

# Réinventons le réseau des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative du Nord



Nord-Pas de Calais  
Créateurs d'horizons



Les Offices de Tourisme  
et Syndicats d'Initiative du Nord



UDOTSI du Nord

«L'avenir tu n'as pas à le prévoir, tu as à le permettre.»

Antoine de Saint-Exupéry



L'élaboration de ce Plan d'action 2014 - 2020 a pu se faire avec le concours d'une commission prospective composée de professionnels des OT-SI du Nord et de représentants des partenaires touristiques institutionnels. Il se base sur la Radioscopie – Etat des lieux effectuée en 2013. La réflexion a été accompagnée par Patrice RUELLE, consultant du cabinet **LE BELVEDERE CONSEIL**



Le Plan d'action 2014 - 2020 sera développé avec le réseau des OT-SI du Nord en partenariat avec l'Europe, l'Etat, la Région Nord - Pas de Calais et le Département du Nord. Nos actions s'inscrivent dans les politiques touristiques initiées par ces partenaires.



Le 4<sup>ème</sup> Plan d'action de l'UDOTSI du Nord (2014-2020) est prêt.

Son élaboration aura nécessité qu'on fasse d'abord le bilan du Plan d'action précédent (2007-2013) sous la forme d'un état des lieux que nous avons appelé Radioscopie. Puis, pendant près de neuf mois – le temps d'une gestation – nous avons réfléchi collectivement à notre devenir. Une commission a été mise en place, la Commission Prospective. Cette commission, faite de tous ceux – salariés et bénévoles de notre réseau départemental et partenaires institutionnels – qui veulent être maîtres de leur destin, a d'abord écouté et consulté le plus largement possible. Puis – toujours accompagnée par le cabinet d'études Belvédère Conseil - elle a fait des propositions au Conseil d'administration de l'UD, lequel les a adoptées à l'unanimité, le 25 octobre 2013. Après mise en forme, le présent Plan d'Action a été présenté lors de la journée technique et à l'assemblée générale de l'UD, le 11 mars 2014.

Ce processus d'élaboration nous a permis de mesurer les atouts et faiblesses de notre réseau et – à partir des acquis – de cerner les attentes, à la fois de nos adhérents mais aussi de nos partenaires – pour faire des OTSI du Nord de réels acteurs du tourisme, de l'économie touristique. Des acteurs capables de répondre à la demande touristique mais aussi parties prenantes à la définition de l'offre touristique tant au niveau communal, intercommunal que départemental et régional. La place que nous occupons dans le paysage touristique nous permet de ne pas être de simples exécutants de décisions qui seraient prises en amont. Il nous faut mériter ce rôle que nous revendiquons.

Nous ne sommes pas à côté mais dans le processus politique – au sens le plus noble – du projet touristique pour la région Nord Pas de Calais. Nous aussi, nous participons à la haute qualité touristique dans cette région « qui le vaut bien ».

Dans le bilan d'action 2007-2013, j'ai insisté sur les progrès à faire : en matière de qualité de l'accueil, d'exploitation des technologies nouvelles, en matière d'organisation interne, de management et de développement de stratégie, de mutualisation et de partage d'expériences, en matière de commercialisation, en matière de relations avec les collectivités et institutions, en matière de lisibilité de notre action à l'égard des populations locales, de nos partenaires et, de façon générale, des autres acteurs du tourisme, etc... Il y a là autant de raisons de faire progresser notre réseau départemental dans les années qui viennent. C'est sur ces axes que se concentre le Plan d'Action 2014-2020.

Dans bien des domaines de grands progrès ont déjà été accomplis qui concernent la démarche qualité, le développement durable, le développement des nouvelles technologies, les formations, les schémas locaux de développement touristique. Ils seront poursuivis et amplifiés. Plus récemment, notre réseau a redoublé d'efforts pour travailler plus et mieux avec nos partenaires institutionnels et pour réfléchir à notre capacité d'innovation tant dans nos modes d'organisation que dans la manière d'organiser les territoires.

Il reste donc à FAIRE, mais l'enjeu c'est aussi de FAIRE AUTREMENT et de FAIRE ENSEMBLE.

Ce CONTRAT DE PROGRES repose sur trois grands axes qui distribuent les acteurs : le client, l'Office de tourisme, l'UDOTSI. La préoccupation centrale conduit à une meilleure satisfaction du client. C'est d'ailleurs le sens du premier axe qui nous invite à penser en termes de besoins du client avant de développer les solutions. Le second axe fait de l'Office de tourisme un acteur de la stratégie de territoire. Il s'agit d'affiner les échelles territoriales pour que les territoires touristiques renforcent leur attractivité, créent la dynamique de destination. Le troisième axe concerne la structuration de notre réseau départemental. Quelle plus value peut apporter l'UDOTSI - dans l'état de ses moyens - pour impulser le développement des OTSI, les mettre en mesure de répondre aux nouvelles pratiques et besoins des clients, faire reconnaître et légitimer leur rôle ?

Ce contrat de progrès s'adresse aussi aux bénévoles. Notre réseau comporte 84 structures dont l'essentiel s'inscrit dans le moule associatif. Le bénévolat est à la fois le principe et l'instrument d'une association. Il ne s'agit pas d'en faire une énième fois la défense et l'illustration. Il s'agit de convier tous ceux qui se sentent utiles dans la définition et la mise en œuvre du projet touristique à réduire la distance qui les sépare des professionnels salariés pour qu'ils gagnent en performance et efficacité, pour qu'ils s'intègrent parfaitement au dispositif. L'efficacité des bénévoles, c'est aussi l'efficacité de l'OT ou du SI.

On remarquera sans difficulté que du client, aux personnels et aux bénévoles des OTSI, en passant par les partenaires, ce sont toujours les ressources humaines, l'« humain » qui commande la démarche. A

la lecture de ce Plan, au delà de la sécheresse des mots – leur abstraction, parfois – c'est un projet humain que nous construisons ensemble.

Ensemble parce que le contexte et les enjeux nous rendent responsables de l'avenir aux côtés de la région et du département, aux côtés du CRT et de l'ADRT du Nord. Ce n'est pas un hasard si ce Plan d'action cousine avec «l'OT DU FUTUR» tel qu'il résulte de la réflexion du Conseil Général et de ses services (voir le GUIDE OT DU FUTUR). Ce n'est pas un hasard si nous faisons route commune avec la Région dans la définition et la mise en œuvre des contrats de rayonnement touristique. De fait et de plus en plus, nous convergeons dans de nombreux domaines. De CONVERGENCE, il est aussi question avec la création, en 2014, de la MAISON du TOURISME qui sera tout à la fois la vitrine publique de la région Nord Pas de Calais, le lieu d'accueil des clientèles et, pour ce qui nous concerne, de convergence des structures.

Valoriser tous les acquis, inventer des manières nouvelles de penser et de faire, s'adapter à un contexte structurel et conjoncturel en mouvement accéléré, faire de l'économie touristique à l'avantage de tous, c'est à présent la substance qu'il nous faut donner à ce Plan d'Action en y mettant toutes nos ressources et nos forces.

**Jean-Claude MARQUIS**

*Président de la Commission Prospective  
Président honoraire de l'UDOTSI du Nord*



## Sommaire

<b>Editorial</b>	3 - 4
<b>Chiffres clés des OTSI du Nord</b>	6
<b>Carte des OTSI du Nord</b>	7
<b>Méthodologie</b>	8
<b>Contexte</b>	9
<b>Les défis</b>	10
<b>Nos valeurs</b>	11-12
<b>Les axes du plan d'action</b>	13
<b>Axe 1 : le client ...</b>	14-23
<b>Axe 2 : L'Office de Tourisme acteur...</b>	24-28
<b>Axe 3 : L'UDOTSI accompagnateur...</b>	29-34
<b>Les bénévoles</b>	35-41
<b>Rôle de l'UDOTSI</b>	42-43
<b>Les «Gros Mots» pour le dire</b>	44-46

## Effectifs des OT et SI du Nord par zone et par classement

PAR TERRITOIRE	SI	OT1*	OT2**	OT3***	OT4****	TOTAL 2012
AVESNOIS	12	3	3	1	0	19
HAINAUT	9	5	2	3	0	19
METROPOLE	12	2	9	1	1	25
PAYS DE FLANDRE	0	7	3	1	0	11
FLANDRE CÔTE D'OPALE	4	2	1	2	1	10
<b>TOTAL DEPARTEMENT</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>84</b>

47 offices de Tourisme

## Récapitulatif des types de contrats des personnels dans les OT et SI du Nord

	CDI	CDI	CDD	CDD	Contrat	TOTAL		
	Associatif	Fonctionnaire	Associatif	Fonctionnaire	Aidé	1999	2006	2012
Direction	13	11	2	1	0	17	29	27
Accueil/Animation	86	26	7	3	6	114	124	128
Administration	40	11	0	0	0	35	42	51
Promotion/Production	39	10	4	1	0	39	60	54
Guides permanents	31	0	0	0	6	0	28	37
Autres	16	0	0	0	8	11	31	24
<b>Total PERMANENTS</b>	<b>225</b>	<b>58</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>216</b>	<b>314</b>	<b>321</b>
2012	90% en CDI		5% en CDD		5% en CA			
2006	69% en CDI		8% en CDD		23% en CA			
1999	32% en CDI		21% en CDD		47% en CA			
Guides vacataires			174			254	135	174
Saisonniers			91			11	119	91
<b>Total NON PERMANENTS</b>			<b>265</b>			<b>265</b>	<b>254</b>	<b>265</b>
<b>TOTAL SALARIES :</b>						<b>481</b>	<b>568</b>	<b>586</b>

# Réseau des OT-SI du Nord



# Méthodologie : PLANNING DE LA DEMARCHE

## PREPARATION DE LA DEMARCHE

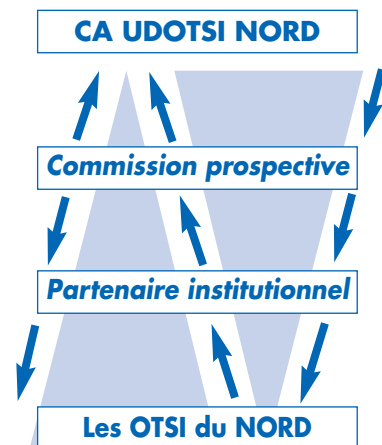
- 25 septembre 2012 : **Validation de la méthodologie** pour la définition du Plan d'action par le CA – **Lancement de la Commission Prospective et enquête « état des lieux »** auprès des 84 OT-SI du réseau
- 1<sup>er</sup> trimestre 2013 : Dépouillement des enquêtes et **édition de la Radioscopie des OTSI du Nord**
- Janvier 2013 : **Appel d'offres** pour l'accompagnement à l'élaboration du Plan d'action
- Avril 2013 : Audition et sélection de la société **LE BELVEDERE CONSEIL**
- Mai 2013 : Réunion de la Commission Prospective - **Identification des enjeux partagés**
- Juin 2013 : **Entretiens avec les partenaires institutionnels** (Conseil Général, Conseil Régional, DIREECTE, ADRT Nord Tourisme, CRT Nord - Pas de Calais)

## CONCERTATION

- Juin 2013 : Réunion de la Commission Prospective - **Mise en avant des thématiques de développement prioritaires**
- Septembre 2013 : Rencontre territoriale à Cassel (**concertation avec les OT-SI** de Flandre-Côte d'Opale, Pays de Flandre et Métropole lilloise)
- Septembre 2013 : Rencontre territoriale à Le Quesnoy (**concertation avec les OT** du Hainaut et de l'Avesnois) - Rencontre territoriale à Locquignol (concertation avec les SI du Hainaut et de l'Avesnois)
- Septembre 2013 : Réunion de la Commission Prospective - **Traduction des thématiques prioritaires** en axes de développement
- Octobre 2013 : Séminaire collectif à Seclin - **Présentation des axes de développement** et ateliers de travail
- Octobre 2013 : **Validation des axes de développement** par le CA de l'UDOTSI du Nord
- Décembre 2013 : Réunion de la Commission Prospective - **Déclinaison des axes de développement en actions concrètes**

## REDACTION

- Janvier 2014 : Rédaction et finalisation du Plan d'action 2014 – 2020
- Février 2014 : Validation des fiches actions par le CA de l'UDOTSI du Nord
- 11 mars 2014 : Présentation et lancement du Plan d'action au cours de la Journée Technique annuelle de l'UDOTSI du Nord



Rencontre des partenaires institutionnels

Ateliers sur les territoires focus OT-SI



# NOTRE STRATEGIE, NOTRE ACTION

## MISE EN CONTEXTE

### **Demain... C'est déjà aujourd'hui !**

À l'image de nos sociétés, le tourisme vit l'une de ses mutations les plus importantes de son histoire et les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative doivent rapidement s'y adapter.

Les changements attendus doivent les amener à se rapprocher davantage de leurs clients au sens large (collectivités de tutelle pour les associations, socio professionnels, habitants, excursionnistes et touristes) pour jouer pleinement et efficacement leur rôle d'agent d'accueil et de conseil voire, pour les plus importants organismes, d'agence de développement touristique.

Nationalement, pour répondre aux nouvelles données du tourisme (changements de pratiques des touristes, rôle déterminant du web 2.0 et du numérique, évolutions sociétales, contextes socio économiques, vieillissement du produit «France», concurrence accrue entre les destinations...) et pour résoudre progressivement les problèmes liés aux mille-feuilles afin d'être plus efficaces, l'État, Offices de Tourisme de France ainsi qu'un nombre grandissant de territoires ont entamé un grand chantier de réorganisation et de modernisation de ces vénérables institutions que sont les Offices de Tourisme (les premiers ayant été créés au XIX<sup>e</sup> siècle).

Cependant, si les modes opératoires ont fortement changé et doivent encore évoluer sous la poussée d'informations omniprésentes (« l'infobésité ») et le rôle grandissant d'Internet, l'humain reste au cœur du tourisme et, in fine, le touriste, les touristes comme tous les autres clients de l'Office de Tourisme, recherchent, dans leur besoin de rassurance et leur quête de sens, un hôte à qui confier son temps.

L'aspect émotionnel du séjour dépend fortement de cette rencontre.

Le rôle des réseaux et des fédérations (désormais fréquemment intitulées Relais territoriaux) est plus que jamais déterminant dans cette période de changement et de recomposition.

## Le réseau des OT-SI du Nord répond à ces défis

L'UDOTSI du Nord travaille depuis de nombreuses années au côté de ses partenaires (Département, Région, État) pour accompagner et garantir la professionnalisation et la modernisation des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative et ce dans une recherche constante de cohérence avec les politiques des collectivités de notre région.

C'est ainsi que l'UD du Nord fut l'une des premières fédérations à initier une démarche qualité adaptée à toutes les structures du réseau départemental.

De la même manière, les techniciens de l'UD ainsi que quelques directeurs d'OT furent étroitement associés à l'élaboration de cette encyclopédie collaborative orchestrée par le conseil général du Nord, le « guide de l'OT du Futur », ouvrage en ligne et qui doit grandement faciliter la réflexion comme la prise de décision de tout office de tourisme.



Ce sont également les Contrats de Rayonnement Touristiques, portés par le Conseil Régional Nord – Pas de Calais, qui sont venus réaffirmer la place du réseau auprès de ses partenaires, en donnant aux OT un rôle moteur dans les stratégies touristiques territoriales.

Cette collaboration multi-partenariale s'est encore accentuée dans le cadre du projet de « convergence ». En 2014, notre région sera la première à disposer d'une structure regroupant CRT, ADRT, UDOTSI du Nord et l'OT de Lille, la Maison du Tourisme, véritable fabrique du tourisme, incarnation de l'ambition partagée par tous les acteurs de faire un tourisme cohérent et durable et ce, sous une marque unique...

Pour répondre à tous ces nouveaux enjeux et attentes, l'UD a travaillé pendant plus d'un an à l'élaboration de sa nouvelle stratégie 2014-2020 et vous propose de réinventer notre réseau.

**En premier lieu,** nous vous soumettons cette évidence : Il est nécessaire que nous écoutions davantage nos clients pour mieux les connaître et les satisfaire encore plus en leur proposant des services et prestations qui soient à la hauteur de leurs attentes et en adéquation avec leurs envies.

Notre réseau doit donc, dans le cadre de la mise en place d'un marketing des services, adopter un marketing de la demande en complément du marketing de l'offre.

**En second lieu,** nous pourrions de cette manière organiser nos services et nos territoires avec pertinence pour qu'ils correspondent autant que possible aux pratiques des visiteurs.

Pour ces deux premiers axes, l'UD, en parfaite collaboration avec ses partenaires, pourra vous apporter un soutien technique et vous accompagner dans cette stratégie à mener.

**En troisième lieu,** nous mettrons en place un plan adapté pour vous permettre de relever l'ensemble de vos défis et enjeux, garantir aux techniciens l'acquisition de nouvelles compétences attendues et permettre aux bénévoles de gagner en technicité pour jouer dans de meilleures conditions leur rôle d'habitants engagés et d'ambassadeurs de leur territoire.

Enfin, considérant que l'habitant doit être un acteur essentiel de l'accueil, nous avons une ambition : que les bénévoles de nos Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative puissent jouer pleinement leur rôle d'ambassadeur engagés.

Si l'accueil est un service, l'hospitalité est un don de soi.

Cependant, étant donné les enjeux du tourisme, les attentes des clientèles et les exigences naturelles des acteurs du tourisme, nous devons permettre aux bénévoles de notre réseau de s'inscrire tout comme les techniciens dans une logique de professionnalisation et d'accéder à des formations dédiées.



## Nos valeurs, nos partenariats

***Nous vous proposons de réinventer le réseau des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative du Nord en nous appuyant sur les valeurs qui sont les nôtres depuis toujours, partage et solidarité.***

***Mais réinventer, cela suppose aussi de pouvoir innover, dans notre manière de travailler ensemble, dans notre organisation, et donc de pouvoir nous remettre en question pour satisfaire encore davantage tous les clients pour lesquels nous travaillons.***

***Plusieurs « projets » traduisent aujourd'hui cette innovation dans le contexte du tourisme en Nord-Pas de Calais. Ces projets sont intimement liés au plan d'action présenté ici :***



### **Convergence CRT / ADRT / UDOTSI Nord**

L'UDOTSI est aujourd'hui engagée, avec ses partenaires, dans une démarche de convergence. Ce projet se définit comme une mise en complémentarité des équipes et des compétences présentes dans les 3 structures, dans le respect de l'autonomie de chacune.

Cette convergence permet aux équipes de travailler autour de stratégies communes, en partageant les objectifs et les outils. Il ne s'agit pas ici de fusionner les structures, mais bien d'inventer un modèle innovant, cohérent et efficient, de mutualisation des dynamiques de travail.

Cette démarche se traduit concrètement par la création d'une « maison - fabrique » du tourisme qui réunira l'ensemble des structures et dans laquelle les équipes seront mixées et partageront des bureaux communs, en fonction des métiers et compétences autour de projets partagés (fin 2014).

Certaines des actions présentées dans ce document ne pourront s'envisager hors du cadre de la convergence. Ce sont les actions conjointes de nos partenaires et de l'UDOTSI qui permettront leur réalisation et garantiront leur efficacité.



Prise de pouvoir du consommateur, révolution numérique, baisse de la fréquentation, évolution du système de classement,... Les Offices de tourisme font aujourd'hui face à des mutations qui bouleversent non pas leurs missions, mais la façon d'exercer ces missions.

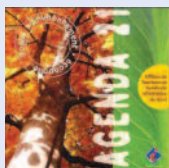
L'Office de tourisme ne manque pourtant pas d'atouts pour résister à ce véritable chambardement, c'est une institution crédible, au cœur du réseau touristique. Alors, si dans ce monde qui change s'ouvraient finalement de nombreuses opportunités...

Depuis 1993, le Conseil Général soutient les Offices de tourisme et Syndicats d'Initiative ; aujourd'hui le Département du Nord se mobilise de nouveau afin de permettre aux Offices de tourisme de réagir face aux défis provoqués par ces changements.

Dans ce cadre, le service tourisme du Conseil Général du Nord a édité le Guide de l'Office de Tourisme du futur, véritable outil stratégique à destination des OTSI souhaitant anticiper ces évolutions.

Ce guide en ligne (<https://otfutur.lenord.fr>) propose à la fois une feuille de route globale pour l'OT de demain mais également des fiches pratiques, illustrant très concrètement les grandes problématiques de nos structures.

## Nos valeurs, nos partenariats



### Agenda 21 du réseau des OT-SI du Nord

Le réseau s'est engagé depuis 2009 dans un Agenda 21. L'UDOTSI a ainsi établi un référentiel d'une centaine de recommandations pratiques pour permettre aux OT-SI d'intégrer une démarche de développement durable. Dans le cadre de cet Agenda 21, l'UDOTSI propose divers outils d'accompagnement à destination des OT-SI, autour du référentiel établi (parcours de formation, publications supports, opération de sensibilisation, ...).

Le Développement Durable constituera encore ici le fil rouge de notre action, la logique sous-jacente de toutes nos actions. Toutes nos réflexions, actions, auront comme finalité la recherche d'un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

**Dans le cadre des fiches pratiques de notre plan d'action : sur chacune d'elles seront mentionnés les liens se rapportant au sujet. Ces liens seront présentés grâce aux pictogrammes suivants :**



GUIDE DE L'  
**OFFICE OF TOURISME**  
DU FUTUR

### Rôle de l'UD

Nous vous présentons par la suite la stratégie d'action du réseau des OT-SI du Nord. Il s'agit bien de la feuille de route du réseau pour les 7 prochaines années.

Le rôle et l'apport de l'UD sur chacune des actions envisagées sont à préciser dans ce cadre. Notre rôle ne pourra pas être le même sur l'ensemble de ce plan. En fonction des thématiques, des objectifs, des méthodes, l'intensité de notre action pourra revêtir différentes formes.

**Sur chaque fiche, le rôle de l'UD sera présenté selon trois approches de l'action : le « faire », le « faire-faire » et le « faire-savoir ». Chaque fiche sera illustrée d'un pictogramme spécifique qui permettra de placer le curseur du rôle de l'UD.**



# Plan d'action 2014 - 2020 du réseau des OT-SI du Nord

## AXE 1 : LE CLIENT, LA PRÉOCCUPATION PREMIÈRE

- 1-1 Connaître et faire connaître les enjeux du tourisme
- 1-2 Identifier davantage les pratiques et attentes des consommateurs
- 1-3 Participer à l'amélioration de la gestion de la relation clients
- 1-4 Jouer pleinement le rôle de médiateur/relais entre les OT-SI et les partenaires institutionnels
- 1-5 Organiser la mise en place d'observatoires touristiques sur des échelles territoriales pertinentes
- 1-6 Aider les offices de tourisme à se situer dans l'écosystème touristique et à formaliser leur chaîne des valeurs
- 1-7 Faciliter l'organisation de la production des Offices de Tourisme et la mise en marché
- 1-8 Déployer la démarche qualité dans l'ensemble du réseau
- 1-9 Encourager et développer « l'accueil personnalisé »

## AXE 2 : L'OFFICE DE TOURISME ACTEUR DE LA STRATÉGIE DE TERRITOIRE

- 2-1 Aider l'office de tourisme à gagner en légitimité auprès de sa collectivité
- 2-2 Impulser la mise en place de stratégies formalisées
- 2-3 Accompagner les territoires vers une « logique de destination »
- 2-4 Développer une véritable ingénierie touristique territoriale

## AXE 3 : L'UDOTSI POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DES NOUVEAUX MÉTIERS ET L'ACQUISITION DE NOUVELLES COMPÉTENCES

- 3-1 Développer la GPEC dans l'ensemble du réseau
- 3-2 Renforcer la notion de parcours individuels de formation
- 3-3 Mettre en place un plan pluriannuel de formation
- 3-4 Développer des formats de formation innovants
- 3-5 De consommateur de formation, devenir coproducteur de contenus

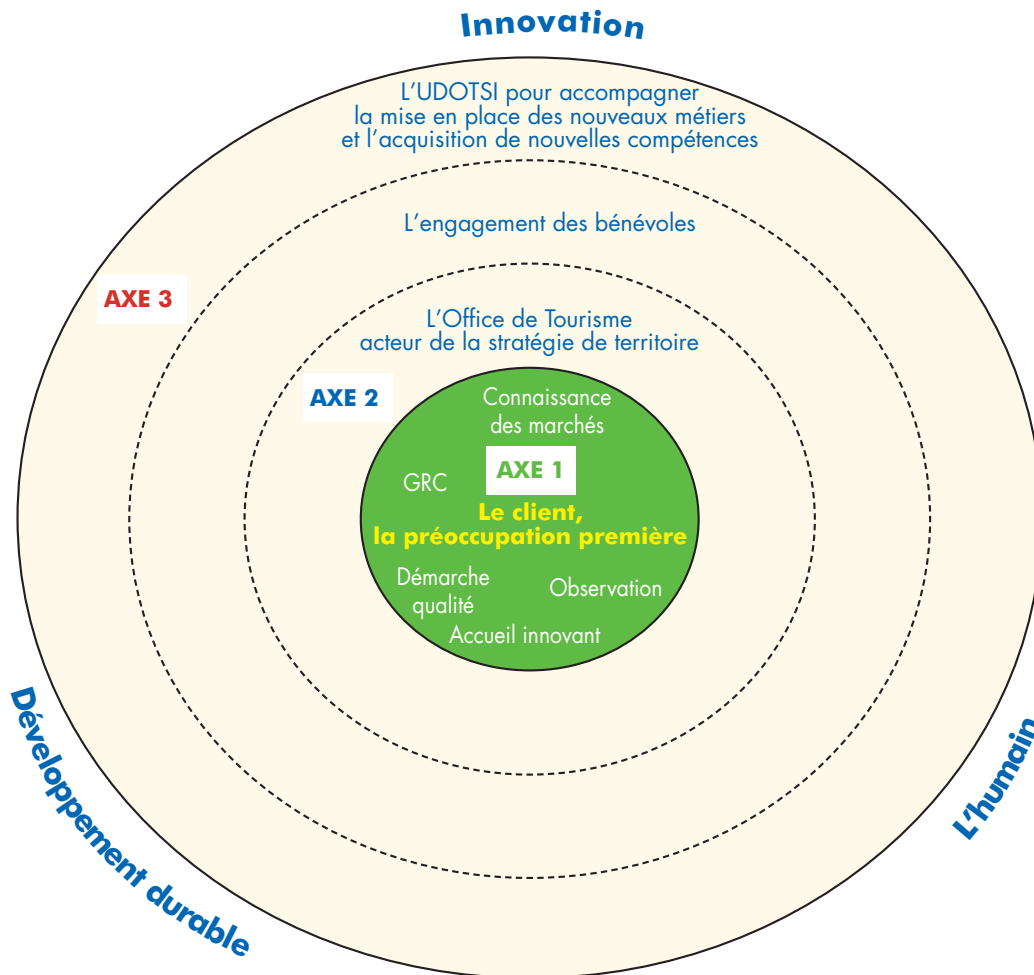
## L'ENGAGEMENT DES BÉNÉVOLES

- A- Des Syndicats d'Initiative engagés au sein du réseau
- B- Un plan de professionnalisation spécifique
- C- Un protocole d'accueil des nouveaux administrateurs
- D- La mixité bénévole/salarié et la mixité intergénérationnelle
- E- L'identification des valeurs partagées au sein du réseau
- F- Un temps fort, formateur et convivial : une université d'été du bénévolat

## AXE 1

# LE CLIENT, LA PRÉOCCUPATION PREMIÈRE

Faciliter l'adoption d'une culture du client et du marketing de la demande pour améliorer l'efficacité des actions des OT. Penser « besoins client » avant de penser « solutions ». Gagner en efficacité et performance.



## Connaître et faire connaître les enjeux du tourisme

### Constats / enjeux

*Le tourisme est un secteur complexe, évolutif, que les Offices de Tourisme se doivent d'appréhender finement pour adapter leurs actions et conseiller leurs partenaires.*

*Développer et partager la connaissance des enjeux du tourisme est essentiel pour déterminer avec plus de précision le positionnement des OT dans ce système touristique.*

*Appréhender efficacement les réels enjeux locaux avec ses partenaires passe également par un partage de connaissances autour du contexte touristique à plus grande échelle.*

### Pistes d'action

- Produire un support type PowerPoint, présentant le contexte et les enjeux du tourisme aujourd'hui, utilisable par les OT lors de réunions, de CA, d'AG ou utilisé par les référents de l'UD lors des rencontres sur les territoires, pour donner du poids aux arguments et aux propos des OT. Des données régionales et nationales pourront être utilisées.
- Organiser une veille et partager l'information en éditant régulièrement des fiches sur le site et les supports de communication de l'UDOTSI.
- Relayer l'opération nationale « metteur en scène de territoire » et particulièrement les outils de communication mis en place.
- Initier des moments de rencontre conviviaux sur les territoires au côté des Offices de Tourisme à la manière des cafés philo ou des web cafés pour débattre du tourisme et faire émerger des idées nouvelles. Ces temps d'échanges pourront être à destination des salariés, des bénévoles, des administrateurs de nos structures, en fonction des thématiques.
- Former et outiller un groupe de référents constitué de bénévoles et de salariés du réseau pour les mettre en capacité d'intervenir sur les territoires lors des rencontres (AG, café tourisme, rencontres avec les élus).

### Public cible



Les adhérents des Offices de Tourisme, les partenaires, les élus des collectivités de tutelle, les habitants.

### Partenariats à mobiliser

Offices de Tourisme de France / CRT Nord – Pas de Calais / ADRT Nord Tourisme

### Evaluation Indicateurs de performance



Nombre de rencontres annuelles / nombre total d'interlocuteurs - Nombre d'heures total pour les rencontres / référents UDOTSI.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable



GUIDE DE L'  
**OFFICE DE TOURISME**  
DU FUTUR

Fiche 17 : « Les tendances clés du futur »  
Fiche 21 : « Mettre en place un processus de veille »

## Identifier davantage les pratiques et attentes des consommateurs

### Constats / enjeux

*La connaissance des clients, typologie, motivations, pratiques, ... est un pré-requis indispensable à toute stratégie d'Office de Tourisme. Mieux connaître ses clients permet d'imaginer et de mettre en place des services réellement utiles et efficaces.*

*L'OT a un vrai rôle à jouer quant à la connaissance fine des clients de son territoire ; pour autant ce chantier ne doit pas s'envisager seul. De nombreux acteurs touristiques et partenaires participent à ce mouvement. La mutualisation prend ici tout son sens.*



### Pistes d'action

- Organiser une veille comportementale, en concertation et collaboration avec les partenaires de l'UD en s'appuyant sur les enquêtes et études menées sur le plan régional, national et international.
- Diffuser des données exploitables à l'ensemble du réseau, grâce à des agrégateurs de contenus (type Scoop It), lors de séminaires ou de journées techniques.
- Proposer la mise en place d'enquêtes et focus groupes sur les territoires (typologie des clientèles, motivation et bénéfice attendu du séjour, itinéraires empruntés par les visiteurs, ...).
- Participer à la dynamique régionale autour du WebPro en favorisant les échanges d'informations entre le terrain et les partenaires institutionnels.

### Public cible



Les administrateurs des Offices de Tourisme, les élus des collectivités de tutelle.

### Partenariats à mobiliser

Observatoire du CRT / ADRT Nord Tourisme / Acteurs nationaux de la veille comportementale.

### Evaluation Indicateurs de performance

Nombre de fiches téléchargées + distribuées/nombre d'OT et SI (focus OT-SI), analyse du contenu des stratégies des Offices de Tourisme.



### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L'OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

- Fiche 4 : « Le développement des environnements numériques »
- Fiche 5 : « Web 2.0 et médias sociaux »
- Fiche 8 : « Les grandes tendances socio-démographiques »
- Fiche 10 : « Les comportements de consommation du futur »
- Fiche 16 : « Les différents types de clients des OT et les services possibles »



## Participer à l'amélioration de la gestion de la relation client (GRC)

### Constats / enjeux

*Passer d'un marketing de l'offre à celui de la demande est un chantier prioritaire pour le réseau. Il s'agit parfois d'une vraie révolution à opérer dans nos structures.*

*Mieux appréhender la Gestion de la Relation Clients semble un facteur de succès déterminant dans cette approche. La démarche permet d'aborder l'écoute nécessaire de la clientèle, la notion de service, le tout dans le cadre d'une relation « durable » avec le client, avant, pendant et après le séjour.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Mettre en place dans les OT une procédure de récupération des contacts clients, notamment dans le cadre de la démarche qualité du réseau.
- Aider les OT à renforcer leur présence sur les réseaux sociaux (parcours de formation ANT, ateliers thématiques, ...).
- Optimiser l'utilisation de la place de marché de l'ADRT Nord Tourisme en développant un système de fidélisation et de stratégie tarifaire en partenariat avec l'ADRT et le CRT.
- Mettre en place un système de GRC collectif, en étudiant les possibilités de regrouper les fichiers clients constitués dans les OT. L'utilisation du web pro régional à cette fin sera étudiée

### Public cible



Les techniciens salariés des Offices de Tourisme, les socio professionnels partenaires.

### Partenariats à mobiliser

ADRT Nord Tourisme / CRT.

### Evaluation Indicateurs de performance



Nombre de contacts collectés + exploités ; évolution annuelle ; taux de fidélisation.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable



GUIDE DE L'  
**OFFICE DE TOURISME**  
DU FUTUR

Fiche 60 : « La Gestion de la Relation Client »

## Jouer pleinement le rôle de relais entre les OT-SI et les institutionnels

### Constats / enjeux

L'UDOTSI a une position « pivot » dans le paysage touristique du département. Elle anime et représente son réseau, au plus près des structures et en lien direct avec les partenaires institutionnels.

Cette position doit permettre de faciliter les liens et échanges entre ces différents niveaux, afin de partager les projets, de co-construire les stratégies.

Le rapprochement de l'UDOTSI, de l'ADRT et de CRT dans le cadre du projet de convergence apporte une dimension nouvelle sur laquelle il nous faut capitaliser : pour gagner en cohérence, enrichir les réflexions et les actions menées par les OT, et avoir une approche plus globale des projets menés sur le département.



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Représenter les OT dans les tours de table « projets » proposés par nos partenaires.
- Organiser des journées d'informations/réflexions à l'attention des OT en début d'année, afin de présenter les feuilles de route des partenaires, les bilans des actions et permettre aux OT de mieux s'approprier les stratégies et d'alimenter les travaux.
- Systématiser le relais d'informations via le site internet de l'UDOTSI, le web pro et d'autres supports de communication.
- Mettre en place une FAQ pour faciliter les échanges sur les informations diffusées, permettre aux partenaires d'être informés des préoccupations, attentes, demandes, besoins, idées des OT.
- Travailler auprès des partenaires financiers pour faire connaître les démarches innovantes des Offices de Tourisme.

### Public cible



L'UDOTSI jouant ici le rôle d'interface, les partenaires déjà mentionnés sont aussi des cibles tout comme les OT.

### Partenariats à mobiliser

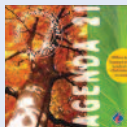
ADRT Nord Tourisme / CRT Nord – Pas de Calais / Conseil Général / Conseil Régional / DIRECCTE.

### Evaluation Indicateurs de performance



L'évolution du nombre de projets faisant l'objet de cofinancement, le ratio financement des partenaires / financement global du projet, l'évolution du nombre de nouveaux projets.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

GUIDE DE L'  
**OFFICE DE TOURISME**  
DU FUTUR

Fiche 22 : « Apprendre à innover »

# Encourager la mise en place d'observatoires touristiques sur des échelles territoriales pertinentes

## Constats / enjeux

L'observation touristique locale joue un rôle primordial dans le fonctionnement d'un Office de Tourisme. Il s'agit d'une fonction transversale que l'on retrouve dans l'ensemble des actions et projets de la structure. Elle peut se résumer à ce principe général : mieux connaître pour mieux agir.

Le nouveau classement des Offices de Tourisme réaffirme ce constat, en ajoutant dans les critères relatifs à toute catégorie d'office la mise en place d'un observatoire touristique local, en insistant sur la nécessité d'animer son réseau de prestataires à cet effet.

Se pose, à ce niveau, la question de l'échelle territoriale pertinente quant à l'observation touristique. Les territoires statutaires de nos structures ne sont pas forcément la bonne échelle : celle-ci pourra s'envisager à des échelles plus larges, réunissant des structures voisines (les territoires des Contrats de Rayonnement Touristique pourront être envisagés).

En Nord Pas de Calais, le Comité Régional du Tourisme, via son Observatoire, est un acteur majeur de cette thématique. C'est en étroite collaboration avec lui que nos actions doivent s'envisager.

## Pistes d'action

- Envisager la refonte du système d'observation statistique proposé aujourd'hui : dépasser la simple collecte des flux de solliciteurs et envisager la collecte et la consolidation départementale d'indicateurs plus pertinents.
- Organiser des réunions de sensibilisation/information par zones touristiques afin d'enclencher des dynamiques partenariales sur la mise en place d'observatoires touristiques locaux.
- Aider au démarrage des observatoires en éditant des fiches techniques sur la "mise en place d'un observatoire touristique local", "l'animation d'une réunion avec les partenaires", ...
- Proposer de co-animer la première réunion de l'OT avec ses prestataires touristiques dans le cadre de la mise en place d'observatoires.
- Créer des passerelles entre les travaux des OT et ceux de l'observatoire régional, dans une dynamique « donnant - donnant » entre ces différentes échelles.
- Animer au sein de l'UDOTSI un club « évaluation » avec les techniciens d'OT formés aux méthodes évaluatives pour poursuivre la réflexion, faire évoluer les outils et croiser les données récoltées.

## Public cible



Les techniciens salariés des Offices de Tourisme, les socio professionnels partenaires.

## Partenariats à mobiliser

Observatoire du CRT / INSEE.

## Evaluation Indicateurs de performance



Évolution annuelle du nombre d'observatoires territoriaux ; nombre de partenaires associés aux observatoires locaux.

## Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

## GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 54 : « Les bases de données »  
Fiche 59 : « L'observation touristique locale »

# Aider les OT à trouver leur place dans l'écosystème touristique et à formaliser leur chaîne de valeurs

## Constats / enjeux

L'écosystème touristique est complexe, par le nombre d'acteurs qui le composent, directement ou indirectement, mais également par les interactions entre chacun d'entre eux.

L'Office de Tourisme a un rôle particulier dans ce système. Il est notamment une interface entre le touriste, les prestataires du territoire, sa collectivité, ses partenaires institutionnels à différentes échelles...

Cette position dans cette chaîne de valeurs, entre des « fournisseurs » du territoire et des « consommateurs » de tourisme, se doit d'être bien appréhendée, particulièrement en identifiant les spécificités de chaque structure.

Il s'agit de concepts et d'une culture à développer dans notre réseau, pour des services toujours plus adaptés à la diversité des clients de nos structures.



## Pistes d'action

- Initier une démarche pédagogique, pour sensibiliser l'OT à une culture davantage économique et "commerciale" qui permettrait de qualifier les relations que l'OT entretient avec les fournisseurs (acteurs du tourisme, de la culture, du patrimoine), et les clients.
- Accompagner l'évaluation individuelle des OT afin de leur permettre d'identifier la place qu'ils occupent dans la chaîne des valeurs.
- Permettre aux OT d'élaborer une gamme des services adaptée à leurs clients.
- Inciter les OT à représenter schématiquement les interactions entre les protagonistes locaux pour rendre lisible le qui fait quoi, comment (un diagramme de flux, un organigramme fonctionnel).

## Public cible



Les techniciens salariés des Offices de Tourisme, les administrateurs, les élus des collectivités de tutelle, les socio professionnels.

## Partenariats à mobiliser

ADRT Nord Tourisme / Têtes de réseaux des professionnels du tourisme (hôteliers, restaurateurs, équipements, ...).

## Evaluation Indicateurs de performance



Nombre de partenaires actifs / Office de Tourisme et SI ; coût d'accompagnement d'un socio professionnel / OT.

## Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

## GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 15 : « Le nouveau marketing touristique territorial »  
Fiche 16 : « Les différents types de clients des OT et les services possibles »

## Faciliter l'organisation de la production des OT et la mise en marché

### Constats / enjeux

*Inciter les salariés des OT à organiser leur offre, vendre davantage leurs prestataires et leurs productions grâce aux bons outils, sont devenus des priorités.*

*La culture « marchande » n'est pas encore suffisamment présente au sein du réseau. Pourtant, développer le rôle commercial de nos structures apparaît prioritaire aujourd'hui, à la fois pour pérenniser l'existence de celles-ci mais également pour assurer un réel développement économique des territoires.*

*Encore une fois, des acteurs forts sont présents dans le département et de nombreuses initiatives existent. L'innovation prend ici tout son sens, dans le but de dépasser les modèles commerciaux classiques et positionner nos structures sur des créneaux où elles peuvent assurer une vraie plus-value.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Développer des méthodes et un argumentaire de vente commun à l'ensemble des OT, en phase avec le Plan Marketing Partagé régional (clientèles cibles, marque régionale) et en coordination avec les acteurs institutionnels.
- Accompagner les OT sur la qualification de l'offre de leur territoire — via des formations et des outils adaptés.
- Relayer la Place de Marché de l'ADRT Nord Tourisme.
- Mettre en place une commission « production/distribution » avec l'ADRT et le CRT qui puisse se réunir deux fois par an pour travailler avec les OT sur leurs produits ; utiliser les techniques de remue-méninge pour créer de nouveaux produits en adéquation avec la demande du marché.
- Former les techniciens d'OT aux techniques d'assemblage, de négociation et la cotation (travail de forfaitiste, packages).

### Public cible



Les techniciens salariés des Offices de Tourisme, les socio professionnels partenaires.

### Partenariats à mobiliser

ADRT Nord Tourisme / CRT Nord — Pas de Calais.

### Evaluation Indicateurs de performance



Evolution du nombre de produits créés et distribués ; nombre de produits vendus/nombre de produits disponibles.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable



### GUIDE DE L'OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

- Fiche 2 : « La commercialisation des produits touristiques »
- Fiche 27 : « Une boutique dans l'Office »
- Fiche 56 : « La distribution numérique »
- Fiche 57 : « La stratégie de web-marketing »

## Déployer la démarche qualité dans l'ensemble du réseau

### Constats / enjeux

La démarche qualité tient une place importante dans la stratégie de l'UDOTSI depuis de nombreuses années. Elle n'a cessé d'évoluer afin de coller au mieux aux évolutions liées aux OT et au contexte touristique (le référentiel national Qualité Tourisme est maintenant la trame de la démarche départementale).

Démarche volontaire jusqu'à maintenant, elle doit devenir une condition indispensable d'adhésion au réseau des OT-SI du Nord. Ceci afin d'offrir une qualité de service et des garanties aux clients homogènes dans le département ainsi que pour formaliser davantage les processus d'action.

Démarche incontournable, certes, mais nécessairement adaptée aux moyens humains et techniques de chaque structure.



### Pistes d'action

- Proposer et animer une démarche qualité adaptée à chaque OT : sur la base du référentiel Qualité Tourisme, plusieurs niveaux d'exigence pourront être proposés aux structures (du référentiel global pour les OT les plus avancés à une sélection de chapitre réduite pour les OT moins matures mais dans le cadre d'un contrat de progrès pluriannuel).
  - OT débutants : accompagnement à l'utilisation du référentiel et à la mise en place d'une démarche qualité (formation / information – audits réalisés en interne).
  - OT intermédiaires : accompagnement à l'animation de la démarche et focus techniques (GTLQ, management interne, ...).
  - OT les plus avancés : accompagnement à l'obtention de la marque Qualité Tourisme (audits en blanc réalisés par consultant extérieur - relais des démarches auprès d'Office de Tourisme de France).
- Proposer de co-animer les 1ères réunions des Groupes Techniques Locaux Qualité.
- Mettre en place des réunions techniques par niveau sur différentes thématiques relevant de la démarche qualité.
- Mettre en place un séminaire qualité annuel réunissant l'ensemble des OT pour un partage d'expériences.

### Public cible



Les administrateurs de Offices de Tourisme, les techniciens salariés des Offices de Tourisme, les collectivités de tutelle.

### Partenariats à mobiliser

Offices de Tourisme de France.

### Evaluation Indicateurs de performance



Évolution du nombre d'OT inscrits dans la démarche qualité ; évolution du nombre d'OT marqués ; évolution des notes obtenues aux audits blancs.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

GUIDE DE L'  
**OFFICE DE TOURISME**  
DU FUTUR

Fiche 69 : « Les démarches qualité »

## Encourager et développer «l'accueil personnalisé»

### Constats / enjeux

*L'accueil, métier au cœur de nos structures ne cesse d'évoluer. On l'a assez répété, les Offices de Tourisme ne peuvent plus se contenter d'apporter une information, ni même un conseil basique. Il faut aller vers un « conseil éclairé », un « conseil engagé » et par là, une prise en compte précise des besoins et attentes du client.*

*Que l'on parle d'accueil humain ou d'accueil numérique, cette prise en compte « particulière » du visiteur est indispensable.*

*Lui donner un conseil est une 1ère étape ; la personnalisation de l'accueil permettra également de faire vivre à ce client une véritable expérience touristique et en cela d'apporter une vraie plus-value à son passage sur le territoire.*



### Pistes d'action

- Bâtir un argumentaire et définir des critères qui permettraient aux OT et SI de mieux qualifier leur offre pour sortir de l'exhaustivité.
- Favoriser l'appropriation des méthodes et outils du marketing expérientiel proposé par le CRT : les Histoires à vivre.
- Former les conseillers en séjours de nos structures aux formes d'accueil innovantes et à l'utilisation des outils numériques de médiation (savoir-être et savoir-faire).
- Former à la production de contenu (photo, vidéo, web 2.0, ...) dans l'objectif d'un développement du marketing expérientiel.

### Public cible



Les administrateurs des Offices de Tourisme, les responsables salariés des Offices de Tourisme, les conseillers en séjour

### Partenariats à mobiliser

CRT Nord — Pas de Calais / ADRT Nord Tourisme.

### Evaluation Indicateurs de performance



A mettre en place dans le cadre de la démarche qualité.



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

- Fiche 9 : « Le marketing de l'expérience »
- Fiche 24 : « Principes et règles pour les espaces d'information »
- Fiche 28 : « Quelques idées pour créer un espace convivial »
- Fiche 47 : « Stratégie et outils de l'accueil numérique »
- Fiche 53 : « Segmentation affinitaire et qualification de l'information »
- Fiche 68 : « Les échanges touristes - habitants »

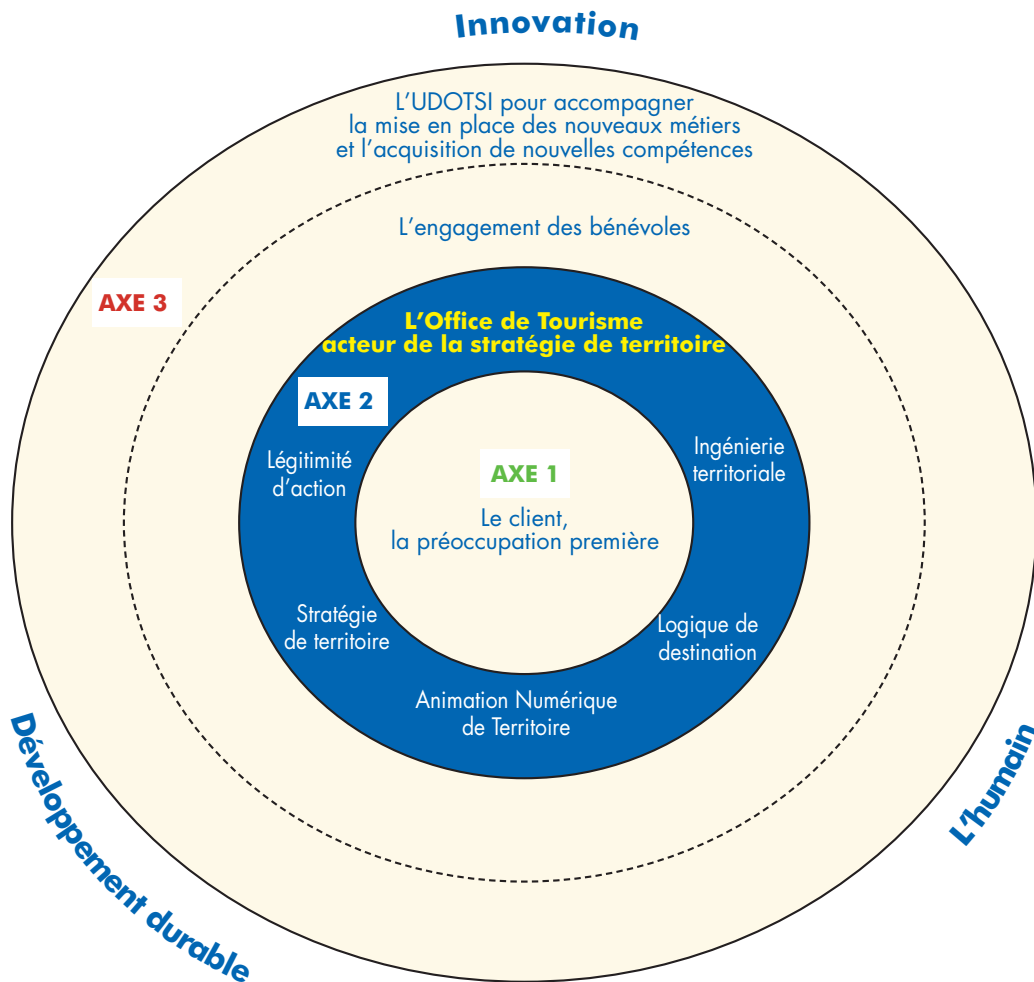
### Rôle de l'UDOTSI



## AXE 2

# L'OFFICE DE TOURISME ACTEUR DE LA STRATÉGIE DE TERRITOIRE

Impulser des dynamiques de territoires en définissant avec les OT les échelles opérationnelles les plus pertinentes pour assurer un accueil efficace du client durant tout son séjour. Aller vers une « logique de destination ».





## Aider l'Office de Tourisme à gagner en légitimité auprès de sa collectivité

### Constats / enjeux

Les Offices de Tourisme de notre réseau voient leurs métiers et leurs activités évoluer. De nombreux services sont venus s'ajouter au bloc des missions obligatoires et ainsi enrichir le rôle de l'OT.

Néanmoins, dans l'esprit des différents publics de nos structures, le rôle de l'Office est bien souvent méconnu et largement minimisé. Cela est vrai en 1<sup>er</sup> lieu chez les touristes mais également chez les élus des collectivités de tutelle, acteurs pourtant incontournables, qui doivent accorder toute légitimité à l'Office.

Il apparaît prioritaire d'aider les offices de tourisme à améliorer le dialogue avec leur collectivité. Ici encore il convient d'appréhender chaque structure comme un cas particulier, les liens avec les élus étant à chaque fois différents d'un contexte à l'autre.



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Élaborer et diffuser, à l'échelle du réseau, des supports de communication sur l'Office de Tourisme d'aujourd'hui et de demain, ses missions, ses rôles, les évolutions... Supports que les OT pourront ensuite utiliser dans leurs contacts avec les élus.
- Mettre en place des réunions de territoire afin d'évoquer les liens entre stratégie d'Office et stratégies existantes sur le territoire : à mettre en cohérence dans la convention d'objectifs.
- Sur demande des OT, rencontrer les maires et/ou les présidents d'intercommunalité et échanger avec les élus sur leurs projets et leurs attentes vis-à-vis de leur(s) OT. Proposer aux élus de travailler avec eux à l'élaboration d'une stratégie de services pour aller vers la mise en place d'un schéma d'accueil.
- Organiser une rencontre avec l'association des maires du Nord autour de sujets d'actualité concernant les liens OT / collectivités (acte 3 de la décentralisation par exemple).

### Public cible



Les administrateurs des Offices de Tourisme, les techniciens salariés des Offices de Tourisme, les élus des collectivités de tutelle.

### Partenariats à mobiliser

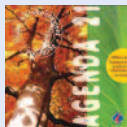
ADRT Nord Tourisme / Office de Tourisme de France / Association des Maires du Nord.

### Evaluation Indicateurs de performance



Nombre d'élus rencontrés chaque année/nombre total d'élus, évolution du nombre de conventions d'objectifs signées, évolution du nombre de schémas de développement.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L'OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 16 : « Les différents types de clients des OT et les services possibles »  
Fiche 17 : « Les tendances clés du futur »

## Impulser la mise en place de stratégies formalisées

### Constats / enjeux

*Afin de gagner en cohérence, notamment dans les actions, une culture de la stratégie est à développer dans le réseau : pour une mise en perspective des missions, services et actions de l'OT, pour une formalisation par l'écriture, pour se projeter sur le moyen terme et ne pas rester prisonnier du quotidien et des représentations du passé.*

*Des démarches stratégiques qui permettraient également de développer une culture de la co-construction, de la coopération et de la mutualisation avec les acteurs du territoire, les élus, les prestataires, les habitants et évidemment en tenant compte des besoins et attentes des clients finaux ; une culture entrepreneuriale pour permettre à l'OT de devenir le chef de file, le chef d'orchestre de son territoire.*

*Les Contrats de Rayonnement Touristique, impulsés par la Région Nord – Pas de Calais, vont dans ce sens, en donnant aux Offices de Tourisme un rôle central dans la mise en place d'une stratégie concertée sur un territoire qui fait sens.*

*C'est pourquoi il importe que tous les OT disposent désormais d'une stratégie formalisée cohérente avec celle de leur collectivité et de leurs partenaires.*

### Pistes d'action

- Mettre en place des formations sur la stratégie et l'adoption du mode projet.
- Organiser des ateliers par zone touristique pour aller plus loin dans l'aide à la réflexion et la rédaction en impliquant les techniciens d'OT ayant déjà rédigé une stratégie, un schéma.
- Communiquer auprès des OT et des territoires pour continuer la mise en place de schémas de développement touristique territoriaux, en association avec l'ADRT Nord Tourisme.
- Accompagner les démarches stratégiques globales en imaginant la mise en place de schémas d'accueil.

### Public cible



Les administrateurs des Offices de Tourisme, les responsables salariés des Offices de Tourisme, les élus des collectivités de tutelle.

### Partenariats à mobiliser

ADRT Nord Tourisme / CRT Nord – Pas de Calais / Conseil Général du Nord / Conseil Régional Nord – Pas de Calais / DIRECCTE.

### Evaluation Indicateurs de performance



Représentation cartographique avec pour chaque territoire les stratégies adoptées, les stratégies en cours d'élaboration, les stratégies projetées.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L'OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

- Fiche 11 : « Réaliser son diagnostic »  
Fiche 12 : « Définir son positionnement »  
Fiche 13 : « Etablir sa stratégie »

## Accompagner les territoires vers une «logique de destination»

### Constats / enjeux

*Il est admis que les territoires de compétences des OT, généralement territoires d'action, sont rarement en concordance avec les pratiques des visiteurs. La « destination », telle qu'elle apparaît aux yeux du touriste, ne se décreète pas.*

*Sans gommer ces frontières administratives, favoriser la mutualisation et les échanges entre OT voisins, dans le cadre de démarches projet efficaces et efficaces, doit permettre d'accéder à ces « logiques de destination ».*



### Pistes d'action

- Mettre en place des séminaires / rencontres par zone touristique, en associant OT et SI voisins, pour favoriser l'échange, les retours d'expérience et initier des démarches partagées.
- Créer le cadre de « temps de rencontres » entre techniciens d'OT voisins afin de favoriser la connaissance réciproque des structures, des territoires et des compétences en présence.
- Continuer le déploiement de schémas de développement locaux mais sur des échelles territoriales repensées, en lien avec les projets existants.
- Inciter les OT de Tourisme intervenant sur des territoires voisins, complémentaires et cohérents, à mettre en place des schémas d'accueil en concertation avec l'ensemble des protagonistes et développer la logique d'accueil hors-murs et de « parcours du visiteur ».

### Public cible



Les administrateurs des Offices de Tourisme, les responsables salariés des Offices de Tourisme, les élus des collectivités de tutelle/les socio professionnels/les habitants.

### Partenariats à mobiliser

ADRT Nord Tourisme / Conseil Général du Nord / DIRECCTE

### Evaluation Indicateurs de performance



Représentation cartographique avec les découpages, les regroupements de travail, l'effet de la mutualisation sur les moyens mis en œuvre (ETP, budget), représentation cartographique avec les acteurs impliqués dans les stratégies d'accueil.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L'OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 14 : « Destination pertinente et marque territoriale »  
Fiche 15 : « Le nouveau marketing touristique territorial »  
Fiche 62 : « Territoire et mobilités »

## Développer une véritable ingénierie touristique territoriale

### Constats / enjeux

*Favoriser les échanges, la connaissance mutuelle des structures, les échelles territoriales pertinentes, ... Ces différents objectifs nécessitent une connaissance fine des structures du réseau des OT-SI du Nord.*

*L'UDOTSI, de par ses missions et sa position au sein du réseau, a un rôle majeur à jouer dans la consolidation de cette information.*

*Le développement d'une « base de données OT-SI », en association avec les structures du réseau et les partenaires institutionnels, permettra de faciliter les projets et les stratégies communes.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Développer les bases de données existantes en agrégeant des données complémentaires sur les structures du réseau, leurs territoires (en lien avec les observatoires touristiques locaux).
- Disposer de données sociales sur les OT avec, notamment, les postes et les compétences en présence (les outils développés par l'Observatoire national des organismes de tourisme pourront accompagner ce travail).
- Disposer de données sur les projets en cours, les spécificités du territoire, ...
- Développer avec nos partenaires un outil cartographique SIG permettant d'agréger les données collectées et leur donner un cadre territorial.

### Public cible



Les salariés de l'UDOTSI.

### Partenariats à mobiliser

CRT Nord – Pas de Calais / ADRT Nord Tourisme.

### Evaluation Indicateurs de performance



L'évolution des données collectées et agrégées, leur mise en forme cartographique, le respect de l'échéancier.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L'OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 21 : « Mettre en place un processus de veille »

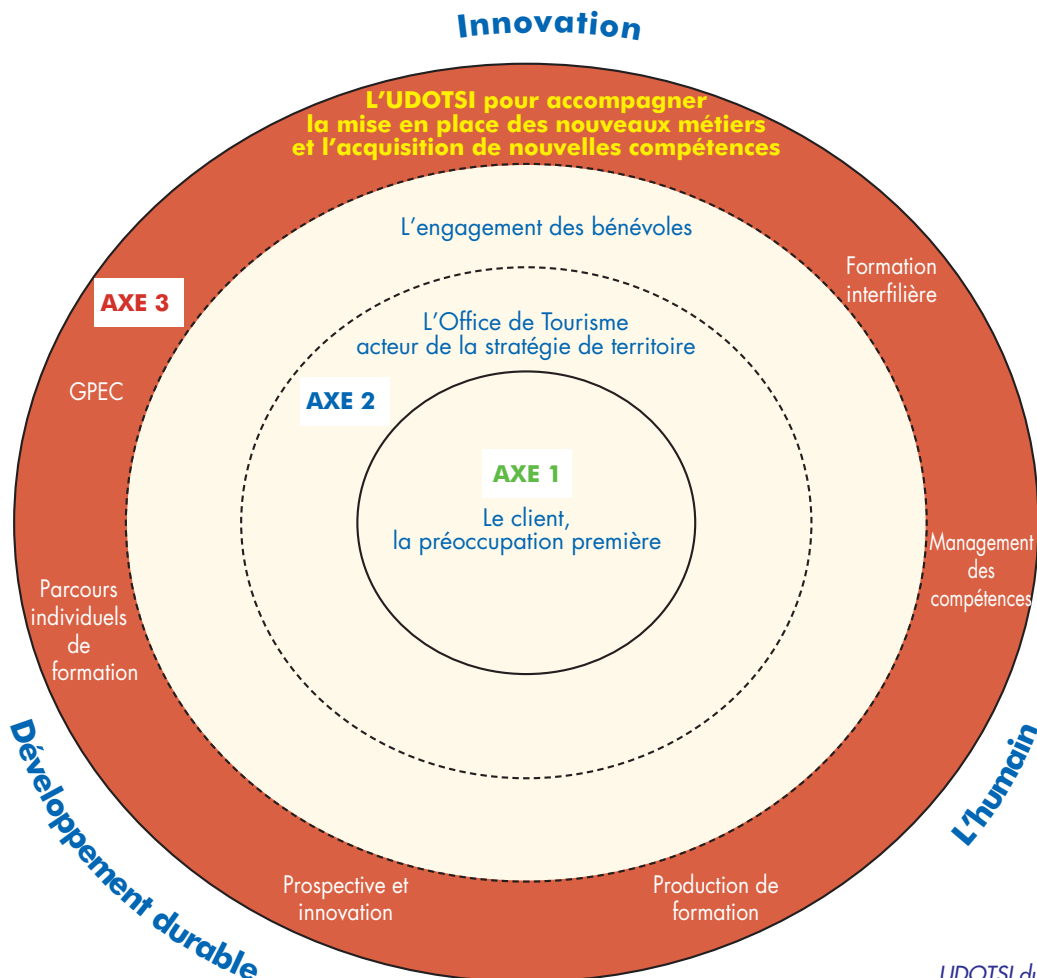
Fiche 22 : « Apprendre à innover »

Fiche 54 : « Les bases de données »

## AXE 3

# L'UDOTSI POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN PLACE DES NOUVEAUX MÉTIERS ET L'ACQUISITION DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Favoriser l'adaptation des OT aux nouvelles pratiques et nouveaux besoins des clients en assurant la mise en place des nouveaux métiers et des nouveaux modes opératoires. Accroître la reconnaissance et donc la légitimité des OT en en faisant des centres de ressources au service du développement touristique des territoires.



## Développer la GPEC dans l'ensemble du réseau

### Constats / enjeux

En raison de multiples facteurs les Offices de Tourisme sont aujourd'hui au cœur d'un système en mutation où les fonctions et métiers évoluent. Tout comme les métiers, les besoins en compétences changent également. Se posent alors des questions de management et de gestion des ressources humaines au sein des structures.

Adopter les logiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) permet d'apporter des réponses à ces problématiques, notamment en privilégiant l'anticipation et la souplesse dans la gestion de la structure.

Les démarches et outils existent mais sont parfois complexes à mettre en place. Le développement d'une culture commune au sein du réseau est un 1er pas que l'UDOTSI peut accompagner.



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Former les administrateurs comme les responsables salariés aux méthodes et outils de la GPEC.
- Mettre en place un cycle de formation « Ressources humaines et management » avec des approches spécifiques pour les 2 cibles.
- Faciliter l'appropriation du référentiel métier de l'Observatoire National des Organismes de Tourisme en présentant des utilisations concrètes et adaptées à chaque typologie de structure.
- Mettre en place un cycle de rencontres sur les métiers aujourd'hui dans les OT, leurs conditions d'exercice et les compétences qui y sont rattachées.
- Rédiger des fiches outils sur les thématiques managériales, gestion RH, fonctions et métiers, ...
- Faire un inventaire cartographique des compétences présentes sur l'ensemble du département.

### Public cible



Les présidents des Offices de Tourisme, les responsables salariés des Offices de Tourisme, les salariés des Offices de Tourisme (au travers d'une approche métier).

### Partenariats à mobiliser

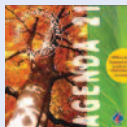
Observatoire National des Métiers de la branche Tourisme.

### Evaluation Indicateurs de performance



Le nombre d'heures investies par chaque OT dans la GPEC départementale ; le nombre de cartes « activités-responsabilités » réalisées sur le nombre total à effectuer ; une cartographie des compétences acquises sur l'ensemble du département ; un suivi des compétences acquises année après année dans le cadre du plan de formation.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 70 : « Les nouveaux métiers des Offices de Tourisme »  
Fiche 71 : « L'adaptation des ressources humaines »

# Renforcer la notion de parcours individuels de formation

## Constats / enjeux

*L'évolution des métiers et des fonctions dans nos Offices se traduit également au niveau de chaque salarié. Les impacts que cela a sur le parcours de chacun sont à prendre en compte.*

*Afin d'anticiper ces évolutions, le salarié se doit d'être acteur de son propre « parcours de compétence », en ayant un regard à moyen terme sur les attentes qui se rapportent à ses fonctions.*

*Il ne s'agit plus de consommer de la formation « sur catalogue », en fonction des propositions faites, mais bien d'être pro-actif en développant son propre cursus pluri-annuel. L'UDOTSI peut accompagner cette approche.*



UDOTSI du Nord

## Pistes d'action

- Relancer une communication sur le classeur « Itinéraire individuel de progrès » pour accélérer son appropriation et son utilisation par les salariés du réseau.
- Accompagner, dans la mesure du possible, les salariés qui souhaitent s'engager dans un bilan de compétence, voire une VAE.
- Organiser une communication sur les droits à la formation et l'évolution des textes à ce sujet.
- Utiliser les données liées à la formation pour alimenter un tableau de bord sur les métiers pratiqués dans le réseau et les compétences mobilisables (données envisageables : formation initiale, formations effectuées, métiers pratiqués - en s'appuyant sur le référentiel Orizon -, % du temps de travail, ...).

## Public cible



Les présidents des Offices de Tourisme, les salariés des Offices de Tourisme.

## Partenariats à mobiliser

AGEFOS PME / Université.

## Evaluation Indicateurs de performance



Nombre de formations et d'heures de formation effectuées par chaque salarié ; compétences et niveau de compétence acquis ; formation initiale ; évolution au sein de l'OT ; progression horizontale ou verticale en envisagée et suivi de la progression.

## Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

## GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 70 : « Les nouveaux métiers des Offices de Tourisme »  
Fiche 71 : « L'adaptation des ressources humaines »

## Mettre en place un plan de formation pluriannuel

### Constats / enjeux

*Demander aux OT plus d'anticipation et de pro-activité dans leurs parcours de formation implique nécessairement que l'UDOTSI accompagne cette approche.*

*Pour sortir du plan de formation « catalogue », il nous faut également réinventer nos façons de faire, en ouvrant la réflexion à des plans de formation pluriannuels, permettant la mise en place de véritables parcours et cycles à proposer aux structures du réseau.*

*L'alternance de modules théoriques et de temps de mise en pratique dans les structures peut être un modèle à développer.*

*En dehors des cycles s'adressant à l'ensemble du réseau, l'UD doit pouvoir accompagner la mise en place de formation locale interfilière qui prenne en compte les problématiques spécifiques et synergies particulières d'un territoire.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Développer une planification des formations sur plusieurs années, afin de permettre une meilleure projection de la part des potentiels participants.
- Systématiser le recensement des besoins avérés de formation auprès des Offices de Tourisme (enquête en ligne, forum, ...).
- Identifier les besoins latents en formation en organisant une veille permanente sur les nouvelles pratiques des touristes, en récoltant les travaux produits par la commission formation d'OTF.
- Mettre en place des cycles thématiques longs, modulables (2 à 3 ans), pour compenser l'absence momentanée de lisibilité sur les périodes de professionnalisation.
- Monter des formations longues sur 3 ans en plusieurs sessions modulables de 3 à 4 jours. Exemples de thématiques nécessitant des cycles longs : management, stratégie/gestion de projet, communication, stratégie numérique, ...).
- Mettre en place avec les Offices de Tourisme qui le souhaitent des formations locales interfilières sur des problématiques spécifiques ou en fonction des stratégies choisies (action à envisager notamment dans le cadre du Contrat de Destination «Centenaire de la Grande Guerre»).

### Public cible



Les financeurs potentiels, les présidents des Offices de Tourisme, les responsables salariés des Offices de Tourisme, les partenaires locaux.

### Partenariats à mobiliser

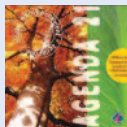
AGEFOS PME.

### Evaluation Indicateurs de performance



Rapport entre les formations demandées en année N-1 et les formations effectuées en N, N+1, N+2.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 70 : « Les nouveaux métiers des Offices de Tourisme »  
Fiche 71 : « L'adaptation des ressources humaines »



## Développer des formats de formation innovants

### Constats / enjeux

*Afin de toucher l'ensemble de notre réseau et donc de le professionnaliser de manière homogène, des formats de formation innovants et adaptés sont à développer.*

*Certains besoins en formation ne nécessitent pas la mise en place de modules que l'on peut qualifier de « classiques » (2 jours, en salle, avec formateur). Certains besoins très techniques notamment, logiciel ou autre. De la même façon, le modèle classique de formation peut rebuter certaines personnes (à cause de l'éloignement notamment) et donc les priver de cette professionnalisation pourtant nécessaire, voire prioritaire.*

*Notre réseau est composé de structures très hétérogènes, qu'elles soient OT ou SI, qu'elles soient OT d'envergure nationale ou structures plus locales, ... La formation doit être adaptée à chacun.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Mettre en place des formats très courts (2 heures) adaptés à la sensibilisation et la mise en place de solutions concrètes liées à des problèmes clairement identifiés ou pour identifier des problématiques à justement aborder en conservant le besoin de convivialité (format « café »).
- Proposer ces modules courts au plus près des structures, sur leur propre territoire, et en y associant les OT et SI voisins.
- Développer des classes virtuelles pour permettre l'apprentissage à distance avec un formateur, enregistrables et donc diffusables autant que possible (principe du MOOC).
- Développer une plateforme de e-learning sur des besoins récurrents simples (utilisation logiciel, mise à jour logiciel) ne nécessitant pas de présentiel avec un formateur pour faciliter l'apprentissage en « libre service ».

### Public cible



Les salariés des Offices de Tourisme, les membres de la commission formation, les financeurs potentiels.

### Partenariats à mobiliser

AGEFOS PME / Universités de la Région / Partenaires institutionnels.

### Evaluation Indicateurs de performance



Coût par agent formé ; nombre de kms parcourus par agent formé ; temps passé par agent formé en prenant en compte les temps de déplacement ; nombre d'agents formés/an ; nombre de bénévoles formés/an.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 22 : « Apprendre à innover »

Fiche 70 : « Les nouveaux métiers des Offices de Tourisme »

Fiche 71 : « L'adaptation des ressources humaines »

## De consommateurs de formation, devenir coproducteurs de contenus

### Constats / enjeux

Afin d'accompagner les actions précédentes et donc réinventer l'approche des formations, il est envisageable de capitaliser sur les compétences internes au réseau des OT et SI du Nord et de leurs partenaires.

Le métier de formateur est un métier bien spécifique, qui nécessite des compétences particulières, savoir-être et savoir-faire, qui ne s'improvisent pas.

Néanmoins, dans le cadre de modules de sensibilisation, de partage d'expérience, l'apport des acteurs du réseau peut être bénéfique.

Il s'agira ici de développer la production de ces contenus et de systématiser ces échanges au sein du réseau.



### Pistes d'action

- Identifier les techniciens en capacité d'intervenir dans les formations : leur faire suivre une formation de formateur.
- Formaliser des modules de sensibilisation, échange d'expérience, atelier thématique, en impliquant les techniciens identifiés et en promouvant leurs propositions d'action.
- Envisager une immatriculation en tant qu'organisme de formation afin d'obtenir des financements qui permettraient de développer en interne (avec l'aide de directeurs, techniciens et bénévoles du réseau) des formations dédiées, axées « savoirs spécifiques » et « savoir-faire » à destination d'autres membres du réseau.
- Développer des contenus avec des Organismes de Formation, avec les universités du Nord-Pas de Calais, pour disposer de formations sur mesure et éventuellement transposables dans d'autres départements et régions.
- Repenser le rôle de la commission de formation pour travailler davantage sur les contenus.

### Public cible



Les administrateurs de l'UDOTSI, les membres de la commission formation, les techniciens des Offices de Tourisme identifiés comme étant des « experts » potentiels.

### Partenariats à mobiliser

AGEFOS PME / CRT Nord – Pas de Calais / ADRT Nord Tourisme / Université.

### Evaluation Indicateurs de performance



Valorisation monétaire du temps investi par les membres du réseau dans le développement et l'animation de formations.

### Rôle de l'UDOTSI



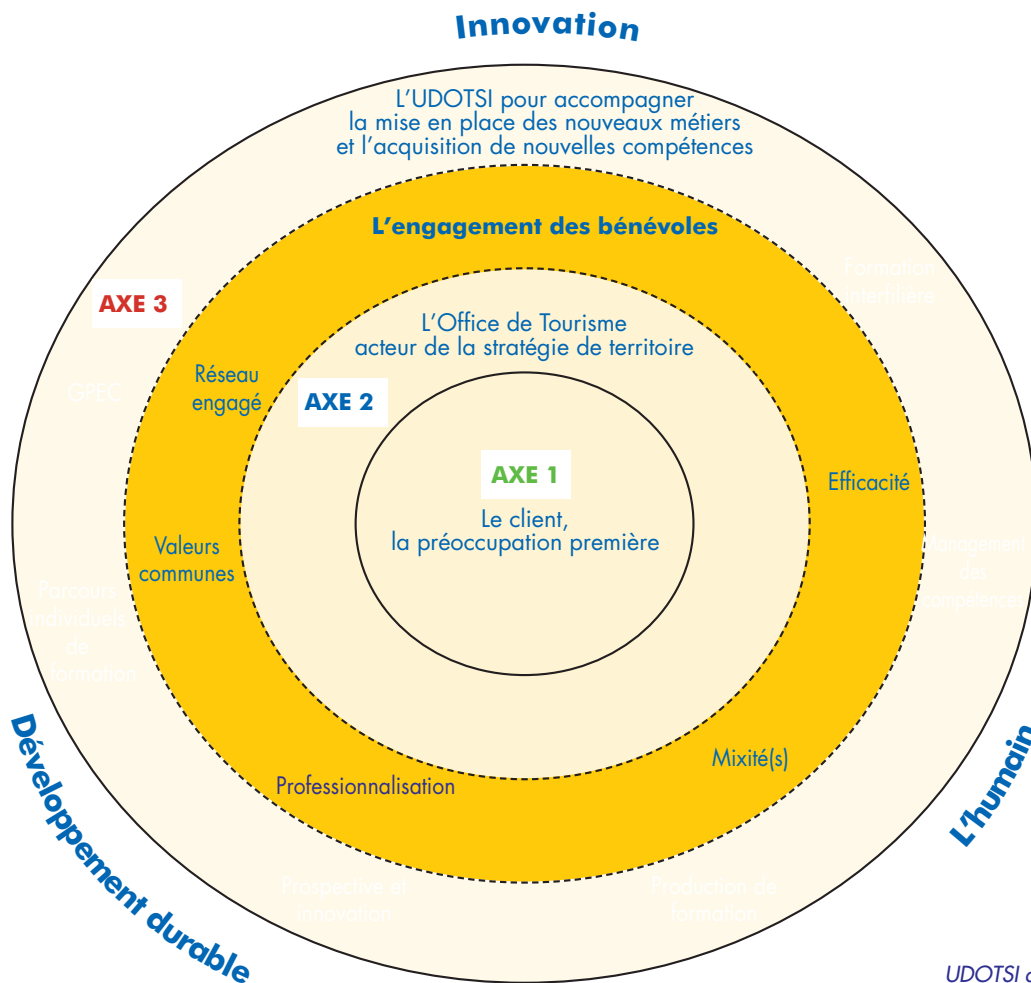
Convergence et Développement Durable

### GUIDE DE L' OFFICE DE TOURISME DU FUTUR

Fiche 70 : « Les nouveaux métiers des Offices de Tourisme »  
Fiche 71 : « L'adaptation des ressources humaines »

# L'ENGAGEMENT DES BÉNÉVOLES

Renforcer la cohérence du réseau des OT et SI du Nord et permettre aux bénévoles d'être à la hauteur des défis du 21<sup>e</sup> siècle en les inscrivant dans une logique de professionnalisation. Leur permettre de trouver leur place aux côtés des techniciens salariés afin de gagner en performance et efficacité - Contribuer aussi de cette manière à l'accroissement de la légitimité et de la reconnaissance des OT et SI par les partenaires.



## Des Syndicats d'Initiative engagés au sein du réseau

### Constats / enjeux

*Les SI représentent une part non négligeable des structures de notre réseau. Ils sont autant de maillons locaux en termes de développement touristique et de présence sur le terrain.*

*Force est de constater cependant que les SI ne sont, aujourd'hui, pas assez présents dans le cadre des actions de l'UDOTSI. L'hétérogénéité du réseau n'en est que plus forte.*

*Le présent plan d'action a, entre autres, l'objectif de valoriser ces acteurs, en adaptant les propositions de l'UD. Cela devra passer également par un plus grand engagement des SI dans la vie du réseau – dans une dynamique affichée de « donnant – donnant ».*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Co-construire une charte à destination des SI, en détaillant les actions du réseau à leur intention mais également les conditions et exigences liés à leur engagement.
- Communiquer auprès des SI sur cette charte et aller à leur rencontre afin d'en préciser les tenants et aboutissants.
- Initier des temps d'échange autour de ce document entre SI et OT voisins, pour réfléchir ensemble au portage des actions et à la mutualisation des initiatives.

### Public cible



Les bénévoles actifs au sein des SI.

### Evaluation Indicateurs de performance



Évolution du nombre de chartes signées.

### Rôle de l'UDOTSI



Développement Durable

## Un plan de professionnalisation spécifique

### Constats / enjeux

Les bénévoles sont nombreux au sein du réseau des OT-SI du Nord. Quelle que soit leur typologie (administrateurs, adhérents, ...), leur besoin en professionnalisation est important.

Le montage de formation pour ce public n'est pas évident – prise en charge financière, temps à accorder aux formations dans des agendas souvent bien chargés, ...

Pourtant, il s'agit d'une priorité si l'on veut réellement valoriser cette force que sont les bénévoles, et ne pas creuser un peu plus le fossé qui les sépare bien souvent des techniciens.



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Mettre en place des formations adaptées aux besoins exprimés et latents des bénévoles en adaptant les formats : des modules d'une journée maximum, à des moments plus arrangeants, ...
- Favoriser dans ces formations les échanges entre techniciens et bénévoles.
- Toujours impliquer des bénévoles dans les commissions de travail auprès des techniciens, pour un apprentissage par imprégnation.
- Mettre en place pour eux aussi un parcours individuel de formation avec un engagement ferme de leur part pour rendre compte aux partenaires de l'UD des efforts consentis par l'UD et ses bénévoles.
- Communiquer sur le Passeport Bénévole développé par France Bénévolat.
- Inciter les techniciens des OT à mettre en place un plan de sensibilisation/formation à l'attention de leurs bénévoles.



Développement Durable

### Public cible



Les bénévoles actifs des SI.

### Partenariats à mobiliser

Conseil Régional Nord – Pas de Calais / AGEFOS PME.

### Evaluation Indicateurs de performance



Nombre d'heures total de formation suivies par an et par personne.

### Rôle de l'UDOTSI



## Un protocole d'accueil des nouveaux administrateurs

### Constats / enjeux

*Les administrateurs des CA du réseau, par définition bénévoles, jouent un rôle particulièrement important dans nos structures : employeurs, animateurs, médiateurs, stratèges, garants du projet associatif, ... Nombreuses sont les « casquettes » qui leur sont attribuées.*

*L'appartenance au réseau est une des demandes fortes de ces acteurs. Il s'agira d'aider les nouveaux administrateurs et notamment les présidents, à trouver leur marque rapidement dans leur OT, sur leur territoire, dans un réseau départemental et national.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Enrichir le « dossier de bienvenue » existant et le diffuser systématiquement à l'arrivée d'un nouvel administrateur.
- Identifier et mettre en place des étapes « d'intronisation » de ces nouveaux administrateurs : rencontre et visite d'une autre structure, rencontre à l'UDOTSI, présence à l'AG d'une structure voisine, ...
- Identifier des référents au sein du réseau, volontaires pour accueillir le nouvel arrivant et l'aider à trouver ses marques.
- Organiser systématiquement une rencontre entre le nouveau président et l'UDOTSI sur le territoire du bénévole.

### Public cible



Les administrateurs primo-arrivants.

### Evaluation Indicateurs de performance



Tableau de bord des administrateurs avec ancienneté sur la fonction, expériences professionnelles significatives et exploitables.

### Rôle de l'UDOTSI



Développement Durable

## Faire de la mixité bénévole/salarié et de la mixité intergénérationnelle des sources d'enrichissement

### Constats / enjeux

*Les Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative sont encore majoritairement des associations à l'intérieur desquelles cohabitent bénévoles et salariés. Chacun doit pouvoir trouver sa place et ses champs de compétence en partageant le même niveau d'exigence et d'engagement.*

*Le tourisme en France a besoin à la fois de professionnels et de passionnés, de techniciens aguerris et d'habitants engagés pour relever l'ensemble des défis et résister davantage aux concurrents.*

*Par ailleurs, trois générations se côtoient, côté office comme côté client, avec des systèmes de valeurs et de références différents. Baby boomers, génération X, génération Y constituent à la fois l'ensemble des clientèles qui fréquentent nos territoires... et nos équipes.*

*C'est de la confrontation des points de vue et de l'exploitation des spécificités culturelles générationnelles que naîtront de nouvelles idées et solutions adaptées au plus grand nombre. Plutôt que de subir cet état de fait, favorisons les échanges au sein de notre réseau pour nous ouvrir et nous enrichir.*

### Pistes d'action

- Mettre en place des groupes de travail thématiques en incitant fortement des bénévoles à s'y inscrire pour organiser la journée technique annuelle ainsi que des moments de rencontre et d'échange sur des sujets d'actualité régionaux, nationaux et internationaux.
- Former les responsables et directeurs de structure ainsi que les présidents au management des bénévoles.
- Produire un support sur des idées d'actions à entreprendre dans l'OT et à diffuser au sein du réseau : la sensibilisation de ses adhérents au numérique, comment créer un événement en s'appuyant sur ses adhérents non professionnels, ...
- Organiser des moments de convivialité pour favoriser le partage des connaissances et des expériences entre les salariés et bénévoles.
- Encourager les administrateurs à formaliser leur projet associatif.
- Aider les bénévoles à apporter leurs compétences professionnelles.

### Public cible



Salariés et bénévoles des OT-SI.



Développement Durable

### Rôle de l'UDOTSI



## Identifier les valeurs partagées par les membres du réseau

### Constats / enjeux

*Pour disposer d'un système de valeurs commun à tous les membres du réseau quel que soit leur statut personnel, quelle que soit la taille de leur structure, quelle que soit la typologie de leur territoire, ...*

*Pour conserver l'identité et la spécificité de la fédération fédératrice de l'UD du Nord et en prévision des changements programmés : déménagement, rapprochement, évolution du personnel.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Mettre en place une enquête pour identifier les valeurs partagées par les membres de notre réseau
- S'appuyer sur les valeurs communes pour discuter de la vocation du réseau départemental, se doter de points de repère forts et disposer d'éléments fondateurs à intégrer dans les statuts de l'UD, art.2.
- Rédiger une charte des valeurs qui soit le point de repère pour l'ensemble des membres, qui facilite l'intégration des nouveaux membres, qui permette au réseau de gagner en cohérence, à communiquer à tous les membres ainsi qu'aux partenaires.
- Les valeurs appellent nécessairement les actions ; il est donc essentiel de pouvoir décliner chacune de ces valeurs en actions et postures ce qui nous permettra de garder plus facilement une ligne de conduite en toutes circonstances.

### Public cible



Les présidents d'Offices de Tourisme et de Syndicats d'Initiative, les administrateurs, les bénévoles actifs, les responsables salariés.



Développement Durable

### Rôle de l'UDOTSI





## Un temps fort, formateur et convivial : une université d'été du bénévolat

### Constats / enjeux

*La valorisation de ces forces vives passe également par des temps de rencontre entre bénévoles du réseau, afin de leur permettre de partager les expériences, les problématiques et d'avancer ensemble.*

*Le bénévolat peut prendre de nombreuses formes dans le réseau : des bénévoles des SI qui font vivre entièrement leur structure aux bénévoles des OT plus importants qui contribuent plus partiellement à la vie de la leur ; les échanges entre chacun peuvent apporter un enrichissement mutuel indéniable.*

*Un temps fort dans l'année, sous la forme d'une université d'été, pourrait servir de cadre à ce temps de rencontre.*



UDOTSI du Nord

### Pistes d'action

- Organiser l'université tous les 2 ans, en alternance avec le congrès national des OT, et la même année que les journées techniques des directeurs.
- S'appuyer sur les thématiques prioritaires du Nord, pour renforcer la légitimité de la manifestation.
- Alternier présentations d'expériences de terrain (des bénévoles parlent aux bénévoles) et présentations faites par des professionnels (des professionnels parlent aux bénévoles).
- Ouvrir l'université aux autres réseaux pour accélérer les prises de conscience.
- Programmer des ateliers "formateurs" en incitant les bénévoles à s'inscrire eux aussi dans un parcours individuel cohérent.

### Public cible



Les bénévoles actifs des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative de la Région dans un premier temps et du réseau national des OT et SI dans un second temps.

### Partenariats à mobiliser

CRT Nord — Pas de Calais / ADRT Nord Tourisme.

### Evaluation Indicateurs de performance



Évolution du nombre de participants ; niveau de satisfaction recueilli ; thématiques abordées.

### Rôle de l'UDOTSI



Convergence et Développement Durable

## *Le rôle et l'action de l'UDOTSI du Nord*

L'UDOTSI du Nord anime, fédère et professionnalise le réseau des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative de son département.

Elle organise ses missions dans le cadre d'un plan d'actions pluriannuel basé sur les grandes thématiques et priorités qui conditionnent l'évolution des OT-SI, en lien avec les politiques et stratégies de ses partenaires institutionnels en particulier avec le Conseil Général du Nord et la Région Nord - Pas de Calais.

Aujourd'hui, elle accompagne les structures du réseau, de manière individuelle ou collective, notamment autour de la qualité d'accueil, du développement durable, des stratégies de territoires et de la formation des salariés du réseau.

Elle est un soutien technique aux OT et SI, un conseil auprès des collectivités territoriales et un partenaire des acteurs du Tourisme.

L'UDOTSI joue le rôle de pivot entre son réseau et les structures touristiques institutionnelles, départementales et régionales.

# DEMARCHE QUALITE

STRATEGIE DE

PROFESSIONNALISATION

VEILLE TOURISTIQUE

AMENAGEMENT  
DES LOCAUX

E-TOURISME /



UDOTSI du Nord

MISE EN RESEAU

GPEC

FORMATION

TERRITOIRES

NUMERIQUE

AGENDA 21

ASSISTANCE  
TECHNIQUE  
ET JURIDIQUE

CLASSEMENT DES OT

PARTENARIATS

DEVELOPPEMENT DE L'ACCUEIL

EVALUATION

OBSERVATION

RENFORCEMENT DE L'ACCESSIBILITE

M-TOURISME

### Un rôle accru des commissions de travail

Réinventer le réseau des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative ne peut s'envisager qu'en associant étroitement ses membres à la réflexion. C'est pourquoi un groupe de travail permanent doit être mis en place qui, en s'appuyant sur les méthodes de prospective et les techniques de créativité, doit chercher de nouvelles voies et imaginer de nouvelles solutions pour améliorer et penser différemment notre travail en commun et notre manière de faire du tourisme et plus particulièrement l'accueil des visiteurs.

Toujours au côté des techniciens permanents de l'Union Départementale, des commissions thématiques, réunissant Offices de Tourisme et partenaires, seront chargées de réfléchir à la mise en place concrète de la stratégie – sur la base de cette feuille de route - en tenant compte des réalités et opportunités du moment et en gardant à l'esprit l'innovation comme valeur de base.

# Les «GROS MOTS» pour le dire

Ce que j'entends, je l'oublie !  
Ce que je vois, je le comprends !  
Ce que je fais, je l'apprends !

Confucius

## Bénévoles

Les bénévoles sont d'abord des adhérents à l'objet statutaire de leurs associations.

« Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial » (Archambault, Accardo & Laouisset, 2010). À cette première définition, il est nécessaire d'ajouter qu'il n'y a de bénévoles que si il y a association et qu'il n'y a d'association que si il y a des bénévoles. En leur absence qui plus est lorsque il n'existe plus de projet associatif, il convient de se poser des questions sur la pertinence du statut de la structure.

Ils s'inscrivent dans une relation ternaire entre les dirigeants associatifs par définition bénévoles, les salariés (dont la direction salariée quand elle existe) et les bénévoles dit « de terrain » (Dominique Thierry, Vice-président national de France Bénévolat, avril 2007) et le management employé doit nécessairement prendre en compte les spécificités de cette dynamique d'acteurs.

Pour finir, étant donné les responsabilités particulières de l'Office de Tourisme et les enjeux importants du tourisme en ce début du 21<sup>e</sup> siècle, les bénévoles doivent faire l'objet d'une attention particulière et s'engager dans une démarche de professionnalisation au côté des salariés.

## Chaîne des valeurs

La chaîne des valeurs permet de décomposer l'activité d'une entreprise (ou d'un OT en ce qui nous concerne) en séquences d'opérations élémentaires et d'identifier ainsi les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

Elle doit permettre d'optimiser les relations entre les différents niveaux d'opération pour réduire les coûts et satisfaire davantage le client final.

Ce principe, appliqué au monde de l'entreprise, peut tout à fait se prêter à nos Offices. Il permet d'analyser l'ensemble des activités (activités de base et activités de soutien) en observant les actions de transformation d'une information « entrante » en une information ou un service « sortant ».

C'est la plus-value générée par ces actions de transformation qui donne son sens à l'action de l'OT.

L'objectif global étant de répondre à la question suivante : quelle valeur générons-nous à chaque niveau d'opération ?

## Clients

Acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne physique ou une personne morale. Le marketing de la demande a pour objet d'identifier les attentes des clients afin d'orienter la production, la distribution et la consommation en conséquence. Il doit être distingué du consommateur, car bien qu'acheteur du produit (ou du service), le client ne le consomme pas et/ou ne l'utilise pas nécessairement.

« Plus la connaissance de la valeur individuelle des clientèles d'un marché est bonne, meilleure sera l'estimation de la valeur d'un ensemble du marché et de la variance des valeurs individuelles » explique Francis Salerno.

## Compétences

Savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés dans l'exercice d'un métier ou d'une activité. Les compétences s'acquièrent par la formation et à travers l'expérience professionnelle ou extraprofessionnelle (associative par exemple). Elles s'observent lors de leur mise en œuvre en situation de travail. (OPCALIA)

**Savoir** : Il s'agit de l'ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'éducation formelle (enseignement, formation). On distingue trois types de savoirs : généraux, spécifiques, socio-professionnels.

**Savoir faire** : Il est issu de l'expérience et concerne la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique.

**Savoir être** : "le savoir être est un savoir-faire relationnel. Ce terme décrit généralement des comportements et des attitudes dans une situation donnée" – AFNOR

## Élus

Désigne un titre, une fonction ou un attribut conféré à une personne par voie de suffrage, c'est-à-dire par un choix parmi un ensemble. Ce choix n'est pas sans contrepartie : dans une démocratie, c'est un mandat.

## GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont pour objectif de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. ([www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr))

## Management

Le management est le pilotage de l'action collective au sein d'une organisation. Il s'appuie notamment sur l'étude des organisations, objet des sciences de gestion.

Le management désigne aussi l'ensemble du personnel responsable d'une entreprise ou d'une organisation, qu'on nomme en français « cadres », « dirigeants » ou « direction ».

## Marketing

Le marketing, c'est l'art de choisir ses marchés cibles, de conserver et de développer une clientèle en créant et délivrant de la valeur (Kotler).

### Marketing des services

Le marketing des services regroupe l'ensemble des techniques marketing dévolues à la création et la commercialisation des services.

Le marketing des services tire l'essentiel de sa spécificité du caractère intangible des services et de l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la délivrance du service (accueil, ambiance, relation humaine,...).

On note dans le domaine du marketing des services une tendance récente qui se traduit par une démarche de "matérialisation" (utilisation de marque, pack, ..). (<http://www.definitions-marketing.com/>)

### Servuction

La servuction est un terme apparu dans les années 1980 et qui désigne spécifiquement la production de services.

La servuction se distingue notamment de l'activité de production classique car sa composante essentielle est marketing et concerne essentiellement la relation avec le client alors que la production d'un produit classique est essentiellement une problématique "industrielle". (<http://www.definitions-marketing.com/>)

### Marketing expérientiel

Le marketing expérientiel regroupe l'ensemble des techniques marketing centrées sur l'expérience client et qui visent à développer la qualité de l'accueil, de l'environnement et des informations délivrées aux clients, pour faire de l'achat un moment ressenti comme particulièrement agréable (<http://www.definitions-marketing.com/>).

### Marketing relationnel

Il consiste à construire des relations satisfaisantes avec les autres acteurs du marché (clients, fournisseurs, distributeurs) afin de gagner leur confiance à long terme. Pour y aboutir, il faut échanger des biens et services de haute qualité à des prix acceptables.

Il s'appuie sur des liens économiques, sociaux et technologiques entre les parties. Le stade ultime du relationnel est la construction d'un réseau... (Kotler).

Il faut distinguer 5 niveaux de relation :

- Le niveau de base – le vendeur vend le produit sans recontacter le client
- Le niveau réactif – on encourage le vendeur à appeler en cas d'urgence
- Le niveau responsable – on appelle pour vérifier si le client est satisfait du produit acheté
- Le niveau proactif – on appelle de temps en temps pour s'enquérir des suggestions
- Le partenariat – c'est le contact permanent entre les deux

### Marketing territorial

Le marketing territorial regroupe l'ensemble des techniques marketing qui visent à communiquer sur l'attractivité d'un territoire afin d'en favoriser le développement économique.

Le marketing territorial est le plus souvent utilisé par les agences de développement économique départementales ou locales et se fait essentiellement à

destination des décideurs économiques nationaux ou internationaux. L'objectif du marketing territorial est généralement de favoriser l'implantation de nouvelles entreprises ou unités de production sources d'emplois et de revenus fiscaux.

Le marketing territorial peut également être utilisé par les comités de tourisme, mais dans ce cas on parle le plus souvent de marketing touristique. (<http://www.definitions-marketing.com/>)

### Mixité intergénérationnelle

Génération silencieuse (1925 – 1942), Baby Boomers (1943 – 1959), génération X aussi appelée Baby Busters (1959 – 1977), génération Y (1978 – 1994), génération Z appelée aussi C pour Connecté (1995 - ?)...

L'une des difficultés actuelle dans le marketing des services comme en communication est de pouvoir répondre de manière adaptée à des attentes, demandes et besoins très diverses exprimées par ces différentes générations.

De la même manière, le management d'équipe constituée de collaborateurs de ces différentes générations demande de pouvoir combiner différentes méthodes et, dès lors, la différence de points de vue et de systèmes de références devient source de richesse.

### Mooc (Massive Open Online Course)

La traduction française signifie « cours en ligne ouvert à tous ». Le MOOC devrait être compris comme « une réunion de participants qui échangent des savoirs et des expériences afin de construire leurs propres idées et projets » et ce à l'aide d'Internet et de solutions numériques.

Cette manière d'apprendre est un complément aux formations en face à face.

Conférer les articles traitant du sujet sur Thot Cursus (<http://cursus.edu/>)

### Observations complémentaires pour les OT

L'apparition de la notion de « client » est relativement récente dans la culture des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative et plus complexe à saisir que dans les autres filières du développement économique.

D'une part, le modèle économique est toujours à définir et la chaîne des valeurs à formaliser et, d'autre part, la plupart des clients de l'OT sont aussi à considérer comme des usagers, des partenaires, des fournisseurs et parfois des adhérents.

La relation est donc à formaliser pour éviter toute ambiguïté et paradoxe et éviter toute déception.

- En premier lieu, la **collectivité de tutelle** doit être considérée comme un client de choix puisqu'en contrepartie des subventions et des moyens alloués à son OT, elle attend des services. Le temps de rédaction de la convention d'objectifs doit absolument être pensé comme un moment privilégié de pédagogie et de dialogue propice à la définition précise des objectifs à atteindre, des principaux bénéficiaires des actions de l'OT, des résultats attendus, des missions de l'OT qui en découlent et donc des moyens nécessaires.
- Les socio professionnels peuvent être tout à la fois des fournisseurs de prestations (dans le cadre de l'élaboration de circuit, séjour...), des clients (dans l'attente d'une aide de l'OT pour améliorer leur visibilité, leur notoriété voire la réservation et la vente de leurs prestations auprès des touristes et excursionnistes...), des adhérents (dans le cas d'une association 1901) ...

- Il convient d'éclaircir les missions de l'OT et d'élaborer la gamme des services pour parfaitement s'adapter aux attentes et besoins des socio professionnels et surtout éviter toutes confusions et frustrations.
- Les habitants ont depuis longtemps l'habitude de faire appel aux services de l'Office de Tourisme pour diverses questions qui ne sont pas toutes en relation avec le tourisme.
- La cible prioritaire de l'Office de Tourisme devrait être l'**habitant-ambassadeur** qui accueille des invités et constitue un prescripteur de premier ordre.
- **Le client final**, qu'il soit touriste ou excursionniste, est bien celui que tout OT rêve de faire venir et de satisfaire et de fidéliser. L'attente de ce client, de plus en plus expérimenté et exigeant, est bien le conseil personnalisé, davantage encore que l'information qu'il est aujourd'hui en capacité de trouver facilement.
- Et c'est bien vers lui, le client final, que convergent les regards et les attentions de tous ceux qui financent directement ou indirectement l'Office de Tourisme.

### Qualité

La qualité est définie par l'AFNOR : "un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs".

La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin. On doit en général rechercher davantage une qualité optimum, qu'une qualité maximum

### Stratégie

1 - Pour le marketing de gestion, la stratégie marketing ou stratégie commerciale est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise.

2 - La stratégie marketing est un plan d'actions coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing.

La stratégie marketing est une des composantes de la stratégie d'entreprise. Selon les cas, la stratégie marketing peut s'appréhender au niveau global de l'entreprise ou ne s'appliquer qu'à un produit ou une famille de produits. Il est ainsi possible pour une entreprise à l'activité variée de combiner plusieurs stratégies marketing selon ses domaines d'activité.

La stratégie marketing est élaborée à partir de l'analyse des forces et faiblesses marketing de l'entreprise et d'une étude de son environnement. (<http://www.definitions-marketing.com/>)

### Systémique

L'approche systémique est encore considérée comme une « nouvelle » forme de pensée et une nouvelle approche qui favorise une analyse globale, interdisciplinaire et intégrée que l'on peut opposer au rationalisme classique, approche davantage sectorielle, disciplinaire et ponctuelle des problèmes.

### Territoire

Etendue de terre appartenant à un Etat.

Etendue de terre sur laquelle s'exerce la juridiction de pays qui dépendent d'un autre.

Espace limité où un animal a élu domicile, qu'il défend âprement qu'il ne quitte qu'en cas de force majeure

Région cutanée ne correspondant à aucune limite histologique ou anatomique, mais possédant une potentialité propre mise en évidence en cas de régénération après section traumatique.

Ensemble des organes, des muscles et des portions cutanées auxquels se distribuent un vaisseau ou un nerf.

### TPE/PME (Très Petites Entreprises/Petites et Moyennes Entreprises)

Une entreprise est « toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique ». Le facteur déterminant est l'activité économique et non la forme juridique.

L'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) introduit un classement des entreprises en quatre catégories :

- les microentreprises
- les petites et moyennes entreprises
- les entreprises de taille intermédiaire
- les grandes entreprises

Les trois critères suivants sont utilisés pour qualifier l'entreprise :

- les effectifs;
- le chiffre d'affaires annuel;
- le bilan annuel.

Outre cette critères, les microentreprises comme les PME ont tendance à privilégier l'oralité. De manière générale comme dans notre cas (celui des OT et des SI), il importe aujourd'hui de formaliser davantage en rédigeant et contractualisant.



*«Regarder l'avenir bouleverse le présent».*

*«Demain est moins à découvrir qu'à inventer».*

**Gaston Berger (1896 - 1960)**

*Il est l'inventeur du terme «prospective»,  
qui signifie étude des futurs possibles.*



**Union Départementale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative du Nord**

Tél : 03.20.30.60.92 - Fax : 03.20.57.17.52  
Email : [udotsi-nord@wanadoo.fr](mailto:udotsi-nord@wanadoo.fr)  
Site Internet : <http://www.udotsi-nord.net>