

**Restitution des résultats de stage Master II Tourisme et Développement  
Avril à Septembre 2008**

**L'organisation territoriale des  
Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative :**

**Contribution à l'amélioration des méthodes et pratiques d'accompagnement en  
formation-développement**



**Emilie GAVALDA**

**Contact : [emilie.gavalda@laposte.net](mailto:emilie.gavalda@laposte.net)**

**Tél : 06.76.12.23.82**

**Mardi 9 Septembre 2008**

## INTRODUCTION

### Rappel du contexte du stage à l'ADEFPAT :

- Stage de Master 1 « Tourisme et développement » en 2007 :

⇒ Stagiaire au sein du réseau des OTSI du Pays de Roquefort

⇒ Participation aux séances de formation-développement d'octobre 2007 à juillet 2008 dont l'objectif était la restructuration du réseau Pays de Roquefort.

⇒ Rencontres avec Pascal Bonnin et Suzanne Guérin : discussions autour du thème des accompagnements à la mise en réseau

### MISSION DE STAGE DE MASTER 2 :

« Contribuer à l'amélioration des accompagnements à la mise en réseau d'OTSI par l'ADEFPAT »

## PLAN D'INTERVENTION

I – Les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative

II – Les accompagnements à la mise en réseau d'OTSI par l'ADEFPAT

III – Méthodologie

IV – Analyse des résultats d'évaluation

V – Préconisations d'amélioration des accompagnements

## I – Les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative

### - **Le contexte :**

- ⇒ Des structures ancrées dans le paysage touristique rural
- ⇒ Des missions d'animation / d'accueil / de promotion et de développement touristique
- ⇒ Acteurs de la vie locale assimilables à un service public

### - **Des statuts différents :**

- ⇒ Associatif
- ⇒ Régie (Intercommunalités)
- ⇒ Municipaux

⇒ Les OTSI ont bien souvent des problèmes de financement

### - **Les relations avec le monde professionnel et les élus :**

- ⇒ Manque de reconnaissance du travail réalisé par les OTSI
  - ⇒ Les OTSI connaissent mal le fonctionnement d'une collectivité
  - ⇒ Les relations avec les professionnels du tourisme sont très rares
- ⇒ Des difficultés de reconnaissance et de positionnement dans le monde professionnel

## I – Les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative

### - **Le développement d'une vision territoriale du tourisme rural :**

⇒ Les OTSI doivent dépasser leur propre territoire de compétences et raisonner à une échelle plus grande pour créer une cohérence territoriale

### - **La politique touristique de Midi-Pyrénées :**

⇒ Politique des « Sites Majeurs en Midi-Pyrénées » qui demande une adaptation locale et une organisation des OTSI

⇒ Un contexte qui justifie le recours actuel des OTSI au fonctionnement en réseau

⇒ Le réseau est à l'origine de changements organisationnels importants et génère de nouveaux besoins de formation et d'accompagnement des OTSI :

- Développer un nouveau rapport au territoire
- Modifier le travail au quotidien
- Développer un « savoir-coopérer » et une culture « réseau »

## II – Les accompagnements à la mise en réseau d'OTSI par l'ADEFPAT

### - ADEFPAT :

⇒ de plus en plus sollicitée pour des accompagnements liés à « l'organisation territoriale des OTSI »

⇒ Les constats :

- une très grande diversité d'acteurs (élus d'OTSI, élus de territoires, techniciens, ...)
- des difficultés de création et de maintien d'une dynamique de groupe
- une problématique récurrente : comment assurer la pérennité des réseaux ?

⇒ Un questionnement qui a fait l'objet du sujet de stage :

**« Comment améliorer les méthodes et les pratiques d'accompagnements à la mise en réseau d'Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative ? »**

### - Un objectif :

- Identifier les éléments qui déterminent et conditionnent la réussite d'un accompagnement

### - Un enjeu :

- Aboutir à des préconisations d'amélioration et d'ajustement des accompagnements à la mise en réseau des OTSI .

## III - Méthodologie

### - Des hypothèses :

#### ➤ Hypothèse 1 :

Un accompagnement se différencie d'une formation classique par son approche globale du projet. Sa réussite passe par trois moments clefs d'égale importance : la définition du projet, le déroulement de l'accompagnement en formation-développement et les impacts de cet accompagnement.

#### ➤ Hypothèse 2 :

Le volet «opérationnel» de l'accompagnement à la mise en réseau d'OTSI conditionne son succès. Son amélioration passe donc par la maîtrise des éléments déterminant sa réussite.

#### ➤ Hypothèse 3 :

Les actions de formation-développement supposent le respect de procédures et des choix stratégiques pour l'ADEFPAT. Les accompagnements à la mise en réseaux d'OTSI peuvent être améliorés en agissant sur le volet « fonctionnement » de l'association.

#### ➤ Hypothèse 4 :

L'amélioration des accompagnements à la mise en réseau d'OTSI par l'ADEFPAT passe par leur évaluation systématique. Il s'agit d'évaluer, 2 à 3 ans plus tard, la réussite de l'accompagnement et de suivre l'évolution des projets.

### III - Méthodologie

#### - Un outil :

⇒ Une procédure d'évaluation des accompagnements à la mise en réseau d'OTSI

(cf. annexe n°1 « Cahier des charges de la procédure d'évaluation »)

#### - 4 terrains d'évaluation :

⇒ Le réseau des OTSI du Pays Ruthénois (12)

⇒ Le réseau des OTSI du Pays de Roquefort (12)

⇒ Le réseau des OTSI du Pays de l'Albigeois et des Bastides (81)

⇒ Le réseau des OTSI du Parc Naturel Régional des Causses du Quercy (46)

#### - Une « boîte à outils » :

⇒ Des grilles d'indicateurs d'évaluation (cf. annexe n° 2)

⇒ Un référentiel d'évaluation / système de notation des indicateurs (cf. annexe n° 3)

⇒ Des grilles d'entretiens destinées : aux stagiaires ADEFPAT (cf. annexes n° 4, 5 et 6)

: aux consultants-formateurs

: aux organismes de développement

⇒ Réalisation des entretiens, semi-directifs entre Mai et Juillet 2008.

⇒ *NB : Une particularité est ajoutée à cette évaluation : une approche comparative des accompagnements DLA et ADEFPAT ainsi qu'une rencontre avec la FROTSI*



## IV – Analyse des résultats d'évaluation

### - Analyse « par réseau » :

PROJET DE RESEAU	RESULTATS DE L'ACCOMPAGNEMENT
Réseau des OTSI du Pays Ruthénois	<ul style="list-style-type: none"><li>- Un réseau crée, un projet réussi</li><li>- Reste fragile malgré la présence d'une animatrice</li><li>- Perte de dynamique de groupe après l'accompagnement</li><li>- Pas encore d'esprit collectif</li></ul>
Réseau des OTSI du Pays de Roquefort	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le réseau fonctionne, la dynamique est bien présente</li><li>- Des objectifs pas encore atteints</li><li>- Une démobilisation du groupe de travail</li><li>- Problème de composition du groupe de travail</li></ul>
Réseau des OTSI du Pays de l'Albigeois et des Bastides	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de « culture réseau », beaucoup trop tôt</li><li>- Prise de conscience de l'intérêt d'un réseau</li><li>- Pas d'animateur (manque)</li><li>- Partenariat autour de la Randonnée, pas encore un réseau</li></ul>
Réseau des OTSI du Parc Naturel Régional des Causses du Quercy	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fonctionne bien , accompagnement efficace</li><li>- Réseau dynamique, qui évolue et s'adapte en permanence</li><li>- Un animateur fait vivre le réseau mais les OTSI sont passifs</li></ul>

## IV – Analyse des résultats d'évaluation

- **Analyse par critères et indicateurs d'évaluation :**

## IV – Analyse des résultats d'évaluation

### - Analyse croisée :

LE PROJET DE MISE EN RESEAU DES OTSI						
CRITERES D'EVALUATION	INDICATEURS D'EVALUATION	NOTATION PAR ACCOMPAGNEMENT				CRITERES OU INDICATEURS DETERMINANTS
		A	B	C	D	
<b>Le contexte</b>	L'initiative du projet de réseau	2	4	1	3	<input checked="" type="checkbox"/>
	Les frontières du territoire-réseau	4	4	3	4	
<b>Présentation du projet de mise en réseau</b>	Les objectifs du réseau	3	3	3	3	
	Les enjeux du réseau	2	4	3	4	
	Le niveau de partenariat local autour du projet	2	4	2	2	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>La pertinence du projet</b>	La vision du projet par les acteurs concernés	3	3	3	3	
	L'adéquation du projet avec les politiques territoriales	4	4	1	4	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>L'intérêt pour le projet</b>	La compréhension de l'utilité du réseau	3	3	4	3	
	L'appropriation du projet par les acteurs	2	3	4	3	
	Le degré de motivation pour le projet	2	4	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>La réussite du projet de mise en réseau des OTSI</b>	L'atteinte des objectifs	3	4	1	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Les points de vigilance	3	3	1	3	
<b>SOUS TOTAL « projet »</b>		<b>33</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	

## IV – Analyse des résultats d'évaluation

L'ACCOMPAGNEMENT EN FORMATION-DEVELOPPEMENT						
CRITERES D'EVALUATION	INDICATEURS D'EVALUATION	NOTATION PAR ACCOMPAGNEMENT				CRITERES OU INDICATEURS DETERMINANTS
		A	B	C	D	
<b>ADEFPAT et CFD</b>	Les apports du CFD	4	4	4	4	
	Place et rôle de l'ADEFPAT	4	4	4	4	
<b>Le consultant-formateur</b>	Pertinence du formateur	2	4	4	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Les qualités du formateur	2	4	4	4	
<b>Le contenu de l'accompagnement</b>	La méthode pédagogique	2	4	3	3	
	L'adaptation au projet et au territoire	4	4	4	4	
	L'opérationnalité	2	3	3	4	
	La participation des stagiaires	2	3	1	3	
<b>Les résultats de l'accompagnement</b>	L'atteinte des objectifs de l'accompagnement	3	4	2	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Réponse aux attentes	3	4	1	4	
	La satisfaction générale	2	3	2	3	
<b>L'organisation</b>	Les moyens / les lieux / les personnes présentes ...	2	2	3	2	
<b>SOUS TOTAL « accompagnement en FD »</b>		<b>32</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	

## IV – Analyse des résultats d'évaluation

LES IMPACTS ET ACQUIS						
CRITERES D'EVALUATION	INDICATEURS D'EVALUATION	NOTATION PAR ACCOMPAGNEMENT				CRITERES OU INDICATEURS DETERMINANTS
		A	B	C	D	
... sur les stagiaires	Acquisition de compétences spécifique au travail en réseau	2	3	4	2	
	Professionalisation et culture « projet »	4	4	2	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Développement d'une culture « réseau »	1	3	4	4	<input checked="" type="checkbox"/>
	Meilleure connaissance du territoire	4	4	4	4	
... sur le territoire	Développement du territoire	4	1	1	1	
	Création d'une destination touristique	4	4	4	4	
	Création ou maintien d'emplois	1	2	1	1	
	Renforcement du partenariat local	3	4	2	2	<input checked="" type="checkbox"/>
... sur la création de nouveaux besoins	Nouveaux besoins de formation	2	3	3	4	
<b>SOUS TOTAL «impacts et acquis »</b>		<b>25</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	
<b>ACCOMPAGNEMENTS</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
<b>TOTAL DE POINTS</b>		<b>90</b>	<b>114</b>	<b>88</b>	<b>108</b>	

## IV – Analyse des résultats d'évaluation

### - Analyse par « catégories d'acteurs » (cf. annexe n° 8)

Les différents acteurs insistent sur les points suivants :

- ⇒ L'importance d'une approche individuelle
- ⇒ La question de l'animation des réseaux et de leur formalisation
- ⇒ Les relations entre OTSI et les élus des territoires
- ⇒ Le rôle du Groupe d'Appui au Projet
- ⇒ La composition du groupe de travail
- ⇒ L'acquisition de compétences indispensables à la gestion d'un réseau après l'accompagnement
- ⇒ L'évaluation des projets et le suivi

### - ADEFPAT / DLA / FROTSI

- ⇒ (cf. annexe n° 9)

Il est fondamental pour l'ADEFPAT de se positionner par rapport au DLA dans un objectif de complémentarité et de non concurrence.

- ⇒ Quant aux relations avec la FROTSI, l'idée d'un conventionnement simple a été évoquée avec son Président de façon à clarifier les interventions des deux organismes et de travailler en bonne intelligence.

## V – Préconisations d'amélioration des accompagnements

Les résultats sont présentés suivant les deux niveaux évoqués : (cf. annexe n° 10)

- ⇒ **Un niveau « opérationnel »** : les éléments présentés sont relatifs à l'accompagnement, sa construction et sa réalisation.
- ⇒ **Un niveau « fonctionnement »** : les éléments relatent une approche plus stratégique et interne à l'ADEFPAT. Il est question de procédures et de positionnement de l'association.

En réponse à ces « problèmes » identifiés, des préconisations et actions sont également présentées sous la forme d'un tableau récapitulatif. (cf. annexe n° 11)

- ⇒ Elles s'inscrivent dans cette logique à deux niveaux, opérationnel et le fonctionnement, et tâchent d'apporter une solution ou un ajustement dans un seul but : participer à l'amélioration des méthodes et des pratiques dans le cadre de mises en réseau d'OTSI.