autour de la châtaigne) mais un travail de fond est réalisé en continu auprès du groupe pour alimenter le sens de la démarche (formations sur l'histoire de la châtaigne, les savoir-faire, le territoire, etc.) qui constitue le point essentiel du cahier des charges. Les acteurs s'approprient ainsi un « ancrage territorial » de leurs offres.

<p>Positionner le(s) produit(s) dans l'offre territoriale</p>	<p>Afin d'optimiser la lisibilité du produit, il faut avant tout s'assurer qu'il corresponde aux valeurs et à l'image du territoire.</p>
--	--

Enjeu : l'impact territorial du produit dépend grandement de sa cohérence et de sa corrélation à l'offre existante.

Premiers enseignements :

Travailler en concertation avec les institutions, collectivités et organisations touristiques pour répondre aux 3 étapes clé de l'élaboration d'un produit :

- Etablir un diagnostic des ressources et de l'offre actuelle, pour dégager ce qui caractérise le territoire, et identifier les potentiels.
- Positionner son produit : clientèle cible, saison, mise en marché, concurrence, etc.
- Elaborer un plan d'actions

☺ Cévennes écotourisme

Le Parc National des Cévennes s'est saisi de la Charte européenne du tourisme durable pour développer un label de qualité chez les prestataires touristiques. Cette démarche s'intègre totalement aux valeurs portées par le territoire : respect de l'environnement, développement durable, etc. Elle permet par ailleurs de qualifier et de distinguer sur le marché les offres des différents prestataires.

Les enseignements clés à retenir dans la conception collective de l'offre :



Les prestataires et porteurs de projet ne parviennent pas à avoir de la lisibilité dans le « mille-feuille » touristique, d'où l'intérêt d'associer dès le départ les partenaires qui permettront d'aiguiller le collectif dans l'identification et le choix des personnes à associer



Il faut rapidement identifier les ressources que l'on veut mobiliser et valoriser avant d'entamer l'élaboration de toute offre.



Travailler en concertation avec les institutions, collectivités et organisations touristiques pour répondre aux 3 étapes clé de l'élaboration d'un produit:

- Etablir un diagnostic des ressources et de l'offre actuelle, pour dégager ce qui caractérise le territoire, et identifier les potentiels.
- Positionner son produit : clientèle cible, saison, mise en marché, etc.
- Elaborer un plan d'actions



Il convient d'associer deux niveaux d'objectif dans la conception de l'offre : le « *projet touristique* » (ou le sens donné, en adéquation avec le territoire et ses valeurs de développement) et *le(s) produit(s)* mis en marché par les prestataires, en adéquation avec les attentes des clientèles.

Dans la démarche projet, il s'agit alors d'articuler deux échelles temporelles : le temps pluriannuel de l'élaboration d'un projet touristique de territoire, et le temps annuel des besoins de retombées économiques de l'offre pour les prestataires.

La gouvernance de projet, ou « la gestion du collectif dans l'organisation de l'offre »

▪ Le choix d'une organisation collective adaptée et évolutive

Se questionner sur l'opportunité de faire évoluer le portage selon les étapes d'évolution du projet

Entre la phase de conception et la phase de développement d'un projet, le portage peut évoluer. En phase de démarrage une collectivité porteuse peut faciliter une légitimité et une reconnaissance territoriale du projet ; un portage par les prestataires privilégiera l'autonomisation du projet en phase de développement.

Enjeu : la capacité d'évolution du portage et /ou de l'organisation collective doit être intégrée comme une composante du développement progressif du projet.

Premiers enseignements :



Dans les démarches descendantes, le collectif qui émerge se constitue bien souvent en association. Le statut associatif peut bénéficier de subventions publiques et salarier des animateurs de réseau. Il peut alors être en capacité de prendre le relais du portage du projet.

☺ Cévennes écotourisme

Avant que le Parc National des Cévennes ne devienne signataire de « la Charte européenne sur le tourisme durable », il a invité les prestataires touristiques à réfléchir à la notion d'« écotourisme » lors d'un colloque en 2001. Le Parc s'est fortement appuyé sur un groupe de personnes « moteurs » qui va passer dès 2002 en statut associatif (loi 1901) sous le nom de « Cévennes écotourisme » et qui va prendre le relais du Parc, une fois la Charte signée. Deux chargés de mission sont rapidement embauchés par l'association (qui touche des subventions de publiques, en plus des adhésions). Le Parc favorise ainsi une autonomisation des porteurs de projets, tout en participant aux actes décisionnels, par le biais du comité de pilotage.



Les territoires de projet « institués » (Parcs, pays, CDRA) et leurs structures de développement sont des échelles de gestion en capacité d'assurer une gouvernance de projet et une « offre produits » évolutives.

☺ Valorisation de la châtaigne dans les Monts d'Ardèche

Au sein du PNR, l'émergence du projet est portée par une animatrice « valorisation du patrimoine », et met l'accent sur la revalorisation de la châtaigne comme ressource patrimoniale pour les habitants. Dès que les fêtes de la châtaigne atteignent une notoriété touristique, le projet est transféré à l'animatrice « tourisme » du parc, qui coordonne alors le développement progressif de prestations touristiques autour de la châtaigne (sorties découverte, menus terroirs, etc.) en mobilisant d'autres réseaux professionnels (restaurateurs, guides, fermes d'accueil, etc.)

S'entendre sur un mode d'organisation en phase avec les objectifs collectifs et les capacités d'engagement des individus.

Le collectif doit souvent composer avec une faible disponibilité des acteurs économiques. Aussi faut-il trouver des stratégies pour organiser les coopérations et s'entendre sur une organisation collective efficace et pragmatique. Privilégier les relations de proximité, organiser les instances de suivi collectif et les temps de participation et de validation, pour que le projet n'échappe à personne et soit partagé par tous.

Premiers enseignements :

Il y a plusieurs manières d'organiser les coopérations entre secteurs économiques : tout dépend de l'échelle territoriale du projet/produit, du type d'échanges et du temps que sont prêts à fournir les prestataires.

☺ Promenades gourmandes en Drôme :

L'échelle départementale étant beaucoup trop vaste pour mettre en place des synergies et des échanges entre secteurs économiques, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Drôme, porteuse du projet « Promenades Gourmandes », a mis en place des coopérations infra territoriales reposant sur un principe de « doublons partenaires » entre restaurateurs et producteurs. Le choix des doublons s'est fait selon des critères de proximité, de besoins en termes de produits et d'affinités.

▪ L'échange des savoirs entre professions et le développement de compétences partagées

Mettre en place un fonctionnement opérationnel qui organise dans la durée les apprentissages partagés entre secteurs professionnels.

A cette phase, il convient de définir en concertation les modalités de rencontres : fréquence, lieu et objet des échanges entre secteurs d'activités. Il s'agit de favoriser l'acquisition d'une « culture partagée » entre les prestataires permettant une répartition des rôles et des compétences efficaces

Enjeu : L'accès à l'échange des savoirs et des savoir-faire doit faire partie de la plus value à intégrer le réseau de projet. C'est aussi une garantie pour permettre un élargissement du réseau des prestataires sans fragiliser le projet.

☺ Valorisation de la châtaigne dans les Monts d'Ardèche

Le développement et la diversification des offres par le lancement du produit « rendez-vous terroir » (qui combine des offres touristiques autour de la châtaigne associant producteurs, restaurateurs, fermes-auberges, artistes, etc.) a progressivement élargi et diversifié les réseaux professionnels partenaires, au risque d'entraîner une hétérogénéité des prestations proposées. Le parc a alors mis en place des outils de pilotage de cette évolution :

- rencontre annuelle inter-réseaux pour prendre du recul sur les offres, avec experts externes
- sessions de formation interprofessionnelles pour homogénéiser la qualité des prestations
- rédaction de cahiers des charges par type de produit, révisés en fonction des besoins



Le partage des savoirs et des savoir-faire peut se faire au sein du collectif sans intervention extérieure selon les moyens à disposition.

☺ Les chemins de la châtaigne

L'animateur fait le point sur les compétences de chacun et organise des formations animées par les adhérents eux-mêmes. Bien souvent, les producteurs de châtaigne ont assuré des animations autour de la production castanéicole auprès des hébergeurs, des personnels d'offices du tourisme, etc.



L'apprentissage de nouveaux savoirs et nouvelles compétences peut être assuré par des personnes ressources extérieures

☺ Cévennes écotourisme

L'animateur recense les besoins / attentes de chacun et met en place des sessions de formation plus ou moins suivies par les adhérents. Elles peuvent avoir trait à des techniques de commercialisation, à des approches théoriques et pratiques du développement durable, etc. et sont assurées par des professionnels extérieurs.

Les professionnels doivent souvent se réapproprier la culture locale pour être à même de la transmettre aux clients.

Restaurateurs, agriculteurs, guides et hébergeurs n'ont pas toujours connaissance de l'histoire locale. Le partenariat avec des organismes culturels ou patrimoniaux peut permettre aux professionnels de se (ré)approprier cette culture afin de la transmettre directement à la clientèle touristique.

Enjeu : La culture locale et son ancrage constituent en partie la spécificité de l'offre. Cette authenticité est l'objet même recherché par la clientèle touristique.



S'appuyer sur les structures de valorisation culturelle et patrimoniale pour se réapproprier les patrimoines, et favoriser leur transfert auprès des prestataires locaux.

☺ Club de la gastronomie de Maurienne

La Fondation pour l'Action Culturelle Internationale en Montagne (FACIM) a décidé de travailler avec les restaurateurs de la Vallée sur la valorisation des recettes culinaires traditionnelles au sein de leurs établissements.

Après avoir réalisé une étude sur cette culture culinaire, la FACIM forme et transfère les connaissances recueillies auprès des professionnels qui eux-mêmes les transmettront à leur clientèle.



Mettre en place une communication pour que les patrimoines du territoire et leur valorisation sociale, économique et touristique soient partagés par tous : habitants, acteurs touristiques et autres acteurs économiques.

☺ Valorisation de la châtaigne dans les Monts d'Ardèche

Les acteurs de la filière châtaigne, le Comité départemental du tourisme, et le Parc des Monts d'Ardèche se sont associés pour la publication d'un dossier de presse spécifique sur la châtaigne qui aborde les divers aspects de la ressource : l'histoire, la filière du fruit, la filière bois, le tourisme et les fêtes traditionnelles de la châtaigne. Chaque année, ils se rencontrent pour la rédaction d'un nouveau dossier de presse.

Les enseignements à retenir dans la gestion collective du projet :



Les territoires de projet « institués » (Parcs, pays, CDRA) et leurs structures de développement sont des échelles de gestion en capacité d'assurer une gouvernance de projet et une « offre produits » évolutives.



Dans les démarches descendantes, le collectif qui émerge se constitue bien souvent en association. Le statut associatif peut bénéficier de subventions publiques et salarier des animateurs de réseau. Il peut alors être en capacité de prendre le relais du portage du projet



Il y a plusieurs manières d'organiser les coopérations entre secteurs économiques : tout dépend de l'échelle territoriale du projet/produit, du type d'échanges et du temps que sont prêts à fournir les prestataires



S'appuyer sur les structures de valorisation culturelle et patrimoniale pour se réappropriier les patrimoines, et favoriser leur transfert auprès des prestataires locaux



Mettre en place une communication pour que les patrimoines du territoire et leur valorisation sociale, économique et touristique soient partagés par tous : habitants, acteurs touristiques et autres acteurs économiques.

La pérennisation du projet : « mobiliser et renouveler le collectif pour une offre durable »

Premier gage de pérennité : la permanence de l'animation

L'animation semble être le « garde fou » du collectif. Elle est l'outil indispensable, le facteur de réussite à la conduite dynamique et pérenne de tout projet collectif et « hétéroclite ».

Enjeu : les réseaux ascendants ont des difficultés à trouver des moyens d'animation pourtant essentiels dès l'émergence.



Premiers enseignements :

Les difficultés de financements peuvent être dépassées par des stratégies assez simples à mettre en place lorsque le nombre d'adhérents est suffisant.

☺ Chablais Gourmands

Les cotisations des adhérents permettent de dégager 1/3 de temps d'animation du réseau. Cela induit nécessairement que le nombre d'adhérents doit être suffisamment élevé ou que les adhérents soient prêts à payer une cotisation importante.

Démontrer la plus value de l'offre collective par des méthodes d'évaluation

Les prestataires soulignent rapidement le besoin de voir la plus value à travailler ensemble (même si elle est infime). Le collectif doit parvenir à porter une réflexion sur les moyens d'évaluer leur action.

Enjeu : Evaluer les résultats c'est montrer aux prestataires le chemin parcouru grâce au collectif. Cette plus value incite à rester en réseau.

L'enjeu pour le porteur de projet est de parvenir à conjuguer les objectifs du groupement qui ne seront atteints qu'à moyen terme et les intérêts individuels qui eux sont affichés sur du court terme.



Mettre en place un système d'évaluation des retombées en formalisant à chaque étape de développement du projet les objectifs concrets à atteindre.



A ce jour, aucun réseau de projet étudié n'a été en mesure de proposer une méthode évaluative en dehors des fiches d'appréciation distribuées et retournées par la clientèle pour mesurer leur satisfaction de l'offre et par le même temps pour cerner les raisons qui ont motivé le choix à se saisir de ce produit en particulier. SYTALP sera particulièrement attentif à ce sujet

L'adaptation et l'évolution continues du produit doivent être au cœur de toutes les attentions. Cette veille collective permet d'être réactif

Au vu des changements continus de comportements de clientèles touristiques, les produits doivent présenter une capacité certaine à être réactifs et à se repositionner tout en restant en accord et en cohérence avec les attentes des adhérents du réseau.

Les porteurs doivent être attentifs à l'essoufflement du produit, mais aussi à celui des prestataires.

Enjeu : Mettre en place une veille interne auprès des différents prestataires, et des temps d'évaluation pour prévenir l'essoufflement des réseaux prestataires, ou l'éloignement du produit vis-à-vis des attentes clientèles.



L'élargissement ou le repositionnement d'un produit touristique nécessite de s'assurer de la compréhension et de l'adhésion des réseaux professionnels agricoles / artisans partenaires⁴. Le partage d'une culture professionnelle tourisme doit s'élaborer dans la durée.

L'animateur a une place essentielle dans l'écoute des signes de déclin du collectif et dans l'intéressement de nouveaux professionnels à associer pour renouveler le collectif.

☺ Goûtons l'authentique en Val d'Arly

La visée première de « Goûtons l'authentique en Val d'Arly » était de faire la promotion des agriculteurs du territoire. Aujourd'hui, le produit a été intégré par un office de tourisme dans une plateforme de vente en ligne : le touriste peut réserver à la fois sa visite de fermes, son panier garni, ses cours de ski et son hébergement. Les producteurs du réseau refusent de se former à ces nouvelles formes de vente et quittent parfois le réseau.

☺ Valorisation de la châtaigne dans les Monts d'Ardèche

Après cinq ans de développement du produit, le PNR des Monts d'Ardèche commande une expertise prospective des « Castagnades d'automne » (fêtes de la Châtaigne sur un réseau de villages). Le diagnostic permet au Parc de prendre conscience de l'hétérogénéité du produit entre les villages partenaires et des écarts entre l'offre et les attentes clientèles. Il met en place des ateliers de formation des prestataires pour améliorer les points faibles mis en évidence, et repositionner les offres et le cahier des charges commun.

⁴ Et parfois aussi de réseaux associatifs non professionnels partenaires

Impliquer les organismes de formation pour préparer les évolutions des métiers et des compétences

Les centres de formation professionnelle et les organismes de formation initiale sont des partenaires essentiels pour préparer les professionnels de demain aux évolutions des offres touristiques dans les territoires

Enjeu : Préparer les évolutions des métiers et des compétences. Mettre en place des partenariats « de proximité » entre les territoires de projets et les lieux de formation professionnelle.



S'appuyer sur les organismes de formation pour l'échange de cultures professionnelles, le développement des partenariats intersectoriels dès l'entrée en école, le développement de l'esprit collectif et la transmission des valeurs chez les apprentis.

☺ Club de la gastronomie de Maurienne

Le lycée hôtelier de Paul Hérault est directement impliqué dans le Club de la Gastronomie. Il s'est engagé à former ces jeunes apprentis aux produits locaux (traçabilité et respect de l'environnement) et aux savoir-faire traditionnels avec l'aide de restaurateurs eux-mêmes membres du Club. De la même façon, les jeunes apprentis agriculteurs de la Motte Servolex sont de plus en plus sensibilisés à la notion du collectif dans leur métier et à l'échange de cultures professionnelles.

Enseignements à retenir dans la pérennisation du projet et du collectif :



La permanence de l'animation est nécessaire à la pérennité et au renouvellement du projet. Quand les prestataires adhérents sont assez nombreux, les cotisations peuvent permettre d'assurer une autonomie d'animation.



Tout réseau traverse des phases d'essoufflement. L'animateur a une place essentielle dans l'écoute des signes de déclin du collectif. La mobilisation dans la durée nécessite de formaliser des étapes de développement du projet les objectifs concrets à atteindre à chaque étape.



Mettre en place un système d'évaluation des retombées du projet, pour le territoire et pour chaque catégorie de prestataires impliqués.



Prévoir des temps d'expertise externe pour diagnostiquer les signes d'essoufflement du produit. Construire le repositionnement du produit en concertation et en accord avec différents réseaux professionnels partenaires.



Mettre en place des partenariats « de proximité » entre les territoires de projets et les lieux de formation professionnelle pour préparer les évolutions des métiers et des compétences.

Conclusion

Cette première étape de capitalisation a permis de dégager **4 phases stratégiques** pour le développement de projets touristiques territorialisés valorisant l'agriculture et l'artisanat :

- l'émergence du projet, ou « passer de l'idée à la démarche projet »
- la conception collective de l'offre touristique
- l'organisation collective et la gestion du projet
- la pérennisation du projet et le renouvellement de l'offre

Nous avons identifié des difficultés récurrentes pour chacune de ces phases, dégagé des enseignements, et formulé un certain nombre d'hypothèses sur les points de vigilance et les facteurs de réussite dans une démarche projet.

Ces premiers résultats constitueront le socle de développement de la démarche SYTALP pour la suite du projet : l'accompagnement méthodologique de quelques projets touristiques « exemplaires », et la capitalisation de leurs conditions de mise en œuvre opérationnelle.

Cette phase d'accompagnement de projets locaux permettra de confronter ces premiers acquis méthodologiques à la réalité du terrain et de les enrichir. L'objectif sera de dégager des « itinéraires méthodologiques » pour fiabiliser les projets agritouristiques territorialisés en zone de montagne.

Présentation succincte des projets étudiés

Club de la Gastronomie de Maurienne

Emergence : Volonté de valoriser le patrimoine mauriennais dans le cadre du Pôle d'Economie du Patrimoine porté par le Syndicat de Pays de Maurienne. L'objectif du « Club de la Gastronomie de Maurienne est, avant tout, la valorisation culturelle des recettes traditionnelles de la vallée.

Types de prestataires : Une quinzaine de restaurateurs et quelques producteurs

Partenaires accompagnant à la démarche : FACIM pour la valorisation culturelle, Chambre d'agriculture de Savoie pour associer les producteurs, CCI de Savoie pour les conseils dans le lancement du Club, le lycée hôtelier de la vallée pour former les futurs restaurateurs à ces savoir-faire, etc.

Réalisations : travail sur des recettes traditionnelles et leur adaptation aux exigences de la restauration ; formation des restaurateurs ; animations autour de la gastronomie, communication, développement des circuits courts pour valoriser les produits locaux.

Contact : Syndicat de Pays de Maurienne (spm@maurienne.fr)

Ardelaine

Emergence : quelques néo-ruraux décident de réhabiliter un bâti industriel pour se lancer dans le tissage de laine de mouton, dans un souci « éthique » de développement local avant tout. L'intérêt porté au tourisme ne naîtra que dans les années 90. Néanmoins le développement de la production a toujours été prioritaire sur le développement touristique.

Réalisations : transformation de la laine jusqu'aux vêtements, vente en ligne, musée, futur restaurant, etc.

Types de prestataires : Aujourd'hui 42 employés travaillent dans la SCOP Ardelaine :

Partenaires associés à la démarche : OT locaux, PNR Monts d'Ardèche, Région et CG, Banques, musée de la châtaigne, et depuis peu la Fondation RTE.

Contact : <http://www.ardelaine.fr>

Goûtons l'authentique en Val d'Arly

Emergence : Sous l'impulsion du SIVOM, sept agriculteurs du groupement agricole (GIDA) du Val d'Arly, s'engagent en 2008 dans une valorisation de leurs produits et savoir-faire. L'association avec les offices du tourisme s'est faite de manière très informelle et aujourd'hui le réseau connaît de grandes difficultés à avancer collectivement : chaque office met en avant l'agriculteur de son village et non pas le réseau.

Types de prestataires : 4 agriculteurs et 5 offices du tourisme

Partenaires associés à la démarche : SIVOM, Licence Professionnelle

Les chemins de la châtaigne

Emergence : Les « Chemins de la Châtaigne » se proposent de faire connaître les initiatives contemporaines qui participent à la **renaissance actuelle de la châtaigneraie et au renouvellement de son image** tout en établissant les liens nécessaires avec le passé. Ils souhaitent contribuer à donner au territoire une **meilleure cohérence sociale et économique en jouant la synergie entre deux activités importantes, l'agriculture et le tourisme.**

Type de prestataires : Agriculteurs, artisans, hébergeurs, etc. Les producteurs et les professionnels qui fabriquent ou transforment des produits à base de châtaigne ou à partir de bois de châtaignier, et les particuliers, associations, organismes ou collectivités qui offrent des prestations ou des animations qui font connaître le patrimoine castanéicole.

Partenaires associés à la démarche : Collectivités pour l'animation, associations, PNC, Conseil Général Gard et Lozère pour les financements. CRT, CCI, Chambre des Métiers et Chambre d'agriculture, DRAC. La maîtrise d'ouvrage, d'abord confiée au Parc des Cévennes, a été transférée à une association composée de professionnels, de collectivités, etc.

Réalisations : conception d'une route thématique de la châtaigne pour en assurer la promotion touristique. Offres touristiques combinées : visites / randonnées / hébergements, etc. La mise en réseau des différents partenaires devrait permettre d'élaborer une offre de découverte de l'ensemble des activités liées à la châtaigneraie, présentées par ceux qui y travaillent, et de mieux organiser la fréquentation touristique dans l'espace et dans le temps.

Contact : contact@cheminsdelachataigne.com. <http://www.cheminsdelachataigne.com>

Chablais Gourmands

Emergence : En 2001, des viticulteurs déjà composés en réseau décident de s'associer à d'autres secteurs économiques pour mutualiser la promotion de leurs produits. Association avec des fromagers, puis des restaurateurs pour créer le label « Chablais Gourmands ». Un programme INTERREG en 2003 lance les premières coopérations franco-suissees sur les trois Chablais (Haute Savoie-Canton de Vaud et Canton du Valais)

Types de prestataires : Une quarantaine de restaurateurs, artisans et agriculteurs : pêcheurs, éleveurs, miel, etc.

Partenaires associés à la démarche : portage et animation par l'Organisme intercantonal de Développement du Chablais valaisan et vaudois, et par Chablais Léman Développement pour le Chablais haut-savoyard.

Réalisations : La marque « Chablais Gourmands » met en avant des produits et des métiers typiques tout en favorisant la vente directe. La marque impose aux restaurateurs de proposer des produits de Chablais Gourmands dans trois de leurs menus. Des paniers garnis ainsi que des buffets sont proposés par les membres.

Contact : <http://www.chablais-gourmands.com>. E-mail : oidc@chablais.ch

Promenades Gourmandes en Drôme

Emergence : En 2004, la CCI mobilise des restaurateurs pour monter un réseau permettant de qualifier l'offre touristique drômoise. Les producteurs vont, peu à peu, être intégrés, permettant ainsi le développement de circuits courts entre prestataires. L'agriculteur fournit des produits locaux au restaurateur qui les met en avant dans son offre, et par ce biais assure la promotion du produit et du producteur.

Types de prestataires : 23 restaurateurs et 46 agriculteurs (élevage caprin, volaille, oléiculteurs, maraîchers, viticulteurs, nuciculteurs, producteurs de plantes aromatiques, fromagers, etc.)

Partenaires associés à la démarche : Portage par la CCI ; partenariat avec la Chambre d'agriculture, fédération des offices de tourisme, Drôme Tourisme, CDT, UMIH, Comité des vignerons, etc.

Réalisations : les restaurateurs du réseau se sont engagés à proposer un menu « Promenade Gourmande » entre 20 et 30 € mettant en valeur des produits drômois avec une garantie de qualité des prestations et de qualité d'accueil.

Ils s'engagent à respecter les produits du terroir drômois, contrôlé par un cabinet de consultant indépendant et à établir un partenariat avec les producteurs locaux.

Contact : <http://www.promenade-gourmande.fr/>

Cévennes écotourisme

Emergence : Alors que le Parc National des Cévennes a déjà sensibilisé depuis 1995 ses prestataires à la préservation du bâti et à la qualité de l'accueil, il devient signataire de la Charte européenne du Tourisme Durable en 2001 et doit, dans ce cadre, accomplir plusieurs types d'actions. Un groupe se constitue et une association, pilotée par 2 chargés de mission, est créée en 2002.

Types de prestataires : Association de prestataires touristiques désireux de s'engager dans l'application concrète des principes définis dans la Charte européenne du tourisme durable : propriétaires de chambres d'hôtes, de gîtes, d'hôtels, de fermes auberges, de campings ou de sites touristiques, accompagnateurs en montagne ou animateurs d'activités de pleine nature, associations d'éducation à l'environnement

Partenaires associés à la démarche : CCI 30 qui met en avant la destination « Cévennes Tourisme » (avec une petite place accordée à « Cévennes écotourisme »), Chambre d'agriculture du Gard, CCI des trois départements, Chambre des métiers, Conseil Général, toutes les personnes expertes qui viennent animer les formations.

Réalisations : portail de promotion collective des offres touristiques engagées dans une démarche écotouristique.

Contact : www.cevennes-ecotourisme.com

Valorisation de la Châtaigne dans les Monts d'Ardèche.

Emergence : initiative du Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche, valorisation culturelle de la châtaigne dans une démarche de construction d'une identité territoriale. Les actions mises en place progressivement acquièrent de la notoriété et deviennent structurantes d'une offre touristique du territoire des Monts d'Ardèche.

Types de prestataires : réseaux de producteurs agricoles, restaurateurs, hébergeurs, guides, associations d'animation des fêtes communales des « castagnades ».

Partenaires associés à la démarche : portage par le PNR des Monts d'Ardèche, partenariat avec la filière châtaigne, le Comité départemental du tourisme,

Réalisations : offres touristiques combinées valorisant la ressource châtaigne autour d'événementiels des « Castagnades d'automne » (fêtes de la châtaigne) : menus terroir, « rendez-vous terroir » (prestations touristiques). Coordination par le parc via des cahiers des charges différenciés selon les prestations, des formations professionnelles, une mise en réseau des acteurs.

Contact : <http://www.castagnades.fr/>

QUELQUES RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES POUR ALLER PLUS LOIN :

▪ OUTILS METHODOLOGIQUES ET GUIDES PRATIQUES DE PROJETS COLLECTIFS

Mettre en œuvre des projets d'agriculture durable dans les Alpes : gérer la dynamique sociale dans le cadre d'actions locales. Projet IMALP, Juin 2006, 53p. *Document téléchargeable sous :* http://www.alpes-du-nord.com/imalp/upload/IMALP_mise_oeuvre_agriculture_durable_alpes.pdf

Fiches ressources pour l'animation de projets concertés entre agriculture et territoire. Projet *Vista*, Suaci Alpes du Nord, juin 2007. *Document disponible au Suaci*

Montagne été : des clés pour réenchanter la destination auprès des clientèles potentielles. Rhône-Alpes tourisme - janv 2010.

Réussir son projet de développement touristique en espace rural. Questions clés et illustration en espace rural. Développement touristique n°5 – ODI France – septembre 2008 – 144 pages. *Disponible au Pôle Ressources de la MITRA (référence : 8-ODI 1)*

Conception d'un guide méthodologique pour la valorisation touristique des territoires ruraux : éléments constitutifs du guide méthodologique
AGC Consultants / PSC pour le compte de la MITRA – février 2006 – 61 pages
Disponible au Pôle Ressources de la MITRA (référence : 8-AGC)

Conception d'un guide méthodologique pour la valorisation touristique des territoires ruraux : rendu partiel
AGC Consultants / PSC pour le compte de la MITRA – février 2006 – 61 pages
Disponible au Pôle Ressources de la MITRA (référence : 8-AGC 1)

Méthode et outils pour bâtir une stratégie touristique de territoire
Dossiers d'Experts – Cédric Barthes – Edition La Lettre du Cadre territorial – mai 2005 – 116 pages.
Disponible au Pôle Ressources de la MITRA (référence : 3-2-BAR)

Mise en place d'outils méthodologiques pour une structuration du tourisme dans un territoire
Pierre Torrente, Laurent Barthe, Jacinthe Bessière, Philippe Godard – Université de Toulouse Le Mirail – Direction du Tourisme – janvier 2004 – 81 pages. *Disponible à l'adresse :*
http://www.sportsnature.org/telechargements/nouvelles_publications/ministere_structuration_tourisme2004.pdf

Guide méthodologique Leader – novembre 1997 – 43 pages
Disponible à l'adresse <http://europa.eu.int/comm/archives/leader2/rural-fr/biblio/touris/metbo.pdf>
Ce guide de l'évaluation du potentiel touristique local se présente sous forme de 21 fiches.

▪ **Représentations et attentes des clientèles de la montagne**
« Paysages et agriculture dans les Alpes du Nord : représentations et aspirations de la société ». GIS Alpes du Nord, 2003, 54p. *Document disponible au Suaci Alpes du Nord*

▪ **Tourisme en espace rural**
Tome 3 - Valorisation des territoires et des patrimoines en espace rural. Dossier documentaire N°17, Rhône-Alpes tourisme, déc. 2006. Disponible sur le site <http://pro.rhonealpes-tourisme.com> rubrique Ingénierie-Observatoire – Publications.