



## MISSION D'ACCOMPAGNEMENT MÉTHODOLOGIQUE POUR FACILITER LA MISE EN OEUVRE ET LA PÉRENNISATION DE LA GOUVERNANCE D'OFFRES D'ITINÉRANCES DANS LE MASSIF CENTRAL

## FICHES MÉTHODOLOGIQUES

Date du document : Avril 2023

Action mise en œuvre avec  
le soutien de :

Avec le soutien de



Avec l'appui des partenaires :



# PREAMBULE

## L'IPAMAC, kézaco ?

Créée en 1998, l'association Inter-Parcs du Massif central (IPAMAC) regroupe les **11 parcs naturels régionaux** et le **Parc national des Cévennes** situés dans le Massif central, qui couvrent 37% de sa surface.

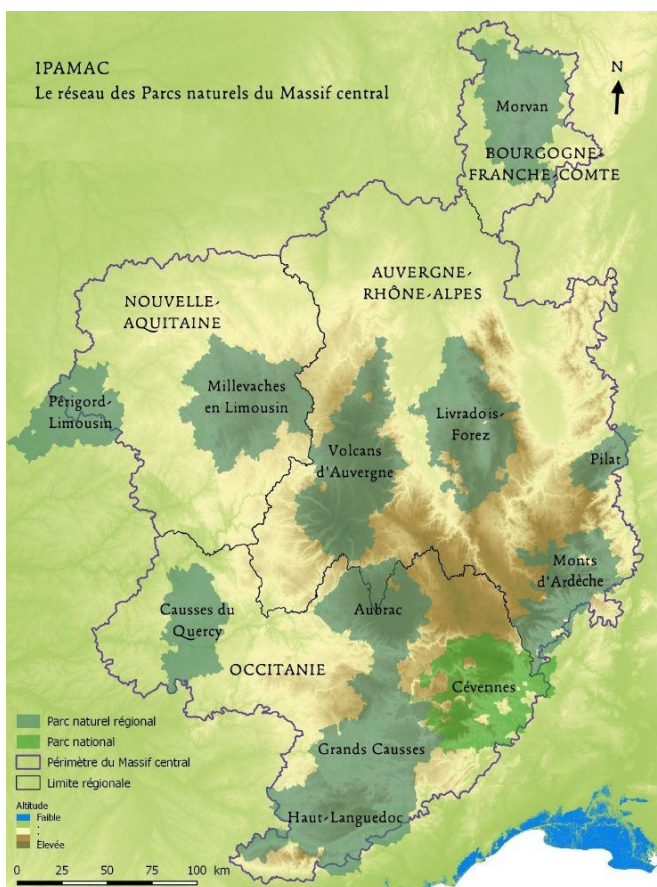
Le Massif central fait l'unité du réseau et son identité. Les 12 parcs du massif partagent une **vision et des enjeux communs**, par leur situation géographique, en **zone de moyenne montagne** notamment. En collectif, ils **mutualisent des moyens** et des **compétences**, partagent leurs expériences, leurs connaissances et confrontent leurs idées.

Pour le compte du collectif, l'association IPAMAC coordonne des **projets concrets, expérimentaux et innovants**, pour comprendre et anticiper des évolutions sociétales. L'objectif des actions est de **produire des références concrètes** qui pourront être **transférées** à tous les territoires intéressés dans le Massif central et au-delà.

## Le Labo des itinérances, pour quoi faire ?

Le **Massif central** est un **territoire maillé** par des grands itinéraires (chemins vers Saint-Jacques de Compostelle, Chemin de Stevenson, Grande Traversée du Massif central à VTT, etc.). Nombreux sont les acteurs du Massif (collectivités, parcs, associations, fédérations sportives, etc.) qui œuvrent pour le développement de l'itinérance et bénéficient, pour cela, de soutiens financiers des partenaires Massif central.

L'objectif du Labo des itinérances est de **mutualiser des ressources** et de **l'expertise** pour **accompagner la montée en compétences** des gestionnaires et le **développement des itinérances** (et des séjours itinérants) dans le Massif central. Depuis 2019, les actions collectives portent sur différents thèmes : observation / fréquentation des itinérances, structuration / gouvernance des itinérances, commercialisation des séjours itinérants, connaissance des clientèles...



## La gouvernance d'une itinérance : une problématique partagée

Une offre d'itinérance émerge avec la mobilisation d'une **diversité d'acteurs** (fédérations sportives, prestataires touristiques, communes, EPCI, parcs, associations locales, départements, offices de tourisme...). Tous ces acteurs ont un **intérêt commun** à s'investir, à un moment donné, pour créer ce nouveau produit touristique. Ils ne viennent pas nécessairement du même « milieu » (monde du sport, du tourisme, du patrimoine, de la culture, de l'aménagement du territoire...) et n'ont donc pas le même langage et les mêmes habitudes de travail, etc. De plus, un itinéraire de randonnée traverse souvent des frontières administratives (communes, départements, régions...).

Les itinérances sont souvent coordonnées par un « chef de file » (du monde associatif, public, du monde du sport et/ou du tourisme...). On parlera ici de « gestionnaires d'itinérance ». Parfois la coordination peut se faire uniquement à l'échelle d'un tronçon d'une itinérance et non sur l'intégralité de son parcours, ce qui contribue à complexifier la gouvernance.

Plusieurs gestionnaires d'offres d'itinérances dans le Massif central ont fait le même constat. La mobilisation des partenaires techniques et financiers est forte en début de projet mais elle tend à se déliter lorsque l'itinérance est « en place » et fréquentée.

Toutefois, une animation dans le temps est essentielle pour faire vivre l'itinérance et s'assurer de la qualité de l'offre de services nécessaires aux pratiquants.

Dans la plupart des cas, cette animation intègre la coordination de comités d'itinéraires. Il arrive que pour un même territoire (ex. des départements de la Haute-Loire ou de la Lozère), plusieurs itinérances se croisent. Les acteurs de ces territoires peuvent ainsi être sollicités et mobilisés dans plusieurs comités d'itinéraires.

### **Comment créer une émulation d'une diversité d'acteurs autour d'un projet commun (= une offre d'itinérance) et comment conserver cette dynamique dans le temps ?**

Pour travailler sur ce sujet, l'IPAMAC s'est appuyé sur l'expertise du bureau d'étude ALTÉA.

L'objectif de la mission était de proposer :

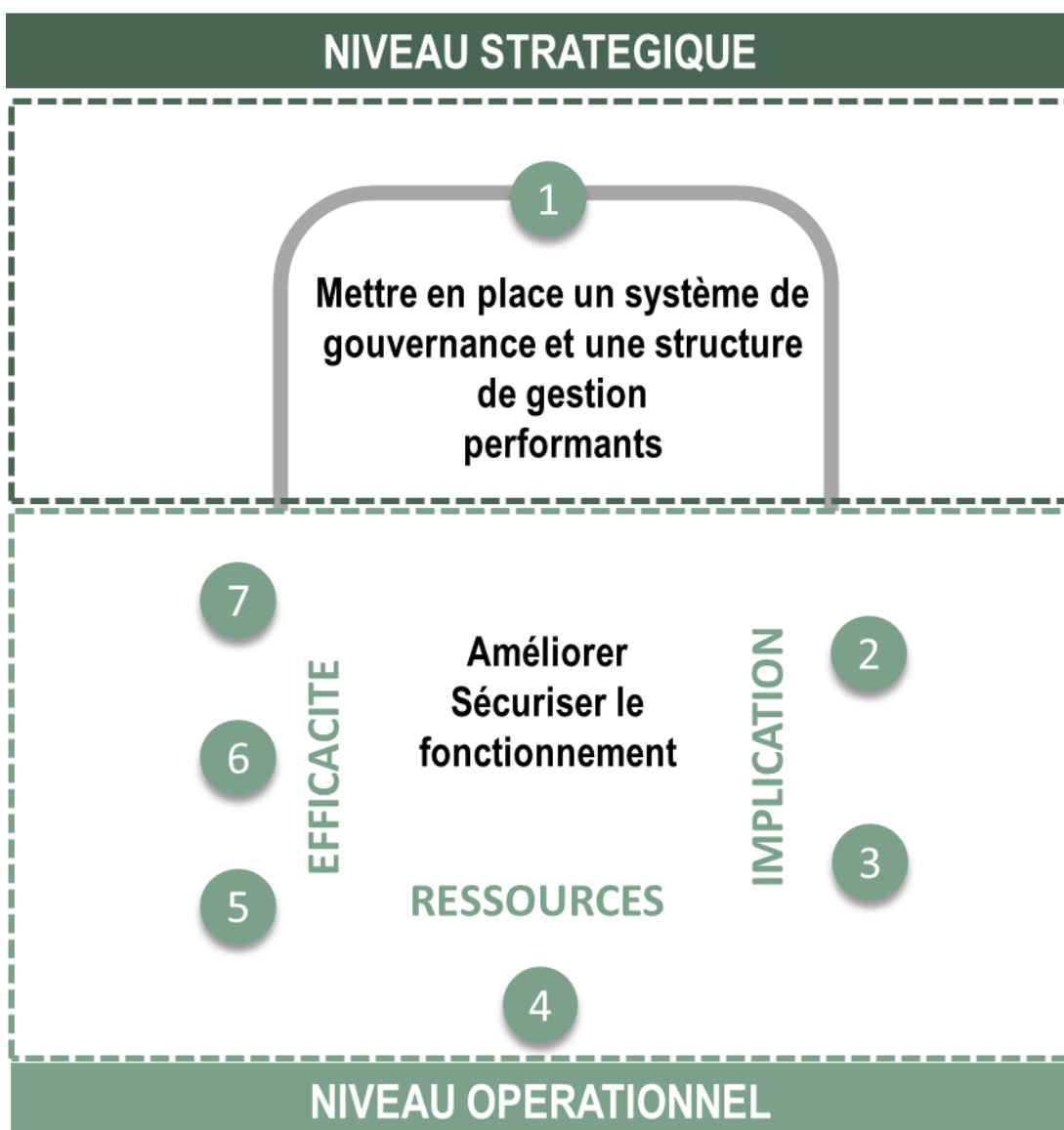
- ➔ proposer une analyse de ce qu'est la gouvernance d'une offre d'itinérance,
- ➔ créer un ou des outil(s) méthodologique(s) visant à faciliter la mise en œuvre d'une gouvernance d'une offre d'itinérance,
- ➔ accompagner plusieurs itinérances du Massif central dans la phase de structuration de leur itinérance et/ou de réflexion sur la pérennisation de leur gouvernance.

Ce présent document est un des livrables de la mission d'accompagnement méthodologique pour faciliter la mise en œuvre et la pérennisation de la gouvernance d'offres d'itinérances dans le Massif central.

Il s'adresse aux gestionnaires d'itinérances qui souhaiteraient prendre du recul et faire évaluer ou améliorer leur système de gouvernance. Il s'adresse aussi aux partenaires impliqués dans une ou plusieurs itinérances.

Dans ce document, on trouvera un ensemble de fiche concernant :

- Des aspects stratégiques avec la fiche 1 qui permet d'évaluer le niveau de gouvernance de son itinérance et de se poser les questions indispensables sur le système de gouvernance ;
- Des aspects opérationnels (fiches 2, 3, 4, 5, 6 et 7) qui permettent de progresser sur certains aspects opérationnels de la gouvernance au regard des éléments identifiés dans l'étape d'auto-évaluation, disponible en ligne [ici](#).



## SOMMAIRE

PREAMBULE .....	2
FICHE 1 : LES POINTS CLEFS D'UNE BONNE GOUVERNANCE.....	6
FICHE 2 : Comment impliquer davantage les élus dans le processus de gouvernance de l'itinérance ....	14
FICHE 3 : Comment impliquer d'avantage les acteurs locaux dans le processus de gouvernance de l'itinérance .....	19
FICHE 4 : Quelles pistes pour développer des ressources propres pour la gouvernance ?.....	26
FICHE 5 : Communiquer vers les acteurs : propositions, méthodes et exemples.....	30
FICHE 6 : Mutualiser la gouvernance et la gestion d'itinérances.....	35
FICHE 7 : Quelles sont les solutions numériques à connaître et à utiliser pour une gouvernance d'itinérance.....	38



# FICHE 1 : LES POINTS CLEFS D'UNE BONNE GOUVERNANCE

## 1 - Définitions et particularités de l'itinérance

L'**itinérance** est le fait pour une personne de se déplacer (de quelques jours à plusieurs semaines ou mois) selon un itinéraire décidé à l'avance, pouvant évoluer au gré des imprévus et des envies et avec des étapes différentes chaque jour. Dans le cas de l'itinérance qui nous occupe (souvent dite douce), il s'agit de se déplacer par des moyens non motorisés (à pied, à vélo, à cheval, en canoë, ...). Le vélo à assistance électrique (car il fournit une simple assistance avec un moteur non thermique) est également inclus dans cette définition.

**La gestion de l'itinérance**: Réussir une itinérance, pour un touriste itinérant, demande d'avoir accès à l'information pour la réaliser et que l'itinéraire existe sur le terrain et soit suffisamment entretenu et signalé. Les gestionnaires proposant ces itinérances devront donc intervenir aussi bien au niveau des travaux sur l'itinéraire que sur le marketing de l'offre proposée.

Les itinéraires sont essentiellement **des rubans traversant souvent de multiples territoires administratifs**. Ces limites administratives, si elles n'intéressent pas vraiment le touriste itinérant, sont des préoccupations majeures pour le gestionnaire. Ce dernier devra, en effet, faire travailler ensemble de multiples organismes dont les objectifs, les préoccupations ou les compétences par rapport au projet d'itinérance peuvent se révéler fortement hétérogènes.

Installer entre ces acteurs un principe de gouvernance performant est donc un élément indispensable de la réussite de la gestion de l'itinérance.

## 2 - Définition de la gouvernance

**La gouvernance** est, de façon générale, la manière dont un domaine d'activités ou un projet est gouverné.

Elle renvoie à un **système ou « écosystème » de gouvernance** permettant à différentes entités, chacune décisionnelle dans leur domaine, de **prendre ensemble des décisions concertées** pour le bien du projet ou du domaine d'activité considéré.

Tout système de gouvernance comprend un **volet « technique » (ce qu'il faut faire) et un volet « décisionnel » (comment on le décide)**.

Dans le cadre de la gouvernance de projet public, le volet décisionnel doit donc inclure clairement un **processus de décision politique**.

Toute gouvernance renvoie également à une **« structure de gouvernance »** porteuse de l'animation et du « dynamisme » du système. Cette animation peut s'incarner par les fonctions suivantes : coordination, communication, définition de stratégie ou d'actions notamment mutualisées, des activités de gestion, etc.

### Quelques constantes sur la qualité d'une gouvernance d'itinérance

L'organisation d'une gouvernance peut concerner :

- Des types d'itinéraires différents avec des pratiques variés (VTT, randonnée pédestre, etc.) ;
- Des écosystèmes d'acteurs différents ;
- Des structures porteuses pouvant être variées avec des périmètres d'actions différents.

Mais dans tous les cas, pour disposer d'une gouvernance qualitative, il est préconisé de :

- Réussir à faire travailler ensemble les acteurs concernés dans un écosystème efficace ;
- Organiser au mieux la partie technique et la partie décisionnelle ;
- Disposer d'une (ou plusieurs) structure(s) performante(s) / personnes en charge de de l'animation.

### 3 - Quel est le niveau de la gouvernance de votre itinérance ?

Vous pouvez réaliser une évaluation rapide de votre gouvernance grâce à deux outils créés lors de cette étude :

- Le Quizz gouvernance
- L'outil d'auto-évaluation de sa gouvernance

#### Le Quizz gouvernance : un petit test rapide pour savoir où on en est

Situez votre niveau de 0 à 3 sur les 9 points suivants....

- 0 : Pas du tout
- 1 : Un peu ou très partiellement
- 2 : A un niveau suffisant pour permettre un fonctionnement correct
- 3 : A un très bon niveau

POINTS CLEFS D'UNE BONNE GOUVERNANCE	0	1	2	3
1. IL EXISTE UNE ORGANISATION REPRÉSENTATIVE DES FORCES QUI COMPOSENT L'IDENTITÉ DE L'ITINÉRANCE (COMITÉ D'ITINÉRAIRE, DE PILOTAGE, TRANSVERSAL...)				
2. CE SYSTÈME DE GOUVERNANCE FONCTIONNE CORRECTEMENT DANS SA CONCERTATION ET SA PRISE DE DÉCISION				
3. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ACTEURS (ÉLUS, TECHNICIENS, PROFESSIONNELS) SONT SUFFISAMMENT IMPLIQUÉS ET FAVORISENT SYNERGIE ET COMPLÉMENTARITÉ				
4. IL EXISTE DES RELAIS LOCAUX « SUR LE TERRAIN » PERMETTANT UNE PRISE EN COMPTE LOCALE ET OPÉRATIONNELLE DE L'ITINÉRANCE				
5. IL EXISTE UNE STRUCTURE EN CHARGE DE L'ANIMATION DE LA GOUVERNANCE				
6. IL EXISTE UNE STRATÉGIE PLANIFIÉE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ITINÉRANCE ET UN PLAN D'ACTION				
7. LES RESSOURCES FINANCIÈRES DE LA STRUCTURE DE GESTION DE LA GOUVERNANCE SONT DIVERSIFIÉES ET PÉRENNES				
8. LES RESSOURCES HUMAINES MOBILISÉES SONT ADAPTÉES EN TAILLE ET EN SAVOIR-FAIRE				
9. LE PERSONNEL DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE MAITRISE UN ENSEMBLE DE TECHNIQUES D'ANIMATION ET DE COMMUNICATION				

Faites le total de vos points ! Alors où en êtes-vous ?

- Moins de 9 : Il y a des marges de progression importantes, nous vous suggérons d'agir rapidement
- Entre 9 et 18 : Des points peuvent être améliorés
- Plus de 18 : C'est très encourageant et plus de 25 vous êtes au top !

## Utiliser l'outil d'auto-évaluation de sa gouvernance pour faire une photographie précise de votre situation

L'outil d'auto-évaluation de la gouvernance a été construit pour vous aider à faire un état des lieux précis de votre action en matière de gouvernance et pouvoir utiliser les résultats pour en faire une présentation et un suivi de son évolution.

L'outil d'auto-évaluation est bâti sur la base d'un questionnaire en ligne organisé en 2 parties.

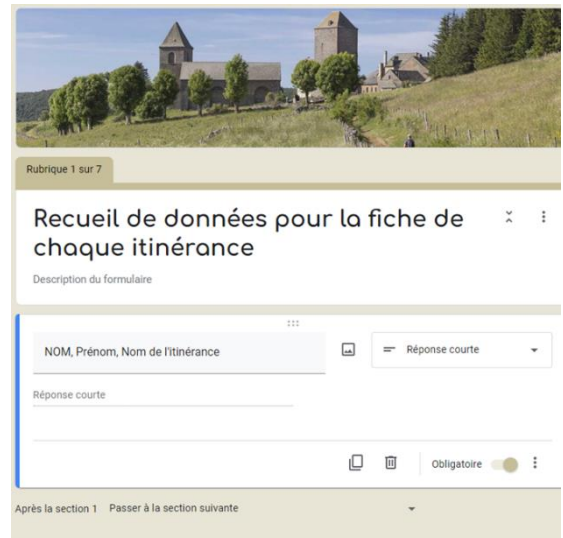
### Partie 1 : la récupération de données clefs sur votre itinérance

Cette partie permet de collecter les données qui caractérisent votre itinérance et de les restituer sur la base d'une fiche.

### Partie 2 : l'auto-évaluation de la gouvernance de l'itinérance construite sur 5 axes d'analyse

1. L'implication des acteurs ;
2. L'adaptation des ressources financières ;
3. L'adaptation des ressources humaines ;
4. L'utilisation des outils et moyens techniques ;
5. L'efficacité du système de gouvernance mis en place.

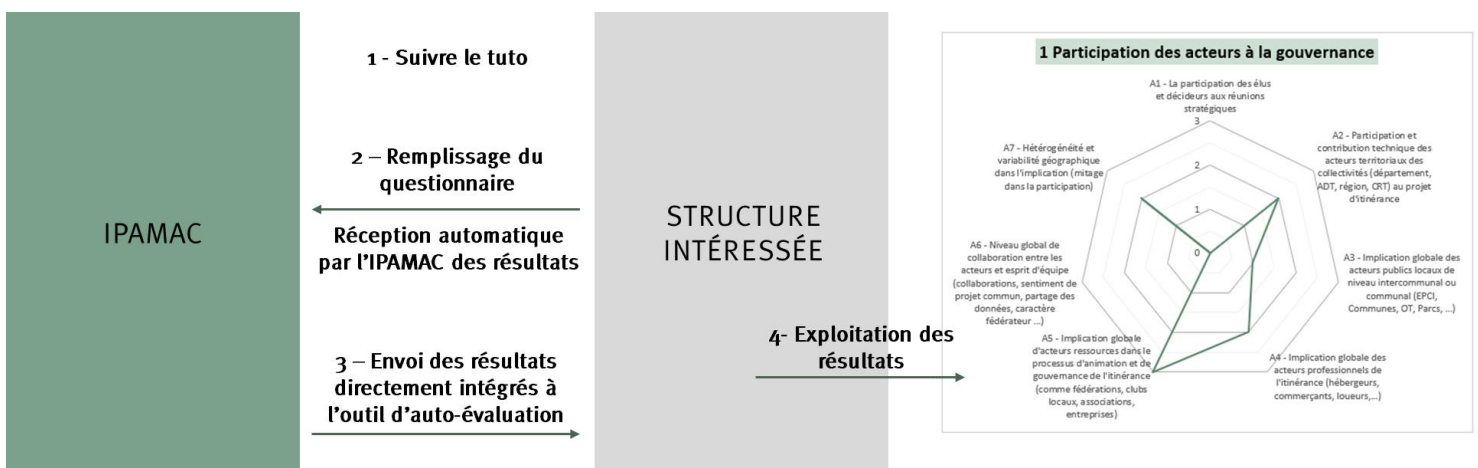
Cette partie a été construite pour restituer facilement (sous forme de graphiques « radar ») l'état de fonctionnement de votre gouvernance et localiser les points forts et les points faibles, pour ensuite en faire une synthèse finale. Cet outil peut également servir de trame de réflexion pour un projet d'amélioration de cette gouvernance.



### Comment utiliser l'outil d'auto-évaluation ?

Accès au questionnaire ou sollicitation de l'IPAMAC : [contact@ipamac.fr](mailto:contact@ipamac.fr)

1. Suivre le tuto vidéo (cf. lien ci-après) ;
2. Remplir le questionnaire : <https://forms.office.com/e/jF3qcF1K4> ;
3. Réceptionner les résultats directement intégrés à l'outil d'auto-évaluation ;
4. Consulter et exploiter vos résultats.



### Regarder la vidéo « mode d'emploi »

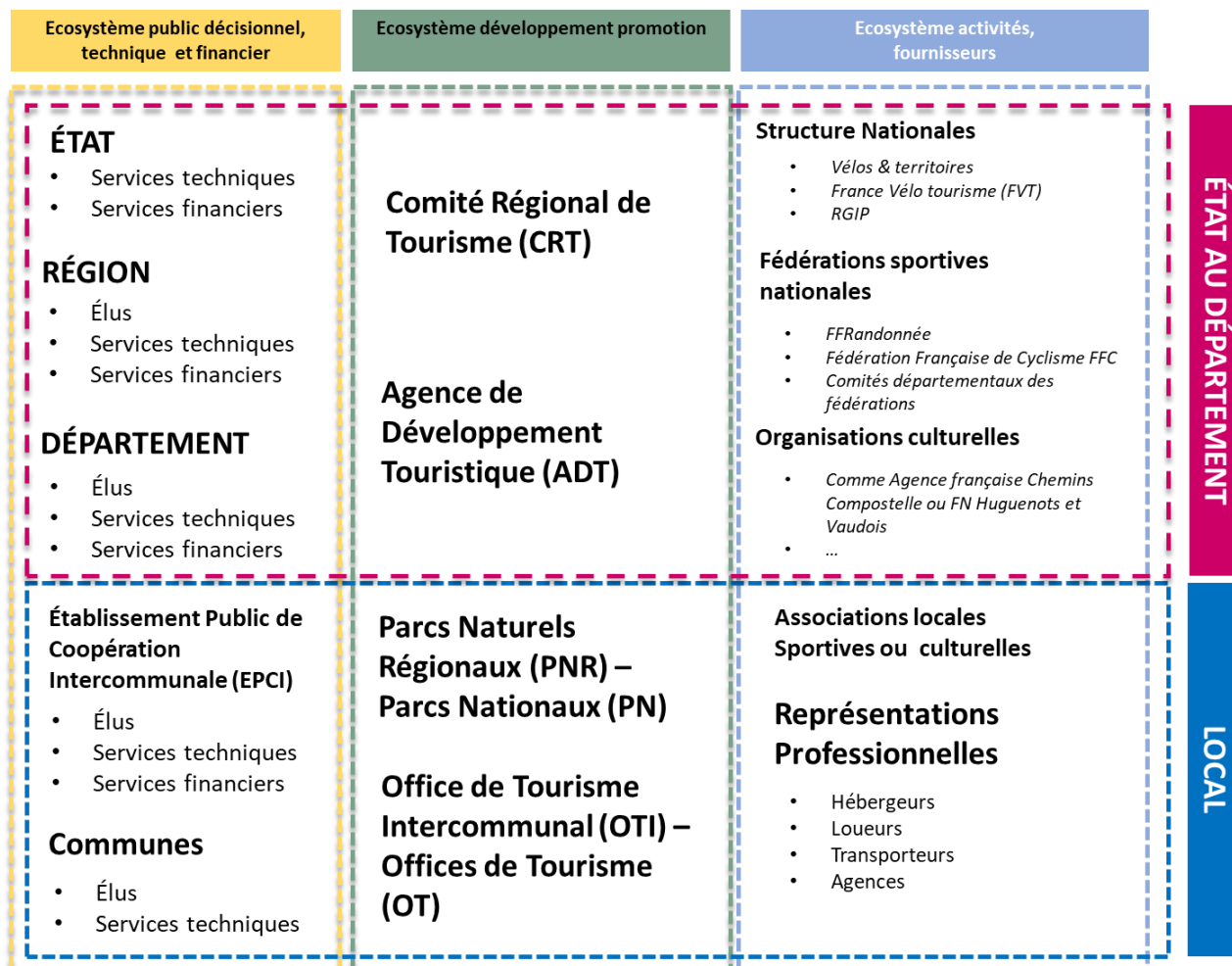
- [VIDÉO MODE D'EMPLOI](#)



### 3 - Les acteurs de l'itinérance douce

L'ensemble de l'écosystème de gouvernance d'un projet d'itinérance peut être décomposé en différents types d'acteurs agissant à différents niveaux territoriaux. Ce schéma présente les principaux.

#### CARTOGRAPHIE DES ACTEURS POUVANT INTERVENIR DANS LES GOUVERNANCES



Les acteurs possibles de la gouvernance sont nombreux et peuvent être rangés d'abord en trois grands écosystèmes :

1. **La sphère des institutions publiques** dans laquelle on va retrouver 3 types d'acteurs impliqués : les élus, les services techniques et les services financiers.
2. **La sphère des acteurs du développement et de la promotion** : ce sont principalement les ADT et CRT, les PNR et Parcs nationaux. Emanation des collectivités, ils peuvent avoir un statut de droit public ou privé.
3. **La sphère des acteurs privés** dans laquelle on trouvera 3 grandes catégories d'acteurs : les professionnels du tourisme, les associations et fédérations sportives et les associations d'ordre plutôt patrimonial et culturel.

Cet ensemble d'organismes peuvent se répartir en deux grands niveaux territoriaux. Ces deux niveaux font plus référence à un système de fonctionnement effectif de la gouvernance généralement différent qu'à une définition administrative :

- A. **Le niveau des grandes collectivités (Etat, Région, Département, ...)** plutôt tourné vers la stratégie et le financement.
- B. **Le niveau plus local (niveau géographique Inter-communal et Communes),** plutôt tourné vers le fonctionnement effectif.

## 4 / Définition et rôles d'un comité d'itinéraire et de ses instances

Un comité d'itinéraire est un « écosystème de gouvernance » construit pour créer et porter un projet autour d'un itinéraire (ou d'un réseau d'itinéraires) et des itinérances qui s'y rapportent. Le principe et le nom « Comité d'itinéraire » sont nés avec l'apparition des grands itinéraires cyclables mais se rapportent aujourd'hui à tout type d'itinérances.

### Principes de bases

Comme tout système de gouvernance, il vise à construire un **processus décisionnel performant** et des **orientations techniques partagées** en termes d'actions à conduire. Les actions qui en découlent peuvent être de faire émerger une stratégie commune, la planification des travaux, la mise en commun des moyens ou encore l'évaluation des actions.

Le comité d'itinéraire est une organisation informelle regroupant un ensemble d'acteurs dont le nombre peut être conséquent. Afin de le rendre plus efficace, il est souvent organisé avec :

- Une instance décisionnelle : le **comité de pilotage composé d'acteurs ayant vocation à décider (élus, financeurs, responsables techniques)**.
- Différentes instances techniques : **les comités ou commissions techniques** (il n'y a pas de différences sémantiques particulières entre les deux). Ces dernières peuvent elles-mêmes organiser des groupes de travail sur des sujets plus précis ou sur des parties de territoire. En général, les principaux thèmes des commissions techniques sont la gestion de la partie « itinéraire et signalétique » et celle de la partie « marketing, mise en tourisme ». Cependant, on peut trouver aussi des commissions de développement ou encore des commissions consacrées à la préservation et la valorisation du patrimoine.

### La gestion et le portage de l'itinérance

Mettre en place un **comité d'itinéraire** revient à mettre en place un **système de gouvernance**. Ce système ne peut fonctionner efficacement que s'il existe une **animation et une coordination de cette gouvernance** : c'est le rôle, ad minimum, de la **structure de gestion (ou de portage ou chef de file) de l'itinérance** avec une (ou plusieurs) **personne(s) en charge** de cette coordination au sein de cette structure.

La **mission de gestion ou de portage** repose sur une structure juridique qui peut être de nature publique (Collectivité territoriale, EPCI, Syndicat Mixte élargi) ou de droit privé (comme une association). Elle peut être :

- Existante ou créée pour l'occasion (cas rare) ;
- Si elle est existante, elle a généralement d'autres missions que celle de porter l'itinérance.

Sa **mission minimum** est celle d'animation, de coordination, de programmation et d'évaluation. Elle veille notamment à la répartition des tâches à accomplir par chacune des structures participant aux différentes instances du comité d'itinéraire. Cependant ses missions peuvent être étendues à bien d'autres domaines en fonction des actions qu'on décide de mutualiser.

Les **missions d'animation et coordination** de l'itinérance peuvent être aussi tournantes (par exemple attribuer à une structure pour 3 ans puis à une autre pour les 3 années suivantes).

Dans certains cas, on a aussi une cogestion de l'itinérance comme dans le cas de différents GR@-Chemins de Compostelle (co-gestion FFRandonnée – Agence Française des Chemins de Compostelle).

## 5 - Quelques exemples de système de gouvernance

### La Vélodyssée

Ou EuroVelo1, est une véloroute de 1300km qui relie Roscoff à Hendaye.

Le système de gouvernance (comité d'itinéraire) de la Vélodyssée est bâtie de la manière suivante :

- **Un comité de pilotage avec** : les financeurs du projet et des partenaires associés avec voix consultatives. De ce comité de pilotage est issu **un comité de direction** composée de 3 à 4 membres dont le rôle est d'être décisionnaire sur certains sujet et de préparer les grandes décisions stratégiques à prendre en COPIL.
- **Un chef de file (ici Charente-Maritime Tourisme)** qui assure la direction et la coordination nationale du projet. Les moyens techniques et humains mis à disposition sont refacturés au collectif.
- **Trois comités techniques** :
  - **Infrastructures et signalisation** ;
  - **Services touristiques** ;
  - **Marketing et identité.**

Pour chacun de ces comités techniques, il existe une collectivité ou agence (régionale ou départementale) qui pilote. Les comités techniques peuvent également avoir des cellules d'expertise sur certains domaines.



### Le GR® 7 ou Grande traversée du Massif Central par les Parcs

La Traversée du Massif Central par les parcs est une partie du GR®7. Elle va des premiers contreforts des monts du Beaujolais aux confins de la montagne noire. C'est un itinéraire de 40 jours et de 778 km qui va de Mâcon (Saône-et-Loire) à Castelnaudary (Aude).

*Il existe 3 CO-PORTEURS DU PROJET : LA FFRANDONNÉE AURA, LA FFRANDONNÉE OCCITANIE ET L'IPAMAC. AU SEIN DE L'IPAMAC, IL EXISTE UNE GOUVERNANCE TOURNANTE AVEC LES PARCS CONCERNÉS PAR L'ITINÉRAIRE. DEPUIS 2022, C'EST LE PN DES CÉVENNES QUI SUIT LE PROJET GR®7.*

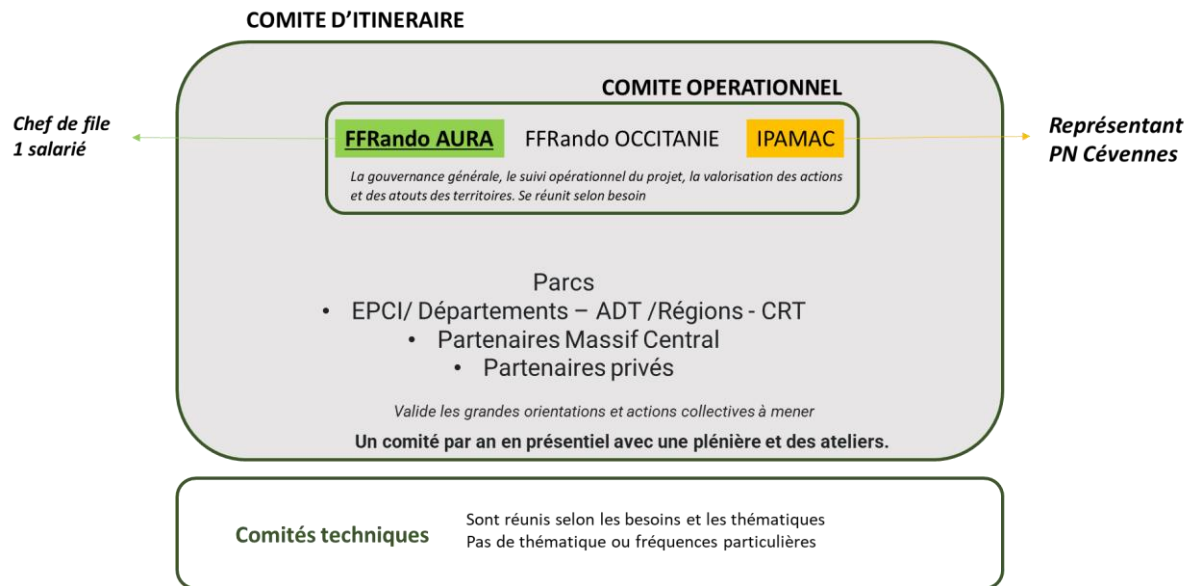
*AU NIVEAU ORGANISATIONNEL DE LA GOUVERNANCE, ON TROUVE :*

**Un comité d'itinéraire.** Ce Comité d'itinéraire valide les grandes orientations et actions collectives à mener et arrête les engagements financiers qui en découlent. Les participants sont la FFRandonnée et les différents Parcs, les Départements, les ADT, les Régions, les CRT, EPCI, les partenaires Massif central, les partenaires privés. Le Comité d'itinéraire se réunit une fois par an en présentiel avec une plénière et des ateliers.

**Un comité opérationnel** composé des 3 co-porteurs il a pour mission la gouvernance générale, le suivi opérationnel du projet, la valorisation des actions et des atouts des territoires.

**Des commissions techniques** qui se réunissent suivants les besoins (exemple pour la mise en place de l'étude de fréquentation).

**Un chef de file coordonnateur** L'animation du projet et de sa gouvernance est assurée par la FFRandonnée Auvergne-Rhône-Alpes qui est le chef de file. Ses missions sont la gestion générale du projet, la réalisation



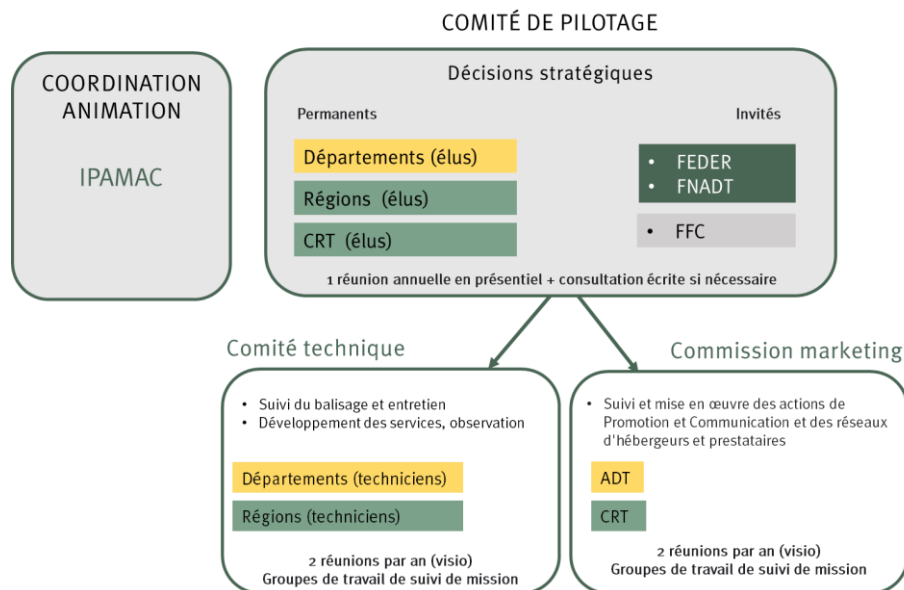
des actions décidées par le comité d'itinéraire et notamment plan d'action Massif central FEDER 2014-2020, la promotion de ces actions et des initiatives réalisées par les territoires.

## La Grande Traversée du Massif Central à VTT

La Grande Traversée du Massif Central est un itinéraire VTT de 1400 km qui débute à Avallon dans le Parc du Morvan, et prend fin à Agde près de la Méditerranée.

La GTMC propose un système de gouvernance bâti sur :

- Un comité de pilotage composé d'élus et de structures invités ;
- Une coordination et animation assuré par l'IPAMAC (1 ETP + 0,25 ETP d'un CRT) ;
- Deux comités techniques (balisage et entretiens et services ; et marketing).



## Foire Aux Questions

- **Est-il toujours utile de créer un comité d'itinéraire ?**

À partir du moment où un itinéraire est attractif ou potentiellement attractif et regroupe de nombreux acteurs publics et privés, la création d'un comité d'itinéraire est indispensable à son avancée et à sa gestion à partir du moment où il existe une volonté commune de développement. D'autant plus qu'avec le développement de la visio-conférence, on peut imaginer des systèmes de fonctionnement relativement légers si besoin.

- **Quels sont les acteurs à impliquer dans ce comité ?**

Il n'y a pas de liste d'acteurs à impliquer, cela dépend du projet d'itinérance. Il faut donc se poser les bonnes questions :

- Qui doit être présent au comité d'itinéraire pour arbitrer, acter des décisions et des orientations et que celles-ci ne soient pas remises en cause mais plutôt facilitées par la suite ?
- Quels sont les acteurs techniques qui ont à participer à cette instance en fonction de leurs compétences et de leur périmètre territorial d'intervention ?

- **Quelle est la meilleure organisation pour le système de gouvernance ?**

Là aussi, il n'y a pas de meilleure solution mais une solution la mieux adaptée à chaque cas. Dans tous les cas, un Comité de pilotage décisionnel est indispensable et des comités techniques sont nécessaires mais il y a de nombreuses façons d'organiser cela.

- **Comment choisir la structure gestionnaire ?**

C'est, en général, la question la plus difficile. Pour être reconnue, la structure gestionnaire doit être légitime. Cette reconnaissance doit être d'abord technique (dans l'organisation et l'animation de projet, la connaissance de l'activité) et si, possible géographique (ce qui peut être plus complexe).

- **Quelles sont les limites les plus souvent identifiées pour le fonctionnement de ces comités d'itinéraires ?**

En général il y en a 2 : l'implication des élus décisionnaires et le lien avec le niveau local pour les grands itinéraires. Pour l'aspect décisionnaire plusieurs réflexions vont dans le sens de faciliter la participation d'élus ou de représentants avec des organisations plus souples et plus efficaces. Pour le niveau local, la notion de relais territoriaux avec l'organisation de comités départementaux ou une implication des intercommunalités sont des orientations intéressantes.

## 6 - Vidéos témoignages

- Un itinéraire géré par la FFRandonnée, le GR® 65 : [ici](#)
- Un itinéraire de gestion de l'Agence Française des Chemins de Compostelle : [ici](#)
- La gouvernance de la GTMC : [ici](#)
- Un grand itinéraire cyclable (Vélocyssée) : [ici](#)
- L'exemple d'un comité d'itinéraire classique + un comité transversal, la Voie Bleue : [ici](#)

# FICHE 2 : Comment impliquer davantage les élus dans le processus de gouvernance de l'itinérance

## 1 - Les différents types d'élus

Dans le domaine de la gestion de projet, on classe généralement les élus en 3 grandes catégories

1. **Elus moteurs** : ils portent l'itinérance ou une partie de l'itinérance et sont fortement impliqués dans le processus.
2. **Elus décideurs** : ils arbitrent les décisions à prendre et ont ensuite la capacité de faciliter les actions à conduire.
3. **Elus locaux facilitateurs** : ils interviennent moins dans le processus de décision mais sont souvent des facilitateurs locaux de la mise en place du projet.



## 2 - Implication des élus, où en êtes-vous ?

### En quoi l'implication des élus est-elle déterminante ?

Les élus peuvent être déterminants à différents niveaux d'une gouvernance.

Selon leur profil et leur mandat, ils peuvent, en effet, être :

- Moteurs pour faire reconnaître l'itinérance au niveau départemental ou régional ;
- Fédérateurs pour le projet en portant une dynamique collective ;
- Décideurs en soutenant des choix stratégiques ;
- Visionnaires sur les orientations à suivre.

Mais les élus peuvent être également des facilitateurs et des ambassadeurs dans de nombreux domaines comme l'accès aux financements, la résolution des problèmes locaux ou encore une meilleure implication d'autres types d'acteurs.

### Où en êtes-vous ? 5 points clés à vérifier

Situez votre niveau de 0 à 3 sur les 5 points suivants pour vérifier le niveau d'implication des élus sur votre itinérance.

POINTS CLEFS D'UNE BONNE IMPLICATION DES ELUS	0	1	2	3
Les élus sont informés sur les sujets clés concernant votre itinérance				
Il existe un ou plusieurs élus moteurs qui portent le projet				
Les élus participent aux différentes réunions décisionnelles ou sont représentés				
Cette participation est homogène au niveau des territoires traversés par l'itinérance				
Les élus locaux sont des facilitateurs de la mise en place opérationnelle de l'itinérance				

0 : Pas du tout - 1 : Un peu ou très partiellement - 2 : A un niveau suffisant pour permettre un fonctionnement correct - 3 : A un très bon niveau.

Faites le total de vos points ! Alors où en êtes-vous ?

- Moins de 5 pts : Il y a des marges de progression importantes, nous vous suggérons d'agir rapidement
- Entre 5 et 10 pts : il y a des éléments à améliorer
- Plus de 10 : C'est très encourageant et plus de 25 vous êtes au top ! c'est bien et plus de 13 vous êtes au top !

### 3 – Quelques pistes pour mieux impliquer les élus

#### 3a - Communiquer sur l'itinérance vers les élus : une action indispensable

Faire passer, aux élus, des messages inspirants et une information claire est indispensable pour mieux les impliquer. Cette remarque vaut d'ailleurs aussi bien pour les élus que pour tous les autres acteurs. Pour réaliser cela, plusieurs types d'actions sont nécessaires.

##### 6 actions de communication à conduire pour mieux impliquer les élus

1. **Elaborer un PAC (Plan d'Action de Communication)** vers les acteurs de l'itinérance est la base de toute action de communication. Cela oblige à définir les différentes cibles (dont les élus), les messages à faire passer et à planifier les actions à conduire en les situant dans le parcours de sensibilisation et d'implication d'un projet.

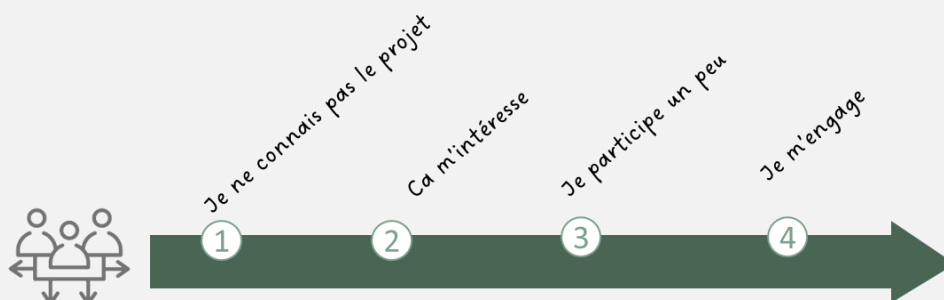


FIGURE 1: PARCOURS D'IMPLICATION POUR UN PROJET PERMETTANT DE SITUER LES DIFFÉRENTES ACTIONS DE COMMUNICATION

- 2 **Fichiers des cibles** : après la planification, la réalisation d'un fichier « des acteurs » est l'élément de base de l'action de communication. Pour cela, on peut utiliser un tableur, un logiciel de base de données. Un logiciel simple de gestion de la GRC/CRM (gestion de la relation client) peut également très bien être utilisé (voir fiche 7).
- 3 **Réaliser une infographie annuelle de l'itinérance** : pour informer, rien ne vaut une infographie ! Une infographie est une représentation visuelle d'informations et de données combinant des éléments comme du texte, des images, des graphiques ou des diagrammes. Une infographie est un outil agréable à lire et très efficace pour présenter des données et expliquer des problèmes complexes. Elle permet d'aboutir rapidement à une bonne compréhension et à la connaissance d'un sujet.
- 4 **Diffuser une newsletter de l'itinérance aux élus et aux personnes relais**. Réaliser et diffuser une newsletter de l'itinérance couplée à des principes de communication engageante est une manière d'embarquer progressivement l'ensemble des acteurs dont une partie des élus et des techniciens qui leur sont proches. Référez-vous aux grands principes des newsletters en fiche 5.
- 5 **Diffuser via les réseaux sociaux** est bien sûr l'autre manière de diffuser de l'information en complément idéal avec la newsletter. Référez-vous aux grands principes en fiche 5.
- 6 **Utiliser la communication engageante** pour donner envie de participer. La communication engageante est un principe de communication où la diffusion classique d'un message s'accompagne d'une proposition d'implication dans le projet. Ainsi la cible de la communication est, elle, à la fois un récepteur et potentiellement un acteur. La communication engageante se base sur une théorie des petits pas avec, en premier pas, des actions peu coûteuses (au sens de l'effort dépensé) et donc très faciles à obtenir. Ces actions ont cependant pour effet de prédisposer celles et ceux qui les ont accomplies à réaliser d'autres actes plus engageants. (Voir fiche 5)

### 3b / Quelques astuces de communication à connaître

- S'appuyer sur des exemples de collectivités engagées pour donner à voir des exemples et mettre en relation les élus et les services entre eux si besoin ;
- Ajuster le langage en fonction du niveau de connaissance du projet ;
- Prendre des exemples très concrets sur la situation de la collectivité et les apports qu'on peut attendre du projet d'itinérance (retombées possibles en termes d'emplois, notoriété du territoire).

### 3c / Permettre aux élus de valoriser leur intervention : 3 règles simples

Pour faire reconnaître leurs actions, les élus ont besoin de communiquer. Pour les impliquer davantage dans le processus il est donc important de préciser leur rôle et de faciliter leur communication.

- **Règle 1 : Travailler en amont avec l'élu et/ou avec ses services techniques** (ou de communication ou du protocole) pour bien clarifier quel serait son rôle dans la participation à une réunion ou une action (prise de parole, processus de décision, ...). Il est important d'imaginer un rôle aux élus présents (accueil, prise de parole sur un sujet, en charge d'un compte-rendu...).
- **Règle 2 : Favoriser ensuite leur action de communication** en précisant le processus utilisé (présence de journalistes, newsletter, réseaux sociaux, fourniture de photographie et d'un communiqué de presse ...). Ne pas hésiter à leur demander leurs besoins en matière de données de communication (textes, photographies, vidéos, ...).
- **Règle 3 : Organiser des mini-événements** : une bonne façon d'impliquer les élus que l'on souhaite mobiliser est d'organiser des moments de communication sur la base d'événements locaux comme une inauguration, une remise de trophée de la commune par rapport à l'itinérance, ...

### 3d / Faciliter leurs participations aux réunions

Les élus sont généralement très mobilisés par leur mandat, il faut donc simplifier au maximum la transmission d'informations et la prise de décision.

#### Aller vers des réunions de comité de pilotage courtes avec un vote à distance

Les réunions stratégiques importantes demandant une participation de la part des élus doivent être placées sous un principe d'efficacité et réduite au minimum. Les réunions du comité de pilotage peuvent être organisées sur un temps court (1h à 1h30 par exemple), en visio et basées sur un principe de présentations techniques et de prise de décisions. Ce système n'exclut pas d'avoir par ailleurs des temps de réunion en présentiel avec tous les acteurs où les élus participeront s'ils le souhaitent.

S'il y a besoin d'un vote pour des décisions à prendre ou d'un positionnement des élus, celui-ci peut être organisé par un système de vote électronique (avec système d'identification certifié – voir fiche 7) avec un des nombreux logiciels existants sur le marché (cf. fiche 8). Ces logiciels ont en général 3 fonctions :

- Convoquer les personnes pour la réunion
- Permettre un émargement
- Voter pendant la réunion ou à un autre moment

Ils permettent également à l'élu de se positionner en amont sur 4 possibilités :

- Présent
- Absent
- Donner un pouvoir
- Voter en ligne (avant la réunion ou après si les documents fournis et le type de décision à prendre le permettent)

#### Mettre en place des principes de binômes élu-technicien et ou des principes d'élus avec suppléant

Même si on travaille en amont sur les dates choisies pour un COPIL, il y aura toujours, pour les élus, des changements de programme de dernière minute et donc des impossibilités de participation. Pour sécuriser le processus décisionnel, il faut créer un principe de binôme technicien-élu et/ou un principe de suppléant.



Dans le binôme technicien-élu, le technicien travaille obligatoirement en amont avec l'élu pour préciser avec lui le positionnement à adopter au nom de la collectivité. Si l'élu est absent, il a la possibilité, par un principe de pouvoir, d'être représenté lors d'un comité décisionnel.

Un suppléant élu peut être aussi inscrit dans le processus. Cela peut permettre de garder un vote élu et un vote technicien

Ce type de principes peut être inscrit dans la convention entre la structure gestionnaire et la collectivité où il sera précisé la présence de l'élu (ou des principes alternatifs de remplacement proposés) pour sa participation.

### 3e - Favoriser des moments conviviaux entre élus

Une autre manière de favoriser la participation des élus est de favoriser des moments conviviaux entre eux. Cela peut être d'initier de bons repas ou des moments de partage d'une expérience (excursion en VAE sur l'itinérance, par exemple). Si les élus éprouvent du plaisir à se retrouver entre

eux, leur participation et leur implication dans le projet sera fortement accru.

### 3f - Organiser un éductour ou un voyage d'étude

La meilleure manière d'embarquer les élus dans un projet de qualité et de créer une dynamique collective est d'organiser un éductour ou voyage d'étude sur une autre itinérance.

L'organisation d'un éductour est une opération complexe car elle nécessite des moyens financiers (en général dans le cadre d'un projet territorial) et du temps disponible de la part des élus.

Elle nécessite également d'identifier les meilleurs exemples les plus inspirants et de construire un programme riche et une organisation minutieuse très professionnelle.

Cependant, si l'exemple est bien choisi, c'est une action particulièrement inspirante et porteuse dans la grande majorité des cas.

## 4 - En résumé

TYPLOGIE ELUS ET DEFINITION	OBJECTIFS RECHERCHES	MODE POSSIBLE	D'IMPLICATION
<b>Elus moteurs:</b> ils portent l'itinérance ou une partie de l'itinérance et sont fortement impliqués dans le processus	Avoir un ou plusieurs élus en capacité de porter le projet aux niveaux régional et/ou départemental	Identification Rencontre Stratégie binôme Envoi régulier d'informations Collaborations Réunions courtes Eductours / Voyages d'étude	
<b>Elus décideurs</b> de niveau stratégique: ils arbitrent les décisions à prendre et ont ensuite la capacité de faciliter les actions à conduire	Faciliter les financements et la mise en place des orientations techniques sur chaque territoire du projet	Information régulière Newsletter – Réseau Communication engageante Rôle – Aide à la communication Réunion courtes Stratégie binôme Evènements Moments conviviaux Eductours / Voyages d'étude	
<b>Elus locaux facilitateurs:</b> ils interviennent moins dans le processus de décision mais sont souvent des facilitateurs locaux de la mise en place du projet	Faciliter la mise en place de relais opérationnels (observation et action) au niveau local (comme OTI, services techniques des mairies ou des intercommunalités)	Information régulière Newsletter – Réseau Communication engageante Rôle – Aide à la communication Evènements Moments conviviaux Eductours / Voyages d'étude	

## Les liens

Quelques documents intéressants sur le thème de la mobilisation des élus

- [Guide des Pays et Quartiers de Nouvelle Aquitaine « Mobiliser les élus sur l'agriculture et l'alimentation à travers une démarche territoriale »](#)
- [Fiche DREAL Bretagne « Impliquer durablement les élus et services »](#)
- [Guide méthodologique « Comment impliquer les acteurs locaux dans un projet de territoire énergie climat ? »](#)

## 5 - Vidéo témoignage

- L'exemple de Marie-Christine Bunlon, élue de la Creuse impliquée dans la gouvernance de la V87 : [ici](#)

# FICHE 3 : Comment impliquer d'avantage les acteurs locaux dans le processus de gouvernance de l'itinérance

## 1 / Définir la notion d'acteurs locaux

La notion d'acteurs locaux fait référence à des personnes physiques ou morales ancrées sur un territoire (dont le périmètre est souvent assimilé à un niveau communal ou intercommunal comme commune, EPCI, PNR...). Ces personnes sont considérées comme parties prenantes d'un projet dans lequel elles agissent ou interagissent.

Les acteurs locaux ont un lien direct avec les réalités de terrain et les problématiques opérationnelles.

Liste (non-exhaustive) d'acteurs locaux :

- Les associations locales représentant les habitants,
- Les associations sportives ou culturelles,
- Les organisations professionnelles et les professionnels qu'elles représentent,
- Les collectivités locales de type communes ou intercommunalités,
- Les Parcs naturels,
- Les offices de tourisme.

## 2 / En quoi l'implication des acteurs locaux est-il un élément de la réussite d'une gouvernance ?

### Ce que ça peut apporter

Faire adhérer les acteurs locaux à un projet est un élément fort de la réussite de celui-ci. Cette

adhésion locale permet en général d'augmenter fortement la qualité de l'accueil territorial, de limiter les problématiques (comme les problèmes d'itinéraires) ou de les résoudre plus rapidement, de mettre en place des actions mutualisées au niveau de ces territoires, de favoriser la remontées vers les structures gestionnaires.

### Les limites à l'implication des acteurs locaux pour la structure gestionnaire

La principale limite à l'implication des acteurs locaux reste évidemment leur nombre et le temps disponible pour la structure gestionnaire, pour animer ce réseau d'acteurs pouvant être très important selon la longueur de l'itinéraire. Dans ce cas, il faudra donc se baser sur :

- Des relais pouvant avoir une action levier ;
- Des actions de communication demandant peu de temps et peu de moyens et pouvant atteindre suffisamment de personnes avec une grande efficacité.



## Où en êtes-vous ? 4 points clefs à vérifier

0 : Pas du tout

1 : Un peu ou très partiellement

2 : A un niveau suffisant pour permettre un fonctionnement correct

3 : A un très bon niveau

POINTS CLEFS D'UNE BONNE IMPLICATION DES ACTEURS LOCAUX	0	1	2	3
Les différents types d'acteurs locaux (public, privés) sont informés des sujets clefs concernant l'itinérance				
Les structures leviers sont identifiées et une action de collaboration existe				
Les différents types d'acteurs locaux sont impliqués dans la gestion de l'itinérance				
Cette participation est homogène au niveau des différents territoires				

Faites le total de vos points ! Alors, où en êtes-vous ?

- Moins de 4 pts, il y a de quoi s'inquiéter, il faut agir rapidement.
- Entre 4 et 8 pts, il y a des éléments à améliorer.
- Plus de 8 c'est bien et plus de 10 vous êtes au top !

## 3 - Quelles méthodes pour l'implication des acteurs locaux ?

### Définir les relais d'information et d'implication et cadrer les partenariats

- **Les départements** : ils peuvent être des relais assez importants s'ils ont mis en place pour le réseau d'itinérances des structures de gouvernance de type Commission Départementale des Espaces, Sites et Itinéraires (CDESI) ou des comités d'itinéraires départementaux regroupant un ensemble d'itinérances ;
- **Les offices intercommunaux de tourisme** : c'est potentiellement un acteur majeur si les retombées de l'itinérance sont réelles au niveau territorial et si les responsables ont pris conscience des possibilités et des nécessités d'accompagnement. Ils peuvent assurer un lien avec les professionnels du tourisme et avec les itinérants ;
- **Les fédérations sportives** sont des relais effectifs en général vers les Comités départementaux ou les associations locales.

Dans ce cadre, il faut bien avoir en tête que chaque structure relais (Services randonnée d'un département, Comité Départemental de la

randonnée, Office Intercommunal du tourisme, ...) a ses propres règles et habitudes de communication. Il convient donc de travailler en partenariat sur ces sujets de communication parfois sensibles.

### Communiquer sur l'itinérance

Faire passer une information claire au maximum d'acteurs est indispensable au processus de communication. Cette remarque vaut aussi pour les acteurs locaux.

#### Rappel des règles de communication (cf. fiches 2 et 5) :

1. **Elaborer un PAC (Plan d'Action de Communication interne) ;**
2. **Constituer un fichier des cibles ;**
3. **Réaliser une infographie annuelle de l'itinérance ;**
4. **Diffuser une newsletter de l'itinérance aux élus et aux personnes relais ;**
5. **Diffuser via les réseaux sociaux ;**
6. **Utiliser la communication engageante.**

## Proposer des webinaires : 5 règles utiles

Proposer des webinaires sur l'itinérance peut être un élément fort pour entraîner les personnes vers une meilleure connaissance et un meilleur engagement. Elle peut également permettre de resserrer les liens avec les différents partenaires.

### Règle 1 : Choisir ses cibles

Sauf pour informer sur des données générales, on ne parle pas de la même chose aux hébergeurs, personnels d'un office de tourisme ou associations de randonneurs. Il faudra donc, en général, choisir à qui l'on va parler en priorité.

### Règle 2 : Un sujet utile

Un webinaire peut porter sur n'importe quel sujet lié à l'itinérance mais il doit porter sur un élément spécifique et pertinent que la cible choisie trouvera utile pour son activité. Par exemple, si l'on s'adresse aux hébergeurs, on peut penser à un sujet type « Comment améliorer les retombées de l'itinérance dans son hébergement ? » ou « Comment mieux communiquer vers les clientèles de l'itinérance ? ».

### Règle 3 : Un format adapté à la cible et au sujet

La durée du webinaire, son heure et la façon dont on l'organise dépendent de la cible et du sujet. Par exemple pour les hébergeurs un temps d'information court avec des éléments pratiques et des visuels sera bien adapté. Un webinaire pour un office de tourisme pourra être plus long avec plus d'échanges.

### Règle 4 : Posséder les outils et les techniques

Pour réaliser un bon webinaire il faudra disposer des bons outils (caméra, micro, avoir trouvé la bonne plate-forme de visio - cf. Fiche 7).

### Règle 5 : Trouver des moyens d'engagement de l'audience

Là aussi, un des principes du webinaire sera d'engager l'audience. Pour cela, on peut, par exemple, proposer un sondage, de répondre à une question, ...

## Créer un statut d'ambassadeurs

Le statut d'ambassadeurs de l'itinérance est une manière d'impliquer fortement les acteurs. Elle peut se retrouver aussi bien chez les pratiquants que chez les acteurs locaux.

Rappelons que l'implication des ambassadeurs est souvent le résultat d'une communication engageante. Son principe est de proposer des actions à différents niveaux, pour répondre aux différents niveaux de sensibilité et favoriser une prochaine étape d'engagement.

### Rappelons quelques règles :

- Le statut d'ambassadeur doit être parfaitement défini (critères de sélection des ambassadeurs par exemple). On peut, par exemple définir une charte d'ambassadeurs (précisant son rôle) ;
- Le statut d'ambassadeur doit être engageant : la personne doit avoir des avantages et une reconnaissance. Par exemple, on peut mettre en valeur les personnes qui s'engagent (portrait, témoignages dans la newsletter).
- L'ambassadeur doit avoir des lignes claires sur son action (formations, calendrier) et disposer d'outils (supports, identité graphique, site internet ...).
- Le réseau d'ambassadeurs doit être animé. Il faut prévoir un peu de temps d'animation pour faire vivre et communiquer avec son réseau.

### Un exemple : Les ambassadeurs de la marque Isle sur la Sorgue



La marque partagée « Isle-sur-la-Sorgue Village-monde » est une démarche de marketing territorial visant à développer l'attractivité du territoire.

La dynamique de cette démarche repose sur un réseau d'ambassadeurs qui rassemble, à ce jour, plus de 700 personnes amoureuses de la ville de L'Isle sur la Sorgue (Vaucluse) et près de 80 partenaires privés et public.

Source : <http://ambassadeur-islesurlasorgue.fr/>

## Résumé : les différents types d'acteurs locaux à considérer, les objectifs et les différents types d'implication possible

TYPOLOGIE DEFINITION	ET	OBJECTIFS RECHERCHES	MODE POSSIBLE	IMPLICATION
Services intercommunalités	des	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte du projet au niveau local</li> <li>• Remontées d'information sur des problématiques</li> <li>• Interventions directes si besoin sur l'itinéraire</li> <li>• Participation financière à des actions</li> <li>• Participation au projet (adhésion, cotisation...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Webinaires</li> <li>✓ Newsletter</li> <li>✓ Démarche Club / ambassadeurs</li> <li>✓ Rencontres</li> <li>✓ Projets</li> <li>✓ Rôle de relais</li> <li>✓ Démarche Club / ambassadeurs</li> </ul>	
Offices Intercommunaux du Tourisme		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remontées d'informations vers la structure gestionnaire</li> <li>• Amélioration de l'accueil pour les itinérants</li> <li>• Relais vers les professionnels</li> <li>• Construction d'actions de communication au niveau du territoire</li> <li>• Participation à la réalisation de supports de communication</li> </ul>		
Le tissu associatif (sportif, animation touristique et culturelle...)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remontées d'informations vers la structure gestionnaire</li> <li>• Interventions directes sur le terrain</li> </ul>		
Professionnels du tourisme hébergeurs, guides, loueurs, transporteurs, ...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remontées d'informations vers la structure gestionnaire</li> <li>• Participation au projet (adhésion, cotisation)</li> <li>• Relais d'information vers le client</li> </ul>		

## Vidéo témoignage d'une implication réussie

- Implication de l'Office de tourisme et du thermalisme de Decazeville Communauté : [ici](#)

## Destinations VTT et implication des acteurs locaux : quelques exemples à l'étranger de territoires à succès

Sur plusieurs territoires à l'étranger existent de véritables destinations VTT où l'on trouve des offres comprenant de l'itinérance de quelques jours mais aussi une offre de séjours avec des circuits à la journée ou la demi-journée.

Ces territoires à succès ont toujours comme points communs :

- Une forte implication des acteurs locaux ;
- Un principe de marque territoriale forte ;
- Un financement public et privé.

La forte implication des acteurs est à relier à une histoire et à un mode de gouvernance porté principalement par les acteurs locaux.

### En Italie, Finale Ligure

Finale Ligure est une destination VTT très connue en Italie et en Europe. Sa renommée est basée sur la possibilité de pédaler toute l'année, sur certains événements majeurs comme le 24 h de



Finale ou un ensemble de courses très fréquentées.

Parmi les éléments d'implication des acteurs, on va trouver :

- Le mode d'organisation de la structure gestionnaire qui est un Consortium (ce type de structure implique directement les professionnels dans un processus d'exploitation de l'offre territoriale et d'organisation d'évènements).
- Une marque fédératrice « Finale Outdoor Region ».
- Un postulat de communication « le meilleur vecteur de communication ce sont tous les habitants ».

[www.finaleligureoutdoor.com](http://www.finaleligureoutdoor.com)

[contact@finaleoutdoor.com](mailto:contact@finaleoutdoor.com)

### Espagne La Zona Zero

Renommée à la suite des épreuves des Enduro World Series qui s'y étaient déroulées, la Zona Zero est devenue un site majeur du VTT en Europe. Ce qui fait la réputation de la Zona Zero, ce sont les tracés enduros (les ZZ officiels), mais il y a aussi d'autres styles de circuits (cross, famille, Gravel, route, etc). Les ZZ sont également complétés par des itinéraires dédiés au VTTAE et à des offres d'itinérance.

- Au départ c'est un groupement local qui a décidé de baliser et géolocaliser tous les sentiers naturels qui sillonnent la région ;
- Le projet est, depuis, géré par une association professionnelle Zona Zero Pirineos (avec des statuts proches d'une association d'intérêt public). Zona Zero Pirineos est une association créée en 2011, composée de plus de 100 entreprises ;



- Elle a travaillé sur la récupération des anciens sentiers traditionnels et leur mise en valeur au moyen du volontariat ;
- La Zona Zero s'agrandit régulièrement en incorporant de nouveaux espaces de pratiques ;
- Elle a des liens forts avec les Régions et institutions locales ;
- Elle travaille actuellement dans un nouveau projet, « Zona Zero Senderos Solidarios » : un projet de développement solidaire qui cherche à améliorer la qualité de vie à Wukro et dans les environs par l'utilisation de la bicyclette dans différents domaines de la société : transport, développement du tourisme, loisirs et sport.

<https://zonazeropirineos.com/fr/>

[info@zonazeropirineos.com](mailto:info@zonazeropirineos.com)

## En Nouvelle-Zélande VTT ; Rotorua

- Rotorua est situé dans l'Île du Nord et est considéré comme des plus belles destinations de VTT dans le monde ;
- Son succès repose sur la qualité de ses itinéraires, son entretien et son balisage et sur un ensemble d'évènements riches et variés ;
- L'initiative part d'un club local créé en 1993 (Rotorua Mountainbike Club) ;
- La destination est gérée aujourd'hui directement par le club en collaboration avec les pouvoirs publics ;
- Dans les années 2000 de nombreux dons privés sont recueillis pour développer le réseau d'itinéraires. Le club, sous forme associative, se développe rapidement (600 membres) ;
- A partir des années 2010, l'association est financée également par les pouvoirs publics (councils) ;
- En 2015 Le Rotorua Trails Trust est formé pour gérer les besoins de construction, d'entretien des sentiers et de sécurité. Une équipe, le FRU (First Response Unit) est formée pour les interventions sur les sentiers et pour intervenir en cas de problème et d'accident un peu à la manière des pisteurs des stations de ski. ;
- En 2020, le FRU est financé par de nombreux fonds et par des sponsors. Le club compte 1600 membres.



<https://www.mtbrotorua.co.nz/>

[ride@mtbrotorua.co.nz](mailto:ride@mtbrotorua.co.nz)



## Les liens

Quelques documents intéressants sur le thème « Webinaire » :

- [Les bonnes pratiques pour se lancer dans les webinaires](#)
- [Livre électronique « Le grand manuel du webinaire »](#)
- [Les secrets de la réussite de vos webinars](#)
- [Article « 13 étapes pour organiser un webinar »](#)

Quelques documents intéressants sur le thème des ambassadeurs :

- [Kit des ambassadeurs du Parc, du Parc naturel régional Vallée de la Rance-Côte d'Emeraude](#)
- [Fiche technique sur la mise en place et l'animation d'un réseau d'ambassadeurs](#)

Exemple sur les chartes d'engagement d'ambassadeurs :

- [Charte de l'engagement des ambassadeurs WorldSkills France](#)
- [Charte de l'ambassadeur pour la marque « Le Perche en Normandie »](#)

# FICHE 4 : Quelles pistes pour développer des ressources propres pour la gouvernance ?

## Qu'entend-t-on par ressources propres ?

### Définition des ressources propres

*POUR UN ORGANISME, COMME UNE STRUCTURE DE GESTION D'UNE ITINÉRANCE, ON CONSIDÈRERA COMME RESSOURCES PROPRES LES RECETTES QUE L'ORGANISME PERÇOIT DU FAIT DE L'EXERCICE DE SON ACTIVITÉ DE GESTIONNAIRE DE L'ITINÉRANCE. LES SUBVENTIONS ET LES FINANCEMENTS LIÉS À DES PROGRAMMES EUROPÉENS OU NATIONAUX NE FONT PAS PARTIE DES RESSOURCES PROPRES.*

Les ressources propres peuvent être d'origine publique (cotisations et adhésions, participations financières) ou d'origine privée (cotisation ou adhésion de personnes physiques ou morales, prestations de services, ventes de biens, ...).

### En quoi c'est important d'avoir des ressources propres pour assurer l'animation d'une itinérance ?

L'itinérance, en France, est souvent fortement soutenue par des financements publics sur la base de différentes programmations notamment européennes. Ce n'est pas le cas dans une très grande majorité d'autres pays où les financements viennent, pour une part plus conséquente (et parfois majoritaire), de ressources propres à la structure de gestion.

**L'incertitude qui pèse sur le futur des financements publics et des programmations doit nous obliger à changer progressivement les modèles économiques pour être plus résilients aux évolutions qui se préparent.**

## Ressources propres : où en êtes-vous ?

Le tableau ci-dessous vous permet de visualiser la diversité de vos ressources et leur indice de risque :

	Montant	%	Indice de risque sur la pérennité du financement dans les 5 ans qui viennent
Ressources liées à des subventions de collectivités			
Ressources liées à des financements de type programmes pluriannuels européens et/ou nationaux			
Ressources propres d'origine publique			
Ressources propres d'origine privée			
Autres financements			
<b>TOTAL ressources propres</b>			

0 : RISQUE FAIBLE - 1 : RISQUE MODÉRÉE – 2 : RISQUE FORT – 3 : RISQUE TRÈS FORT

Globalement, plus votre part de ressources propres est faible et vos indices de risque élevé pour l'activité de la structure de gestion, plus la structure est en danger. Ce risque s'accroît si votre itinérance est faiblement reconnue au niveau des publics et des pouvoirs publics.

## Bâtir une stratégie de diversification du modèle économique

Les éléments qui suivent complètent la première étude menée, dans le cadre du Labo des itinérances, sur les modèles économiques des itinérances, → [livrables accessibles en cliquant ici](#).

### Pourquoi est-ce important et comment l'organiser ?

Il est important de définir dès aujourd'hui une stratégie d'évolution des sources de financement car celle-ci prendra nécessairement beaucoup de temps pour se mettre en place. Les gestionnaires

d'activités qui se lancent dans cette stratégie doivent imaginer une évolution progressive.

Les efforts à porter doivent être analysés entre pragmatisme (ce qu'il est possible de faire tout de suite) et efficacité (ce qui permet à termes de récolter des recettes conséquentes). Ce type de stratégie s'organise avec des objectifs progressifs (par exemple de 10 % d'augmentation des ressources propres sur 5 ans).

### Quelles pistes pour diversifier les ressources ?

Types de ressources	Facilité de mise en œuvre	Niveau possible de ressource	Remarques
	X très facile à XXX difficile	X faible à XXX très élevé	
Les cotisations publiques	XX	XX	Demande par exemple une adhésion directe des communes, des intercommunalités ou des départements. Le retour économique territorial doit être bien explicité chaque année avec un document permettant de fournir à chaque collectivité les résultats obtenus (ex. infographie).
Les participations publiques	XX	XX	Il s'agit d'un ensemble de services accomplis pour les collectivités dans le cadre de la mission de gestion de l'itinérance. On va alors considérer que l'organisme gestionnaire réalise pour d'autres collectivités une mission d'animation ou de coordination et doit être rémunérée pour cela.
Les cotisations / adhésions et participations d'adhérents privés (ex-hébergeurs)	XX	XX	Il peut s'agir d'une simple adhésion à une association ou être lié en plus à des prestations ou une mise en avant spécifique (exemple : mise en avant de certains professionnels sur le site internet de l'itinérance). Les systèmes de gestion de type associatif permettent davantage de souplesses sur ces aspects.
La vente de biens	XXX	XXX	Les ventes de biens (tee-shirt, casquettes, goodies, passeport, topos-guides) doivent être plus considérées comme des éléments de communication que comme une ressource financière véritable. Les chiffres d'affaire générés restent généralement assez faibles (de l'ordre de 15 000 € brut par an sur plusieurs itinérances) et demandent un investissement en temps important (gestion des commandes, des stocks, envoi des commandes, etc.).
Le branding	XXX	XX	Le principe de branding est l'exploitation de la marque de l'itinérance. Pour réussir, cette opération demande que la marque soit suffisamment reconnue pour être attractive et engager des démarches généralement assez lourdes à conduire.

Les services aux acteurs et aux pratiquants	XX	XX	Les prestations vers les acteurs peuvent être multiples et vont de la publicité à des aides pour des agences ou des groupes de personnes. Sur un itinéraire d'envergure, travailler avec des agences lointaines sur un ensemble de services de préparation et d'assistance peut avoir du sens.
Le mécénat, les fonds de dotation et les principes de fondation	XXX	X	Ces opérations de grande ampleur doivent s'imaginer à l'échelle d'un grand territoire ou de plusieurs itinérances. La création d'une fondation ou au minimum d'une association d'intérêt général et/ou d'un fonds de dotation pourrait facilement soutenir un ensemble d'itinéraires sur un massif donné.

## D/ Des exemples de diversification

- Vidéo témoignage : la gestion associative de l'itinéraire Sur le Chemin de R.L. Stevenson : [ici](#)

### Sentier international des Appalaches – Québec GR®A1: un exemple de réflexions sur l'autonomie financière

Le trail des Appalaches côté Québec est gérée par une association **SIA-QC, organisation à but non lucratif**. L'objectif depuis 2020 est d'arriver sur le moyen/long terme à une autonomie financière sur la gestion de l'itinérance. Le directeur y travaille autour de 3 axes :

1. La mise en marché du sentier pour les professionnels à travers :
  - a. des packages allant de 66\$/an pour un simple droit d'utilisation du sentier à 2000\$/an pour un package complet avec de nombreux outils publicitaires - le but étant de limiter l'usage commercial du sentier (groupes) à un certain nombre de passages par jour ;
  - b. Une offre pour monter les séjours de A à Z pour les professionnels qui ne sont pas sur place (125\$/heure) ;
  - c. Un service de shooting photos avec ou sans mannequins pour les agences de voyage (500\$).
2. La création d'une agence de vente de séjours sur mesure pour les particuliers, gérée par SIA-CQ pour proposer une offre multi-saisons et expérientielle afin d'étendre la pratique (sous la neige par exemple) ;
3. Le développement de formations sur l'entretien du sentier pour une homogénéisation de sa maintenance et sur sa commercialisation en longue randonnée pour les professionnels (comment utiliser et parler du sentier, réglementation, etc.).
  - Site web : [www.sia-iat.com](http://www.sia-iat.com)
  - Contact référent : Alexis Turotte-Noël, Directeur Général de SIA-QC



**Pour en savoir plus**

Faire un lien avec l'étude sur les modèles économiques des itinérances. Avec un lien direct vers les livrables : [https://ipamac42-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/ipamac\\_ipamac\\_fr/EhcKe3vcSItEIXZDPNnHZEQBshGJ6Lkooi3zW7GogIfUBQ?e=Kaafnr](https://ipamac42-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/ipamac_ipamac_fr/EhcKe3vcSItEIXZDPNnHZEQBshGJ6Lkooi3zW7GogIfUBQ?e=Kaafnr)

# FICHE 5 : Communiquer vers les acteurs : propositions, méthodes et exemples

AFIN D'IMPLIQUER LES ACTEURS LOCAUX ET DE LES AMENER À PARTICIPER DAVANTAGE, IL EST SUGGÉRÉ DE COMMUNIQUER VERS EUX ET DE LEUR OFFRIR UN PROCESSUS D'INTÉGRATION DANS LE DISPOSITIF.

## Quels grands principes retenir ?

### Les préalables

#### Règle n°1 : Définir les objectifs, les cibles et les supports

On peut par exemple définir des principes de « persona<sup>1</sup> » ce qui est une façon de définir les différents types de cibles.

#### Par exemple :

- L'élu local branché utilisant beaucoup les réseaux sociaux ;
- L'élu un peu plus âgé peu tourné vers le numérique ;
- Le professionnel du tourisme type hôtelier traditionnel ;
- La pratiquant local d'activité de pleine nature affilié à un club ;
- Le responsable d'office de tourisme ;
- Le responsable d'un comité de randonnée ;
- ...

On peut également utiliser le niveau d'engagement de chaque acteur pour définir ces personas :

- Indifférents
- Intéressés
- Engagés de temps en temps
- Engagés souvent

On va alors fixer, pour chacun des personas définis

- des objectifs de communication,
- des messages à faire passer,
- des supports à utiliser (par exemple quel réseau social pour tel persona ?).

#### Règle n°2 : Bien définir sa charte graphique

C'est la deuxième règle, tous les supports doivent avoir un environnement graphique possédant un air de famille.

#### Règle n°3 : Adapter les supports

Parmi les supports possibles, semblent bien adaptés à l'itinérance :

- **L'infographie** de l'itinérance est pour nous un support indispensable pour fournir aux acteurs et décideurs des données clés sur l'itinérance ;
- **La newsletter** qui permet de faire passer des messages à différents types d'acteurs et de tenter de les impliquer progressivement ;
- **Les publications** des réseaux sociaux permettent de créer de la proximité et de faire passer certaines informations facilement.

#### Règle n°4 : Avoir en tête 3 basiques de la gestion des projets locaux

- **Offrir un cadre d'engagement** : pour chacune des cibles : il est important que chaque personne locale intéressée trouve une manière de participer à la réussite de l'itinérance.
- **Un rapport temps passé / résultat le plus efficace possible** : les supports et les actions doivent avoir un ratio temps passé/contact le plus efficace possible.
- **Ne pas oublier les acteurs privés et les habitants**. Il ne faut surtout pas penser qu'institutionnels ! La réussite d'une itinérance passe aussi par une implication des locaux pour les locaux.

<sup>1</sup> le persona est la conception d'une personne fictive dotée d'attributs et représentant un groupe cible.

# Les différents supports possibles

## L'infographie annuelle de l'itinérance, un outil fort de présentation

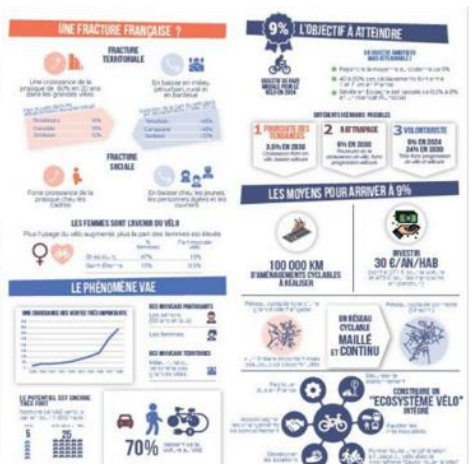
**DÉFINITION :** UNE INFOGRAPHIE EST UNE REPRÉSENTATION VISUELLE D'INFORMATIONS ET DE DONNÉES COMBINANT DES ÉLÉMENTS COMME DU TEXTE, DES IMAGES, DES GRAPHIQUES OU DES DIAGRAMMES. UNE INFOGRAPHIE EST UN OUTIL AGRÉABLE À LIRE ET TRÈS EFFICACE POUR PRÉSENTER DES DONNÉES ET EXPLIQUER DES PROBLÈMES COMPLEXES. ELLE PERMET D'ABOUTIR RAPIDEMENT À UNE BONNE COMPRÉHENSION ET À LA CONNAISSANCE D'UN SUJET.

L'infographie de l'itinérance est un support assez simple à réaliser notamment si un principe de mise

en page a été préformatté (mutualisation possible avec par exemple une version pédestre et une version vélo).

L'infographie va comprendre des éléments comme un rappel de l'écosystème de gouvernance, des données clés sur la gouvernance, des données sur la fréquentation et les retombées économiques, les actualités de l'année, ce qui est programmé dans l'année en cours, les personnes impliquées, les aspects financiers, ...

Ce type de travail peut faire l'objet d'un travail d'infographie professionnelle ou si elle est préformattée, un logiciel comme Canva (cf. fiche 7) peut être utilisé par tous les acteurs.



Exemples d'infographie



## La newsletter de l'itinérance

Réaliser et diffuser une newsletter de l'itinérance couplée à des principes de communication engageante est une manière d'embarquer progressivement l'ensemble des acteurs.

### 9 règles pour mettre en place une newsletter :

1. **Créer une base de données** facilement évolutive (une base de données évolue en permanence) et exploitable ;
2. **Choisir un logiciel d'exploitation** : système de CRM et de messagerie ou logiciels spécifiquement dédiés à la constitution et l'envoi de newsletter (cf. fiche 7) ;
3. **Avoir différents contenus s'adressant aux différents personas** (élus locaux, professionnels du tourisme...). Chaque cible doit pouvoir trouver des éléments l'intéressant ;
4. **Faire réaliser des textes de la newsletter** par différents acteurs en leur donnant la parole tout en précisant le cadre ;
5. **Proposer des engagements dans la gestion de l'itinérance à différents niveaux** : il est important que chacun à son niveau d'engagement puisse mettre un pied dans l'implication de l'itinérance ;
6. **Avoir des textes... tremplins**. Ne pas tout dire dans le mail, mais faire un lien avec le site internet ou un autre support ;
7. **Travailler l'objet du mail (voire le pré « header » en fonction des logiciels) pour le rendre attractif** (70 % des personnes disent prendre en compte l'objet du mail pour décider d'ouvrir la newsletter) ;
8. **Personnaliser l'expéditeur** : on ouvre plus facilement venant d'une personne plutôt que d'une adresse contact, d'autant plus si on connaît un peu la personne ;
9. **Ne jamais utiliser de no-reply** : de même au point 8, disposer d'une adresse pour les réponses avec un nom de personne ;
10. **Trouver la bonne régularité** : réaliser une bonne newsletter prend un peu de temps (base de données à toiler, article à écrire, réponses, ...). Il faut donc trouver un équilibre entre ce qui n'est pas possible et un temps trop long entre 2 parutions.

## Utiliser les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont une arme exceptionnelle pour créer une communauté autour du projet d'itinérance. Il ne faut cependant pas minimiser l'investissement nécessaire à une présence efficace...

### 7 points à garder en tête :

1. Identifier les réseaux sociaux majoritairement utilisés par les cibles ou les personas et élaborer une stratégie pour chacun des principaux réseaux (la stratégie doit pouvoir s'écrire en une ligne) ;
2. Configurer les comptes des réseaux choisis (mot clefs, charte graphique, photos aux formats conseillés). Mieux vaut en faire un bien que sept mal ;
3. Décider d'une ligne directrice et d'un ton pour chacun des réseaux choisis afin de garder une cohérence ;
4. Faire intervenir la communauté et partager les contenus, donner la parole à des acteurs locaux de l'itinérance ou à des pratiquants, mettre en valeur certains... ;
5. Mettre en place un calendrier de publication qui répertorie les dates et heures pour publier les différents types de contenus au moment idéal ;
6. Privilégier des contenus qui captent l'intérêt de la communauté : des informations techniques, des contenus ludiques, des produits tendance inspirants, des conseils avisés... ;
7. Trouver le bon rythme : en publiant trop fréquemment, on peut agacer, a contrario si l'on est trop discret, les internautes risquent de juger qu'il ne sert à rien de s'abonner au compte. Sur Instagram, on peut aller jusqu'à plusieurs publications par semaine alors que sur Facebook, Twitter ou LinkedIn, il peut s'agir de plusieurs publications par jour.



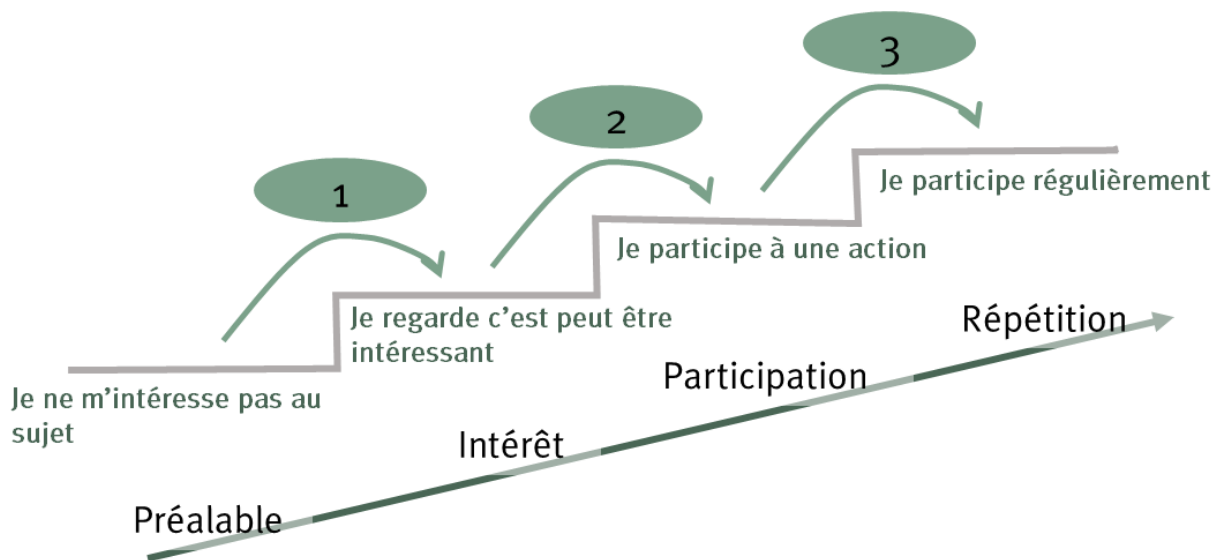
## Rentrer dans le principe de la communication engageante

*DÉFINITION : LA COMMUNICATION ENGAGEANTE EST UN PRINCIPE DE COMMUNICATION OÙ LA DIFFUSION CLASSIQUE D'UN MESSAGE S'ACCOMPAGNE D'UNE PROPOSITION D'IMPLICATION DANS LE PROJET. AINSI LA CIBLE DE LA COMMUNICATION EST-ELLE À LA FOIS UN RÉCEPTEUR ET POTENTIELLEMENT UN ACTEUR.*

La communication engageante se base sur une théorie des petits pas avec en premier pas des actions peu coûteuses (au sens de l'effort dépensé) et donc très faciles à obtenir. Ces actions ont cependant pour effet de prédisposer celles et ceux qui les ont accomplies à réaliser d'autres actes plus engageants.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA COMMUNICATION ENGAGEANTE

Etape de communication	Type d'actions possibles
Préalable	Réponse à un questionnaire simple, demander de faire des propositions d'amélioration sur leur territoire
Intérêt	Proposition de participation à une action de communication comme une interview, participer à une formation-information très courte
Participation	Participer à des réunions de travail, à des inaugurations, des actions de communication
Répétition	Devenir un ambassadeur de l'itinérance, faire partie d'un club de l'itinérance...



La communication engageante est souvent associée aux principes de « Nudge », ce qui est très réducteur. Les techniques de communication « Nudge » étant en effet, un des outils utilisés pour travailler sur la communication engageante.

## Construire des actions de renforcement, d'inspiration et de cohésion des acteurs

### Pourquoi des actions de cohésion des acteurs ?

Tout au long d'un projet, il est important d'améliorer et de renforcer la cohésion des personnes qui travaillent ensemble sur ce projet. Ceci est d'autant plus important ici car, souvent, ces personnes ne se voient qu'occasionnellement lors des réunions techniques ou décisionnelles.

### Quels sont les types d'actions possibles en matière de cohésion et d'inspiration des acteurs ?

#### 1 / Proposer un moment convivial à partager

Toute cohésion d'équipe commence par la création d'une histoire commune. Pour cela, il est important de constituer des souvenirs partagés basés sur des expériences en commun porteuses d'émotions.

Dans un monde professionnel où le temps est une denrée rare, organiser de tels événements centrés uniquement sur cet objectif est souvent un échec. Ces moments ne sont pas naturellement perçus comme essentiels. Alors comment faire ?

#### 2/ Les conseils d'une organisatrice d'évènement :

- Créer un évènement sur 2 jours (séminaire, comité transversal, journées thématiques...) aura des objectifs multiples : échanges entre les acteurs avec exercice de co-construction du projet, apports thématiques sur certains sujets, temps de partage informels et temps conviviaux originaux ;
- Prévoir des temps conviviaux qui ne soient pas aux extrémités du programme pour éviter notamment les départs anticipés ;
- Prévoir des moments originaux mais qui soient adaptés à tous ou presque. C'est bien s'ils ont lien avec la thématique de l'itinérance : sortie en VAE, canoë, mais ce n'est pas obligatoire et il y a de multiples possibilités ... ;

- Prévoir des temps d'échanges et de travail dans des lieux inattendus ou insolites ;
- Toujours finir par un temps fort d'échanges et ou de prise de décision qui nécessite la présence des acteurs.

#### 3/ Célébrer une avancée déterminante du dossier

Après une étape importante du projet, il est important de partager avec l'équipe le succès et de le célébrer ensemble. Il est sans doute difficile d'imaginer un repas ou un moment convivial mais on peut penser à :

- Remercier officiellement l'équipe (sur la newsletter par exemple) et par messages (mail, groupes,...)
- Imaginer un moment de groupe sur Slack ou WhatsApp quelques minutes dans le style « apéro à distance ».

## Les liens

### Les réseaux sociaux

- [Les réseaux sociaux pour les nuls](#)
- [Guide des réseaux sociaux](#)

### La communication engageante

- [La communication engageante, Girandola et Joule](#)
- [Présentation « La communication engageante : faire appel à la psychologie pour favoriser le changement de comportements des citoyens en matière de développement durable »](#)
- [De l'intention à l'action : de la communication persuasive à la communication engageante](#)
- [Replay du webinaire de l'OFB sur la communication engageante](#)

## Vidéo témoignage

- Ségolène Chignard pour la Méditerranée à vélo (Eurovelo 8) : [ici](#)

# FICHE 6 : Mutualiser la gouvernance et la gestion d'itinérances

## Qu'est-ce que la mutualisation ?

### Définition et points importants

LA MUTUALISATION EST UN PRINCIPE QUI CONSISTE À METTRE EN COMMUN DIFFÉRENTS ÉQUIPEMENTS, LOCAUX, ACTIONS OU PERSONNE(S) ET / OU À RÉPARTIR LES COÛTS D'UNE ACTION ENTRE DIFFÉRENTES STRUCTURES.

Le premier modèle de référence de la mutualisation est la recherche de l'efficacité par des économies d'échelle. L'objectif est de faire autant avec moins de ressources ou de faire plus ou mieux avec autant de ressources. La mutualisation permet en effet :

- De consacrer moins de temps à un ensemble de tâches qui sont réparties entre les acteurs ;
- De monter en qualité au niveau des Ressources Humaines, en ayant par exemple un expert d'un domaine partagé entre plusieurs projets (exemple : communication digitale) ;
- De diminuer les coûts de fonctionnement en partageant certaines réalisations comme un site internet ou la participation à des salons ;
- De partager des données et de l'information.

Le second point du modèle de la mutualisation est la naissance d'une intelligence collective. Face à la complexité des sujets à traiter, un croisement de connaissances et d'expériences qui combinent différents profils de personnes est nécessaire. L'organisation en mode mutualisé favorise un apprentissage collectif réactif et permet ainsi de s'adapter aux besoins croissants d'expertise.

Ceci permet notamment :

- De trouver de meilleures méthodes,
- D'utiliser de meilleurs outils,
- D'obtenir un rendu plus riche que celui qui serait réalisé par un seul acteur.

### Préalable - Le quizz où vous en êtes ? ...

Situez votre niveau de 0 à 3 sur les 6 points suivants pour vérifier ce que vous mutualisez ou pourriez mutualiser.

Domaines	Niveau actuel
Mutualisation des ressources humaines	
Mutualisation de plusieurs animations / évènementiels	
Mutualisation de méthodes et partage de données	
Mutualisation d'outils et de supports de communication	
Mutualisation de certaines réunions	
Mutualisation de recherches de financement	
Mutualisation des ressources humaines	
TOTAL	

0 : Pas du tout

1 : Un peu ou très partiellement

2 : A un niveau suffisant pour permettre un fonctionnement correct

3 : A un très bon niveau

Faites le total de vos points ! Alors où en êtes-vous ?

- Moins de 7 pts : Nous vous encourageons à démarrer la mutualisation !
- Entre 7 et 14 pts : Il y a des éléments à améliorer
- Plus de 14 : C'est bien et plus de 17 vous êtes au top sur la mutualisation !



## Que peut-on envisager en matière de mutualisation de gouvernance d'itinérances ?

Domaines	Ce qui est mutualisable	A quel niveau ?
La mutualisation des ressources humaines à l'échelle de plusieurs itinérances	Certains types d'actions (communication numérique, recherche de mécènes, mise en place d'une boutique, ...) sont très spécialisées et peuvent difficilement être portées par la personne en charge de l'animation de la gouvernance. Un community manager ou un responsable produit pour une politique de vente peuvent être, par exemple, mutualisé sur différentes itinérances.	Plusieurs itinérances / massif / niveau national
La mutualisation de plusieurs animations de gouvernances par une seule structure	On peut imaginer qu'une même structure de gestion de la gouvernance prenne en charge plusieurs itinérances. Cela permettrait de disposer de personnel plus spécialisé et de faire des économies d'échelles.	Structure agissant à une échelle inter-territoriale (plusieurs départements, massif...)
La mutualisation et le partage de données, de méthodes et d'expériences	Les différentes données, outils et réflexions nécessaires à une bonne gouvernance ont intérêt à être mutualisés entre différentes gestions d'itinérances. Ceci est l'objectif par exemple d'un organisme comme l'IPAMAC ou peut être liés à des groupes de réflexions avec des itinérances ayant des problématiques proches. C'est un processus d'intelligence collective.	Structure à l'échelle du massif par exemple comme l'IPAMAC. Groupes spécialisés au niveau national (à l'intérieur de structures nationales, par exemple)
La mutualisation d'outils et de supports de communication	De nombreux outils peuvent être mutualisés parmi les supports de communication de type site internet ou des documents de communication comme la trame de l'infographie de l'itinérance. Certains logiciels peuvent également être partagés.	Plusieurs itinérances ou échelle Massif ou niveau national
La mutualisation de certaines réunions	Ce n'est pas le plus facile à réaliser. Cependant, les itinérances deviennent de plus en plus nombreuses et mobilisent les mêmes acteurs décideurs. On peut imaginer que, dans certains cas, un ensemble de réunions décisionnelles puissent être organisées en continue avec les mêmes acteurs.	Plusieurs itinérances
Mutualisation de la recherche de financement	Avec la raréfaction des financements publics. Il est important d'anticiper un changement dans les recherches de financements. La mutualisation peut être efficace de 2 manières : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec des cellules spécialisées dans la recherche de financements pour plusieurs itinérances ;</li> <li>• En créant une structure de types fondation et / ou un fonds de dotation pour permettre notamment de trouver des fonds privés de type mécénat.</li> </ul>	Plusieurs itinérances ou massif

## Faites votre plan d'action

Domaines	Actions possibles de mutualisation de la gestion et de la gouvernance de l'itinérance	Avec qui ?
Mutualisation des ressources humaines		
Mutualisation de plusieurs animations		
Mutualisation méthodes et partage de données		
Mutualisation d'outils et de supports de communication		
Mutualisation de certaines réunions		
Mutualisation de recherches de financement		

## Vidéo témoignage

- Pierre Le Guillou de l'IPAMAC sur les Clubs Itinéraires Vélo à France Vélo Tourisme : [ici](#)

Lecture conseillée : La Mutualisation En Pratique - Du Schéma Aux Divers Dispositifs Conventionnels - Pierre-Stéphane Rey

# FICHE 7 : Quelles sont les solutions numériques à connaître et à utiliser pour une gouvernance d'itinérance

*DES DERNIÈRES ANNÉES DE NOMBREUX LOGICIELS PERMETTANT D'AMÉLIORER LA GESTION ET LA GOUVERNANCE DE PROJET, COMME UNE ITINÉRANCE, ONT FAIT LEUR APPARITION. ILS PEUVENT ÊTRE GRATUITS OU PAYANTS (VOIRE LE PLUS SOUVENT LES DEUX AVEC DES VERSIONS GRATUITES ET PREMIUMS) ET SE RANGER DANS DIFFÉRENTES FAMILLES.*

## Le quizz « où en êtes-vous ? »

Situez votre niveau de connaissance et d'utilisation de 0 à 3 pour les 8 outils ou familles d'outils suivants et faites-vous une idée de votre niveau général sur le sujet.

Type de solutions	0	1	2	3
Utilisez-vous des logiciels de gestion multi-projet ?				
Connaissez-vous Zoom et Teams ?				
Utilisez-vous Miro (ou un équivalent) ?				
Utilisez-vous un logiciel de vote ?				
Utilisez-vous Canva ou un équivalent ?				
Utilisez-vous Sendiblu ou un équivalent ?				

0 = pas du tout connu

1 = J'en ai entendu parler

2 = Je l'ai déjà utilisé

3 = Je l'utilise régulièrement

## Les différentes familles de solutions numériques

Il existe plusieurs domaines d'activités liés directement ou indirectement à la gestion de projet et à leur gouvernance où se sont développées, ces dernières années, des solutions logicielles.

Si, au départ, on a souvent observé l'apparition d'outils liés à des fonctions précises, on voit, de plus en plus, une évolution de ces logiciels vers le multifonction autour de 2 axes :


- Le management de projet collaboratif ;
- La communication à distance.

De l'autre côté, on observe une évolution des majors comme Microsoft ou Google pour offrir toujours plus de services intégrés à leur offre logicielle.

### 1 La gestion de projet et de multi-projets : les outils de PPM

Les outils de gestion multi-projets, ou PPM (Project Portfolio Management) permettent de gérer voire de collaborer sur plusieurs projets en même temps. Ils offrent une vision macro et micro des échéances sur les différentes tâches et réduit

considérablement les échanges de mails. Parmi les principaux, on trouve :

 **Monday**.com Monday : Permet la gestion et la collaboration sur des projets, également disponible sur application mobile. Il existe en version gratuite en version individuelle et payante à des tarifs variables selon l'usage et le nombre de collaborateurs. Il possède également une partie CRM.


<https://monday.com/lang/fr/>.

 **asana** Asana : Permet la collaboration sur les projets, en suivant la progression, et respectant les calendriers avec des espaces personnalisables. Existe en version gratuite pour les fonctionnalités basiques ou payante selon les usages et le nombre de collaborateurs.

<https://asana.com/fr>.


 **wrike** Wrike : Permet le suivi des projets grâce à des espaces personnalisables et la vue macro sur les échéances. Existe en essai gratuit de 14 jours, et devient payant à un tarif variable selon l'usage et

le nombre de collaborateurs :  
<https://www.wrike.com/fr/>.


 **Trello** Trello : Permet de lister les tâches pour chaque projet en nommant un responsable pour chacune. Moins « collaboratif », il permet néanmoins une vue sur les tâches passées, présentes, futures sur différents projets et sous forme de tableau de Kanban. Existe en version gratuite et devient payant en fonction de la quantité de données et du nombre de collaborateurs. C'est aussi un logiciel de d'animation collaborative.  
<https://trello.com/fr>.

## 2 Les réunions en visioconférence


Développés durant la crise sanitaire, il s'agit des outils permettant aux collaborateurs de se retrouver en réunion tout en restant à distance. Parmi eux :


 **Zoom** Zoom : Le plus connu, permet à un ou plusieurs collaborateurs d'organiser une réunion, de créer une salle de réunion virtuelle. Son point fort réside dans le partage à tous les participants d'un tableau blanc collaboratif. Il offre aussi l'accès à un chat, un calendrier, etc... La version gratuite est limitée en temps (40 minutes/réunion)

Tarif de base : 139 € / an <https://zoom.us/>

 **Microsoft Teams** Teams : Microsoft Teams est avant tout une plateforme de travail collaboratif, la visioconférence est incluse. Ses points forts sont le calendrier et l'espace de stockage des documents utilisables gratuitement. La formule gratuite limite la durée des réunions à 60 mn en groupe). L'offre est incluse dans Microsoft 365

<https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-teams/group-chat-software>

 **Google Meet** Google Meet : Permet les mêmes fonctionnalités que les deux outils précédents à savoir : planification de réunion, partage d'écran, stockage. Il faut une adresse Gmail pour pouvoir l'utiliser. Il est également moins efficace en matière de collaboration pendant les réunions. Sa version gratuite permet, en revanche, des réunions limitées à 1 heure et à 100 participants :  
<https://meet.google.com/>

 **GoToMeeting** GoToMeeting : Un outil de visioconférence qui regroupe les points forts des 3 outils précédents. S'il existe une version d'essai, il n'y a pas de version gratuite.  
Tarif de base : 11 €/mois mais avec des fonctionnalités limitées.  
<https://www.goto.com/fr/meeting>.

## 3 L'animation d'ateliers et de projets participatifs


*AU-DELÀ DES LOGICIELS PERMETTANT DE TRANSMETTRE SONS ET IMAGES ET QUI POSSÈDENT DÉJÀ DES FONCTIONS D'ANIMATION (COMME ZOOM ET TEAMS) PEUVENT ÊTRE UTILISÉS, SOIT EN PARALLÈLE, SOIT DIRECTEMENT, DES SOLUTIONS SPÉCIFIQUES D'ANIMATION DE RÉUNIONS ET D'ESPACE COLLABORATIF.*

Ces outils proposent un ensemble de fonctions permettant notamment de travailler sur un tableau blanc collaboratif en ligne. Ce tableau permet de partager des idées entre collaborateurs et peut répondre à différents besoins comme réunions, ateliers, brainstorming, construction de carte mentale, workflows agiles, UX design,


Ils proposent en général différentes solutions comme : stylo, post-it, formes, commentaires ou intégration de fichiers.

Il faut noter également que ces outils évoluent de plus en plus vers du management dit visuel de projet participatif. Ils vont donc bien au-delà de l'animation de réunion.

Les principaux outils utilisés actuellement sont Miro Klaxoon ou encore Padlet.

 **miro** Miro : Il propose des espaces collaboratifs pouvant être utilisés en réunion mais aussi hors réunion avec de nombreux outils. Il permet aussi la création d'un tableau global (hub) où sont concentrées toutes les informations.

GRATUIT DANS SA VERSION DE BASE / 16 \$ PAR MOIS DANS SA VERSION BUSINESS <https://miro.com/fr>

 **klaxoon** Klaxoon : (société française) propose un « board » où sont centralisés toutes les informations de management d'entreprise ou de projet. Klaxoon peut être utilisé pour l'animation de réunions créatives mais de manière plus générale de plus en plus sur du management visuel de projet.

GRATUIT DANS SA VERSION DE BASE / 24,90 € PAR MOIS DANS SA VERSION PRO  
[HTTPS://KLAXOON.COM/FR](https://klaxoon.com/fr)



A l'origine plutôt logiciel scolaire, Padlet est utilisé par de nombreux animateurs de réunions créatives aujourd'hui comme un « mur virtuel ». Sur ce mur, on peut afficher du texte et des images mais aussi des extraits sonores, vidéo ou une page Internet. Sa simplicité d'utilisation et son caractère intuitif sont des raisons de son succès.

*IL EXISTE UNE VERSION GRATUITE AVEC 3 « PADLETS » ET 20 MO DE TÉLÉCHARGEMENTS.*  
<https://fr.padlet.com/>

Ils existent de nombreuses autres solutions comme Lucidspark, Mural, Trello, Microsoft whiteboard, Google Workspace, Stormboard, Zitboard. Zoom

*IL N'Y PAS DE LOGICIELS TOTALEMENT GRATUITS IDENTIFIÉS MAIS TOUS (OU PRESQUE) PROPOSENT UNE VERSION GRATUITE LIMITÉE.*

#### 4 L'animation de webinaires et de formations

*RÉALISER DES WEBINAIRES PEUT ÊTRE UN ÉLÉMENT DE COMMUNICATION FORT POUR UN GESTIONNAIRE D'ITINÉRAIRE. IL AURA ALORS LE CHOIX ENTRE UTILISER UN LOGICIEL CLASSIQUE GÉNÉRALISTE DE VISIOCONFÉRENCE (COMME ZOOM OU TEAMS), UN RÉSEAU SOCIAL (FACEBOOK OU YOUTUBE) OU ALORS OPTER POUR UN LOGICIEL SPÉCIALISÉ.*

#### Les logiciels généralistes



Teams ou Zoom sont aujourd'hui les plus utilisés pour des webinaires ou de la formation. Zoom et Teams proposent des versions gratuites et un ensemble de tarifications en fonction du nombre de participants, de la durée ou du stockage disponible de données.

Les deux logiciels permettent l'enregistrement de séminaires. Microsoft Teams est particulièrement performant dans les intégrations des services Microsoft 365 (OneDrive, Sharepoint, Forms, ...). Zoom propose aussi de multiples intégrations tierces via son marché d'applications et

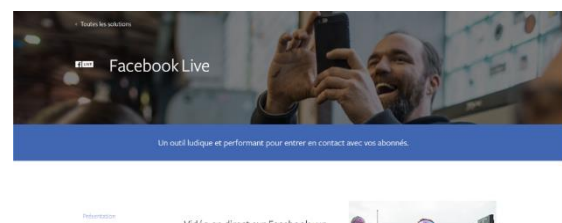
Les 2 logiciels permettent également de créer des « Breakout Room », ce sont des salles de réunion scindées en petits groupes.

Ces 2 outils deviennent globalement de plus en plus performants sur l'organisation de webinaires. Par exemple Teams permet maintenant de gérer facilement la diffusion et les inscriptions.

Exemple de tuto pour mettre en place un webinaire sur Teams <https://la-visioconference.com/faire-webinar-teams/>.

#### Les réseaux sociaux

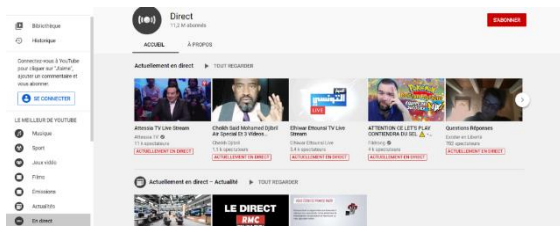
##### Facebook Live



Facebook peut être utilisé pour organiser des webinaires gratuitement si on a une audience forte sur un profil Facebook. Ceci est particulièrement intéressant pour capter l'audience sur mobile notamment. Facebook permet même d'annoncer le live et propose à son audience d'avoir un rappel automatique.



## You Tube Live



Sur le même principe que Facebook Live, Youtube est intéressant si on a un public suiveur. Depuis le tableau de bord de YouTube Studio, on peut accéder aux diffusions, en direct, en cours, à venir ou terminées.

### Les principaux logiciels spécialisés « webinaires » :

Trouver la bonne solution professionnelle pour diffuser un webinaire peut s'avérer complexe tant les acteurs sont nombreux. Les propositions les plus connues sont sans doute :

- Livestorm
- Webikeo (très performant)
- Gotowebinar (solution professionnelle la moins chère)
- Clickmeeting

Globalement, ces solutions sont assez onéreuses (allant de plusieurs dizaines à plusieurs centaines d'€ mensuels). Elles proposent également des offres gratuites mais souvent limitées en fonctionnalités ou en nombre de participants et/ou en temps.

Dans tous les cas, il s'agit de solutions techniques complètes fournissant à la fois une partie « annonce et gestion des inscriptions », un environnement graphique, de nombreux outils d'animation et d'interactions, la gestion des replays, la gestion du post webinar, ....

Elles sont plutôt réservées à des organismes qui interviennent beaucoup en webinaires et en formation.

## 5 Les logiciels de gestion d'assemblées générales et de vote interactif

Ce type de logiciel est utilisé, en général, pour la gestion des associations et pour leurs réunions d'assemblée générale. Il peut être facilement intégré ici aux organisations de comités de pilotage décisionnaires des itinéraires.

Ces logiciels fournissent en général 4 types de services :

- Les convocations ;
- L'émargement ;
- Le vote ;
- Les comptes-rendus.

Pour les votes, ils permettent ainsi de proposer de manière officiellement reconnue :

- Un vote en ligne ;
- La gestion des pouvoirs ;
- Un vote avant /après le COPIL.

### Quelques logiciels de vote parmi les plus connus

**i.Périclès** i-Périclès : Assez facile à utiliser et intuitif, il s'intègre dans Powerpoint et propose une plate-forme en ligne sécurisée.

**votebox** quizzbox **Votebox** : Assez utilisé dans le milieu sportif, logiciel intuitif lié à Zoom pour la partie visio-conférence.

**nüag** **Nuag** : C'est une plateforme de vote en ligne intégrant toutes les fonctionnalités d'organisation et de pilotage classiques.

Les prix sont donnés en général par réunion et sont assez variables en fonction du nombre de participants et des services précisément demandés.

Il faut compter quelques dizaines d'euros pour une réunion et un service de base mais ce service est généralement suffisant.


## 6 Les logiciels de Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM)


Les outils numériques issus de la GRC (Gestion de la Relation Client ou CRM en anglais) permettent de construire une interface entre une base de données clients et des actions commerciales.

Ces logiciels sont utilisés fréquemment dans le monde de l'entreprise pour la relation clientèle. Ils peuvent être réorientés dans la gestion automatisée de la communication en gouvernance de projet. Dans ce cas une version simple suffira d'ailleurs. Il doit permettre :

- De gérer les contacts en mettant en place une analyse typologique ou comportementale ;
- De faire parvenir des informations spécifiques à différentes catégories de cibles ;
- Globalement de gérer des projets de manière collaborative.

Les logiciels de CRM ont souvent d'autres fonctionnalités propres au monde de l'entreprise comme la gestion des devis, la facturation ou la relance client. Parmi les logiciels de CRM français (garantissant un respect de la législation), les 2 les plus connus sont :

 **Sellsy** : Une solution de CRM qui fait également office de logiciel de facturation et de précomptabilité.

 **AXONAUT** : Logiciel de gestion avec de nombreuses fonctionnalités et qui vise les petites structures.

Dans les CRM étrangers adaptés à ce type de projet, on trouvera principalement Pipedrive, Hubspot ou encore Monday.

Dans les logiciels dit gratuits, sont présents des logiciels payants avec une version de base gratuite. Cependant, celle-ci suffit largement pour une adaptation d'une solution CRM à de la gestion de projet.

Parmi les 3 les plus cités on retrouvera Hubspot (sans doute le plus performant en version gratuite car il offre de nombreuses fonctionnalités) et Monday ou encore Freshale.

## 7 Les outils permettant de réaliser des enquêtes, des sondages ou de demander la réaction du public en direct

Dans le cadre de l'animation de la gouvernance d'itinérances, on peut avoir à réaliser des enquêtes et des sondages en ligne, ou durant une visioconférence ou encore pendant une réunion physique ou hybride.

### Les enquêtes et sondages en ligne

Les solutions logicielles ont pour fonctions de permettre :

- La construction du questionnaire (ce questionnaire est ensuite envoyé ou projeté en direct) ;
- Le traitement automatique des données recueillies ;
- La réalisation de schémas et de principes de restitution de données organisées.

Celles-ci pourront être restituées « en direct » ou faire l'objet d'une restitution ultérieure analysée et confortée.

### Les solutions pour les enquêtes en ligne

Il existe de nombreux outils pour réaliser des questionnaires en ligne.

**Les logiciels payants** présentent un ensemble de fonctionnalités (comme introduire son propre graphisme, un grand nombre de personnes enquêtées, plusieurs utilisateurs, des questions de suite possibles (possibilité d'introduire une question de précision en fonction du type de réponse), des exemples de construction de questionnaire, ...). Les principaux logiciels payants sont :

- SurveyMonkey (très complet) [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)
- Type form [www.typeform.com](http://www.typeform.com)
- Survicate [www.survicate.com](http://www.survicate.com)
- Alchemer (très convivial) [www.alchemer.com](http://www.alchemer.com)
- Qualtrics (très innovant) [www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)
- Kizeo forms (solution française) <https://www.kizeo-forms.com/fr/>

Leurs coûts sont généralement donnés mensuellement et représentent quelques dizaines d'euros par mois.

### Les solutions gratuites ... ou presque



**Google Forms** : gratuit, plutôt focalisé sur la réalisation, la mise en ligne et le traitement des réponses à un questionnaire web.



**Microsoft Forms** : intégré à la suite Microsoft 365 (on dira donc semi gratuit) et permet de créer facilement des formulaires, des enquêtes et des sondages personnalisés.

### Les solutions pour de la réaction en direct

Ces solutions logicielles peuvent être utilisées pour faire réagir directement le public lors d'une intervention. Des demandes de réactions sont alors proposées en faisant un lien avec l'application ou le site internet de l'outil utilisé. Ceci peut aussi être utilisé dans les webinaires et les formations.

Parmi les principaux logiciels accessibles en termes de coûts et avec des versions gratuites, on citera :

- Slido [www.slido.com](http://www.slido.com)
- Dialogloop [www.dialogloop.com](http://www.dialogloop.com)
- Mentimeter [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)

## 8 Les solutions de mise en page et de traitement graphique avancées

Il s'agit de logiciels permettant de réaliser facilement des mises en page de niveau professionnel sans utiliser des logiciels complexes ou professionnels (comme X-Press).

### La solution la plus connue est Canva

**Canva** Canva: Accessible en ligne pour créer tout type de contenus: infographies, présentations, mise en page, dynamique ou non. Le logiciel propose une banque de modèles très fournie. Il permet également le montage de vidéos. L'outil est largement utilisable gratuitement, mais certains modèles et éléments sont payants: <https://www.canva.com/>.

Cependant, il existe un grand nombre d'alternatives à Canva qui peuvent se révéler plus adaptées en fonction du niveau graphique de la personne et du type de réalisations à effectuer. Ces solutions proposent des versions gratuites et des offres payantes :

- Genially : à peu près les mêmes fonctions que Canva <https://app.genial.ly/>.
- Microsoft Designer : L'application de conception graphique de Microsoft 365 est incluse dans l'offre globale.
- Visme : très efficace sur les infographies [www.visme.co](http://www.visme.co).
- Adobe spark : (plus pour les professionnels) [www.adobe.com](http://www.adobe.com).
- Pic Monkey (éditions de photos).

Et une mention spéciale ? pour Vectonator (gratuit actuellement) [www.vectonator.io](http://www.vectonator.io).

## 9 Les outils de newsletter

Les outils de newsletter permettent la création et l'envoi automatisé de mails. Ils améliorent et facilitent la communication interne et externe à l'organisation.

Parmi eux :



sendinblue

Sendinblue : l'outil en ligne permet la conception de newsletters à l'aide de modèles et permet l'envoi de 300 mails par jour dans sa version gratuite. Dans une de ses versions payantes, l'outil permet d'automatiser certains scénarios, comme l'envoi de mails par exemple.

LES TARIFS VARIENT DE 19€ À 49€ POUR LES VERSIONS PAYANTES : <https://fr.sendinblue.com/>.



mailjet  
by sinch

Mailjet : l'outil propose les mêmes prestations, avec un volet statistique pour étudier par exemple le taux d'ouverture de vos courriels. Les envois sont limités à 200/jour dans la version gratuite.

LES TARIFS COMMENCENT À 14€/MOIS POUR 15 000 MAILS ET AUGMENTENT EN FONCTION DU NOMBRE D'ENVOIS (385€/MOIS POUR 500 000 MAILS MAXIMUM) : <https://www.mailjet.com/fr>.



Sarbacane

Sarbacane : permet entre autres choses l'envoi de campagnes mail mais reste un outil bien plus complet orienté marketing. Comptez 69€ par mois pour le pack « entrée de gamme » incluant la création des courriels, les campagnes mail (limitées à environ 160 envois par jour), un accompagnement et les automatisations: <https://www.sarbacane.com/>.



Mailchimp : permet d'éditer et d'envoyer des campagnes mail. Il y a un essai gratuit d'un mois et l'utilisation est ensuite payante. Comptez environ 12€ pour 5000 mails par mois. Un autre bémol est que tout est en anglais :

<https://mailchimp.com/fr/?currency=EUR>.

## CONTACTS IPAMAC

Laura LEOTOING

[laura.leotoing@ipamac.fr](mailto:laura.leotoing@ipamac.fr)

04 74 59 71 70

# IPAMAC

Parcs naturels  
du Massif central

Action mise en œuvre avec le soutien de :

Avec le soutien de



agence nationale  
de la cohésion  
des territoires

La Région  
Auvergne-Rhône-Alpes

RÉGION  
BOURGOGNE  
FRANCHE  
COMTE

Avec l'appui des partenaires :



Agence française  
des chemins  
de Compostelle



GRANDE  
TRAVERSÉE  
DU MASSIF CENTRAL



Le chemin de Saint-Guilhem™  
Grande traversée Pédestre du Massif Central

