



# Evolution des métiers et des compétences dans le tourisme en Normandie



PRÉFÈTE  
DE LA RÉGION  
NORMANDIE

	<b>VOLET 1</b>	<b>7</b>
	<b>Tourisme en Normandie :</b>	
	<b>Panorama de l'emploi et du marché du travail</b>	<b>7</b>
	<b>ETAT DES LIEUX DES EMPLOIS LIÉS AU TOURISME</b>	<b>8</b>
●	71 811 actifs en emploi exercent une activité liée au tourisme en Normandie	9
●	Profils des actifs exerçant une activité liée au tourisme	10
●	Caractéristiques des emplois occupés	12
	<b>LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES MÉTIERS LIÉS AU TOURISME SUR LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE</b>	<b>14</b>
●	20 557 demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers liés au tourisme en Normandie au 31 mars 2017	15
●	Caractéristiques des demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers du tourisme	17
●	26 236 offres d'emploi diffusées par Pôle emploi en 2016 sur les métiers du tourisme	21
	<b>VOLET 2</b>	<b>26</b>
	Accueil, numérique, professionnalisation : les enjeux du tourisme normand	
	<b>Quels impacts sur les métiers et compétences ?</b>	<b>26</b>
	<b>ENJEU N°1 : L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL</b>	<b>30</b>
●	Les conditions d'un accueil de qualité	30
●	Amélioration de l'accueil : approche normande par segment du tourisme	33
●	Une importante offre de professionnalisation visant l'amélioration de l'accueil... mais une difficulté à mobiliser les professionnels	36
	Synthèse	39
	<b>ENJEU N°2 : LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE</b>	<b>40</b>
●	De l'accueil physique à l'accueil connecté	40
●	Vision d'ensemble des impacts du numérique sur les métiers et compétences dans le tourisme	41
●	Numérique : un développement hétérogène selon les segments du tourisme	46
	Synthèse	52

## VOLET 2 (suite)

### ENJEU N°3 : LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS 53

- Repérage de dispositifs en faveur de la sécurisation  
des parcours des saisonniers au niveau national 54
  - Exemples de dispositifs  
et actions mis en œuvre en Normandie 56
  - Synthèse 58

### Constats et préconisations 59

## VOLET 3 68

Les impacts des enjeux du tourisme  
sur les métiers et compétences

### Focus sur les activités nautiques, le tourisme équestre, la randonnée pédestre et à vélo 68

#### LES ACTIVITÉS NAUTIQUES 73

- Caractéristiques des clubs nautiques normands 74
  - Analyse des pratiques  
des clubs nautiques en Normandie 75
- Les enjeux du tourisme et leurs impacts sur  
les métiers et compétences dans le monde nautique 77
- Synthèse et axes de réflexion 83

#### LE TOURISME ÉQUESTRE 85

- Caractéristiques des structures  
de tourisme équestre en Normandie 86
  - Analyse des pratiques  
en tourisme équestre en Normandie 88
- Les enjeux du tourisme et leurs impacts sur  
les métiers et compétences dans le monde équestre 92
- Synthèse et axes de réflexion 95

#### LA RANDONNÉE PÉDESTRE ET À VÉLO 97

- A vélo ou à pied, la randonnée ...  
une activité en développement constant 98
  - La randonnée en Normandie 100
- Les besoins en services et compétences 102
- Synthèse et axes de réflexion 105

### Les perspectives communes de professionnalisation 107





## Contexte et objectif de l'étude

Première destination mondiale selon les estimations du Conseil interministériel du tourisme, la France a accueilli 88 à 89 millions de visiteurs étrangers en 2017, soit 5 millions de plus qu'en 2016<sup>1</sup>. L'objectif affiché du gouvernement est d'atteindre le seuil des 100 millions de touristes internationaux et ses recettes associées évaluées à 50 milliards d'euros à l'horizon 2020. Les estimations en termes de création d'emploi s'élèveraient alors à 300 000 emplois supplémentaires sur l'ensemble du territoire, en métropole et en outre-mer.

Dans le cadre du Plan national du tourisme élaboré par l'Etat en 2014 et du Conseil interministériel du tourisme (CIT) de novembre 2016, le gouvernement construit une stratégie ambitieuse avec l'ensemble des territoires et acteurs du tourisme. En juillet 2017, le Conseil interministériel du tourisme a présenté la feuille de route du Gouvernement en matière touristique et les 1ères mesures concrètes dans six domaines prioritaires « *pour renforcer l'attractivité touristique de la France* » :

- La qualité de l'accueil et la sécurisation des sites
- La structuration de l'offre touristique
- Le soutien étatique en matière d'investissements
- La formation et l'emploi dont l'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage et la signature en 2018 d'un accord d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)
- Le soutien à la numérisation et au partage d'information
- L'accès aux vacances pour le plus grand nombre.

S'il génère en France près de 8 % du PIB et représente 9 millions d'emplois directs et indirects, le tourisme est une activité économique majeure pour la Normandie, facteur très important d'attractivité. Selon les chiffres de l'Insee, en 2014, la consommation touristique représente l'équivalent de 6 % du PIB normand et les emplois directs et indirects concernent 3,1 % de l'emploi global de la région<sup>2</sup>. Typiquement, la Normandie, reconnue par l'Etat comme destination d'excellence à forte visibilité internationale, recense trois contrats de destination portant sur le Tourisme de mémoire, le Mont-Saint-Michel et sa baie (avec la Région Bretagne) et sur l'Impressionnisme (avec la Région

Ile de France) ainsi que deux SPÔTT (Contrats de structuration de pôles touristiques territoriaux) portant sur le littoral manchois comme destination écotouristique à dynamiser, et le Perche comme destination d'excellence pour la randonnée.

La qualité de l'accueil et des services est un facteur clé de l'attractivité de l'offre touristique de toute destination. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la Normandie, pour rester une destination majeure de la destination France doit impérativement investir ces champs pour se démarquer de la concurrence et ainsi conquérir de nouvelles parts de marché.

S'inscrivant dans la dynamique nationale impulsée, la Direccte Normandie a initié à partir de 2017 une réflexion associant l'ensemble de ses services (Pôle Economie – Emploi- Entreprises, Pôle Travail, Pôle Concurrence et Unités Départementales) dans le secteur du tourisme. Dans ce cadre, la Direccte a sollicité le Carif-Oref pour la réalisation d'une étude sur les activités liées au tourisme qui vise à identifier les impacts de trois enjeux identifiés sur les métiers et les compétences :

- **L'amélioration de l'accueil, priorité nationale et régionale** : l'accueil touristique comprend la préparation du voyage jusqu'à son bon déroulement voire au dépôt d'avis en ligne. Il s'agit de mieux répondre aux attentes des clientèles françaises (74 % de la clientèle dans l'hébergement marchand en Normandie), étrangères (26 %) et spécifiques (familles, seniors, personnes en situation de handicap...)
- **Le développement du numérique** : l'expérience touristique fondée sur une hyper-connectivité fait partie intégrante du voyage. Le numérique est devenu le principal facteur de développement d'une destination (promotion, référencement, open data touristique, e-réputation, internet de séjour, commercialisation...). Il s'agit de faciliter l'accès à l'offre de service sur les territoires en fiabilisant l'information et de favoriser l'innovation.
- **La sécurisation des parcours des professionnels et notamment des saisonniers** : l'enjeu de l'emploi et de la montée en qualification des professionnels et plus particulièrement des saisonniers est central eu égard au caractère non « délocalisable » du marché du travail. L'anticipation des besoins en formation doit prendre

<sup>1</sup> Conseil interministériel du tourisme

[www.gouvernement.fr/action/plan-tourisme](http://www.gouvernement.fr/action/plan-tourisme)

<sup>2</sup> « L'économie du tourisme en Normandie »



en compte les nouvelles tendances de consommation touristique, les compétences attendues et les métiers émergents.

A travers cette étude, il s'agit de caractériser les emplois existants, repérer les métiers émergents ou en évolution, ainsi que les besoins en compétences compte tenu de l'offre de formation existante, à partir de la parole des acteurs du tourisme.

### Approche méthodologique

Encadrée par un comité technique constitué de la Direccte et du Carif-Oref, la démarche s'est organisée en plusieurs étapes :

La 1<sup>re</sup> étape a permis de réaliser un panorama statistique de l'emploi dans le tourisme en Normandie, mener des recherches documentaires sur les métiers et compétences développées dans le tourisme et conduire une 1<sup>re</sup> phase d'entretiens auprès d'une trentaine d'experts, d'institutionnels du tourisme visant, à partir des enjeux identifiés, à repérer de manière transversale les évolutions des métiers et les besoins en compétences.

La 2<sup>e</sup> étape consistait à mettre en œuvre une approche exploratoire d'analyse plus fine des métiers repérés comme nouveaux ou émergents, et des besoins en compétences. Cette étape a consisté à focaliser l'exploration sur certains segments du tourisme jusque-là peu explorés. Ont ainsi été retenues par le Comité technique les activités nautiques, le tourisme équestre et les activités de randonnée à pied et à vélo. Des entretiens ont ainsi été menés auprès de spécialistes et de professionnels de ces activités.

## VOLET 1



# Tourisme en Normandie Panorama de l'emploi et du marché du travail

## 8 ETAT DES LIEUX DES EMPLOIS LIÉS AU TOURISME

9 ● 71 811 actifs en emploi exercent une activité liée au tourisme en Normandie

10 ● Profils des actifs exerçant une activité liée au tourisme

10 ● Des emplois davantage occupés par les hommes

10 ● Des jeunes surreprésentés dans plusieurs activités

11 ● Des niveaux de diplôme variables selon les activités

12 ● Caractéristiques des emplois occupés

12 ● Une place plus importante pour les indépendants/employeurs et un taux d'emploi durable de plus de 80%

13 ● Un temps partiel plus répandu que dans le reste de la population active

## 14 LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES MÉTIERS LIÉS AU TOURISME SUR LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

15 ● 20 557 demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers liés au tourisme en Normandie au 31 mars 2017

17 ● Caractéristiques des demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers du tourisme

17 ● Plus de femmes que d'hommes, et des jeunes plus nombreux

17 ● De nombreux jeunes positionnés sur les métiers du tourisme

19 ● Niveaux de formation

21 ● 26 236 offres d'emploi diffusées par Pôle emploi en 2016 sur les métiers du tourisme

### Au préalable...

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le tourisme comprend « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel à des fins de loisirs, pour affaires ou autres motifs »<sup>3</sup>.

Dans cette étude, le tourisme n'a pas pu être appréhendé dans sa globalité. En effet, trois difficultés se sont invitées dès le début du travail. Très hétérogène, le tourisme regroupe différentes branches ou secteurs d'activité qui peuvent être très éloignés en termes d'activité et donc de métiers et compétences. Par exemple, il est difficile de comparer la location de véhicule avec l'activité des musées, bien qu'une partie de leur activité relève du tourisme. La deuxième difficulté identifiée tient à déterminer quelle est la part d'une activité économique relevant du tourisme. En effet, dans de nombreux cas, les entreprises ou organismes réalisent une part de leur activité dans le tourisme, c'est notamment le cas des restaurants, des parcs d'attraction, du transport... tandis que l'autre partie de leur activité relève de l'économie locale (consommation des habitants). Enfin, la troisième difficulté notable est liée à la mesure des emplois saisonniers, que seule l'Insee est en capacité de réaliser à l'aide du fichier portant sur les déclarations annuelles de données sociales (DADS) mensualisées<sup>4</sup>. Ainsi, le nombre d'emplois touristiques est marqué par de fortes saisonnalités, difficiles à prendre en compte statistiquement (exploitation particulière reposant sur l'exhaustivité des données sociales déclarées)<sup>5</sup>. Pour toutes ces raisons, les résultats peuvent varier fortement en fonction des différents rapports ou études existants sur le tourisme, selon le périmètre et les méthodes utilisées.

Au regard de ces remarques préalables, nous allons, dans ce premier volet de l'étude, dresser un état des lieux synthétique des emplois liés au tourisme, puis, dans un second temps, en présenter les éléments du marché du travail. L'ensemble de cette première approche, plutôt quantitative, va nous permettre d'identifier les secteurs dont les activités sont prioritairement touristiques et d'établir le périmètre d'entretien de la phase exploratoire.

<sup>3</sup> Mémento du tourisme - Edition 2017 - Novembre 2017, Direction Générale des Entreprises (DGE) <https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/statistiques-du-tourisme/donnees-cles/memento-du-tourisme>

<sup>4</sup> La DADS est remplacée progressivement au rythme du déploiement de la déclaration sociale nominative (DSN).

La DSN vise à rassembler les déclarations sociales adressées par les employeurs aux organismes de protection sociale et permet une transmission mensuelle de données individuelles des salariés, à l'issue de la paie. Source : Suppression progressive de la DADS - 15 janv. 2018 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre) <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23892>

<sup>5</sup> « L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives » Groupe de travail réseau Emplois Compétences collection Document de travail n° 2016-05 France Stratégie juillet 2016 <http://www.strategie.gouv.fr/publications/lemploi-saisonnier-enjeux-perspectives>



## ETAT DES LIEUX DES EMPLOIS LIÉS AU TOURISME

En 2017, l'Insee et le Comité régional du tourisme (CRT) évaluaient à 38 000 les emplois touristiques en Normandie, représentant ainsi 3,1 % de l'emploi total normand. Pour ces opérateurs, l'emploi touristique correspond ici aux emplois induits par la présence de touristes dans la zone de réception. L'estimation repose ici sur le repérage

des secteurs d'activités concernés par le tourisme et leur classement selon leur degré de « touristicité »<sup>6</sup>.

Comme nous le verrons ci-après, la présente étude fait état de près de 72 000 personnes exerçant un emploi en lien avec le tourisme, soit 5,6% de l'emploi régional. La méthode et le périmètre retenus ici visent non pas à compter les emplois touristiques, mais à évaluer le nombre d'actifs ayant un rapport plus ou moins fréquent avec les activités touristiques.

Les analyses qui vont suivre s'appuient sur les secteurs d'activités liés au tourisme, comprenant ainsi certains emplois qui ne sont pas exclusivement touristiques. Un choix de périmètre volontairement large nous a permis d'appréhender la répartition des emplois du tourisme par sous-secteurs et les caractéristiques des actifs. Les seules activités du tourisme n'ayant pas été incluses dans le périmètre sont les commerces de détail situés en zone touristique.

ACTIVITÉS	CODE ET LIBELLÉ NAF
HÉBERGEMENT	5510Z Hôtels et hébergement similaire 5520Z Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée 5530Z Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs 5590Z Autres hébergements
RESTAURATION/DÉBITS DE BOISSON (HORS RESTAURATION COLLECTIVE)	5610A Restauration traditionnelle 5610B Cafétérias et autres libres services 5610C Restauration de type rapide 5621Z Services des traiteurs 5630Z Débits de boissons
TRANSPORT (HORS TRANSPORT DE MARCHANDISES ET LOCATION DE VÉHICULES UTILITAIRES)	7711A Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers 4910Z Transport ferroviaire interurbain de voyageurs 4931Z Transports urbains et suburbains de voyageurs 4932Z Transports de voyageurs par taxis 4939A Transports routiers réguliers de voyageurs 4939B Autres transports routiers de voyageurs 5010Z Transports maritimes et côtiers de passagers 5030Z Transports fluviaux de passagers 5110Z Transports aériens de passagers
ACTIVITÉS SPORTIVES, RÉCRÉATIVES ET DE LOISIRS (HORS CLUBS DE SPORT)	9321Z Activités des parcs d'attractions et parcs à thèmes 9329Z Autres activités récréatives et de loisirs 9311Z Gestion d'installations sportives (événements sportifs surtout) 9319Z Autres activités liées au sport
BIBLIOTHÈQUES, ARCHIVES, MUSÉES ET AUTRES ACTIVITÉS CULTURELLES	9101Z Gestion des bibliothèques et des archives 9102Z Gestion des musées 9103Z Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires 9104Z Gestion des jardins botaniques et zoologiques et des réserves naturelles
ACTIVITÉS CRÉATIVES, ARTISTIQUES ET DE SPECTACLE	9001Z Arts du spectacle vivant 9002Z Activités de soutien au spectacle vivant 9003A Création artistique relevant des arts plastiques 9003B Autre création artistique 9004Z Gestion de salles de spectacles
AGENCES DE VOYAGE, VOYAGISTES	7911Z Activités des agences de voyage 7912Z Activités des voyagistes 7990Z Autres services de réservation et activités connexes
THERMALISME, SOIN CORPOREL	9604Z Entretien corporel
CASINO ET AUTRE	9200Z Organisation de jeux de hasard et d'argent

<sup>6</sup> « L'économie du tourisme en Normandie » - Insee Dossier Normandie n° 8 - Novembre 2017

## ● 71 811 actifs en emploi exercent une activité liée au tourisme en Normandie

Les actifs travaillant dans le tourisme représentent ainsi 5,6 % de l'ensemble des actifs en emploi de la région. Trois types d'activités rassemblent plus des trois quarts des emplois, à savoir la restauration, transports terrestres et hébergement. Des activités très « connotées » tourisme ne représentent finalement qu'une part mineure des emplois touristiques. Tel est le cas des activités sportives, récréatives et de loisirs (5,7 %) ou encore des agences de voyage et voyagistes (seulement 2,2 % des emplois liés au tourisme).

ACTIVITÉS LIÉES AU TOURISME	ACTIFS EN EMPLOI SALARIÉS ET NON SALARIÉS (RP 2013* : PÉRIODE 2011-2015)		EMPLOIS SALARIÉS SECTEUR MARCHAND (ACOSS 2015)		
	EFFECTIFS	PART	EFFECTIFS	PART	ÉVOLUTION 2010/2015
Restauration	30 148	42,0%	23 620	43,5%	+7%
Transports terrestres et transport par conduite	14 477	20,2%	11 896	21,9%	-15%
Hébergement	10 492	14,6%	8 416	15,5%	-8%
Activités créatives, artistiques et de spectacle	4 826	6,7%	2 685	4,9%	-14%
Activités sportives, récréatives et de loisirs	4 078	5,7%	2 885	5,3%	+10%
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	2 210	3,1%	741	1,4%	3%
Organisation de jeux de hasard et d'argent	1 907	2,7%	1 836	3,4%	-12%
Activités des agences de voyage, voyagistes	1 564	2,2%	1 159	2,1%	-10%
Transports par eau	981	1,4%	344	0,6%	-54%
Thermalisme, soins corporels	596	0,8%	372	0,7%	+44%
Location de voitures	357	0,5%	244	0,4%	-11%
Transports aériens	175	0,2%	70	0,1%	+3%
<b>Total</b>	<b>71 811</b>	<b>100%</b>	<b>54 268</b>	<b>100%</b>	<b>-4%</b>

Source : Insee Normandie, RP 2013 - AcoSS

\* Chaque année, les résultats du recensement sont produits à partir des cinq enquêtes annuelles plus récentes. Une date de référence est fixée au 1<sup>er</sup> janvier de l'année médiane des 5 années d'enquête pour obtenir une meilleure robustesse des données. Ainsi, le RP 2013 prend en compte les données des recensements de 2011 à 2015.

Notons que les salariés occupant un emploi lié au tourisme représentent 6,7 % des emplois salariés du secteur marchand (source : AcoSS 2015).

En termes d'évolution, si globalement l'emploi salarié dans les activités liées au tourisme présente une baisse de -4 % entre 2010 et 2015, certaines activités, auxquelles nous allons nous intéresser par la suite, connaissent néanmoins une hausse, comme la restauration (+7 %) et les activités sportives, récréatives et de loisirs (+10 %).



## ● Profils des actifs exerçant une activité liée au tourisme

### Des emplois davantage occupés par les hommes

Majoritairement masculine, la répartition entre hommes et femmes est proche de la moyenne régionale tous emplois confondus. Toutefois, des différences apparaissent selon les activités. Si la restauration respecte une parité sans égal (50/50), le thermalisme, les agences de voyage et voyagistes ou encore l'hébergement offrent une place importante aux femmes alors qu'à l'inverse les activités de transport en général ou de location de voitures sont largement investies par les hommes.

#### **RÉPARTITION PAR SEXE DES ACTIFS EN EMPLOI EXERÇANT DANS LE TOURISME EN NORMANDIE EN 2013**

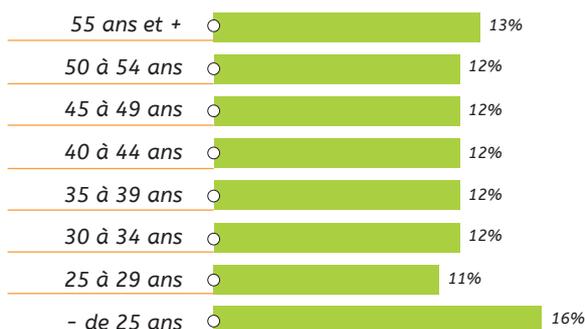
ACTIVITÉS LIÉES AU TOURISME	HOMMES	FEMMES	EFFECTIFS	PART
Restauration	50%	50%	30 148	42,0%
Transports terrestres et transport par conduite	77%	23%	14 477	20,2%
Hébergement	41%	59%	10 492	14,6%
Activités créatives, artistiques et de spectacle	55%	45%	4 826	6,7%
Activités sportives, récréatives et de loisirs	54%	46%	4 078	5,7%
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	44%	56%	2 210	3,1%
Organisation de jeux de hasard et d'argent	53%	47%	1 907	2,7%
Activités des agences de voyage, voyagistes	24%	76%	1 564	2,2%
Transports par eau	68%	32%	981	1,4%
Thermalisme, soins corporels	19%	81%	596	0,8%
Location de voitures	64%	36%	357	0,5%
Transports aériens	78%	22%	175	0,2%
<b>Total</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>	<b>71 811</b>	<b>100%</b>
<b>Ensemble des actifs normands</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>1 289 500</b>	

Source : Insee Normandie, RP 2013

### Des jeunes surreprésentés dans plusieurs activités

Les activités liées au tourisme emploient une part non négligeable de jeunes de moins de 30 ans soit 27 % d'actifs de moins de 30 ans (part plus importante que la moyenne régionale qui est de 20 %).

#### PYRAMIDE DES ÂGES DES ACTIFS DU TOURISME



Source : Insee Normandie, RP 2013

Trois activités emploient particulièrement de jeunes actifs : la restauration arrive « en tête » avec 37 % d'actifs de moins de 30 ans suivie par les activités sportives, récréatives et de loisirs (31 %) et l'organisation de jeux de hasard et d'argent (30 %).

Plusieurs activités ont une part de moins de 30 ans bien inférieure à la moyenne régionale des actifs notamment les transports terrestres et aériens, les activités créatives, artistiques et de spectacle ainsi que les bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles.

Avec une part de jeunes moins importante associée à une surreprésentation des seniors (ici les 55 ans et +), les activités de transports terrestres, les activités créatives, artistiques et de spectacle ainsi que les bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles constituent les activités les plus « vieillissantes » du tourisme.

 **RÉPARTITION PAR TRANCHES D'ÂGE DES ACTIFS EN EMPLOI EXERÇANT DANS LE TOURISME EN NORMANDIE EN 2013**

ACTIVITÉS LIÉES AU TOURISME				EFFECTIFS	PART
	MOINS DE 30 ANS	DE 30 A 54 ANS	55 ANS ET +		
Restauration	37%	53%	10%	30 148	42,0%
Transports terrestres et transport par conduite	12%	71%	17%	14 477	20,2%
Hébergement	27%	59%	14%	10 492	14,6%
Activités créatives, artistiques et de spectacle	15%	66%	18%	4 826	6,7%
Activités sportives, récréatives et de loisirs	31%	59%	10%	4 078	5,7%
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	18%	65%	17%	2 210	3,1%
Organisation de jeux de hasard et d'argent	30%	62%	8%	1 907	2,7%
Activités des agences de voyage, voyagistes	20%	69%	11%	1 564	2,2%
Transports par eau	21%	72%	7%	981	1,4%
Thermalisme, soins corporels	28%	62%	11%	596	0,8%
Location de voitures	21%	70%	9%	357	0,5%
Transports aériens	15%	72%	13%	175	0,2%
<b>Total</b>	<b>27%</b>	<b>60%</b>	<b>13%</b>	<b>71 811</b>	<b>100%</b>
<b>Ensemble des actifs normands</b>	<b>20%</b>	<b>66%</b>	<b>14%</b>	<b>1 289 500</b>	

Source : Insee Normandie, RP 2013

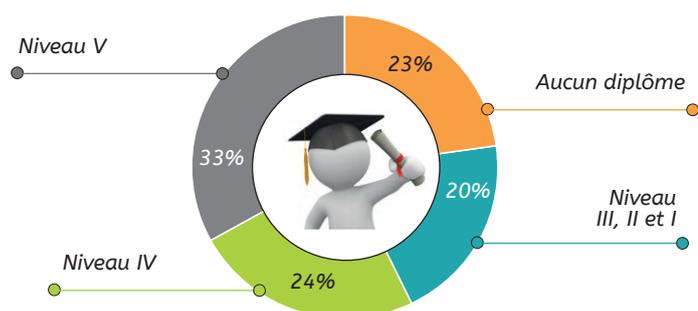
### Des niveaux de diplôme variables selon les activités

Les actifs exerçant une activité liée au tourisme disposent dans l'ensemble de niveaux de diplôme moins élevés que la population active régionale : la part des « sans diplôme » y est plus élevée (23 % contre 20 %) alors que les actifs issus de l'enseignement supérieur sont beaucoup moins présents (20 % contre 30 %).

Cependant, des nuances sont à apporter car selon les activités la situation est assez différente. Ainsi, certaines activités sont particulièrement concernées par la présence de faibles niveaux de formation ; l'Hébergement, la Restauration, les Transports terrestres présentent de forts taux de peu qualifiés (aucun diplôme et niveau V) alors qu'ils représentent 77 % des actifs liés au tourisme.

A l'inverse, plusieurs activités présentent de très forts taux d'actifs issus de l'enseignement supérieur ; il en est ainsi dans les agences de voyages, voyagistes, dans les activités créatives, artistiques et de spectacle, ou encore les bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles.

### NIVEAUX DE DIPLÔME DES ACTIFS EN EMPLOI EXERÇANT DANS LE TOURISME EN 2013



### NIVEAUX DE DIPLÔME DES ACTIFS EN EMPLOI EXERÇANT DANS LE TOURISME EN 2013

ACTIVITÉS LIÉES AU TOURISME	AUCUN DIPLÔME	NIV. V	NIV. IV	NIV. III, II, I	PART
Restauration	25%	37%	25%	13%	30 148
Transports terrestres et transport par conduite	22%	41%	24%	13%	14 477
Hébergement	27%	31%	22%	20%	10 492
Activités créatives, artistiques et de spectacle	14%	14%	24%	49%	4 826
Activités sportives, récréatives et de loisirs	19%	26%	29%	26%	4 078
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	16%	22%	22%	39%	2 210
Organisation de jeux de hasard et d'argent	26%	26%	28%	20%	1 907
Activités des agences de voyage, voyagistes	7%	11%	16%	66%	1 564
Transports par eau	10%	27%	25%	38%	981
Thermalisme, soins corporels	14%	32%	21%	33%	596
Location de voitures	24%	33%	22%	21%	357
Transports aériens	14%	10%	29%	48%	175
<b>Total</b>	<b>23%</b>	<b>33%</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>	<b>71 811</b>
<b>Ensemble des actifs normands</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>1 289 500</b>

Source : Insee Normandie, RP 2013

### ● Caractéristiques des emplois occupés

#### Une place plus importante pour les indépendants/employeurs et un taux d'emploi durable de plus de 80 %

Si l'on compare avec la moyenne nationale s'élevant à 11 %, la part des actifs en emploi dans des activités liées

au tourisme qui ont le statut d'indépendant/employeur est de 18 %. Certaines activités sont particulièrement concernées par le poids des indépendants / employeurs notamment dans les activités créatives, artistiques et de spectacle (33 %), le thermalisme, soins corporels (31 %) ou encore la restauration (24 %).

Pris dans leur ensemble, les salariés des activités liées au tourisme bénéficient d'une stabilité de l'emploi assez proche de la moyenne régionale (82 % contre 84 % au niveau national).

Mais certaines activités présentent un niveau de précarité plus important. Ainsi, dans les Activités créatives, artistiques et de spectacle et dans le Thermalisme, soins corporels, les emplois en CDD représentent respectivement 40 % et 32 % des emplois (contre 10 % en moyenne régionale).

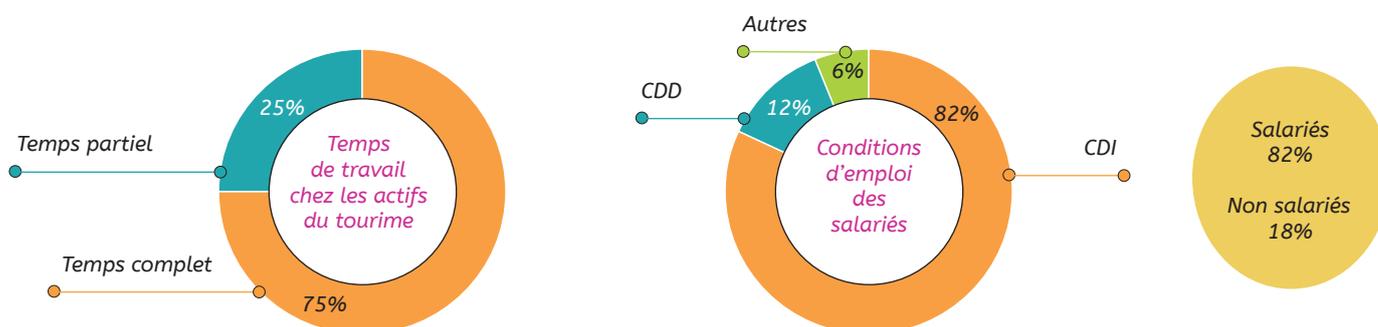
Les spécificités de certaines activités (ex. la précarité observée dans le milieu artistique et culturel) et le recours plus fréquent au travail saisonnier expliquent en partie les taux d'emplois durables plus faibles que la moyenne dans certaines activités liées au tourisme.

### Un temps partiel plus répandu que dans le reste de la population active

Qu'ils soient indépendants ou salariés, un quart des actifs des activités liées au tourisme travaillent à temps partiel (contre 18 % pour la population active totale).

Cette situation est très marquée dans les Activités créatives, artistiques et de spectacle (36 % d'emplois à temps partiel, le Thermalisme, soins corporels (33 %), les Activités sportives, récréatives et de loisirs (30 %) ou encore la Restauration (29 %).

#### STATUT ET CONDITIONS D'EMPLOIS DES ACTIFS DU TOURISME EN 2013 EN NORMANDIE



Source : Insee Normandie, RP 2013  
« autres » : apprentis, emplois aidés, intérim

#### SITUATION PROFESSIONNELLE DES ACTIFS EN EMPLOI EXERÇANT UNE ACTIVITÉ LIÉE AU TOURISME EN 2013 EN NORMANDIE

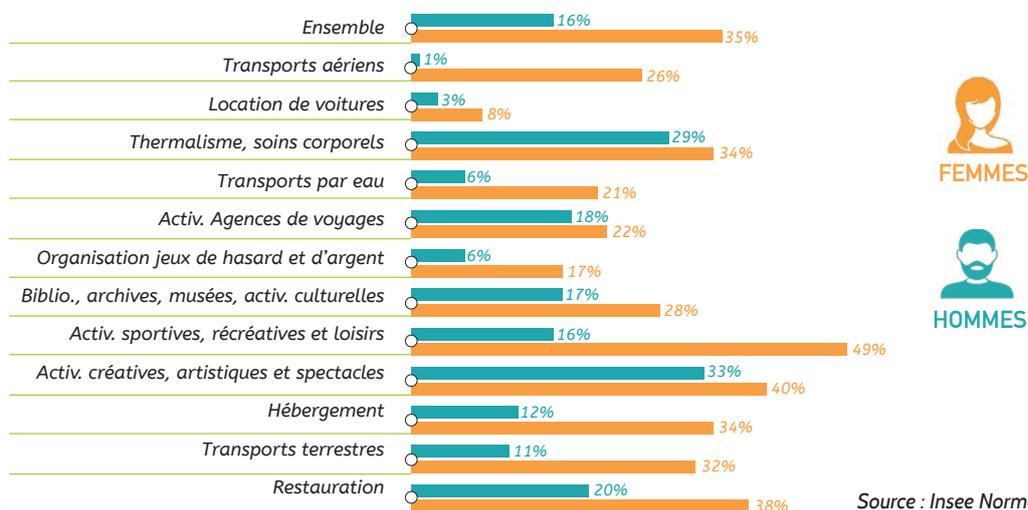
ACTIVITÉS LIÉES AU TOURISME	% INDÉPENDANT / EMPLOYEUR	SITUATION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS			PART DU TEMPS PARTIEL	EFFECTIF
		EMPLOIS STABLES*	CDD	AUTRES		
Restauration	24%	80%	12%	8%	29%	30 148
Transports terrestres et transport par conduite	8%	93%	4%	2%	16%	14 477
Hébergement	15%	81%	14%	5%	25%	10 492
Activités créatives, artistiques et de spectacle	33%	54%	40%	5%	36%	4 826
Activités sportives, récréatives et de loisirs	19%	75%	17%	7%	30%	4 078
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	1%	80%	14%	5%	23%	2 210
Organisation de jeux de hasard et d'argent	3%	87%	11%	3%	11%	1 907
Activités des agences de voyage, voyagistes	7%	87%	9%	3%	21%	1 564
Transports par eau	1%	89%	9%	2%	11%	981
Thermalisme, soins corporels	31%	61%	32%	7%	33%	596
Location de voitures	11%	94%	4%	2%	5%	357
Transports aériens	0%	93%	7%	0%	7%	175
<b>Total</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	<b>25%</b>	<b>71 811</b>
<b>Ensemble des actifs normands</b>	<b>11%</b>	<b>84%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>	<b>1 289 500</b>

Source : Insee Normandie, RP 2013  
\* emplois stables : CDI ou fonctionnaire

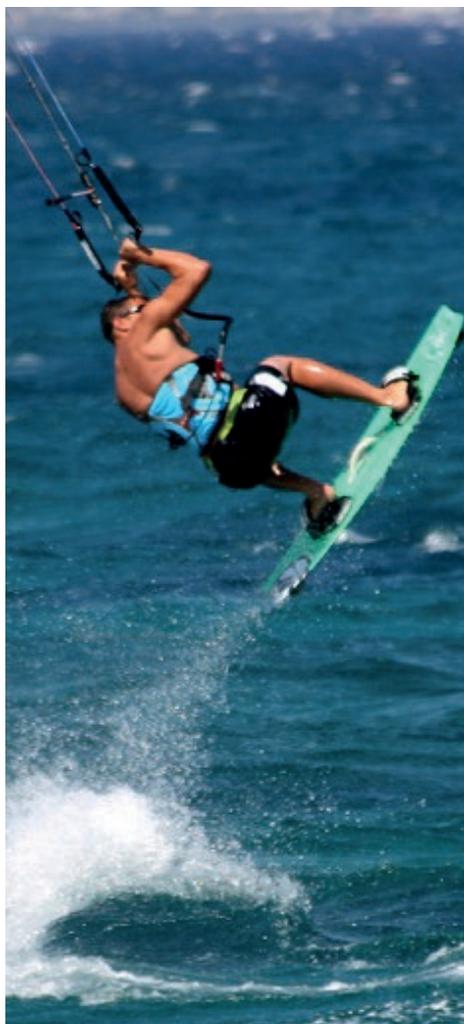
Le travail à temps partiel concerne beaucoup plus les femmes que les hommes, et dans certaines activités la situation est extrêmement contrastée ; parmi les activités les plus pourvoyeuses d'emploi, les plus gros écarts se trouvent dans :

- les Activités sportives, récréatives et de loisirs avec près de la moitié des femmes à temps partiel (c/ 16% des hommes)
- l'Hébergement (plus du tiers de femmes à temps partiel c/ 12 % des hommes)
- les Transports terrestres et par conduite (femmes 32 % c/11 % des hommes)

#### PART DU TEMPS PARTIEL SELON LE GENRE PAR SECTEURS D'ACTIVITES



Source : Insee Normandie, RP 2013



### LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES MÉTIERS LIÉS AU TOURISME SUR LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Contrairement à la partie consacrée aux emplois, dont l'analyse a été effectuée à partir d'une entrée « secteur d'activité » via les codes NAF de l'Insee, le périmètre d'analyse du marché du travail a été recentré sur les métiers ayant un lien direct avec les touristes (les transports ont par exemple été exclus).

Certains emplois indirectement en contacts avec les touristes comme le management ou la gestion dans l'hôtellerie ont par contre été inclus.

Le périmètre a été constitué sur la base des codes Rome de Pôle emploi (nomenclature métier) listés ci-après.

ACTIVITÉS	CODE ET LIBELLÉ NAF
CULTURE	K1602 - Gestion de patrimoine culturel
DIVERS	L1101 - Animation musicale et scénique E1107 - Organisation d'événementiel E1108 - Traduction, interprétariat
HÉBERGEMENT	G1503 - Management du personnel d'étage G1703 - Réception en hôtellerie G1502 - Personnel polyvalent d'hôtellerie G1501 - Personnel d'étage G1402 - Management d'hôtel-restaurant G1403 - Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement touristique* G1401 - Assistance de direction d'hôtel-restaurant G1702 - Personnel du hall G1701 - Conciergerie en hôtellerie
LOCATION	D1204 - Location de véhicules ou de matériel de loisirs
RESTAURATION	G1404 - Management d'établissement de restauration collective G1601 - Management du personnel de cuisine G1602 - Personnel de cuisine G1603 - Personnel polyvalent en restauration G1604 - Fabrication de crêpes ou pizzas G1605 - Plonge en restauration G1801 - Café, bar brasserie G1802 - Management du service en restauration G1803 - Service en restauration G1804 - Sommellerie
TOURISME STRICT	G1101 - Accueil touristique G1102 - Promotion du tourisme local G1201 - Accompagnement de voyages, d'activités culturelles ou sportives G1202 - Animation d'activités culturelles ou ludiques G1205 - Personnel d'attractions ou de structures de loisirs G1206 - Personnel technique des jeux G1301 - Conception de produits touristiques G1302 - Optimisation de produits touristiques G1303 - Vente de voyages G1403 - Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement touristique*

\* Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement : ce code Rome peut être rattaché à deux thématiques mais pour éviter les doubles comptes et compte tenu du type de structures auquel fait référence la fiche Rome <sup>7</sup> de Pôle Emploi, les demandeurs d'emploi inscrits sous ce code seront comptabilisés dans la catégorie « tourisme strict ».

<sup>7</sup> Structures auxquelles il est fait référence dans la fiche Rome G1403 :  
Etablissement de jeux - Hôtellerie de plein air - Infrastructure sportive - Parc d'attractions - Parc de loisirs  
Résidence de tourisme - Salle de spectacles Village vacances.



● **20 557 demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers liés au tourisme en Normandie au 31 mars 2017**

Le nombre de demandeurs d'emploi (DE) positionnés sur les métiers du tourisme est passé de 16 260 à près de 20 600 en 2017 soit +26 %. Cette pro-

gression est deux fois plus importante que celle observée pour l'ensemble des demandeurs d'emploi normands tous métiers confondus.

Les demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers liés au tourisme représentent **7,2 % de l'ensemble des DE normands** (en hausse depuis 2013, + 6,4 %).



## DEMANDEURS D'EMPLOI (CAT. A, B ET C) POSITIONNÉS SUR LES MÉTIERS DU TOURISME AU 31 MARS DE CHAQUE ANNÉE

ACTIVITÉS LIÉES AU TOURISME	2013	2014	2015	2016	2017	PART 2017	EVOLUTION 2013-2017
Culture	51	56	73	66	62	0,3%	+22%
Divers	288	367	395	404	466	2,3%	+62%
Hébergement	2 176	2 298	2 567	2 629	2 729	13,3%	+25%
Location	29	33	30	33	30	0,1%	+3%
Restauration	12 272	13 403	14 241	14 741	15 355	74,7%	+25%
Tourisme strict	1 444	1 569	1 809	1 903	1 915	9,3%	+33%
<b>Total DE périmètre tourisme</b>	<b>16 260</b>	<b>17 726</b>	<b>19 115</b>	<b>19 776</b>	<b>20 557</b>	<b>100%</b>	<b>+26%</b>
<b>Total DE Normandie</b>	<b>253 442</b>	<b>263 340</b>	<b>277 667</b>	<b>285 389</b>	<b>286 182</b>	-	<b>+13%</b>

Source : DEFM (demandeurs d'emploi en fin de mois), Pôle Emploi Normandie

Les demandeurs d'emploi (DE) inscrits sur des activités d'Hébergement et de Restauration voient leurs effectifs augmenter dans une proportion comparable (25 %) à l'ensemble du périmètre tourisme (26 %). Si la catégorie Tourisme strict enregistre une progression plus importante (+33 %), la catégorie Divers subit une augmentation très marquée du nombre de ses DE (+62 %).

65 % des demandeurs d'emploi dans le tourisme appartiennent à la catégorie A, les 35 % restants sont des DE ayant exercé une activité au cours du dernier mois (cat. B et C).

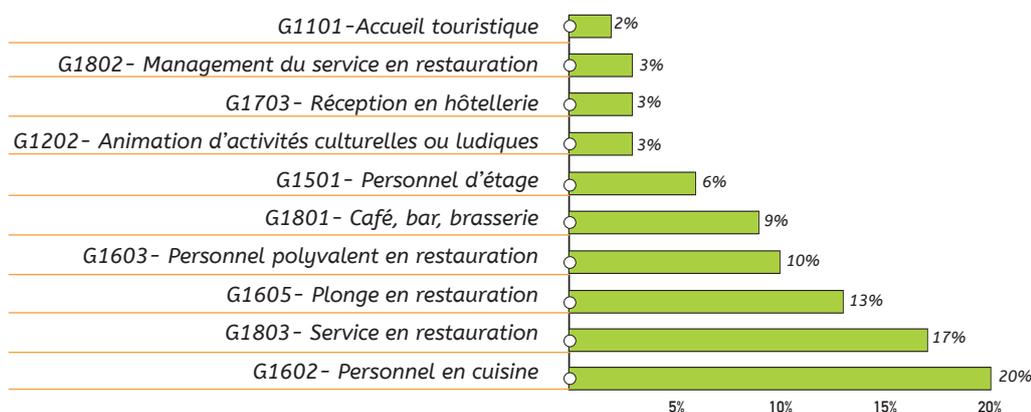
Les DE du tourisme recherchent avant tout un emploi dans la Restauration (les trois quarts), et viennent loin derrière les DE positionnés sur l'Hébergement (13 %) et la catégorie Tourisme strict (9 %).

En termes de métiers, la majorité des demandeurs d'emploi du tourisme (60 % soit 12 273 personnes) sont positionnés sur les quatre libellés métiers du code Rome suivants :

- Personnel de cuisine
- Service en restauration
- Plonge en restauration
- Personnel polyvalent en restauration

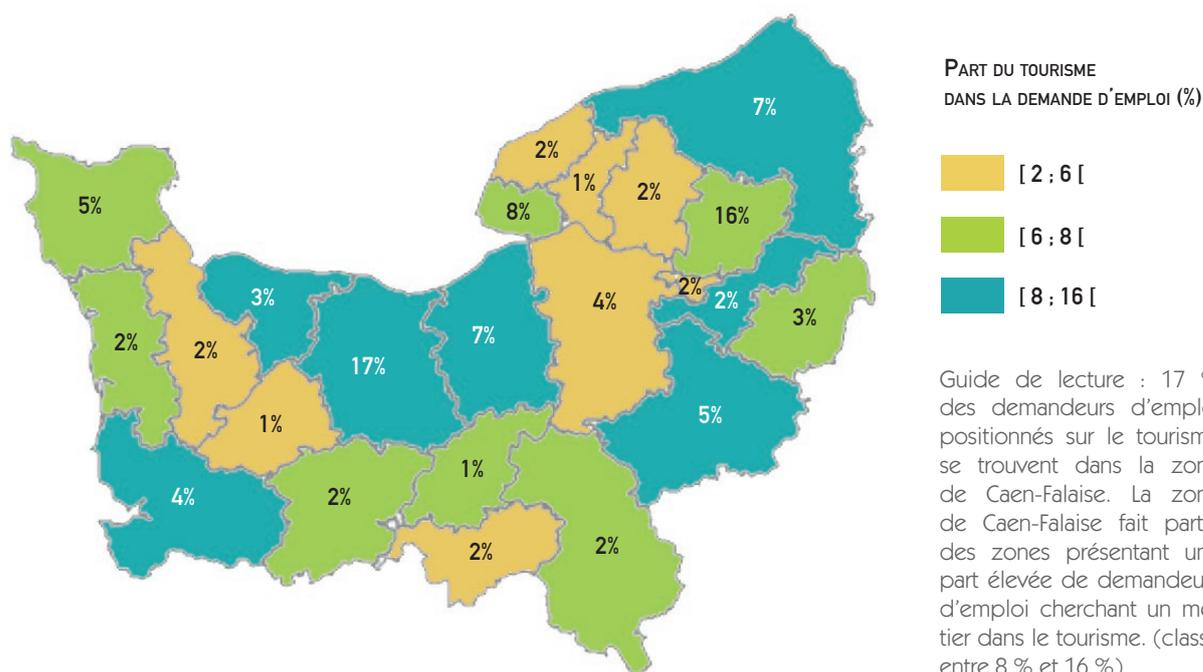
Notons que les chiffres présentés ici correspondent à la période touristique hors saison. Il se peut que les chiffres au 30 juin soient différents.

### LES DIX PREMIERS CODES ROME SUR LESQUELS SONT POSITIONNÉS LES DEMANDEURS D'EMPLOI DU TOURISME AU 31/03/2017



Source : DEFM (demandeurs d'emploi en fin de mois), Pôle Emploi Normandie

## RÉPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI POSITIONNÉS SUR LE TOURISME (%) ET PART DE CES DEMANDEURS D'EMPLOI DANS LA ZONE AU 31 MARS 2017



En termes de répartition géographique, deux des 23 zones ATEF (animation territoriale emploi-formation) regroupent un tiers des demandeurs d'emploi positionnés sur le tourisme (Caen-Falaise et Grand-Rouen). Cinq zones rassemblent entre 5 % et 8 % des DE du tourisme (soit entre 1000 et 1700 DE) : Le Havre, Dieppe, Pays d'Auge, Evreux-Verneuil, Cotentin.

Par ailleurs trois zones se démarquent en rassemblant une part plus élevée de DE positionnés sur le tourisme qu'en moyenne régionale (7,2 % de DE tourisme) : Dieppe (15,6 %), Pays d'Auge (13 %) et Bayeux (11,3 %).

Même si le volet territorial n'est pas interrogé directement dans cette étude, ces chiffres montrent bien que les actions menées devront s'adapter aux caractéristiques différentes du marché du travail d'un territoire à l'autre.

### ● Caractéristiques des demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers du tourisme

#### Plus de femmes que d'hommes, et des jeunes plus nombreux

54 % des demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers du tourisme sont des femmes, soit trois points de plus que pour l'ensemble des DE normands.

Des nuances sont néanmoins à apporter en fonction des types d'activité et des métiers recherchés :

- Chez les DE recherchant dans les activités de l'Hébergement et du Tourisme strict les femmes sont fortement représentées (respectivement 69 % et 64 %).
- Les femmes sont largement sur-représentées sur certains métiers tels que Personnel d'étage (96 % de femmes), Accueil touristique (81 %), Personnel polyvalent en restauration (74 %)...
- Les hommes sont plus nombreux dans les métiers liés au management et à la gestion.

### De nombreux jeunes positionnés sur les métiers du tourisme

21% des DE recherchant un métier dans le tourisme sont âgés de moins de 25 ans, soit 5 points de plus que l'ensemble des DE normands. Cette jeunesse des DE se trouve particulièrement représentée dans certains métiers de la Restauration avec 28 à 32 % de moins de 25 ans : Service en restauration, Café-bar brasserie, et Personnel de cuisine. A noter la présence forte des jeunes dans la demande sur l'Accueil touristique (27 %).

Si les personnes de 50 ans et plus sont moins représentées qu'en moyenne régionale, elles sont néanmoins davantage présentes sur certains métiers tels que la Gestion de structure de loisirs ou d'Hébergement (39 %, le Management d'hôtel-restaurant (31 %), ou encore la Plonge en restauration (27 %).



## TAUX DE FÉMINISATION ET ÂGES DES DEMANDEURS D'EMPLOI POSITIONNÉS SUR LES MÉTIERS DU TOURISME

CATEGORIE	LIBELLE ROME	EFFECTIF	% FEMMES	MOINS DE 25 ANS	DE 25 A 49 ANS	50 ANS ET +
CULTURE	Gestion de patrimoine culturel	62	53%	nd	82%	nd
DIVERS	Organisation d'événementiel	211	64%	18%	71%	11%
	Traduction, interprétariat	202	69%	8%	66%	26%
	Animation musicale et scénique	53	nd	11%	62%	26%
HÉBERGEMENT	Assistance de direction d'hôtel-restaurant	244	52%	8%	81%	11%
	Management d'hôtel-restaurant	378	27%	2%	66%	31%
	Personnel d'étage	1 154	96%	13%	66%	20%
	Personnel polyvalent d'hôtellerie	144	69%	24%	58%	18%
	Management du personnel d'étage	103	nd	12%	70%	18%
	Conciergerie en hôtellerie	11	nd	0%	45%	55%
	Personnel du hall	27	nd	nd	63%	nd
LOCATION	Réception en hôtellerie	668	65%	19%	62%	19%
	Location de véhicules ou de matériel de loisirs	30	23%	nd	70%	nd
RESTAURATION	Management d'établissement de restauration collective	74	24%	nd	53%	nd
	Management du personnel de cuisine	312	10%	2%	73%	25%
	Personnel de cuisine	4 109	31%	28%	58%	13%
	Personnel polyvalent en restauration	2 073	74%	21%	59%	20%
	Fabrication de crêpes ou pizzas	234	13%	9%	79%	12%
	Plonge en restauration	2 699	58%	13%	60%	27%
	Café, bar brasserie	1 891	51%	31%	57%	12%
	Management du service en restauration	539	26%	5%	73%	21%
	Service en restauration	3 392	61%	32%	59%	8%
Sommellerie	32	28%	19%	81%	0%	
TOURISME STRICT	Accueil touristique	393	81%	27%	59%	14%
	Promotion du tourisme local	124	66%	18%	73%	9%
	Accompagnement de voyages, activités culturelles ou sportives	241	59%	12%	63%	25%
	Animation d'activités culturelles ou ludiques	686	63%	15%	61%	24%
	Personnel d'attractions ou de structures de loisirs	30	30%	17%	63%	20%
	Personnel technique des jeux	48	21%	10%	71%	19%
	Conception de produits touristiques	52	81%	12%	69%	19%
	Optimisation de produits touristiques	7	nd	0%	100%	0%
	Vente de voyages	158	76%	14%	68%	18%
	Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement touristique	176	41%	4%	57%	39%
	<b>TOTAL DEFM sur métiers liés au tourisme</b>		<b>20 557</b>	<b>54%</b>	<b>21%</b>	<b>61%</b>
<b>Ensemble des DEFM Normands</b>		<b>286 182</b>	<b>51%</b>	<b>16%</b>	<b>60%</b>	<b>24%</b>

nd : Non diffusable (secret statistique)

Source : DEFM (demandeurs d'emploi en fin de mois), Pôle emploi Normandie

Si on analyse les données en termes d'âge nous notons que :

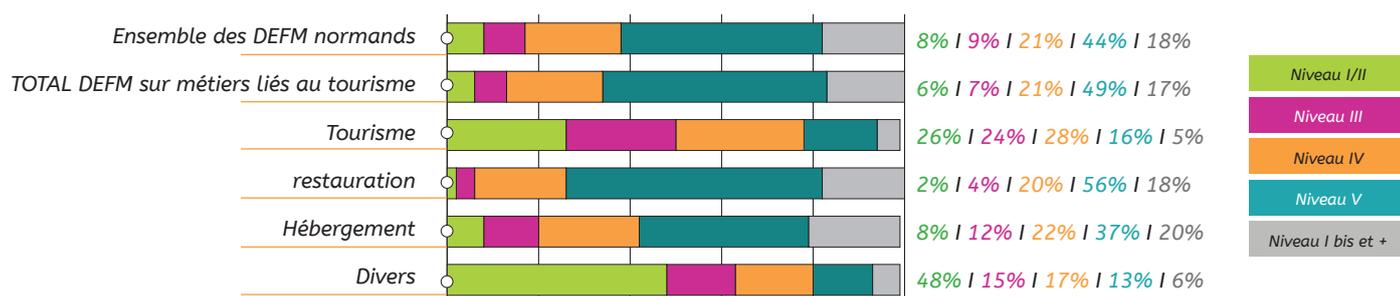
- les trois quart des jeunes DE cherchent sur trois métiers de la restauration : par ordre décroissant, parmi les quelque 4 415 jeunes de moins de 25 ans, on trouve Personnel de cuisine (26 %) , Service en restauration (25 %) et Café, bar brasserie (13 %).

- près de la moitié des DE de 50 ans et plus se positionnent sur trois métiers de la restauration : par ordre décroissant, parmi les quelques 3 532 DE du tourisme de 50 ans et plus, on trouve ainsi Plonge en restauration (20 %), Personnel de cuisine (16 %) et Personnel polyvalent en restauration (12 %).

## Niveaux de formation

La répartition des demandeurs d'emploi du tourisme par niveaux de formation est assez proche de celle de l'ensemble des DE normands : la seule différence est qu'ils possèdent un peu plus souvent un diplôme ou certification de niveau V (CAP – BEP).

### NIVEAUX DE FORMATION DES DE POSITIONNÉS SUR LES MÉTIERS DU TOURISME PAR PRINCIPALES CATÉGORIES AU 31/03/2017



Sur certains métiers la part des demandeurs d'emploi non diplômés (niveaux Vbis et VI) atteint des niveaux très élevés : Personnel d'étage (37 %) et Plonge en restauration (36 %).

A l'inverse, les DE positionnés dans les catégories Divers, Tourisme strict et Culture sont les plus diplômés (niveau I et II). Ainsi, sur certains métiers les taux de diplômé du supérieur (à bac +3 et +) sont très élevés ; tel est le cas par exemple dans Traduction interprétariat (64 %), Promotion du tourisme social (70 %), Organisation d'évènementiel (45 %), Conception de produits touristiques (52 %) ou encore Accompagnement de voyages, d'activités culturelles et sportives (40 %).





## NIVEAUX DE FORMATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI POSITIONNÉS SUR LES MÉTIERS DU TOURISME AU 31/03/ 2017

CATEGORIE	LIBELLE ROME	EFFEC-TIF	I ET II	III	IV	V	VBIS ET VI
CULTURE	Gestion de patrimoine culturel	62	89%	nd	nd	nd	0%
DIVERS	Organisation d'événementiel	211	45%	21%	18%	12%	3%
	Traduction, interprétariat	202	64%	13%	15%	3%	5%
	Animation musicale et scénique	53	nd	nd	25%	49%	17%
HÉBERGEMENT	Assistance de direction d'hôtel-restaurant	244	16%	19%	31%	28%	5%
	Management d'hôtel-restaurant	378	12%	17%	25%	37%	9%
	Personnel d'étage	1 154	2%	2%	12%	48%	37%
	Personnel polyvalent d'hôtellerie	144	5%	4%	20%	47%	24%
	Management du personnel d'étage	103	nd	9%	36%	45%	nd
	Conciergerie en hôtellerie	11	nd	nd	nd	nd	nd
	Personnel du hall	27	0%	nd	33%	37%	nd
	Réception en hôtellerie	668	14%	25%	34%	20%	7%
LOCATION	Location de véhicules ou de matériel de loisirs	30	nd	nd	40%	40%	nd
RESTAURATION	Management d'établissement de restauration collective	74	nd	12%	24%	51%	nd
	Management du personnel de cuisine	312	2%	4%	23%	69%	2%
	Personnel de cuisine	4 109	2%	4%	18%	65%	11%
	Personnel polyvalent en restauration	2 073	2%	3%	18%	52%	25%
	Fabrication de crêpes ou pizzas	234	0%	4%	20%	55%	22%
	Plonge en restauration	2 699	2%	2%	10%	51%	36%
	Café, bar brasserie	1 891	3%	5%	25%	52%	15%
	Management du service en restauration	539	4%	12%	27%	47%	11%
	Service en restauration	3 392	2%	6%	26%	54%	12%
	Sommellerie	32	nd	19%	53%	nd	0%
TOURISME STRICT	Accueil touristique	393	26%	36%	25%	11%	2%
	Promotion du tourisme local	124	70%	18%	8%	nd	nd
	Accompagnement de voyages, activités culturelles ou sportives	241	40%	27%	21%	8%	3%
	Animation d'activités culturelles ou ludiques	686	16%	16%	38%	23%	7%
	Personnel d'attractions ou de structures de loisirs	30	nd	nd	23%	37%	27%
	Personnel technique des jeux	48	nd	15%	44%	29%	nd
	Conception de produits touristiques	52	52%	31%	nd	nd	0%
	Optimisation de produits touristiques	7	nd	nd	nd	nd	0%
	Vente de voyages	158	16%	46%	26%	8%	3%
	Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement touristique	176	24%	19%	23%	26%	7%
<b>TOTAL DEFM sur métiers liés au tourisme</b>		<b>20 557</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>21%</b>	<b>49%</b>	<b>17%</b>
<b>Ensemble des DEFM Normands</b>		<b>286 182</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>44%</b>	<b>18%</b>

nd : Non diffusable (secret statistique)

Source : DEFM (demandeurs d'emploi en fin de mois), Pôle Emploi Normandie



## Focus sur les demandeurs d'emploi du tourisme sans diplôme

Comme pour l'ensemble des demandeurs d'emploi du tourisme tous niveaux de formation confondus, la grande majorité des demandeurs d'emploi non diplômés sont positionnés sur des métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration.

	EFFECTIF	RÉPARTITION DES DE SANS DIPLÔME
Plonge en restauration	974	28,1%
Personnel polyvalent en restauration	527	15,2%
Personnel de cuisine	470	13,5%
Personnel d'étage	425	12,2%
Service en restauration	412	11,9%
Café, bar brasserie	276	7,9%
Management du service en restauration	58	1,7%
Fabrication de crêpes ou pizzas	51	1,5%
Animation d'activités culturelles ou ludiques	50	1,4%
Réception en hôtellerie	44	1,3%
Autres métiers du tourisme	185	5%
<b>Total DE sans diplôme</b>	<b>3 472</b>	<b>100%</b>

Source : DEFM (demandeurs d'emploi en fin de mois), Pôle Emploi Normandie

### ● 26 236 offres d'emploi diffusées par Pôle emploi en 2016 sur les métiers du tourisme

(Offres collectées par Pôle emploi ou par ses partenaires)

*Précision : Pôle emploi ne calcule plus de taux de tension à partir des OEE (offres d'emploi enregistrées) et des DEE (demandes d'emploi enregistrées). En effet, les offres enregistrées par Pôle emploi ne sont qu'une partie des offres disponibles sur le marché du travail, et ce ratio semble dès lors réducteur.*

9,3 % des offres diffusées par Pôle emploi en 2016 concernent des métiers liés au tourisme.

Les offres d'emploi « tourisme » les plus nombreuses concernent les métiers de la Restauration (68% des offres du tourisme) suivi de loin par les métiers de l'Hébergement (28%).

La majorité des offres d'emploi diffusées en 2016 sur les métiers liés au tourisme proposent des emplois durables (64 %) alors que la moyenne régionale toutes offres confondues fait état d'un taux moins élevé (52 %).

Selon Pôle emploi, cette situation « est liée notamment à la durabilité des offres dans le management d'hô-

tel restaurant, le recrutement dans les bars, brasseries, ... alors que pour les métiers plus « touristiques », la faible durée des offres est bien marquée (accueil touristique, personnel d'étage, métiers en lien avec la restauration, ...).

Ainsi les métiers à fort objet touristique, notamment lié au caractère saisonnier de l'activité, offrent majoritairement des emplois de 6 mois ou moins ; tel est le cas des métiers de l'Hébergement (hors management) où 60 à 70 % des offres sont de 6 mois ou moins ou encore de certains métiers de la Restauration (personnel polyvalent, plonge en restauration, personnel de cuisine, etc.) où 50 à 60 % des contrats proposés sont non durables.



## NOMBRE ET TYPOLOGIE DES OFFRES D'EMPLOIS DIFFUSÉES EN 2016 PAR PÔLE EMPLOI (OFFRES COLLECTÉES PAR PÔLE EMPLOI OU PAR SES PARTENAIRES)

CATEGORIE	LIBELLE ROME	OFFRES DIFFUSÉES EN 2016	RÉPARTITION	OFFRES DURABLES*	OFFRES NON DURABLES**
CULTURE	Gestion de patrimoine culturel	10	0%	90%	10%
DIVERS	Organisation d'événementiel	18	0%	61%	39%
	Traduction, interprétariat	41	0%	63%	37%
	Animation musicale et scénique	23	0%	65%	35%
HÉBERGEMENT	Assistance de direction d'hôtel-restaurant	234	1%	89%	11%
	Management d'hôtel-restaurant ***	4 848	18%	87%	13%
	Personnel d'étage	785	3%	33%	67%
	Personnel polyvalent d'hôtellerie	156	1%	35%	65%
	Management du personnel d'étage	162	1%	70%	30%
	Conciergerie en hôtellerie	7	0%	43%	57%
	Personnel du hall	36	0%	42%	58%
	Réception en hôtellerie	1 066	4%	35%	65%
LOCATION	Location de véhicules ou de matériel de loisirs	72	0%	61%	39%
RESTAURATION	Management d'établissement de restauration collective	97	0%	77%	23%
	Management du personnel de cuisine	462	2%	72%	28%
	Personnel de cuisine	4 647	18%	48%	52%
	Personnel polyvalent en restauration	2 193	8%	37%	63%
	Fabrication de crêpes ou pizzas	200	1%	54%	47%
	Plonge en restauration	815	3%	39%	61%
	Café, bar brasserie	5 943	23%	92%	8%
	Management du service en restauration	188	1%	79%	21%
	Service en restauration	3 284	13%	46%	54%
	Sommellerie	27	0%	59%	41%
TOURISME STRICT	Accueil touristique	159	1%	28%	72%
	Promotion du tourisme local	35	0%	63%	37%
	Accompagnement de voyages, activités culturelles, sportives	54	0%	35%	65%
	Animation d'activités culturelles ou ludiques	339	1%	54%	46%
	Personnel d'attractions ou de structures de loisirs	101	0%	54%	46%
	Personnel technique des jeux	26	0%	62%	38%
	Conception de produits touristiques	10	0%	90%	10%
	Optimisation de produits touristiques	3	0%	67%	33%
	Vente de voyages	70	0%	41%	59%
	Gestion de structure de loisirs ou d'hébergement touristique	125	0%	93%	7%
	<b>TOTAL des offres diffusées sur les métiers liés au tourisme</b>		<b>26 236</b>	<b>100%</b>	<b>64%</b>
<b>Ensemble des offres d'emploi diffusées en Normandie</b>		<b>282 592</b>	<b>-</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>

Source : Offres d'emplois diffusées en 2016, Pôle Emploi Normandie

\* offres en CDI ou CDD de plus de six mois

\*\* offres de six mois ou moins

\*\*\* Explication de Pôle emploi concernant l'important nombre d'offres sur le métier « Management d'hôtel-restaurant » (code Rome G1402) Ce chiffre élevé peut notamment s'expliquer par des recrutements en nombre depuis une/des entreprise(s) de Normandie mais qui concerneraient l'ensemble des recrutements prévus en France. Pour ce code Rome, 4 097 offres (sur les 4 848) concernent une « reprise d'entreprise » (et non des créations d'emploi). Ces offres proviennent essentiellement du partenaire « CessionPME ». Il s'agit d'un site d'annonces de vente et d'achat d'entreprises, commerces, franchises, locaux commerciaux, ... Précision : Seules 70% des offres sont localisables (La commune de l'établissement de l'offre n'est que partiellement renseignée lorsque l'offre provient d'un partenaire de Pôle emploi).

Les offres localisables sur les territoires normands (plus de 18 000), se répartissent principalement sur 5 des 23 zones ATEF : la zone de Caen a été le territoire proposant le plus grand nombre d'offres liées au tourisme en 2016 (19 %) suivi de celle de Grand Rouen (13 %) et du Pays d'Auge (11 %).

Les zones les plus « touristiques » en matière d'offres sont celles du Pays d'Auge (23 % des offres du territoire sont des offres d'emploi sur des métiers du tourisme), de Bayeux (21 %), et de Fécamp (20 %).


**LOCALISATION DES OFFRES D'EMPLOIS  
DIFFUSÉES EN 2016 PAR PÔLE EMPLOI**  
 (OFFRES COLLECTÉES PAR PÔLE EMPLOI OU PAR SES PARTENAIRES)

ZONES ATEF	NB OFFRES	RÉPARTITION	PART DES OFFRES LIÉES AU TOURISME
Alençon	373	2%	7%
Argentan - Vimoutiers	117	1%	7%
Bayeux	676	4%	21%
Caen - Falaise	3 475	19%	9%
Cotentin	1 512	8%	12%
Coutances	261	1%	8%
L'Aigle - Mortagne	253	1%	8%
Pays d'Auge	1 963	11%	23%
Pays du Bocage	267	1%	7%
Saint-Lô	432	2%	6%
Sud-Manche	1 133	6%	11%
Vire	161	1%	7%
Bernay	299	2%	6%
Caux-Seine-Austreberthe	288	2%	8%
Dieppe	779	4%	8%
Elbeuf	149	1%	5%
Fécamp	396	2%	20%
Lillebonne	123	1%	4%
Louviers	402	2%	5%
Vernon	427	2%	7%
Évreux-Verneuil	744	4%	5%
Grand Rouen	2 270	13%	6%
Le Havre	1 565	9%	8%
	<b>18 065</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>

Source : Offres d'emplois diffusées en 2016, Pôle Emploi Normandie



## Panorama statistique

### EMPLOI

Près de **72 000 actifs en emploi** exercent une activité en lien avec le tourisme en Normandie, représentant ainsi **5,6 % des emplois régionaux<sup>8</sup>**.

Les trois quarts de ces emplois sont localisés dans les secteurs de la Restauration, des Transports terrestres et de l'Hébergement.

Les emplois liés aux activités touristiques sont plutôt occupés par des hommes, plutôt jeunes (27 % de moins de 30 ans), avec des niveaux de formation très disparates mais une prédominance des niveaux V (un tiers). La part des indépendants / employeurs dans les activités touristiques est supérieure à la moyenne régionale tous secteurs confondus (18 % des actifs c/ 11 %). Les salariés quant à eux bénéficient d'une relative stabilité de l'emploi dans leur ensemble (82 % d'emploi stable<sup>9</sup>) mais certaines activités présentent un niveau de précarité plus important (ex. activités créatives, thermalisme...). Si le temps partiel est important (25 %) et particulièrement marqué dans certaines activités (jusqu'à un tiers dans le thermalisme), il est surtout présent chez les femmes (ex : dans l'Hébergement, plus du tiers des femmes sont à temps partiel c/ 12 % des hommes).

### MARCHÉ DU TRAVAIL SUR LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

En Normandie, le marché du travail fait état d'une augmentation de 26 % du nombre de demandeurs d'emploi positionnés sur les métiers liés au tourisme entre 2013 et 2017. Les quelques **20 600 demandeurs d'emploi recensés** au 31 mars 2017 (cat. ABC) représentent **7,2 % de la demande d'emploi régionale**. Ils se positionnent à 75 % sur des métiers de la Restauration, les plus couramment recherchés étant le personnel de cuisine, le service en restauration, la plonge et le personnel polyvalent en restauration.

Plus de **26 200 offres d'emploi** ont été diffusées en 2016 par Pôle emploi (offres collectées par Pôle emploi et ses partenaires) sur les métiers liés au tourisme, soit **9,3 % des offres totales diffusées en Normandie**. Près de 70 % de ces offres concernent les métiers de la Restauration, et dans une mesure moindre ceux de l'Hébergement (28 %). Ces offres liées au tourisme proposent plutôt des emplois durables (64 % de CDI ou CDD de plus de 6 mois), avec une nuance néanmoins sur les métiers à fort objet touristique qui eux font l'objet de davantage d'offres de moins de 6 mois (dans l'Hébergement ou certains métiers de la Restauration notamment).

En termes de répartition les zones ATEF de Caen-Falaise et de Grand-Rouen rassemblent à la fois un tiers des demandes d'emploi et un tiers des offres sur les métiers du tourisme. Mais certaines zones sont plus « typées » tourisme en termes d'offres : ainsi, les zones de Pays d'Auge, Bayeux et Fécamp, présentaient un taux élevé d'offres sur les métiers du tourisme en 2016 (entre 23 % et 20 % des offres déposées concernaient le tourisme). Côté demande, ce sont les zones de Dieppe, Pays d'Auge et Bayeux les plus sollicitées par les demandeurs d'emploi sur le tourisme (entre 16 % et 11 % de leurs DE étaient positionnés sur les métiers du tourisme au 31 mars 2017).

<sup>8</sup> Selon le périmètre retenu pour l'étude

<sup>9</sup> Emploi stable = CDI ou CDD de plus de 6 mois





## VOLET 2



Accueil, numérique, professionnalisation :  
les enjeux du tourisme normand

**Quels impacts  
sur les métiers et compétences ?**



### 30 ● ENJEU N°1 : L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

#### 30 ● Les conditions d'un accueil de qualité

- 30 ● Les compétences à améliorer
- 31 ● Les connaissances à compléter
- 31 ● Les savoir-être et les conditions d'accueil

#### 33 ● Amélioration de l'accueil : approche normande par segment du tourisme

- 33 ● Les offices du tourisme
- 35 ● Les autres établissements touristiques : l'hébergement, la restauration et les musées et sites de visite
- 35 ● Le cas particulier des ports de plaisance

#### 36 ● Une importante offre de professionnalisation visant l'amélioration de l'accueil... mais une difficulté à mobiliser les professionnels

- 37 ● Les langues : une offre abondante mais une difficile définition du niveau d'attente
- 37 ● La connaissance des clientèles étrangères via le MOOC Accueil France : un bilan régional décevant
- 37 ● La marque Qualité Tourisme : une démarche d'accompagnement pour l'amélioration de l'accueil
- 38 ● Autres démarches et outils pour une amélioration de l'accueil en Normandie

#### 39 ● Synthèse



### 40 ● ENJEU N°2 : LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

#### 40 ● De l'accueil physique à l'accueil connecté

- 40 ● La nécessité de franchir le pas du numérique dans les activités touristiques...
- 41 ● ... en gardant la personnalisation et le contact au cœur de la démarche

#### 41 ● Vision d'ensemble des impacts du numérique sur les métiers et compétences dans le tourisme

- 41 ● L'arrivée de métiers aux profils non « touristiques »
- 42 ● L'intégration du numérique dans la stratégie de l'entreprise
- 44 ● Mieux définir les besoins

#### 46 ● Numérique : un développement hétérogène selon les segments du tourisme

- 46 ● Offices de tourisme : le contact humain reste l'élément central de la mission d'accueil
- 47 ● Hôtellerie et Hôtellerie de plein air : des avancées certaines mais disparates selon les établissements
- 49 ● Restauration : des progrès attendus
- 51 ● Sites et musées : des structures très disparates en matière de communication numérique

#### 52 ● Synthèse



### 53 ● ENJEU N°3 : LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS

#### 54 ● Repérage de dispositifs en faveur de la sécurisation des parcours des saisonniers au niveau national

- 54 ● Des pistes d'action ...
- 55 ● ... à la mise en œuvre d'initiatives concrètes

#### 56 ● Exemples de dispositifs et actions mis en œuvre en Normandie

- 56 ● Sécurisation des parcours dans la branche « Tourisme / Hôtellerie / Restauration / Loisirs » : l'expérimentation PRO-Saisons
- 57 ● Sécurisation des parcours dans les offices de tourisme
- 57 ● Hôtellerie de plein air : le CDI emploi-formation n'a pas trouvé ses marques en Normandie
- 57 ● Une maison des saisonniers virtuelle dans la Manche

#### 58 ● Synthèse



### 59 ● POUR CONCLURE : CONSTATS ET PRÉCONISATIONS

## Au préalable...

### Une étude qui donne la parole aux acteurs du tourisme

Pour rappel trois enjeux ont été identifiés pour cette étude dans le secteur du tourisme :

- l'amélioration de l'accueil,
- le développement du numérique,
- la sécurisation des parcours professionnels des saisonniers.

Les travaux engagés par la Direccte, via le Carif-Oref, visent à identifier la manière dont les acteurs du tourisme s'approprient ces enjeux en termes d'adaptation des métiers et des compétences.

Pour répondre à cet objectif, une démarche à la fois qualitative et exploratoire a été menée via l'interview d'experts<sup>1</sup>. Le recueil de ces « paroles d'acteurs » avait pour but d'identifier les approches menées et d'élaborer des pistes d'actions sur le champ des métiers et compétences dans le tourisme.

### Les limites d'une approche globale du tourisme sur la thématique emploi-compétences

#### Des enjeux appréhendés de manières différentes

Si les thèmes de l'accueil et du développement du numérique dans le champ du tourisme sont relativement bien cernés par les interlocuteurs rencontrés, il s'avère que la problématique des saisonniers et plus globalement de leur professionnalisation a suscité peu de retours, excepté des OPCA<sup>2</sup>.

#### La difficulté à « parler » métiers et compétences

Hormis les OPCA pour lesquels les problématiques emploi-formation sont leur quotidien, les experts ne semblent pas tous familiers d'une approche de leur secteur sous l'angle métiers-compétences. Très pointus et connaisseurs des services, outils ou expérimentations mis en place dans leur champ d'action ou sur leur territoire, ils ont parfois peu de visibilité pour formaliser les problématiques emploi/formation et pour identifier clairement les besoins en compétences et les évolutions attendues des métiers.

#### Une multitude d'acteurs, d'initiatives ... mais en ordre dispersé

L'analyse des différents entretiens confirme l'expression utilisée par l'un des acteurs rencontrés, le tourisme est « un mille-feuille d'interlocuteurs » : Région, Comité régional du tourisme, comités départementaux du tourisme, CCI, offices de tourisme, parcs naturels régionaux, Etat... Il existe également de multiples initiatives, actions, outils... sur divers territoires de dimensions variables. Les professionnels de terrain (hôtels-restaurants, sites et musées, professionnels d'activités de plein air...) peuvent parfois avoir des difficultés à savoir à qui s'adresser.

#### La difficulté à observer le tourisme dans sa globalité

Le plus souvent les experts répondent sur la thématique métiers-compétences en fonction de leur connaissance du secteur. Les segments du tourisme les plus couramment approchés sont l'hôtellerie-restauration et les offices de tourisme. Les situations des sites, musées et activités de plein air / nature (notamment le nautisme) sont aussi cités mais dans une moindre mesure, à l'instar de l'hôtellerie de plein air. Les enjeux de l'accueil et du numérique notamment sont souvent abordés de manière « sectorisée » et non en transversalité.

Cette approche segmentée se retrouve couramment dans de nombreuses ressources documentaires relatives à l'observation emploi-formation dans la filière du tourisme ; celles-ci abordent ainsi très fréquemment les secteurs « traditionnels » (hôtellerie, restauration, hôtellerie de plein air). A l'inverse les autres segments déjà cités sont plus rarement approchés par l'entrée métiers-compétences dans les rapports et études ; l'entrée activités-métiers est privilégiée.

<sup>1</sup> Chargés de mission de la Direccte, du Conseil Régional, DRJSCS, Comités départementaux du tourisme, OPCA, CCI, CLIC, etc. (voir liste et sigles en annexe)

<sup>2</sup> OPCA : les organismes paritaires collecteurs agréés sont des organismes chargés de collecter les fonds de la formation professionnelle continue et de financer la formation des salariés.

## Méthodologie – volet 2

Près de trente interlocuteurs, experts transversaux du secteur du tourisme ont été interviewés (voir liste en annexe).  
Les entretiens ont été menés le plus souvent en face à face, certains par téléphone.  
Les interviews se sont structurées à partir des enjeux identifiés par la Direccte.



Après avoir présenté un panorama de l'emploi et du marché du travail dans le tourisme dans un 1er volet, l'étude propose de considérer les impacts des enjeux identifiés au préalable sur les emplois existants et anticiper les besoins en compétences et éventuellement les nouvelles formes d'emplois.

Un troisième volet permettra ensuite de mieux connaître certains segments du tourisme peu étudiés sous l'angle métiers et compétences, à savoir les activités nautiques et la randonnée selon ses diverses « pratiques » (pédestre, équestre, à vélo). Ce dernier volet s'attachera à analyser les témoignages de professionnels ayant « mis en tourisme » leurs activités sur ces segments.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Les constats posés dans cette étude ne sont pas propres à la région Normandie.

## ENJEU 1



# L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

### La parole aux experts du tourisme

Quels sont les points à améliorer ?  
Peut-on identifier de nouveaux métiers ou des métiers en évolution en matière d'accueil ?

Des compétences sont-elles à faire évoluer pour mieux répondre aux exigences d'accueil touristique ?

Quelles sont les réponses apportées en termes de formation ?



## LES CONDITIONS D'UN ACCUEIL DE QUALITÉ

Le constat national selon lequel des améliorations sont attendues sur l'accueil dans le tourisme est récurrent. Néanmoins, si des efforts restent à faire, force est de constater que la qualité globale de l'accueil dans le tourisme en France s'améliore.

Ainsi, selon la dernière enquête de satisfaction des clientèles touristiques en France<sup>4</sup>, la satisfaction globale sur la qualité d'accueil progresse : le score de satisfaction globale est élevé et poursuit sa progression (+10 points entre 2015 et 2017).

*« La qualité de l'accueil progresse globalement plus vite en France qu'en zone Euromed<sup>5</sup>, permettant à la destination de combler son retard concernant l'accueil dans les restaurants, les musées et sites, les magasins et les centres d'informations visiteurs. La France se démarque même favorablement pour la qualité d'accueil dans les hébergements. Seule ombre au tableau : l'accueil mitigé dans les transports publics. »*

Ces « bons points » n'excluent pas toutefois que des marges de progression persistent notamment en termes de compétences et de connaissances.

### LES COMPÉTENCES À AMÉLIORER

- ✓ Mieux maîtriser les langues et plus particulièrement l'anglais

Selon de nombreux interlocuteurs, il existe une faible maîtrise des langues étrangères, notamment dans l'hôtellerie et la restauration, pour de multiples raisons : turn over des saisonniers, non reconnaissance des métiers de l'accueil, anglais scolaire non adapté aux besoins du tourisme, etc.

S'il ne s'agit pas de maîtriser plusieurs langues, il y a nécessité d'acquérir une maîtrise minimum de l'anglais quel que soit le secteur. En 2015, le contrat d'étude prospective (CEP) portant sur la restauration relevait, en particulier dans les zones touristiques, une exigence de montée en compétences linguistiques, la maîtrise de l'anglais devenant un prérequis de recrutement.

- ✓ Savoir se mettre au service du client et apprendre à le fidéliser

Dans un fort contexte concurrentiel, il est indispensable de satisfaire la clientèle pour qu'elle recommande la destination ou mieux qu'elle y revienne. Avant et pendant le séjour, il est es-

<sup>4</sup> Enquête réalisée par TCI Research pour la Direction Générale des Entreprises (DGE) et le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères (MEAE) - Mai 2018. <https://www.entreprises.gouv.fr/marques-nationales-tourisme/qualite-tourismetm-dispositif-efficace>

<sup>5</sup> Zone Euromed : la zone euroméditerranéenne est une zone de libre échange qui comprend les États membres de l'UE (Union Européenne), l'AELE (association européenne de libre-échange), la Turquie, les Îles Féroé et les pays de l'Euromed : Algérie, Maroc, Tunisie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Syrie, Cisjordanie et bande de Gaza.

sentiel de savoir définir le besoin du client individuellement, comprendre ce qu'il attend, voire devancer ses attentes. Après le séjour, il est important de rester en contact par un « suivi » client pour fidéliser la clientèle.

L'un des interlocuteurs interviewés sur l'hôtellerie de plein air s'interroge sur l'absence de « sens de la relation client » : « *L'entreprise a oublié que le client est au cœur de son organisation* ». L'accueil et l'accompagnement du client ne serait pas transmis par les dirigeants eux-mêmes à leurs salariés. Pour formaliser la relation client, les entreprises pourraient la définir dans une « charte client », dotée de critères permettant d'évaluer la satisfaction des utilisateurs (signalétique, cadre, ambiance, comportement du personnel d'accueil, qualité du contact, attention portée au client, etc.).

#### ✓ Améliorer les compétences « commerciales » des professionnels du tourisme

Dans de nombreuses activités touristiques, les professionnels ont encore des difficultés à intégrer que l'accueil puisse avoir une dimension commerciale, comme devancer les besoins d'un client en lui proposant un service complémentaire, en lui faisant la promotion de tel produit ou service, en l'incitant à découvrir des activités ou services auxquels il n'avait pas pensé.

### ● LES CONNAISSANCES À COMPLÉTER

#### ✓ Mieux connaître son environnement touristique

Savoir renseigner sur les principaux services ou sites touristiques à proximité fait aussi partie d'un accueil réussi. En dehors des offices de tourisme dont c'est l'une des missions principales, les autres professionnels du tourisme ne savent pas toujours renseigner sur les choses à voir, à faire, à découvrir à

proximité de chez eux, d'autant plus que les professionnels en contact avec la clientèle sont souvent des saisonniers (les dirigeants connaissant généralement mieux leur environnement). Quelle que soit sa place dans la structure, qu'il soit dirigeant, salarié permanent ou saisonnier, le professionnel du tourisme doit pouvoir devenir un « *ambassadeur de son territoire* ».

#### ✓ Mieux connaître les codes culturels des clientèles étrangères

Les clientèles étrangères se diversifient. Ainsi, des clients de nationalités jusqu'ici peu présentes arrivent sur le territoire normand avec des comportements de consommation différents : les demandes et attentes d'un Japonais, d'un Chinois ou d'un Russe ne sont pas les mêmes. En Normandie, ces clientèles internationales vont davantage se concentrer sur certaines zones très touristiques (ex. : Deauville, le Mont Saint Michel) alors que les clientèles traditionnelles (Anglais, Belges, Allemands, Américains) auront tendance à se diffuser plus largement sur le territoire dans des zones moins touristiques, avec chacune des attentes et des modes de consommation différents selon la nationalité.

La connaissance des codes culturels et des comportements des clientèles étrangères permet d'adapter les services et l'accueil à ces différentes nationalités.

La prise en compte des attentes de ces clientèles internationales et européennes, au travers de petites attentions, influence directement le degré de satisfaction du séjour.

### ● LES SAVOIR-ÊTRE ET LES CONDITIONS D'ACCUEIL

Selon certains auteurs, dans le tourisme le mot « accueil » est employé pour désigner trois concepts différents et complémentaires : l'hospitalité, l'atmosphère et l'accueil proprement dit qui implique une relation humaine.

Dans un avis de 2013, le Ceser Alsace<sup>6</sup> souligne que la qualité de l'accueil recouvre généralement deux dimensions :

- l'une matérielle, qui relève notamment des infrastructures, de l'organisation et de la disponibilité des services ;
- l'autre humaine, qui dépend de facteurs plus complexes reposant largement sur une culture d'accueil, de convivialité, mais aussi des savoir-faire relationnels variés (comme l'usage des langues étrangères, la connaissance des codes culturels, ...).

Ces deux dimensions complémentaires se travaillent concomitamment au quotidien.

<sup>6</sup> « Améliorer l'accueil des touristes : un enjeu de compétitivité et d'attractivité pour l'Alsace », Ceser Alsace oct. 2013



## ✓ L'importance des compétences comportementales

Etre à l'écoute des besoins des clients, savoir proposer le service adéquat, s'adapter à la demande... renvoient à des aptitudes personnelles englobant des qualités humaines telles que : les « bonnes manières », l'optimisme, le bon sens, le sens de l'humour, l'empathie, la capacité à collaborer et à négocier,

la capacité à savoir apprécier et appréhender une situation au moment où elle se déroule pour décider d'une réponse adaptée (softskills).

## ✓ Savoir créer les conditions d'accueil satisfaisantes pour chaque clientèle

En dehors des compétences techniques et comportementales, l'accueil passe aussi par :

- les bons horaires (par rapport aux horaires des touristes et aux secteurs d'activité),
- les produits adaptés aux différents publics,
- une offre de service adaptée (et en 1<sup>er</sup> lieu la possibilité d'utiliser la Carte bancaire, renseigner sur les « pépites » touristiques moins connues...)
- un cadre attractif (mobilier, décoration).

## EN RÉSUMÉ



### RELATION CLIENT

*Se mettre au service du client  
Le fidéliser  
Répondre à ses attentes*



### MAÎTRISE

#### DES LANGUES

*Maîtriser un minimum d'anglais  
Echanger dans une langue connue du touriste*



### COMPÉTENCES COMMERCIALES

*Anticiper les besoins du client  
Savoir proposer des services / produits  
L'inciter à la découverte*



### SOFT-SKILLS

*Sourire et « bonnes manières »  
Etre à l'écoute du client  
Savoir s'adapter*



### CONNAISSANCE DES CODES CULTURELS DES CLIENTÈLES ÉTRANGÈRES

*Connaître les règles d'accueil de touristes étrangers (impair à ne pas faire par ex.)  
S'informer sur les goûts, les comportements des clientèles étrangères*



### CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT TOURISTIQUE

*Sur son territoire, connaître les activités, produits, services, lieux de visites ... pour pouvoir renseigner le touriste  
A défaut savoir réorienter vers le bon interlocuteur*



### DE BONNES CONDITIONS D'ACCUEIL

*Un cadre attractif  
Des services adaptés  
Une amplitude d'ouverture*



## AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL : APPROCHE NORMANDE PAR SEGMENT DU TOURISME

### La reconfiguration territoriale des offices de tourisme

La loi Notre a entraîné une réorganisation du maillage territorial des offices de tourisme et, depuis le 1er janvier 2017, l'ensemble des EPCI à fiscalité propre sont dotés de la compétence « promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme ». De ce transfert de compétence, est née une nouvelle organisation : l'office de tourisme intercommunal est constitué en réseau, le « bureau administratif » auquel s'ajoute un ou plusieurs bureau(x) d'information.

Aux termes des fusions, en France, selon la fédération nationale, le nombre d'offices de tourisme devrait passer de 2 270 au 01/01/2016 à environ 1 500.

En Normandie, en 2017 le réseau s'organise autour de 66 offices de tourisme (structures juridiques) et 208 BIT (bureaux d'information touristique), contre respectivement 153 offices de tourisme et 213 BIT en 2016.<sup>7</sup>

### ● LES OFFICES DU TOURISME

#### ✓ Une évolution du rôle d'accueil vers un rôle de « conseil éclairé »

Ces dernières années, l'évolution des comportements des visiteurs (en partie liée au rôle prépondérant du numérique) a eu un impact sur l'accueil en termes de volume de fréquentation des offices de tourisme mais aussi sur la manière d'accueillir les visiteurs et par conséquent sur les compétences à acquérir.

L'accueil physique des offices de tourisme a baissé au profit d'une consultation en ligne. Aujourd'hui il a tendance à stagner. Beaucoup de visiteurs ne viennent plus par hasard à l'office de tourisme mais après avoir préparé en amont leur séjour. Ils s'adressent alors à l'office de tourisme pour un conseil personnalisé. Les offices de tourisme sont ainsi entrés dans l'ère de ce que l'on appelle « le conseil éclairé », c'est-à-dire une hyperpersonnalisation de la réponse à la demande. Le concept de conseil éclairé et indivi-

dualisé implique que les conseillers en séjour soient en capacité de répondre à une demande pointue de manière précise, d'où la nécessité d'avoir une connaissance fine de l'offre, de la destination, des partenaires et des territoires. Ce dernier n'est plus un « simple agent d'accueil » mais il devient un véritable conseiller doté d'un sens commercial au bénéfice des acteurs du territoire.

Il est à noter que les pratiques des offices de tourisme évoluent en matière d'accueil, avec l'apparition depuis quelques années, de l'accueil hors les murs. L'accueil des offices de tourisme se déporte sur des points du territoire où il y a une forte fréquentation touristique. Il s'agit de « bureaux d'accueil mobiles » dont l'objectif est d'apporter de l'information auprès de personnes qui n'auraient pas naturellement le réflexe de pousser la porte de l'office de tourisme.

« Une vraie révolution sociale est observable dans la profession, qui migre d'un statut d'attente du visiteur à une position d'animateur relationnel et territorial.<sup>8</sup> »



<sup>7</sup> Source : Rapport d'activité 2017 - OTN (la fédération des Offices de Tourisme de Normandie)

<sup>8</sup> Source : Article « Offices de tourisme : la bienveillance pour arme de développement » 29/04/2016 | par François PERROY <http://www.lettreducadre.fr/>

La Normandie a répondu à cette évolution par les formations mises en place par le Clic Normandie<sup>9</sup> et par les ateliers des offices de tourisme et territoires de Normandie, la fédération régionale des offices de tourisme (OTN)<sup>10</sup>.

Par ailleurs, la Région Normandie et le Comité régional du tourisme (CRT) ont initié une nouveauté pour booster le tourisme dans la région : « Secrets normands »<sup>11</sup>, est un outil digital à destination des touristes en séjour en Normandie, capable de donner en temps réel toutes les informations pratiques sur la région. L'application smartphone est disponible depuis septembre 2018. Dans le cadre de la mise en place de ce nouvel outil, le CRT a mobilisé les offices de tourisme autour d'ateliers pour identifier les « secrets normands » et offrir ainsi aux visiteurs, en temps réel, des expériences sur le territoire. Ainsi ce nouveau service informe en temps réel les touristes sur tout ce qu'ils peuvent faire, visiter, découvrir et consommer à proximité, durant leur séjour.

### ✓ Des compétences, connaissances et des savoir-être à développer

#### • Connaître l'offre et apporter un regard critique selon les besoins identifiés

Pour pouvoir apporter une réponse individualisée à chaque visiteur, le conseiller en séjour doit connaître l'offre de son territoire, les bons plans, les nouveautés. L'enrichissement des informations, fournies par les acteurs locaux en lien avec les avis des clients, permet de délivrer ce « conseil éclairé ». Ce type de conseil dépend donc de la dynamique territoriale créée par les offices de tourisme sur leur territoire. Ces derniers occupent une place centrale dans l'amélioration de l'accueil, typiquement dans l'accompagnement des professionnels à évoluer vers la personnalisation de l'offre de service.

#### • Développer des qualités relationnelles et le sens commercial

Les conseillers en séjour sont invités à mettre en œuvre de nouvelles pratiques relationnelles visant à proposer une offre au plus près des attentes des clientèles. Pour comprendre la demande et se mettre à la place du client, le conseiller doit « pousser l'échange et le dialogue » pour identifier les envies et les besoins des clients. La fédération des offices de tourisme normands prévoit d'organiser une formation sur le merchandising (Techniques de présentation des marchandises visant à inciter le consommateur à acheter).

Certains conseillers en séjour « sont encore très ancrés dans la notion de service public » et préfèrent présenter une offre complète, exhaustive, par

souci de neutralité. Ils sont de ce fait confrontés à la difficulté de faire des choix en proposant les produits, les offres correspondant aux critères souhaités par le visiteur, excluant ainsi une partie de l'offre.

Selon la Fédération des offices de tourisme normands, les conseillers en séjour doivent se professionnaliser autour de la promotion des territoires et de la commercialisation des produits et services touristiques : le conseiller en séjour est « un commercial de la destination ».

Par ailleurs, les personnels des offices de tourisme travaillant à la boutique pour la vente de souvenirs, livres, produits locaux, doivent développer des compétences en matière de vente et de mise en avant des produits. Par ailleurs, la fédération régionale a également repéré des besoins autour des techniques pour parler en public.

#### • S'adapter aux clientèles étrangères

La communication avec les touristes non francophones et l'adaptation à la diversité des clientèles constituent deux axes à renforcer par les professionnels des offices de tourisme.

En effet, si la maîtrise des langues est aujourd'hui un prérequis pour le recrutement, il s'avère que le profil des professionnels est très hétérogène, à l'image du réseau des offices de tourisme, et l'usage d'au moins une langue étrangère peut faire défaut chez certains.

Concernant les clientèles étrangères, le renforcement des connaissances sur les codes culturels et les comportements est un besoin repéré dans ce segment du tourisme.

Pour conclure sur ce passage consacré aux offices de tourisme, il est impor-

<sup>9</sup> <http://www.clic-tourisme-normandie.fr/>

<sup>10</sup> <https://www.otnnormandie.fr/>

<sup>11</sup> <https://www.secrets-normands.com/>



tant de souligner que l'évolution du métier d'agent d'accueil vers celui de conseiller en séjour constitue « une révolution » dans le secteur. Comme l'explique la fédération nationale des offices de tourisme « *les collectivités ont pris conscience que le tourisme est une activité économique à part entière et que l'accueil en office de tourisme est une composante essentielle dans l'incitation à la consommation touristique sur les territoires. Avec le développement d'Internet, la valeur ajoutée de l'office de tourisme se déplace de l'information à la prescription. Savoir prescrire, c'est savoir susciter et préconiser la consommation d'un produit au bénéfice de l'économie locale.* »

### ● LES AUTRES ÉTABLISSEMENTS TOURISTIQUES : L'HÉBERGEMENT, LA RESTAURATION ET LES MUSÉES ET SITES DE VISITE

L'accueil dans l'ensemble des structures de ces périmètres d'activité présente des constats similaires en termes de compétences à renforcer pour développer leur attractivité. Sont ainsi à renforcer dans ces segments :

- la maîtrise des langues
- la relation au client
- les compétences commerciales
- la connaissance de l'environnement touristique
- l'appropriation des codes et cultures des clientèles étrangères
- les savoir-être / les qualités relationnelles

Une étude prospective nationale menée sur la restauration en 2015<sup>12</sup>, à la demande de l'Etat, des partenaires sociaux et du Fafih, identifiait déjà les besoins en compétences commerciales notamment sur les métiers de service en salle. En effet, l'étude souligne que l'accompagnement des touristes dans la consommation de produits complémentaires devient prégnant dans la relation clientèle. Ainsi, les profils commerciaux sont plébiscités et sont formés par les professionnels

aux spécificités du métier de service en salle. Dans le secteur de la restauration rapide, la polyvalence service en salle-cuisine est une compétence recherchée. Celle-ci tend à s'étendre aux compétences commerciales et plus particulièrement pour orienter le client sur les choix du menu.

Comme pour bon nombre d'établissements touristiques, les sites et musées normands se professionnalisent pour l'accueil des touristes. Parallèlement, ces derniers se dotent d'une boutique, source de recettes pour la structure. Cependant, force est de constater que les petites structures dotées de peu de moyens humains permanents, ou uniquement gérées par des bénévoles, n'ont pas encore pu se mobiliser sur le développement des compétences face aux nouveaux enjeux liés à la qualité de l'accueil.

### ● LE CAS PARTICULIER DES PORTS DE PLAISANCE

- **L'accueil sur les ports de plaisance évolue mais reste confidentiel.**

Les usagers des ports de plaisance normands sont quasi-essentiellement des résidents. Toutefois les touristes font escale dans ces lieux.

Les équipes qui y travaillent sont polyvalentes. Les agents portuaires vont aider à accoster et entretenir les bateaux mais ils ont aussi une mission d'accueil.

La formation peut jouer un rôle central dans l'amélioration des compétences d'accueil. Cependant, les professionnels sont peu enclins à se former. Selon les personnes interrogées, si la maîtrise des langues est incontournable, il s'avère que les formations de base ne sont pas assez tournées vers l'anglais maritime. Néanmoins, des initiatives existent comme par exemple la Fédération française des ports de plaisance (FFPP) qui propose une semaine d'immersion à Southampton, ou bien la SPL des Ports de la Manche<sup>13</sup> qui organise depuis novembre 2017 des réunions d'échanges inter-ports dans les buts d'identifier les bonnes pratiques et de favoriser la création d'un réseau d'échanges entre ports du département de la Manche.

- **La mise en tourisme des ports de plaisance**

Du fait de l'accueil limité de touristes, l'offre doit évoluer pour devenir attractive.

Selon la filière nautique normande (F2N)<sup>14</sup>, cette offre pourrait se renforcer sur la clientèle des navigateurs « occasionnels » qui aurait besoin d'un accompagnement à la navigation pour se former et sur les touristes qui souhaitent se promener. L'offre sur les balades en mer se concentre sur la Manche, et semble peu présente dans le Calvados et la Seine-Maritime. Cependant elle paraît trop dispersée et



<sup>12</sup> Etude prospective sur « Les principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration », menée dans le cadre d'un CEP (contrat d'étude prospective) à retrouver sur le site du Fafih : <https://www.fafih.com/telechargements>

<sup>13</sup> Société publique locale d'exploitation portuaire de la Manche.

<sup>14</sup> En mars 2018 la Filière Nautique Normande a été dissoute et ses activités ont été reprises par la nouvelle association de filière, Normandie Maritime. Elle a pour mission la promotion, le développement et la coordination de la filière régionale de l'économie maritime et fluviale. Le périmètre de Normandie Maritime est extrêmement large et couvre trois grands domaines : la construction, la réparation et déconstruction navales, les services et travaux maritimes, ainsi que le nautisme et la plaisance.

peu visible. La mise en tourisme de l'offre devra s'appuyer sur une communication diversifiée pour prendre de l'ampleur.

S'appuyant sur une enquête bretonne, la F2N explique que 65 % des touristes déclarent vouloir faire « un tour sur l'eau » mais seul un tiers d'entre eux passent à l'acte<sup>15</sup>. La filière travaille actuellement sur un projet d'île artificielle, la « Base en mer »<sup>16</sup> qui vise l'arrivée d'une nouvelle clientèle sur l'eau souhaitant accéder à des activités de loisirs. La filière propose donc « un concept orienté vers le tourisme qui offrirait à des personnes, navigantes, ou amenées par bateau, un lieu de loisirs et/ou restauration/hébergement ».

Afin de créer du lien entre ports et tourisme, la filière nautique normande (F2N) souhaite que soit mis en œuvre en Normandie le programme européen Odyssea<sup>17</sup>, dont l'idée est de connecter le port de plaisance à l'offre touristique locale. L'un des axes de travail de ce programme concerne l'accueil et la création d'un véritable « comptoir touristique ». Il s'agit ainsi d'utiliser les ports de plaisance comme des portes d'entrée vers des destinations intérieures permettant ainsi aux touristes de découvrir les richesses culturelles, naturelles, patrimoniales d'un territoire. La F2N précise que le dispositif Odyssea vise à équiper les offices de tourisme et capitaineries d'outils de réservation d'escales depuis n'importe quel port partenaire et à offrir des services d'organisation du séjour des plaisanciers.

La Fédération des ports de plaisance a fait une proposition à la Région pour le développement de ce programme en Normandie.

### **Mise en tourisme des ports de plaisance : préconisations pour de nouvelles activités**

*L'ouverture des ports de plaisance au tourisme pourrait passer par plusieurs types d'actions :*

- *Mieux prendre en compte la diversité des besoins des clientèles (relation client et satisfaction client, langue)*
- *Offrir une continuité dans la chaîne de services : positionner le port de plaisance dans une fonction de coordination des acteurs (amarrage, service de grutage, prestations techniques de maintenance et de réparations, équipements de bon niveau, stationnement à terre, vente d'accastillage et d'équipements spécifiques)*
- *Prévoir l'ouverture de la capitainerie 7/7 et 24/24 : fonction d'information et activités de petites réparations*
- *Déployer des services complémentaires avec des compétences variées : sanitaires 24/24, petit déjeuner, journaux, accès wifi, petite restauration, info touristiques (itinéraires à partir du port...), location de vélo ou de véhicule, navettes aéroport/gares, épicerie courante, dépôt de pain, conciergerie (pressing, ravitaillement, réservation restaurant, petites réparations)*
- *Participer au développement d'une offre de mixité de séjour entre terre et mer : mise en relation et gestion des propriétaires de bateau et des équipiers en recherche d'embarcation, service clé en main de location de bateaux et offre de coaching plaisance.*



### **UNE IMPORTANTE OFFRE DE PROFESSIONNALISATION VISANT L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL... MAIS UNE DIFFICULTÉ À MOBILISER LES PROFESSIONNELS**

Tous les acteurs interrogés s'accordent à souligner qu'il existe une offre de formation et une multiplicité d'outils mis à disposition par de nombreux organismes et institutions (Opca, Clic, organisations professionnelles, CCI, etc.) mais que la difficulté réside dans la capacité à mobiliser les professionnels.

A travers les entretiens auprès des experts, plusieurs exemples en matière d'offre et d'outils visant à aider les professionnels à améliorer leurs compétences sur l'accueil ont été cités :

<sup>15</sup> Source : Cordon Mergoat

<sup>16</sup> [www.f2n.fr/pdf/CDC2\\_Base\\_Mer\\_F2N.pdf](http://www.f2n.fr/pdf/CDC2_Base_Mer_F2N.pdf)

<sup>17</sup> Afin de mieux attirer et fixer les escales plaisance, la FFPP (Fédération Française des Ports de Plaisance) a créé avec l'aide de l'union Européenne le programme Odyssea qui consiste à mettre en relation ports de plaisance et offre touristique de l'arrière-pays. « La Fédération Française des Ports de Plaisance (FFPP) a lancé, en 2007, le programme Odyssea, modèle innovant de développement touristique qui vise à développer des destinations d'excellence en connectant le port et la cité portuaire à l'arrière-pays, en créant un itinéraire Mer & Terre basé sur des thématiques d'escales et les nouvelles technologies. » FFPP

## ● LES LANGUES : UNE OFFRE ABONDANTE MAIS UNE DIFFICILE DÉFINITION DU NIVEAU D'ATTENTE

Le problème des langues est récurrent et national. Les acteurs interrogés ne sont pas satisfaits du niveau en langue des jeunes sortants de formation initiale. Ce n'est pas une question d'absence d'offre de formation continue car il existe de nombreuses formations portant sur les langues notamment proposées par les Opca, le Clic, la CCI ou bien par les fédérations professionnelles (ex : l'UMIH<sup>18</sup> dispose de son organisme de formation, UMIH Formation, avec un réseau de 12 centres en région).



Cependant, certains experts soulignent la difficulté pour des professionnels du tourisme à reprendre l'apprentissage d'une langue étrangère alors qu'ils n'en conservent que peu de bases et qu'ils sont pris par le quotidien du travail. D'autres interlocuteurs estiment qu'au-delà de la simple maîtrise de la langue, l'atout vis-à-vis des touristes étrangers est l'utilisation d'une langue compréhensible, même si elle est mal maîtrisée.

## ● LA CONNAISSANCE DES CLIENTÈLES ÉTRANGÈRES VIA LE MOOC ACCUEIL FRANCE : UN BILAN RÉGIONAL DÉCEVANT

Une alternative à la formation classique a été prévue avec la création d'une plateforme digitalisée axée sur les comportements à adopter dans l'accueil de la clientèle étrangère. Le Mooc Accueil France propose ainsi un cycle de formation en ligne visant

à décrypter les attentes de six clientèles étrangères (Britanniques, Allemands, Belges, Néerlandais, Italiens, Espagnols). Proposé par Atout France et Tourism Academy<sup>19</sup>, cette formation en ligne est soutenue par les principaux Opca de différentes branches professionnelles du tourisme du tourisme (Fafih et Agefos-PME majoritairement). Testée sur plusieurs régions, le Mooc Accueil France a fait l'objet de retours positifs, le format et l'aspect ludique de la plateforme semblent avoir séduit.

Malheureusement, également déployé en Normandie et accompagné financièrement par les Opca, L'Etat et la Région, cet outil a été sous utilisé, sans doute par un manque d'animation des réseaux. Ce sont les personnels des offices de tourisme, les guides, les professionnels des lieux de visite et de l'hôtellerie de plein air et quelques propriétaires de gîtes qui ont suivi cette « E formation ». Selon le Clic, très peu d'hôteliers et de restaurateurs se sont mobilisés. Suite au Mooc, des actions ponctuelles ont été mises en place avec par exemple la diffusion auprès des professionnels de petits outils pratiques tels qu'un sous-main financé par l'Etat qui reprend les grands enseignements du Mooc pour les clientèles étrangères présentes en Normandie.

Le Mooc utilisé par certains offices de tourisme a permis de mobiliser les conseillers en séjour et de créer une dynamique d'équipe ludique.

Atout France a également développé en 2017 un Mooc Accueil restaurants, qui propose aux collaborateurs de cette filière une formation accélérée sur les attentes et besoins spécifiques des huit clientèles internationales en matière de restauration et de service. Le Mooc Accueil Long-courrier propose de son côté, à ceux qui visent les marchés émergents, de se spécialiser sur les clientèles chinoises et indiennes.

Des Mooc territoriaux existent aussi via des partenariats avec Atout France et Tourisme Academy : Mooc Provence Alpes Cotes d'Azur, le Mooc tourisme CCI Hauts-de-France... Alors pourquoi pas la Normandie ?

## ● LA MARQUE QUALITÉ TOURISME : UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT POUR L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

La marque nationale Qualité Tourisme est la seule marque d'Etat qui distingue les professionnels du tourisme pour la qualité de leur accueil et de leurs services. Elle s'inscrit dans le cadre du Plan Qualité Tourisme, destiné à améliorer la qualité de l'accueil en France. C'est une démarche de progrès pour les professionnels du tourisme, en vue d'améliorer continuellement leur activité et la satisfaction de leurs clientèles touristiques.

Qualité Tourisme™ couvre toute la chaîne d'accueil touristique : l'hôtellerie, les résidences de tourisme, les villages de vacances, les campings, la restauration, les cafés et brasseries, les agences de locations saisonnières, les offices de tourisme, les lieux de visite, les activités sportives et de loisirs... Pour obtenir cette marque, la structure touristique doit satisfaire à une démarche qualité conforme aux critères Qualité Tourisme™. La marque Qualité Tourisme™ est attribuée sur la base de référentiels élaborés par la DGE (Direction Générale des Entreprises) en concertation avec ses partenaires<sup>20</sup>. Les prestations sont soumises à un audit externe.

<sup>18</sup> UMIH : Union des métiers et des industries de l'hôtellerie est une organisation professionnelle des cafés, hôtels, restaurants, établissements de nuit, indépendants en France

<sup>19</sup> Atout France est l'agence de développement touristique de la France - Tourism Academy est une entreprise qui propose des dispositifs de formation en ligne pour les professionnels du tourisme : elle édite des MOOCs (Massive Open Online Courses = «formations en ligne massives et ouverte à tous») corporate, c'est-à-dire des dispositifs de formation en ligne dédiés aux collaborateurs des entreprises et des destinations touristiques.

<sup>20</sup> Pour information, une nouvelle procédure Qualité Tourisme a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2018 (pour + d'info. se reporter au site de la DGE <https://www.entreprises.gouv.fr/marques-nationales-tourisme/>)

Les exigences essentielles permettant de satisfaire les clientèles touristiques sont :

- Un accueil chaleureux
- Un personnel attentif
- La maîtrise des langues étrangères
- Des prestations personnalisées
- Des informations claires et précises
- Une propreté et un confort assurés
- La découverte d'une destination
- La prise en compte de l'avis des clientèles (grâce à l'analyse systématique des enquêtes de satisfaction et des réclamations).

En 2018, l'enquête nationale<sup>21</sup> menée sous l'égide de la DGE, et mesurant l'efficacité et les impacts de la marque constate un niveau de satisfaction supérieur chez les clients ayant expérimenté une structure marquée **Qualité Tourisme™** comparativement aux moyennes françaises et euro-méditerranéennes, notamment sur l'accueil du personnel (un taux de satisfaction 50 % supérieur).

La marque Qualité Tourisme™ confirme sa valeur ajoutée en tant que moteur de la satisfaction client. L'étude démontre une différenciation réelle par rapport à la moyenne des établissements non marqués :

- ✓ +79 % d'avis très favorables dans les hébergements marqués Qualité Tourisme™
- ✓ 3 à 5 fois moins d'expériences négatives pour les hébergements et lieux de visite marqués Qualité Tourisme™

La marque d'Etat « Qualité Tourisme », visant à la promotion des établissements engagés dans une démarche centrée sur la qualité de l'accueil et des prestations, s'associe avec Le guide du Routard, Voyages-sncf.com, TripAdvisor et ses filiales La Fourchette et Viator.

<sup>21</sup> « Enquête de satisfaction des clientèles touristiques en France », 2018 - TCI Research <https://www.entreprises.gouv.fr/marques-nationales-tourisme/qualite-tourismetm-dispositif-efficace>

### **Normandie Qualité Tourisme**

*Les chambres de commerce et d'industrie de Normandie et la Région Normandie soutiennent, depuis 2001, Normandie Qualité Tourisme, première démarche qualité territoriale reconnue par l'État dans le cadre du Plan Qualité Tourisme™.*

*Les établissements adhèrent volontairement à ce dispositif, afin d'optimiser leurs prestations et être identifiés par les consommateurs. Ils bénéficient d'un accompagnement individuel par leur CCI.*

*Le Comité régional de tourisme de Normandie coordonne l'animation du dispositif et organise, avec les comités départementaux du tourisme et les offices de tourisme, la promotion des établissements labellisés.*

*Adhérer à la marque Normandie Qualité Tourisme est le moyen d'accéder à la marque Qualité Tourisme™ grâce à la reconnaissance de Normandie Qualité Tourisme par l'Etat.*

<https://www.normandie-qualite-tourisme.com>



Ce partenariat, conclu en octobre 2017, vise à accroître la notoriété et la visibilité de la marque **Qualité Tourisme™** auprès du grand public, mais aussi des professionnels.

### **AUTRES DÉMARCHES ET OUTILS POUR UNE AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL EN NORMANDIE**

- Le réseau « **Bienvenue en Normandie** » piloté par les CCI de Normandie avec le soutien de la Région est une démarche qui vise à garantir un 1er niveau d'accueil à travers une charte et un engagement moral transverse au réseau.

Cette initiative permet à chaque acteur économique (entreprises, associations, institutionnels) d'afficher son engagement à bien accueillir et bien renseigner les clients et visiteurs pour mieux les fidéliser en Normandie. Des outils pour optimiser son accueil sont mis à la disposition des adhérents : guide d'accueil de la clientèle britannique, lexique de traduction en quatre langues, des fiches techniques, des formations, des ateliers.

- Le programme « **High Hospitality Academy** »

Lancé par CCI France en 2015 et soutenu par le ministère en charge du tourisme et la DGE (Direction générale des entreprises), ce programme sensibilise les professionnels du tourisme aux exigences minimales à respecter pour assurer la qualité de l'accueil. Déployé en Normandie, ce dispositif propose une palette d'outils pratiques, des formations adaptées, des conseillers à l'écoute, pour renforcer la qualité de l'accueil et la culture du service dans le tourisme.

Dans ces différents cas de figures, qu'il s'agisse de formations ou de recours aux dispositifs d'accompagnement, les constats sont les mêmes : « *on peine à mobiliser* ».

L'argument du coût des prestations n'est pas en cause puisque beaucoup d'actions sont prises en charge partiellement ou totalement. Le manque de temps souvent mis en avant est perçu par bon nombre d'experts comme un problème secondaire. La problématique centrale viendrait plutôt d'un

manque de vision stratégique des dirigeants sur les besoins en compétences de leurs structures. La principale difficulté résiderait en partie dans la nécessité de convaincre de l'utilité de développer des compétences autour de l'accueil, et donc de se former. Certains notent aussi la difficulté ou la réticence de beaucoup de professionnels à se mettre en réseau ou a minima à se rencontrer. Un des points de vigilance de cette thématique de l'accueil dans le tourisme serait le travail en réseau malgré l'existence de club filières mis en place par les offices de tourisme, les comités départementaux et le Comité régional du tourisme.

Ce constat ici soulevé pourrait contribuer à renforcer le rôle des offices de tourisme intercommunaux dans l'animation des acteurs des territoires.

## SYNTHESE



Enjeu n°1

### L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

#### Des compétences et connaissances à renforcer

Les acteurs normands s'accordent à reconnaître que l'amélioration de l'accueil dans les structures touristiques normandes passent par :

- une plus grande maîtrise des langues (et plus particulièrement l'anglais),
- le renforcement du service du client (apprendre à fidéliser la clientèle),
- l'acquisition de compétences « commerciales »,
- la connaissance de son environnement touristique et des attentes des clientèles,
- le développement des « soft skills » (compétences comportementales / savoir-être).

#### De nombreux appuis et outils disponibles pour améliorer l'accueil... mais des professionnels difficiles à mobiliser

La problématique de l'amélioration de l'accueil chez les professionnels du tourisme est bien moins une question d'offre que de demande. En effet les outils, les appuis, les formations existent en nombre et sont à la disposition des professionnels mais encore faut-il que ces derniers se les approprient. Deux constats sont faits en la matière :

- une connaissance partielle des dispositifs, démarches, outils... pouvant aider à améliorer divers aspects de l'accueil,
- un manque de mobilisation de la part des professionnels qui ne voient pas toujours l'utilité de recourir à ces démarches d'amélioration de l'accueil.

## ENJEU 2



# LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

### La parole aux experts du tourisme

Quels sont les points à améliorer ?

Peut-on identifier de nouveaux métiers ou des métiers en évolution en matière numérique ?

Des compétences sont-elles à faire évoluer ?

Quelles sont les réponses apportées en termes de formation ?



## DE L'ACCUEIL PHYSIQUE À L'ACCUEIL CONNECTÉ

### ● LA NÉCESSITÉ DE FRANCHIR LE PAS DU NUMÉRIQUE DANS LES ACTIVITÉS TOURISTIQUES

Les activités liées au tourisme sont confrontées elles aussi aux mutations numériques qui impactent les compétences des salariés et des entreprises. Face à la transition numérique, les entreprises se trouvent dans des situations variables liées à leur taille et à leur engagement dans la formation de leurs salariés.

Le tourisme est l'un des secteurs qui a été le plus fortement impacté par l'évolution des outils, des usages et des contenus numériques.

Trois types de tourisme numérique coexistent aujourd'hui :

- le e-tourisme, avec l'intégration du web dans le tourisme;
- le m-tourisme, avec le tourisme mobile via les smartphones ou les tablettes;
- le tourisme hyper connecté, avec l'utilisation des réseaux sociaux.

La qualité de l'accueil va s'apprécier à trois grands moments du parcours client, et à chacune de ces étapes nous retrouvons le numérique. Le tableau ci-après présente une approche synthétique de ces trois phases :

LES ÉTAPES	LES « DEVOIRS » DU PROFESSIONNEL DU TOURISME	LES ATTENTES DU TOURISTE
Avant le séjour	<b>Séduire</b> Principalement grâce aux outils internet il s'agit de capter le touriste avant même son arrivée en lui proposant des prestations et services adaptés à ses besoins et envies.	<b>S'informer et faire des choix via son écran</b> Comparer, Réserver, Acheter
Pendant le séjour	<b>Bien recevoir</b> Etre bien accueilli durant son séjour telle est l'attente des clients qui attendent de l'attention, de la personnalisation, de la réactivité face à leurs demandes.	<b>Disposer de services et de contenus personnalisés</b> Faciliter le séjour Proposer de vivre une expérience
Après le séjour	<b>Fidéliser</b> Une fois reparti chez eux il faut savoir garder le contact avec le client, sans être trop intrusif, mais en lui proposant de donner son avis, en lui envoyant des offres de services, en l'informant de l'actualité de l'établissement, etc.	<b>Donner son avis et impression sur les réseaux sociaux, blogs et forums</b>



## VISION D'ENSEMBLE DES IMPACTS DU NUMÉRIQUE SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DANS LE TOURISME

Si les touristes sont de plus en plus proactifs dans l'organisation de leurs séjours, les acteurs du tourisme se situent à des degrés d'avancement divers en matière d'intégration du numérique.

Les technologies mobiles donnent la possibilité d'accompagner le touriste dans toutes les phases de son voyage, de la préparation jusqu'au partage en ligne. Pour rester compétitifs, les acteurs du tourisme ont tout intérêt à intégrer le numérique à l'offre de service qu'ils proposent pour se distinguer et se rendre attractif. Il s'agit de créer du lien tout au long du parcours entre le touriste et les acteurs en utilisant les fonctionnalités offertes par les supports numériques. Il n'en demeure pas moins que le numérique ne doit rester qu'un outil au service de la prestation touristique globale.

### ... EN GARDANT LA PERSONNALISATION ET LE CONTACT AU CŒUR DE LA DÉMARCHE

Pour les acteurs du tourisme, les relations humaines ne doivent pas être totalement remplacées par les outils numériques. Contrairement aux compétences techniques (les « hard skills »), qui décrivent l'ensemble des connaissances spécialisées d'une personne et son aptitude à réaliser des tâches, les « soft skills »<sup>22</sup> sont transversales. Comme nous l'avons vu précédemment, la créativité, l'empathie, le travail en équipe, l'adaptabilité sont des compétences de plus en plus recherchées par les entreprises en général et dans le tourisme en particulier. Les attentes des touristes évoluent. Ils demandent des prestations de qualité, une réactivité des professionnels face à leurs attentes ou leurs réclamations. Ils souhaitent aussi qu'on les écoute pour adapter l'offre de service. Le numérique fait évoluer les attentes des touristes vis-à-vis de l'accueil physique.

L'accueil est donc l'affaire de tous, professionnels, bénévoles, associations et population locale. Le numérique devient alors un outil qui permet d'aller plus loin dans l'expérience vécue sur un territoire.

### L'ARRIVÉE DE MÉTIERS AUX PROFILS NON « TOURISTIQUES »

✓ Des métiers émergents pour le tourisme... mais pas de nouveaux métiers

Le Cese (Conseil économique et social environnemental) dans son rapport de décembre 2017 intitulé « Tourisme et numérique »<sup>23</sup> fait état des « Mutations dans l'emploi induites par la montée en puissance du numérique ». Des métiers déjà bien implantés dans d'autres filières s'installent dans le tourisme. Il s'agit par exemple des métiers de responsable de webmarketing, community managers, chargés de projet en e-tourisme, revenue manager. Ainsi, des profils « non touristiques » apportent au secteur du tourisme des compétences dans des domaines ayant depuis longtemps intégré le développement du numérique :

- marketing pour la mise en tourisme des activités;
- communication pour renforcer l'attractivité de l'offre de produits, des services, des territoires, et pour fidéliser la clientèle;
- gestion de la relation client pour fidéliser la clientèle;
- journalisme et reporter de territoire pour « mettre en scène » les destinations. Des formations de « reporter de territoires » sont organisées dans certaines régions participant ainsi à l'acquisition de compétences de base en matière de production de contenus texte et vidéo pour le web.

<sup>22</sup> Signifiant littéralement « compétences douces » en anglais, ces soft skills désignent des qualités, liées à la personnalité et à l'expérience du professionnel.

<sup>23</sup> « Tourisme et numérique », rapport du CESE JL Cabrespines et R. Wargnier - Décembre 2017

## ✓ Le déploiement de profils spécialisés dans le numérique

Le pôle de compétitivité numérique de Normandie, le Pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées), fait le constat que la montée en puissance du numérique et plus particulièrement d'internet, favorise l'émergence de nouvelles familles de métiers dans le secteur du tourisme, et parmi elles se forgent et se détachent des spécialités et expertises devenues incontournables, telles que :

- responsable de la stratégie et des tactiques digitales : il a pour mission de développer et déployer la stratégie multicanale de l'entreprise. Il conçoit de nouveaux produits et services digitaux, visant ainsi à maximiser les points de contacts entre l'internaute et la marque;
- animateur de communauté ou community manager : il s'occupe du suivi de l'e-réputation de l'établissement, il anime et fédère des communautés sur Internet;
- chargé de communication web : spécialiste de la communication digitale, il gère l'image de l'entreprise sur la toile et constitue un relais entre les internautes et l'entreprise;
- webmestre éditorial : il conçoit, gère, actualise et anime des sites ou des services en ligne pour le compte de son entreprise;
- online Yield manager : il favorise la rentabilité des établissements et leur suivi en temps réel ; même en période de crise, les établissements, notamment les chaînes de l'hôtellerie-restauration, s'adaptent et intègrent des techniques de gestion venues d'autres secteurs;
- webmarketeur : spécialiste à la fois du marketing et des techniques du web, il est en charge de la stratégie marketing online de l'entreprise.

*A consulter en annexe une présentation plus précise de ces métiers.*

## ● L'INTÉGRATION DU NUMÉRIQUE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Le développement du numérique dans le tourisme ne passe pas uniquement par des postes ou profils spécialisés... bien au contraire. Tous les professionnels sont impactés dans l'exercice de leur activité puisque de nombreux aspects liés à l'accueil, l'information, la commercialisation, le service apportés aux touristes, la médiation, passent dorénavant par les outils numériques. La prise en compte du numérique au sein de l'entreprise relève donc de la stratégie de l'entreprise et des choix du dirigeant.

Disposer d'un outil numérique n'est pas une fin en soi. Avant de faire des choix, il est indispensable de définir une « stratégie numérique ». Comme le souligne le Pôle TES, « les projets numériques appliqués au tourisme et à la culture sont généralement pensés sous la pression du marché et manquent souvent de vision stratégique »<sup>24</sup>. Avant même de penser à recourir à des profils spécialisés ou à un prestataire, il convient de formaliser la stratégie de l'entreprise, dont fait partie la stratégie digitale.



Si le recours à des profils spécialisés est facilité dans les grands groupes ou les chaînes, les autres professionnels du tourisme (indépendants, associatifs ou municipaux) n'ont généralement pas le recul nécessaire sur leur stratégie digitale, et pas les moyens humains et financiers pour disposer en interne d'une telle expertise.

## ✓ Un déficit dans la maîtrise des outils numériques et un manque de temps pour se former

Pour ceux qui mettent le numérique au cœur de la stratégie de l'entreprise et qui veulent développer un outil numérique (le plus souvent un site, une présence sur les réseaux sociaux et sur les plateformes de commercialisation), le niveau de maîtrise n'est pas toujours au rendez-vous. Or se former ne semble pas être une priorité pour les professionnels du tourisme quand il ne s'agit pas de leur cœur de métier.

Ainsi, à titre d'exemple, si la plupart des hôteliers sont conscients qu'ils n'ont pas d'autres choix que d'être présents sur internet aujourd'hui, il s'avère que le manque de prise en main sur la gestion et l'actualisation de leur site a pour conséquence une perte de visibilité de leur activité sur la toile.

<sup>24</sup> « e-tourisme & patrimoine » position paper, 2015, Pôle de compétitivité TES



« Sans un site actualisé bénéficiant d'un bon référencement, l'établissement disparaît des pages de recherche sur internet et est condamné à terme... »<sup>25</sup> (Ceser Basse-Normandie)

#### ✓ S'organiser en interne, avec l'appui de prestataires extérieurs ou en réseau

L'enjeu pour les professionnels du tourisme est de comprendre l'utilité économique de l'intégration du numérique dans les pratiques et de se familiariser à l'usage des outils pour développer leur activité.

Dans tous les cas de figure, le maître mot pour être visible sur le net c'est : animer !

Les niveaux de maîtrise et de connaissance sont différents selon les outils :

- le site internet semble être une base s'il est vivant, référencé et actualisé ;
- le blog est quant à lui un outil pouvant être facilement pris en main et être administré par les professionnels du tourisme eux-mêmes ;
- les réseaux sociaux nécessitent une présence permanente.

Si les compétences et les connaissances pour la création et l'animation d'un blog ou d'une page sur un réseau social sont relativement rapides et faciles à acquérir, la mise en place et la gestion d'un site internet nécessitent une maîtrise plus pointue.

<sup>25</sup> « Le tourisme numérique en Basse-Normandie », rapport du Ceser de Basse-Normandie, 2014 : <http://ceser.normandie.fr/index.php/publications/etudes-recentes/68-etudes/220-le-tourisme-numerique-en-basse-normandie>

<sup>26</sup> La SPL des ports de la Manche a vocation à mutualiser les moyens humains, techniques et financiers, y compris sur des aspects de communication / promotion.

C'est pourquoi certains experts interrogés poussent davantage à informer et former les professionnels du tourisme sur l'utilité d'être présent sur le net via les réseaux sociaux ou un blog que par la réalisation d'un site internet.

En l'absence de compétences en interne, très souvent les professionnels du tourisme souhaitant avoir un site internet font appel à un prestataire extérieur. Le recours à celui-ci a un coût financier à la fois pour la création du site mais aussi pour son actualisation si le professionnel n'a pas les compétences pour le faire lui-même. En dehors du fait que les coûts de création peuvent être importants, se pose aussi les questions de la qualité du résultat qui n'est pas toujours au rendez-vous et du suivi parfois problématique de la prestation dans le temps. Ces difficultés sont notamment soulignées dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Le risque de perdre la main sur son outil par manque de connaissance de son fonctionnement existe également.

Dans certains secteurs du tourisme, des démarches de mutualisation ou de mise en réseau se sont mises en place via la création de sites communs permettant ainsi aux plus petites structures d'être visibles sur le net.

A titre d'exemples peuvent être cités les démarches suivantes :

#### • Les ports de la Manche

Dans la Manche, un projet de site commun porté par la SPL des ports de la Manche<sup>26</sup> est à l'étude en vue de soutenir les ports et de les faire entrer dans l'ère numérique. Une newsletter, un système de réservation, une démarche de communication... sont envisagés. L'outil va être développé par un prestataire et sera utilisable par chacun. Une personne ressource dans chaque port sera chargée de mettre à jour les informations et des besoins de formation devraient émerger.

#### • Les sites et musées

La Réunion des musées métropolitains Rouen Normandie (RMM) regroupe depuis le 1er janvier 2016, huit musées de la Métropole Rouen Normandie. Des outils collectifs ont été rapidement créés et notamment sur la partie communication numérique ; un site portail commun aux musées a été mis en place.

En termes d'outils communs, il est à noter la mise en place de la réservation centralisée (formulaire en ligne généralisé à tous les musées).

Le regroupement au sein de la RMM « permet à un musée de bénéficier d'outils et de faire des actions qu'il ne pourrait pas engager seul. »

Le réseau des musées de Normandie, rassemble plus de 80 musées de Normandie qui adhèrent pour mieux se connaître, coopérer et mutualiser cer-



tains outils. Afin d'améliorer l'accès de tous les musées à certains services et de renforcer leur visibilité sur le web, le Réseau s'est engagé dans la mutualisation d'outils numériques.

Le site web du Réseau, [www.musees-normandie.fr](http://www.musees-normandie.fr), présente tous les musées membres et leurs actualités : informations pratiques, événements, publications, ressources pédagogiques... Depuis 2007, un logiciel de gestion des collections mutualisé permet aux musées qui le souhaitent de réaliser leur inventaire en ligne en alimentant une base de données collective. Une version en ligne, [www.museobase.fr](http://www.museobase.fr) donne accès au public à plus de 50 000 objets de collection.

## ● MIEUX DÉFINIR LES BESOINS

### ✓ De nombreuses formations à disposition des professionnels du tourisme

La majorité des acteurs du tourisme normand s'accorde sur le fait qu'il y a suffisamment de formations à disposition. Au niveau national, le rapport du Cese de 2017<sup>27</sup> constate également l'existence d'un dispositif de formation important. Le Cese insiste sur le fait que le lien entre tourisme et numérique doit s'accroître dans les formations : « *De même qu'il importe que les formations du tourisme s'ouvrent au numérique, il faut que des formations numériques prennent en compte les particularités du tourisme* ».

Le Cese de Normandie, dans son rapport sur le tourisme numérique<sup>28</sup>, fait également le constat de la multiplicité des formations proposées mais déplore « *l'éparpillement des formations au numérique en région* ». L'avis du Cese sur ce sujet appelle à « *fédérer l'offre de formation en e-tourisme, aujourd'hui diffuse et peu lisible, et qui parfois peine à recruter* ». Sans être exhaustif, le rapport cite plusieurs acteurs proposant des formations au numérique pour les acteurs du tourisme.



Il s'agit notamment du dispositif de professionnalisation développé par le Clic Normandie<sup>29</sup>, les actions de la CCI, les actions de formations à l'e-tourisme organisées par les Opca du secteur touristique (Fafih, Agefos PME) et le CNFPT.

D'autres exemples d'actions de formation ou d'ateliers sont également organisés par les acteurs institutionnels (CRT, comités départementaux du tourisme).

### ✓ La nécessité de mieux identifier les besoins et de dépasser les réticences

Le pôle de compétitivité numérique de Normandie, le Pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées), souligne la difficile transition numérique chez les professionnels du tourisme. Il note que « *cette mutation (numérique) est souvent perçue par les professionnels du tourisme et de la culture comme un passage obligé et subi* » et préconise que « *le meilleur allié du professionnel du tourisme est sans aucun doute possible la formation (...)* De nos jours, aux métiers et pratiques traditionnels doivent s'ajouter de nouvelles compétences et de nouvelles spécialités que les acteurs du domaine doivent s'approprier et/ou développer même s'il ne s'agit pas toujours pour eux de devenir de purs agents digitaux ». D'où la nécessité d'une acculturation par chaque professionnel des aspects liés

à la réservation, à la commercialisation, à l'accueil et à la fidélisation pour réussir à s'adapter aux nouveaux enjeux et ainsi assurer la survie de l'activité.<sup>30</sup>

Plusieurs objectifs sont dès lors à envisager pour que l'utilisation du numérique s'intègre dans le quotidien des professionnels du tourisme :

- aider les professionnels à définir et anticiper leurs besoins de compétences selon les besoins identifiés,
- les accompagner dans la prise en compte des enjeux à se former en matière numérique,
- convaincre de leur intérêt quant à la viabilité de leur activité.

La formation devient alors incontournable.

### ✓ La nécessité d'identifier les impacts du numérique pour mieux accompagner les professionnels

Certains secteurs et acteurs mettent en place des outils et/ou démarches visant à soutenir, accompagner les structures touristiques dans la définition de leurs besoins en termes numérique.

<sup>27</sup> « *Tourisme et numérique* », rapport du Cese JL Cabrespines et R. Wagnier - Décembre 2017

<sup>28</sup> « *Le tourisme numérique en Basse-Normandie* », rapport du Cese de Basse-Normandie, 2014

<sup>29</sup> Le Clic (Comité de Liaison InterConsulaire de Normandie) qui réunit les Chambres régionales d'Agriculture, de Commerce et d'Industrie et des Métiers et de l'Artisanat de Normandie gère le dispositif de professionnalisation des acteurs du tourisme depuis 2001. Ce dispositif, financé par l'Etat et la Région est destiné à l'ensemble des acteurs du tourisme.

<sup>30</sup> Source : « *E-tourisme et patrimoine* » Pôle de compétitivité TES - 2015

Et pour mieux élaborer des plans d'actions, certaines branches travaillent à identifier l'impact du numérique sur les métiers et les besoins qui en découlent.

Exemples au niveau national :

- **Hôtellerie de plein air : lancement d'une action interbranches dans le cadre de l'Edec<sup>31</sup> sur la transition numérique**

En collaboration avec les services de l'Etat (DGEFP) et le FSE (Fonds social européen), Agefos PME accompagne treize de ses branches dans une démarche mutualisée d'exploration de l'impact du digital sur leurs métiers. L'un des enjeux est de partager les méthodes et résultats des projets conduits afin que l'ensemble des branches adhérentes puissent s'approprier collectivement la question de la transition numérique.

Les objectifs de l'action interbranches sont de :

- diagnostiquer l'impact du numérique ;
- élaborer des typologies d'entreprises au regard de leur maturité sur le numérique ;
- repérer les métiers les plus impactés, analyser les besoins prévisionnels en termes d'accompagnement ;
- élaborer le plan d'action pour accompagner les transformations.

- **Les suites du CEP (contrat étude prospective) de 2015 dans la restauration**

Bien que validé par les partenaires sociaux et la DGEFP, le plan d'action proposé dans le cadre de l'étude prospective sur « Les principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration » n'a pas été suivie par la signature d'un Adec (Action de développement des emplois et des compétences).

En matière de formation, le Fafih (Opca de la branche) a néanmoins mis en pratique certaines recommandations notamment :

- en orientant les formations sur certaines problématiques phares identifiées par le CEP : accueil et relation de service / numérique / commercialisation / langues / management;
- en travaillant sur deux nouvelles certifications déposées au printemps à l'inventaire. En cours de traitement à la CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle) à l'été 2018, ces certifications ont pour intitulés : « Certification relation de service - secteur tourisme » et « Certification management opérationnel de la relation de service - secteur tourisme ».

- **Une étude prospective sur la relation client dans le secteur de l'hôtellerie - restauration**

En juin 2018, le Fafih a diffusé une étude prospective<sup>32</sup> de la relation client dans le secteur de l'Hôtellerie, la Restauration, le Tourisme et les Activités de loisirs, afin d'identifier la manière dont va évoluer le secteur dans les années à venir, les attentes des clients ainsi que les compétences et formations qui seront indispensables.

Ce travail a été complété et finalisé par onze réunions en régions, rassemblant partenaires sociaux, institutionnels et organismes de formation (CFA).

Ces rencontres-débats ont permis de dégager des pistes d'action prioritaires :

- une urgence à recruter, motiver et fidéliser les collaborateurs;
- former et sensibiliser sur sept axes prioritaires : le savoir-être, la maîtrise des outils digitaux, la capacité à s'adresser aux clientèles étrangères, la connaissance des clientèles et de leurs spécificités, le management, la maîtrise de nouvelles compétences / de nouveaux métiers, la maîtrise des savoir-faire de base;
- faire évoluer les outils pédagogiques pour faciliter l'apprentissage.

- **Les 1<sup>es</sup> Assises de la Restauration**

Du 17 octobre 2017 au 9 janvier 2018, les premières Assises de la Restauration « Chaud devant ! » ont mobilisé les professionnels du secteur pour se pencher sur les différents enjeux qui touchent aujourd'hui la profession. L'objectif était d'élaborer des propositions pour la filière Restauration d'ici la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2018. Pendant quatre mois les restaurateurs, représentant toutes les formes de la restauration commerciale (traditionnelle, rapide, cafétérias, chaînes) ont travaillé au sein de cinq groupes de travail en collaboration avec un cabinet conseil autour des thèmes suivants : l'emploi



<sup>31</sup> EDEC : Engagement de développement pour l'emploi et les compétences  
<sup>32</sup> « Etude prospective sur l'évolution des modes de consommation et de la relation client dans les métiers de service », juin 2018, Fafih.

et la formation / l'environnement économique / la réglementation / le digital / l'alimentation durable.

Parallèlement aux Assises de la restauration, l'État a annoncé avoir débouqué un budget d'1,6 millions d'euros pour faciliter l'accompagnement des professionnels de la restauration dans la digitalisation de leur établissement. Création d'un site internet, formation à la communication digitale ou encore aux réseaux sociaux pourront ainsi être financés grâce à un chèque digital.

#### En Normandie :



#### • **Projet Smart PME Normandie**<sup>33</sup>

Pour soutenir ses entreprises adhérentes dans leur transformation numérique, Agefos PME a renforcé son offre de services avec le projet Smart PME : il s'agit d'une solution de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à la transformation numérique.

En région, via le projet Smart PME Normandie, Agefos PME, soutenu par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels<sup>34</sup> et la Région Normandie, propose l'accompagnement des entreprises en trois étapes distinctes :

- **Sensibilisation** à l'importance du virage numérique : pour inciter à la prise en compte du numérique dans les PME, une campagne de sensibilisation va être organisée auprès de 1 000 entreprises pour les amener à intégrer la transition numérique dans leur stratégie.

- **Diagnostic d'impact** : à la demande des entreprises, les conseillers de l'AGEFOS PME Normandie réaliseront en face à face un diagnostic d'impact du numérique portant sur sept thématiques : communication / commercial / ressources humaines / processus de travail / culture digitale / stratégie de développement / protection de l'écosystème numérique.

- **Modalités d'accompagnement post diagnostic** : en fonction du degré d'intégration du numérique, les entreprises se verront proposer des modalités d'accompagnement post-diagnostic adaptés.

Deux niveaux de prestations sont proposés :

- des formations clé en main de un à trois jours
- des accompagnements sur mesure (appui conseil pour disposer d'un diagnostic approfondi ou formation individualisée plus longue).

Lancé début 2018, le projet « Smart PME – Accompagnement au virage numérique » prend effet courant 2018 en Normandie, et est proposé à toutes les entreprises adhérentes (dont celles de l'Hôtellerie de plein air).



## NUMÉRIQUE : UN DÉVELOPPEMENT HÉTÉROGÈNE SELON LES SEGMENTS DU TOURISME

### ● **OFFICES DE TOURISME : LE CONTACT HUMAIN RESTE L'ÉLÉMENT CENTRAL DE LA MISSION D'ACCUEIL**

Si la révolution numérique a apporté dans les offices de tourisme de nouveaux outils via les bornes interactives, l'installation d'écrans avec des informations et de l'actualité, des espaces multimédias, force est de constater qu'elle n'a pas gommé l'accueil physique. D'ailleurs, selon la Fédération des offices de tourisme normands, l'accueil dit numérique ne peut que poursuivre son développement dans les offices de tourisme normands. Les sites web proposent souvent une présentation classique des offres sous forme de listes d'hôtels, restaurants, lieux de visites. Très peu assurent un accueil numérique via une conciergerie<sup>35</sup>, un tchat ou toute autre forme de services d'assistance personnelle.

Face à la reconfiguration territoriale et aux nouveaux comportements des visiteurs, les offices de tourisme sont amenés à repenser leur stratégie d'accueil et à renforcer la place du contact humain au cœur de leurs objectifs. Il s'agit donc d'utiliser les outils numériques au service de l'expérience que vivront les touristes sur un territoire.

Les missions de promotion et d'information portées par les offices de tourisme ont donc été impactées par le numérique et de nouveaux métiers et compétences ont fait leur apparition :  
- sur la communication web avec des compétences en webmarketing,

<sup>33</sup> Source : *Smart PME Accompagnement au virage numérique Appel à proposition pour la formation des TPE / PME*

<sup>34</sup> Le FPSPP est une association constituée entre les organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel.

<sup>35</sup> La conciergerie numérique correspond à la conciergerie « classique » : on rend des services aux visiteurs (réservations, informations sur les activités à venir, billetterie, météo...) via une application sur smartphone ou Android tout est fait pour faciliter les séjours des touristes. Source : <https://conciergerietourisme.wordpress.co>

- sur la relation avec la presse avec les métiers de blogueur / influenceur,  
- sur la fidélisation avec l'émergence de community managers et d'animateurs de réseaux sociaux et de news letters...

Plusieurs interlocuteurs relèvent des besoins au sein des offices de tourisme normands en termes de compétences / métiers :

- un besoin de webmarketers : en Normandie, seules deux personnes exercent ce métier au sein des offices de tourisme;
- un besoin de profils axés sur la communication – journalisme, des « metteurs en scène de destination » : certaines régions organisent des formations « reporters de territoires » qui permettent de donner les bases en matière de production de contenu texte et vidéo pour le web... mais ce n'est pas programmé en Normandie. Ces nouveaux métiers nécessitent de fortes capacités rédactionnelles.

Le transfert de la compétence Tourisme à l'échelle communautaire a fait émerger de nouvelles structures d'office de tourisme (fusion des anciens offices de tourisme présents sur le territoire) et amène ces derniers à revoir leur organisation fonctionnelle et opérationnelle (mutualisation de missions, développement de nouvelles missions, etc.) en adéquation avec leur stratégie touristique (positionnement et offres de services).

Les offices de tourisme pourraient ainsi mettre en place des services spécialisés (numérique, animation des acteurs, qualité...) et une professionnalisation des équipes au profit des acteurs du territoire.

## ● HÔTELLERIE ET HÔTELLERIE DE PLEIN AIR : DES AVANCÉES CERTAINES MAIS DISPARATES SELON LES ÉTABLISSEMENTS

### ✓ L'hôtellerie

En 2014, le rapport du Ceser de Basse-Normandie sur « le tourisme numérique », dégageait trois types d'hôtels :

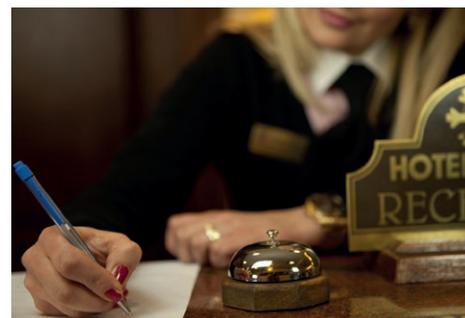
- les hôteliers relevant d'une chaîne intégrée qui affiche une stratégie numérique : ils sont liés à une centrale de réservation imposée par le groupe et dépendent du groupe concernant leur site internet;

- les hôteliers indépendants adhérant à une chaîne volontaire (Les Logis, Relais & Châteaux...) qui bénéficient d'une plate-forme de réservation au niveau central tout en ayant la liberté d'avoir leur propre site web avec réservation interconnectée à la centrale partagée. Le fait d'avoir leur propre site leur permet de proposer davantage d'informations et suggestions sur le territoire (patrimoine local, photos et vidéos en ligne, etc.);

- les hôteliers indépendants qui construisent leur site seul ou avec l'appui d'un prestataire extérieur.

### ● La situation des petits établissements

La présente étude a permis de constater que les petits établissements sont encore éloignés de ces évolutions numériques : si la plupart dispose d'un site propre, ce dernier n'est pas toujours très opérationnel. La taille des établissements peut être un frein au développement du numérique.



Un petit hôtel de une ou deux étoiles ne prendra pas de risque car il n'a pas les moyens humains et le temps à consacrer pour acquérir puis mettre en œuvre les compétences en marketing et les compétences numériques nécessaires pour faire vivre, actualiser son site web, sa page Facebook ou son blog. « Quand on gère l'accueil, la réception et le petit restaurant avec 2 ou 3 personnes, on n'a pas le temps pour autre chose ». Beaucoup d'entre eux font appel à un prestataire extérieur pour créer leur site, actualiser et faire vivre leur site. Cette démarche implique des coûts supplémentaires que tous ne sont pas en mesure d'assumer.

### ● La situation des établissements indépendants

Par ailleurs, certains propriétaires indépendants d'hôtel n'ont pas su faire face aux évolutions réglementaires (ex. : accessibilité, sécurité) et aux évolutions des comportements de consommation des clientèles. Ces propriétaires restent beaucoup plus préoccupés par des problématiques de maintien de l'activité et de transmission que par l'impact du numérique sur ces activités.



De manière générale, la prise en compte des enjeux du développement du numérique ne suscite pas toujours l'intérêt des hôteliers. En effet, si la 5<sup>e</sup> édition du salon du tourisme numérique de Deauville, dont l'objectif était de présenter et de faire comprendre aux acteurs du tourisme les évolutions numériques a bien fonctionné auprès des offices de tourisme et des institutionnels (CDT, CRT...), elle a peu attiré les hôteliers alors qu'ils sont directement concernés par la concurrence qui s'installe avec les plateformes de réservation.

• **Compétences attendues et métiers impactés par le numérique dans l'hôtellerie**

Avec l'arrivée des plateformes, les hôteliers se sont aperçus qu'il était moins facile qu'avant de se positionner sur le marché et que la distribution des offres changeait avec l'omniprésence d'internet. La nécessité de maîtriser ces outils pour gérer leur présence en ligne s'impose peu à peu. L'intégration du numérique à leur activité est un enjeu avant tout économique.

Pour y répondre, l'hôtellerie a intérêt à développer des compétences en matière de :

- gestion des réseaux sociaux, des canaux de distribution,
- stratégie tarifaire (yield management),
- relation client avec l'augmentation des réservations en ligne et la baisse des réservations téléphoniques ou physiques.

En termes de métiers existants, le numérique a impacté les fonctions d'accueil et de réceptionniste notamment dans les petits hôtels. Ces postes évoluent vers des compétences en lien avec la gestion des réseaux sociaux. Sur ces aspects, le profil idéal évoqué par certains interlocuteurs serait celui d'un webmarketeur. Le gérant va davantage prendre en main le yield management.

Selon le Fafih, l'Opcv du secteur, ce sont les hôtels indépendants qui participent le plus aux formations en webmarketing ; cela tend à montrer la prise de conscience de la nécessité d'investir ce champ.

Selon le pôle de compétitivité numérique de Normandie, le Pôle TES (Transactions Electroniques Sécurisées), pour l'hôtellerie l'un des remèdes pour conserver et / ou reprendre la main sur les outils numériques (face aux OTA<sup>36</sup> qui proposent aux voyageurs de comparer, préparer, planifier et réserver leur séjour depuis leurs propres interfaces) consiste en trois actions : informer les managers, former le personnel par des spécialistes et travailler en réseau.<sup>37</sup>

Le pôle numérique de la CCI Normandie<sup>38</sup> propose des actions pour faire progresser le secteur de l'hôtellerie en matière numérique, et par là même pointer du doigt les compétences nécessaires :



LES OBJECTIFS	LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « bien maîtriser la base »*</li> <li>• « travailler la performance du site internet »</li> <li>• « travailler l'animation commerciale et la gestion de la relation client »</li> <li>• « l'engagement clientèle avant, pendant et après le séjour »</li> <li>• « veiller sur son e-reputation »</li> <li>• « diversifier ses canaux de distribution »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se former à une utilisation plus poussée des logiciels de réservation*, qui s'orientent de plus en plus vers des fonctionnalités de gestion de la relation client.</li> <li>• Des compétences d'animation de site pour l'actualiser avec des contenus de qualité et des images attrayantes.</li> <li>• Des compétences de « vendeur » pour proposer des offres commerciales dynamiques s'appuyant sur plusieurs canaux de distribution et sur un travail de fidélisation de la clientèle.</li> <li>• Maîtriser les bases de l'utilisation des outils numériques pour personnaliser la relation client (notamment savoir envoyer des e-mail ou SMS personnalisés et automatisés avec l'organisation de campagnes bien définies).</li> <li>• Des compétences pour gérer son e-réputation pour acquérir la capacité à mettre en place des alertes automatisées et savoir réagir en cas de commentaire négatif.</li> </ul>

\* Le logiciel le plus couramment utilisé par les hôteliers, le PMS (Property management System) prend les réservations, gère les arrivées, les factures, les encaissements. Il permet de gérer le stock de chambres disponibles. Mais en dehors de ces « fonctionnalités », ce logiciel permet aussi de récolter de l'information sur les clients pour identifier des profils qui pourront être fidélisés (module statistique). Or bien souvent, les hôteliers n'en font qu'une utilisation basique.

<sup>36</sup> OTA : Online Tourism Agency = agences de voyages en ligne

<sup>37</sup> « e-tourisme & patrimoine » position paper, 2015, Pôle de compétitivité TES

<sup>38</sup> « Tourisme et numérique : comment évoluer face aux nouveaux acteurs du marché ? », 2016, Pôle numérique, CCI Normandie

## ✓ L'hôtellerie de plein air

De l'avis de l'Opca de la branche, Agefos PME, les établissements de l'hôtellerie de plein air normands « ne sont pas en retard » sur le volet numérique.

Comme le souligne le Ceser de Basse-Normandie dans son rapport de 2014 sur « Le tourisme numérique »<sup>39</sup>, même s'il existe une grande hétérogénéité dans la qualité des sites existants, les établissements de l'hôtellerie de plein air ont pris conscience relativement tôt de la nécessité d'utiliser les outils numériques.

Les structures les plus importantes semblent avoir davantage les moyens de leur développement numérique et sont opérationnels en matière d'équipement et d'usage du numérique. Les campings municipaux sont « les parents pauvres » du secteur et beaucoup présentent un retard en matière de stratégie et de pratique numériques (absence de sites pour certains, voire juste un lien sur le site de la commune pour d'autres).

À côté des sites propres à chaque structure, des démarches de mutualisation existent : ainsi, deux sites internet de l'hôtellerie de plein air fédèrent l'offre sur le territoire normand, en relayant l'offre de services ([www.campingqualitenormandie.com](http://www.campingqualitenormandie.com)) et/ou en proposant un service de réservation en ligne ([www.guide-camping-normandie.com](http://www.guide-camping-normandie.com)).

## ● RESTAURATION :



<sup>39</sup> « Le tourisme numérique en Basse-Normandie », rapport du Ceser de Basse-Normandie, 2014 : <http://ceser.normandie.fr/index.php/publications/etudes-recentes/68-etudes/220-le-tourisme-numerique-en-basse-normandie>

<sup>40</sup> Deuxième étude Tous au restaurant menée en 2014 par le cabinet GIRA Conseil : <http://www.pourcel-chefs-blog.com/blog1/2014/05/26/etude-tous-au-restaurant-2014-les-francais-sortent-moins-mais-mieux/>



## DES PROGRÈS ATTENDUS

Le recours au numérique chez les restaurateurs est à développer en Normandie, comme sur le reste du territoire national.

Globalement le secteur de la restauration accuse un retard quant à sa présence sur le web. La mobilisation des professionnels dépendra de l'appréhension de la valeur ajoutée que l'intégration du numérique représente dans leur activité.

En 2014, une enquête<sup>40</sup> nationale publiée lors de la 5<sup>e</sup> édition de l'opération « Tous au restaurant » faisait les constats suivants :

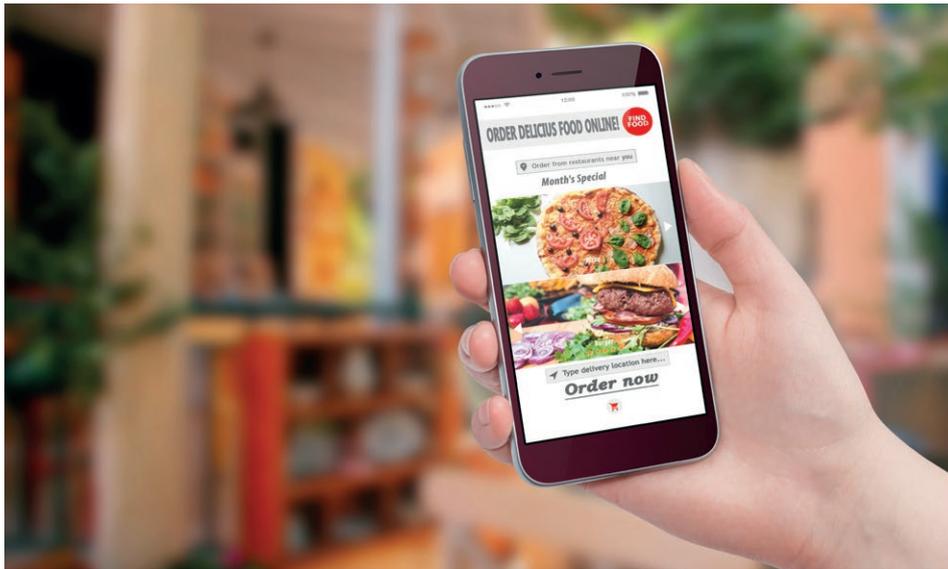
- 46 % des clients déclaraient s'informer sur internet pour choisir un restaurant,
- 43 % utilisaient leur smartphone durant leur repas au restaurant (pour des photos, la géolocalisation ou le partage),
- 61,5 % des français commentaient leur expérience culinaire sur les réseaux sociaux.

Or, près de 60 % des restaurants ne disposent pas encore de leur propre site internet au niveau national et beaucoup de sites existants sont généralement statiques, voire dotés d'un visuel vieillissant.

La DGE (Direction générale des entreprises) est consciente que « le secteur de la restauration ne perçoit pas encore pleinement le numérique comme source de compétitivité » et souligne que de nombreux enjeux sont liés à l'accompagnement dans la transition numérique des établissements du secteur HCR (Hôtels, cafés, restaurants) : renforcement de leur présence numérique, réservation en ligne, gestion des avis clients, mise en valeur du professionnalisme et de la qualité des prestations réalisées, amélioration du fonctionnement interne, respect de la réglementation et optimisation de la gestion de son personnel, etc.

Constatant que « les solutions numériques permettent des gains d'efficacité et des économies d'échelle », la DGE a lancé fin 2017 une enquête nationale<sup>41</sup> sur la transformation digitale dans l'hôtellerie et la restauration. Cette enquête sur la maturité digitale lancée à destination des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration vise à apprécier :

<sup>41</sup> Résultats à venir : Enquête toujours en cours sur le site de la DGE en septembre 2018 <https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/enquete-sur-la-transformation-digitale-dans-hotellerie-et-la-restauration>



- les outils numériques communément utilisés pour répondre aux grands enjeux de l'hospitalité, de la restauration, de la livraison et de l'organisation de séjours ;
- les actions mises en œuvre pour développer le niveau des compétences numériques et proposer un accès privilégié à un réseau d'acteurs numériques de confiance.

Selon l'étude prospective sur la restauration (Contrat étude prospective) de 2015<sup>42</sup>, les solutions numériques spécifiques au secteur de la restauration pour répondre aux évolutions technologiques<sup>43</sup> peuvent être classées en six grands domaines dotés d'objectifs complémentaires :

- la visibilité de l'offre : disposer de son propre site internet ou a minima être présent sur les sites apporteurs d'audience (ex. Michelin, Marmiton...);
- la communication et la réputation : affirmer son image, jouer la proximité avec la clientèle et créer une communauté grâce aux réseaux sociaux, personnaliser la relation client (page facebook, blog...);

- l'aménagement de la salle de restauration : mettre à disposition le wifi gratuit et sécurisé, passer par un affichage digital, des menus interactifs, des bornes de prises de commande...;
- les outils de gestion : disposer d'un outil de réservation, de commande en ligne, proposer la livraison à domicile, le paiement via mobile ou titre restaurant numérique ;

- la fidélisation de la clientèle : réaliser des opérations de e-marketing ou couponing ;



<sup>42</sup> Etude prospective sur « Les principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration » à retrouver sur le site du Fafih : <https://www.fafih.com/telechargements>

<sup>43</sup> Evolutions technologiques : les nouvelles technologies de la communication, l'évolution des moyens de réservation et de paiement, l'évolution des technologies de la cuisine...

<sup>44</sup> Etude prospective sur « Les principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration » à retrouver sur le site du Fafih : <https://www.fafih.com/telechargements>

- l'équipement de la cuisine et la traçabilité : acquérir un système de cuisson intelligent, assurer un suivi des normes d'hygiène...

La nécessaire maîtrise de ces outils et solutions numériques implique l'arrivée de nouveaux métiers et compétences dans le monde de la restauration.

Ainsi, la montée en puissance du marketing et de la communication a développé de nouveaux métiers dans les équipes de communication : les community managers s'occupent pour les établissements du suivi de leur e-réputation, et de manière générale, des connaissances en informatique / web intègrent de plus en plus les enseignes pour travailler au référencement du restaurant sur les sites de comparaison et de critiques en ligne. Par ailleurs, les métiers des multimédias (infographe, développeur web, webmaster...) intègrent aussi les restaurants pour travailler sur les systèmes de réservations en ligne.

Enfin, l'introduction du yield management dans la restauration a notamment permis le développement de services marketing.

Cependant, la question de la taille des établissements est, comme pour l'hôtellerie, un frein au développement de l'utilisation du numérique. L'étude prospective de 2015 sur la restauration<sup>44</sup> souligne que les petits établissements, tous secteurs confondus, n'ont que rarement les capacités financières pour intégrer en interne des compétences en matière numérique. Ils ont le plus souvent recours à des prestataires externes, mais beaucoup y renoncent encore aujourd'hui, pour plusieurs raisons :

- des coûts souvent prohibitifs,
- la qualité du résultat n'est pas toujours au rendez-vous,
- la prestation dans la durée est souvent problématique,
- des difficultés en termes de confidentialité.

## SITES ET MUSÉES : DES STRUCTURES TRÈS DISPARATES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION NUMÉRIQUE

Selon les interlocuteurs interrogés, en dehors des plus grosses structures, en matière de communication, les musées et sites normands n'ont généralement pas les moyens financiers et humains pour s'outiller en matière numérique. Peu disposent de sites internet, ils ne sont pas présents sur les réseaux sociaux ou n'ont pas d'outil de médiation numérique et de gestion de la relation client (GRC).



Chaque site ou musée individuellement n'a pas les moyens pour communiquer, d'où parfois la recherche de solutions visant à mutualiser les moyens. A titre d'exemple, Normandie sites est une association, créée en 2004 et issue de l'initiative de quelques responsables de sites touristiques du Calvados et de la Manche, visant à regrouper leurs savoir-faire et à développer des activités en commun.

### 123 sites touristiques en Normandie

Partez à la découverte des sites touristiques normands répertoriés par thématiques : Histoire, Monde animal, Musées et Sciences, Parcs de Loisirs et d'Attractions, Patrimoine et Châteaux, Promenades et Nature, Sports et Loisirs, Terroirs et Tradition. Il y en a pour tous les goûts et pour tous les âges !  
Et vous, que préférez-vous ?

Laissez-vous guider par Lily :

🔍

130  
SITES

À DÉCOUVRIR EN NORMANDIE

LA CARTE  
DES SITES

18  
SITES  
  
HISTOIRE

10  
SITES  
  
MONDE ANIMAL

21  
SITES  
  
MUSÉES & SCIENCES

12  
SITES  
  
PARCS DE LOISIRS & D'ATTRACTIONS

Composée de 123 sites touristiques privés ou publics, aux activités variées : musées, parcs zoologiques, parcs de loisirs, sites historiques, sportifs, parcs floraux, Normandie sites a développé un site internet pour mettre en œuvre une communication commune et ainsi rendre plus visible des sites qui n'auraient pas les moyens de le faire seuls. Néanmoins, dans les sites et musées disposant d'un personnel permanent, des métiers évoluent du fait du développement du numérique et des besoins en compétences apparaissent dans :

### ✓ Le métier de médiateur culturel / guide conférencier

Ce professionnel est responsable de l'accueil des publics dans un lieu culturel (musée, centre d'art, monument...) et sa mission est de faire découvrir et apprécier au public les œuvres d'art et le patrimoine. Dorénavant, il doit savoir intégrer l'usage d'outils numériques dans la visite (ex. : tablette tactile permettant au guide de « déclencher » telle ou telle animation ou écran)

### ✓ La gestion de la relation client

Si les logiciels existent (par exemple pour faire du mapping sur les profils ou sur la fréquentation des sites) les structures n'ont généralement pas les compétences internes pour les utiliser. Elles font plutôt appel à des prestataires extérieurs. Les outils et techniques de gestion de la relation client (GRC) peuvent être utilisés par les musées et sites pour agrandir et fidéliser leurs publics, mais aussi pour personnaliser la relation avec les visiteurs.

Comme dans d'autres segments du tourisme, de nouveaux métiers, non familiers au secteur, font aujourd'hui leur apparition dans les structures gestionnaires de sites et musées, tels que le community manager et le gestionnaire de base de données. Cependant, sur ces métiers, les musées et sites, quand ils en ont les moyens, font surtout appel à des prestataires extérieurs.

# SYNTHESE



Enjeu n°2

## LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

### Un accueil connecté... mais pas déconnecté du contact humain

Le tourisme est l'un des secteurs qui a été le plus fortement impacté par l'évolution des outils, des usages et des contenus numériques. A chaque étape du parcours-client le numérique s'invite : avant le séjour, le touriste s'informe et fait des choix via son écran, pendant, il souhaite disposer de services et contenus personnalisés et après, il aime à donner son avis via les réseaux sociaux, blogs et forums.

Si l'amélioration de l'accueil passe dorénavant souvent par le virtuel, le numérique n'est néanmoins qu'un outil au service de l'accueil, le contact humain restant au cœur de la démarche. En ce sens, pour le tourisme, les qualités humaines restent essentielles et au centre de la démarche d'accueil.

### Le recrutement de profils non touristiques

Des métiers et compétences jusqu'ici présents dans de nombreux autres secteurs d'activité investissent le monde du tourisme via le développement du numérique : tel est le cas par exemple de tout ce qui touche au marketing, à la communication, à la gestion de la relation clientèle, au journalisme, etc.

Des profils spécialisés, peu ou pas présents dans le secteur du tourisme, font de plus en plus leur apparition, avec notamment des data scientists, webmarketeurs, on line yield managers ou community managers, etc.

### Replacer le numérique dans la stratégie de l'entreprise

Tous les professionnels du tourisme sont impactés par le numérique dans l'exercice de leurs activités. La plupart des professionnels du tourisme n'ont pas besoin de disposer de profils spécialisés mais pour rester compétitifs ils se doivent de maîtriser à minima tant les compétences numériques de base que leur stratégie digitale. Plusieurs étapes d'appropriation peuvent être distinguées :

- mettre en place une stratégie digitale adaptée : connaître ses publics, définir les moyens à disposition (financiers / humains), et définir ses objectifs (quels outils ? pour quoi faire ?)... sont les bases d'une stratégie digitale adaptée ;
- connaître le vocabulaire de base, savoir utiliser à minima les outils numériques (internet, blog, réseaux sociaux) ;
- savoir identifier l'outil numérique le plus adéquat pour communiquer et gérer sa relation client.

A noter qu'à défaut de « faire soi-même », des solutions ont été mises en œuvre pour intégrer au mieux le numérique à l'activité des professionnels du tourisme telles que le recours à un prestataire extérieur ou encore des démarches de mutualisation et de mise en réseau.

### La nécessité de mieux identifier les besoins en compétences numériques

Le développement des compétences numériques passe pour beaucoup par la nécessité de se former. La problématique en la matière ne tient pas à un défaut d'offres de formation mais plutôt à un manque de candidats. En effet, que ce soit au niveau national ou régional, le dispositif de formation en matière numérique est suffisant, une multiplicité de formations existant dans les territoires.

Ce déficit de demande semble trouver une explication via notamment la difficulté du secteur à faire sa transition numérique, cette mutation étant le plus souvent perçue comme un passage obligé et subi. Intégrer le numérique dans le quotidien des professionnels implique dès lors de les aider à définir et anticiper leurs besoins en compétences, les accompagner et les convaincre de l'intérêt de s'ouvrir davantage au numérique.

## ENJEU 3



# LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS

### **La parole aux experts du tourisme**

*Quels constats sur la situation ?*

*Comment favoriser la sécurisation des parcours ?*

*Y a-t-il déjà eu des démarches en ce sens ?*

Sur la question de la sécurisation des parcours des professionnels du tourisme et notamment des saisonniers, seuls quelques experts interrogés (notamment les Opcas) ont apporté des éléments d'informations, les autres ne s'estimant pas suffisamment compétents pour en parler.

Les développements suivants évoquent quasi essentiellement le thème des saisonniers sous la forme de constats relayés par les acteurs interviewés ou de retours de rapports sur le sujet.

Selon le code du travail, le travail saisonnier se caractérise par l'exécution de tâches normalement appelées à se répéter chaque année, à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons (récolte, cueillette...) ou des modes de vie collectifs (tourisme...). Cette variation d'activité doit être indépendante de la volonté de l'employeur. Les salariés directement occupés à des tâches saisonnières peuvent être recrutés en contrats à durée déterminée (CDD) fixant ou non un terme précis. Sous certaines conditions, des contrats saisonniers successifs peuvent être conclus avec le même salarié. De même, ils peuvent comporter une clause de reconduction. Le contrat saisonnier est un CDD, qui ne bénéficie pas, à son terme, du versement d'une prime de précarité.<sup>45</sup>

Selon la Direction générale des entreprises (DGE), plusieurs types de travailleurs saisonniers se côtoient sur les lieux d'activité : des pluriactifs locaux, des pluriactifs migrant d'une autre région, des étudiants ou personnes exerçant un premier « job » dans l'attente d'un autre emploi, des salariés pour lesquels le travail saisonnier constitue la seule source de revenus.

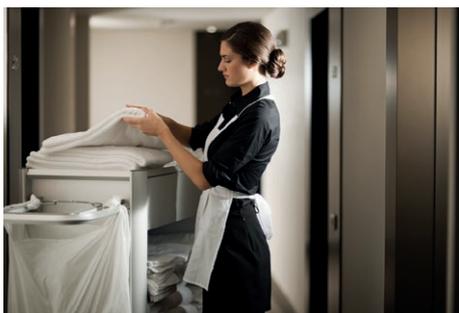
Les interlocuteurs normands interrogés distinguent classiquement trois catégories de saisonniers travaillant dans notre région : les saisonniers « professionnels », les étudiants, et les demandeurs d'emploi qui s'improvisent saisonniers. Si les employeurs semblent avoir des difficultés à trouver et fidéliser leurs saisonniers, les salariés saisonniers rencontrent souvent quant à eux des difficultés à la fois d'hébergement et de mobilité en saison, et pour les saisonniers professionnels, des problématiques d'emploi hors saison estivale.



<sup>45</sup> Source : Direction générale des entreprises (DGE) : <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/metiers/travail-saisonnier> / Textes de références : Articles L.1242-2, L.1243-10 et L.1244-2 du Code du Travail.



## REPÉRAGE DE DISPOSITIFS EN FAVEUR DE LA SÉCURISATION DES PARCOURS DES SAISONNIERS AU NIVEAU NATIONAL



### ● DES PISTES D'ACTION...

Le rapport Nogué de 2013 sur « Le tourisme, filière d'avenir »<sup>46</sup> faisait déjà état de la difficulté pour les TPE, mais également pour les travailleurs saisonniers, d'accéder à l'information sur tous les dispositifs d'aide à l'emploi.

*« La multiplicité de ces dispositifs, leurs particularités, leurs différentes modalités ou conditions d'application, leur complexité dans certains cas, les changements fréquents de réglementation, n'incitent guère les employeurs à s'y intéresser. Le plus souvent, ils ne sont, pour nombre d'entre eux, même pas connus ! »*

François Nogué présentait des propositions pour consolider et « dé-précariser » l'emploi saisonnier :

#### ✓ Les maisons des saisonniers

Afin de favoriser l'accueil et l'insertion territoriale des saisonniers, le rapport incite à déployer les maisons des saisonniers dans les zones touristiques.

*Une Maison des saisonniers se définit comme un lieu d'accueil et d'échanges, avec les saisonniers et les employeurs, et constitue alors une interface avec tous les maillons du réseau des acteurs de l'emploi local.*

*Une trentaine de Maisons des saisonniers se répartissent sur le territoire métropolitain, avec des portages juridiques variés (Maison de l'emploi, Commune, Intercommunalité, Mission*

*locale, association, etc.). Ces lieux s'adressent toujours aux salariés saisonniers et aux « candidats à la saison », mais aussi aux employeurs de personnel saisonnier ou encore aux indépendants dont l'activité est saisonnière. Ils proposent toujours de l'information (réponse aux questions, mise à disposition et/ou création d'une documentation adaptée...), des services ou des actions spécifiques en développant des initiatives dans différents domaines et une mise en relation des saisonniers avec les employeurs. Plus de la moitié de ces structures sont localisées en Auvergne-Rhône-Alpes. (<http://www.saisonnalite.org>)*

#### ✓ Les dispositifs / outils favorisant l'élargissement des périodes d'emploi des saisonniers et le maintien dans l'emploi sur un territoire :

##### ● Populariser auprès des TPE le « titre emploi services entreprises »

Le Titre emploi service entreprise (Tese) est un dispositif destiné à simplifier les formalités sociales liées à l'emploi de salariés et à faire gagner du temps aux employeurs dans la gestion administrative de leur personnel. Le Tese est un dispositif facultatif qui s'adresse aux entreprises de France métropolitaine relevant du régime général. Il permet aux entreprises de moins de 20 salariés de gérer l'ensemble de leurs salariés, quel que soit leur contrat de travail. <http://www.letese.urssaf.fr/>

<sup>46</sup> « Le tourisme, filière d'avenir - Développer l'emploi dans le tourisme », François NOGUE, Conseil national du Tourisme - 2013 : retrouvez le rapport sur le site de la DGE : <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/metiers/emploi-filiere-touristique-francaise>

- Recourir à des « tiers employeurs » comme les groupements d'employeurs (GE)

Un groupement d'employeurs est une structure qui réunit plusieurs entreprises dont le but est de recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins. Il peut également apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Le groupement d'employeurs permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. <http://travail-emploi.gouv.fr/>

- Recourir au contrat de travail intermittent (CDI.I)

Le travail intermittent se caractérise par l'alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. Il doit être prévu par un accord collectif et doit faire l'objet d'un contrat à durée indéterminée, conclu par écrit et comportant un certain nombre de clauses obligatoires. Le salarié en contrat de travail intermittent bénéficie des mêmes droits que les autres salariés. <http://travail-emploi.fr/>

### ● ... À LA MISE EN ŒUVRE D'INITIATIVES CONCRÈTES

*« L'exercice d'un travail saisonnier ne facilite pas l'accès à la formation professionnelle continue. Il en résulte, pour les salariés, des difficultés à construire de vrais parcours professionnels qualifiants avec des perspectives de promotion, pour les entreprises à fidéliser leurs salariés d'une saison à l'autre et à recruter du personnel qualifié. »<sup>47</sup>*

Récemment, des travaux ont mis en avant les initiatives existantes pour favoriser la formation des saisonniers et sécuriser leurs parcours<sup>48</sup>. Le groupe de travail du Réseau Emplois Compé-



tences<sup>49</sup>, dans son rapport de juillet 2016 sur l'emploi saisonnier, évoquait ainsi :

- les dispositifs de formation spécifiques aux saisonniers, notamment en intersaison comme la « sécurisation des parcours professionnels saisonniers »

mis en place par l'Organisme paritaire collecteur agréé de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs (Fafih) qui crédite de 21 heures de formation financées par l'Opca tous les saisonniers ayant effectué une saison minimale de deux mois au cours des cinq dernières années ;

- les dispositions spécifiques dans la branche du tourisme social et familial : le renouvellement pour le personnel d'un établissement ayant travaillé sur deux saisons consécutives, **titularisation des saisonniers** ayant travaillé douze mois sur deux années consécutives donnant droit à des dispositions supplémentaires, indemnisation en cas de non-renouvellement ;

- le CDI emploi-formation<sup>50</sup> mis en place par l'Agefos-PME dans la branche de l'hôtellerie de plein air afin de « professionnaliser les salariés par la mise en œuvre d'un parcours de formation débouchant sur un titre, un diplôme ou une qualification reconnue par la branche et permettre ainsi aux entreprises de privilégier les CDI ». Nous verrons plus loin que l'expérimentation normande n'a pas atteint ses objectifs.

- la mise en place de « boucles saisonnières » qui, à l'image de la démarche TransVaLoire, permet l'articulation « entre plusieurs entreprises afin de proposer des enchaînements successifs de missions à des salariés », et ce, dans un double objectif de fidéliser les saisonniers et de leur permettre d'enchaîner plusieurs saisons sur l'année ;

- d'autres initiatives telles que le développement de la **pluriactivité** ou le développement des **groupements d'employeurs** ont également été menées sur le territoire national. (ex : le groupement d'employeurs RESO<sup>51</sup>).

- Le recours au CIF-CDD<sup>52</sup> est également une modalité à prendre en compte : le congé individuel de formation des contrats à durée déterminée (CIF-CDD) permet aux salariés qui

<sup>47</sup> « Source : Direction générale des entreprises (DGE) : <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/metiers/travail-saisonnier?language=es>

<sup>48</sup> - Rapport du Cese « le tourisme et le numérique », déc. 2017 - « L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives ». Document de travail, groupe de travail du Réseau Emplois Compétences - juillet 2016 - Article oct. 2017 : « L'emploi saisonniers en France et la sécurisation de leur parcours professionnel » <http://www.clesdusocial.com/>

<sup>49</sup> Animé par France Stratégie (organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre), le Réseau Emplois Compétences est un réseau d'observation et de prospective des emplois et des compétences réunissant des représentants de l'État, des partenaires sociaux, des régions, des observatoires de branches, des organismes producteurs de travaux d'observation et de prospective.

<sup>50</sup> Dans la convention collective de l'hôtellerie de plein air, un avenant sur le travail saisonnier a été conclu en juillet 2017 et porte notamment sur la possibilité de transformer les contrats saisonniers en CDI-Emploi formation ou en CDI Travail intermittent.

<sup>51</sup> Présent dans huit régions à travers 14 bureaux, le groupement d'employeurs RESO, s'adresse aux entreprises de CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants) et à l'hôtellerie de plein air. <https://www.resoemploi.fr/>

<sup>52</sup> Le CIF-CDD prendra peut-être une autre forme dans le cadre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévue en 2018

justifient d'une ancienneté minimum de suivre une formation de leur choix en étant rémunérés par un organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (Opacif). Suivie le plus fréquemment après la fin du CDD, la formation peut débuter avant ce terme, avec l'accord de l'employeur. Ce dispositif vise à lutter contre la précarité de l'emploi en favorisant l'accès à une qualification. Le CIF-CDD devrait prochainement faire l'objet d'évolutions réglementaires.

En matière de formation des saisonniers le Cese dans son rapport de 2017 « Tourisme et numérique », aborde la question de la saisonnalité et rappelle l'existence :

- du dispositif VAE (validation des acquis de l'expérience), ouvert aux saisonniers, qui permet l'obtention de tout ou partie d'une certification sur la base d'une expérience professionnelle ;
- de la possibilité pour deux employeurs de conclure conjointement un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation pour l'exercice d'activités saisonnières. Ce contrat peut avoir pour finalité l'obtention d'une ou deux qualifications professionnelles, au titre de la même année (loi du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels – article 6).



## EXEMPLES DE DISPOSITIFS ET ACTIONS MIS EN ŒUVRE EN NORMANDIE

### ● SÉCURISATION DES PARCOURS DANS LA BRANCHE « TOURISME / HÔTELLERIE / RESTAURATION / LOISIRS » : L'EXPÉRIMENTATION PRO-SAISONS

Pour répondre aux besoins en qualification des saisonniers du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs, mais aussi pour permettre aux entreprises de les fidéliser et de trouver les compétences dont elles ont besoin, le Fafih a lancé un nouveau dispositif en 2017, PRO-Saisons, accessible aux saisonniers de sept régions tests<sup>53</sup> dont fait partie la Normandie.

PRO-Saisons a pour objectif de professionnaliser, qualifier et sécuriser durablement les saisonniers relevant du périmètre du Fafih. Ce dispositif s'organise autour de périodes professionnelles en saison et de périodes de formation en intersaison. Il s'adresse particulièrement aux saisonniers qui souhaitent sécuriser leur carrière.

En mai 2017 l'expérimentation territoriale « PRO-Saisons<sup>54</sup> » a été lancée dans la région Normandie en partenariat avec le Fongecif (Fonds de gestion des congés individuels de formation), le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), le Coparef (Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation)<sup>55</sup>, Pôle emploi, la Région Normandie et le Délégué ministériel des Missions Locales. Trois bassins d'activités ont été retenus pour l'expérimentation : la Côte Fleurie, la Côte de Nacre et la Baie du Mont Saint Michel<sup>56</sup>. L'objectif quantitatif en Normandie est d'engager sur ce dispositif 50 saisonniers<sup>57</sup> demandeurs d'emploi inscrits ou non à Pôle emploi. A mi-septembre 2017<sup>58</sup>, les coordonnées de 150 saisonniers avaient été recueillies. En février 2018, 29 saisonniers étaient entrés dans la démarche.

Concernant le volet RH, l'objectif est d'accompagner une vingtaine d'entreprises dans cette démarche ; en février 2018, 11 dossiers étaient en cours.

<sup>53</sup> Régions tests : Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Ile-de-France, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, PACA.

<sup>54</sup> Pour atteindre son objectif de sécurisation des parcours, deux voies d'action sont mises en place :

1° Sécuriser les parcours des professionnels saisonniers : Les saisonniers concernés par Pro-Saisons doivent avoir effectué 4 mois de CDD dans le secteur au cours des 28 derniers mois ou une saison de deux mois minimum dans les cinq dernières années. Les bénéficiaires peuvent préparer sur plusieurs intersaisons, tous les titres, diplômes et certifications de la branche et en particulier les CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) du secteur. Le coût pédagogique de la formation est pris en charge par l'un des partenaires du projet (Fongecif, Pôle Emploi, Région). Selon la situation du saisonnier, le maintien total ou partiel de la rémunération est possible. 2° Professionnaliser les pratiques RH des employeurs sur l'accueil, le suivi, l'intégration du salarié au sein de l'entreprise ainsi que sur les dispositifs d'emploi, de formation existants. L'un des axes de l'expérimentation est tourné vers la professionnalisation des pratiques RH, l'idée étant de rassurer, accompagner et monter en compétences les chefs d'entreprises par rapport au management, à la définition des besoins en compétences et à l'accompagnement de leurs salariés.

<sup>55</sup> Le FPSPP est un fonds chargé de sécuriser les parcours professionnels des salariés mais aussi de favoriser le maintien et le retour à l'emploi des personnes les plus fragiles sur le marché du travail. Le FPSPP prend la forme d'une association constituée d'organisations syndicales d'employeurs et de salariés, représentatives aux niveaux national et interprofessionnel. Le COPANEF (Conseil Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation) réunit organisations syndicales et professionnelles, et définit les orientations politiques des partenaires sociaux en matière de formation et d'emploi. Le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit la création de l'agence France Compétences qui devrait fusionner 3 instances existantes (Copanef, Cnefop et FPSPP) avec le rôle de réguler la qualité et le coût des formations.

<sup>56</sup> De Cabourg à Honfleur, de Courseulles à Ouistreham, de Caudebec à Granville.

<sup>57</sup> Donnée variable selon la durée des parcours et les remontées territoriales.

<sup>58</sup> Entre mai 2017 et septembre 2017, près de 1 000 saisonniers (cuisiniers, sommeliers, hôtes et hôtesse d'accueil...) ont intégré ce dispositif dans les 7 régions-test (Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Ile-de-France, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, et Paca).

## ● SÉCURISATION DES PARCOURS DANS LES OFFICES DE TOURISME

### ✓ Le titre « Chargé de projet e-tourisme »

La fédération nationale des offices de tourisme a créé le titre à finalité professionnelle de chargé de projet e-tourisme<sup>59</sup>. L'enjeu de cette création est de favoriser la sécurisation des parcours professionnels des salariés des offices de tourisme par la reconnaissance de nouvelles compétences sur le champ de l'animation numérique de territoire.

En Normandie, fin 2017, le candidat pilote en Normandie au titre Chargé de projets et tourisme a reçu le titre au printemps 2018 suite au passage devant le jury national. C'est le 1<sup>er</sup> diplômé Chargé de projets et tourisme en Normandie (obtenu via la VAE)

En lien avec l'évolution du métier de conseiller en séjour, un autre titre est en cours de préparation : le CQP « Référent des accueils touristiques ». Des expérimentations sur des régions pilotes sont toujours en cours à l'été 2018 (Occitanie, PACA et Nouvelle-Aquitaine).

### ✓ Le CDI emploi formation

La fédération régionale des offices de tourisme et territoires de Normandie a tenté en 2014 de transposer auprès des offices de tourisme un dispositif initié par Agefos-PME pour l'hôtellerie de plein air (cf. p.31) qui permet de recruter des saisonniers en CDI tout en leur permettant de se former en même temps.

Les directeurs des offices de tourisme n'ont pas adhéré à ce dispositif considérant que les saisonniers des offices de tourisme étaient le plus souvent des étudiants en formation touristique recrutés à des niveaux déjà assez élevés. Leur passage en tant que saisonniers étaient plutôt perçus comme de pre-

mières expériences professionnelles.

## ● HÔTELLERIE DE PLEIN AIR : LE CDI EMPLOI-FORMATION, N'A PAS TROUVÉ SES MARQUES EN NORMANDIE

Pour maintenir durablement les saisonniers en emploi et sécuriser leur parcours, la branche de l'hôtellerie de plein air a mis en place en 2012 le dispositif CDI Emploi-Formation, avec le concours d'Agefos PME.

L'objectif était de professionnaliser les salariés par la mise en œuvre d'un parcours de formation en intersaison débouchant sur une certification à visée professionnelle (titre, diplôme, certification de qualification professionnelle ou qualification reconnue par la branche).

Expérimenté pendant quatre ans sur huit territoires, le dispositif a été déployé au niveau national en 2016. Le nombre de CDI emploi-formation signés sur l'ensemble des huit régions s'élève à 80 sur quatre ans (exemples de certification : CQP ouvrier qualifié de maintenance en hôtellerie de plein air, licence professionnelle...).

Selon l'Agefos PME de Normandie, ce dispositif n'a pas fonctionné en région Normandie. Un défaut de communication avec la branche et une valorisation insuffisante n'ont pas permis de développer le CDI emploi-formation en Normandie à cette époque mais de nouveaux contacts sont en cours entre l'Opca et la CPREFP (Commission Paritaire Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) de la branche.



### Répartition des activités entre salariés permanents et saisonniers dans l'hôtellerie de plein air<sup>60</sup>

Alors que les permanents ont des activités dédiées à l'administration et la maintenance, les saisonniers sont chargés le plus souvent des fonctions de restauration et bar ainsi que de l'animation. L'accueil clientèle et la sécurité/gardiennage sont assurés tant par les uns que les autres. Des difficultés sont rencontrées en matière de gestion des ressources humaines dont la principale porte sur le recrutement de saisonniers motivés, disponibles sur les périodes souhaitées et polyvalents.

## ● UNE MAISON DES SAISONNIERS VIRTUELLE DANS LA MANCHE<sup>61</sup>

Le Conseil Départemental de la Manche a développé une plateforme internet « La Maison des saisonniers » qui permet la mise en relation des saisonniers et des employeurs potentiels.

Active depuis fin mars 2018, la Maison des saisonniers a pour objectif de valoriser l'emploi saisonnier dans la Manche et faciliter le recrutement de CDD.

Six filières sont ciblées comme étant pourvoyeuses d'offres temporaires : le maraichage - la conchyliculture - le tourisme - l'hôtellerie restauration - les services - la vente.

<sup>59</sup> Accessible par la voie de la formation ou la VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience), ce titre a été construit à partir de 3 formations : 70H Animation numérique de territoire - 70H Reporter numérique - 14H Assistance au management numérique de destination

<sup>60</sup> Constats faits par le rapport de branche 2012 de l'hôtellerie de plein air et repris par la publication suivante : « Hôtellerie de plein air - Etat des lieux du développement durable », Septembre 2016 - Théma Analyses - Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer

<sup>61</sup> <https://www.maison-saisonniers.fr>

Cette plateforme s'adresse aussi bien aux Manchois qu'aux personnes souhaitant venir travailler dans la Manche. Le site permet aux employeurs de la Manche de mettre en ligne leurs offres d'emplois et d'accéder à une CVthèque pour trouver leur futur saisonnier. Il donne la possibilité aux demandeurs d'emploi de créer leur propre compte et de valoriser leur CV, de faire une recherche d'offres d'emploi, de créer des alertes... La plateforme propose également une offre globale de services allant de l'hébergement aux solutions liées à la mobilité en passant par les activités culturelles et de loisirs.

Cette plate-forme est financée par le Fonds d'aide aux jeunes<sup>62</sup>, géré par le département, avec la participation financière de la CAF, de la MSA et des collectivités locales.

Pour information

Une autre forme de « maison des saisonniers » s'est développée sur le territoire normand. Ainsi, à Villers sur Mer, réalisée par Calvados Habitat, depuis 2007, la maison des saisonniers consiste en un immeuble de 21 logements (studios entièrement équipés) pour les saisonniers. Sur ce même modèle un projet est en cours à Trouville sur Mer en 2018.

## SYNTHESE



Enjeu n°3

### LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS

#### Des initiatives nationales...

De nombreux dispositifs formation au niveau national ont été expérimentés et mis en œuvre pour tenter de sécuriser les parcours professionnels des saisonniers :

- des dispositifs de formation spécifiques aux saisonniers comme le dispositif mis en place par le FAFIH en intersaison intitulé « sécurisation des parcours professionnels saisonniers » ;
- la démarche de titularisation des saisonniers dans la branche du tourisme social et familial ;
- le CDI emploi-formation mis en place dans la branche de l'hôtellerie de plein air ;
- la mise en place de « boucles saisonnières » ;
- la VAE.

#### Dispositifs Emploi

- le développement de la pluriactivité ou les groupements d'employeurs ;
- le CIF CDD ;
- la maison des saisonniers.

#### Et en Normandie ?

- « Pro-saisons » visant à favoriser l'accès à la formation des saisonniers ;
- La maison des saisonniers virtuelle dans la Manche.

<sup>62</sup> Le FAJ est un fonds dédié aux jeunes de 18 à 25 ans afin de favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Ce fonds existe grâce à la participation financière du conseil départemental, des collectivités locales, de la Caisse Allocations Familiales et de la Mutualité Sociale Agricole.

Pour conclure ...



**Les enjeux du tourisme**  
**Amélioration de l'accueil**  
**Développement du numérique**  
**Sécurisation des parcours professionnels des saisonniers**

**Ces préconisations s'appuient  
sur les constats et analyses  
effectués lors des entretiens de terrain.**

**Certaines pistes ont été inspirées  
par des suggestions d'acteurs du secteur  
ou par des travaux menés au niveau  
tant national que régional.**

**Pour chaque enjeu, des recommandations  
sous forme d'objectifs à atteindre  
sont proposées et déclinées  
en pistes d'actions potentielles.**



## L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

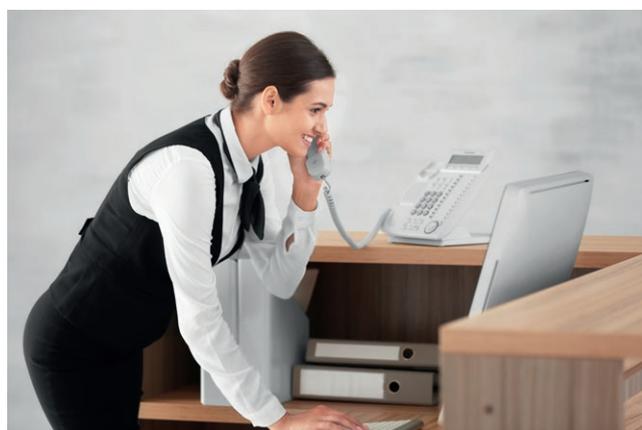
### Rappel des principaux constats issus de l'analyse de terrain

- ◆ De multiples convergences existent entre segments du tourisme en matière de compétences attendues dans les métiers du tourisme au contact des clientèles.
- ◆ Les professionnels en contact avec la clientèle sont souvent les saisonniers or ils n'ont souvent qu'une connaissance partielle de l'environnement touristique local (l'offre touristique, les services, les acteurs du tourisme).
- ◆ Leurs connaissances sur les clientèles étrangères et leurs comportements de consommation restent également parcellaires.
- ◆ Il existe sur le territoire normand une offre de formation et une multiplicité d'outils visant à aider à améliorer l'accueil touristique, mais les professionnels en ont souvent qu'une connaissance restreinte et/ou ne voit pas l'intérêt d'y recourir.
- ◆ La multitude d'acteurs du tourisme rend difficile la compréhension de ce secteur et les professionnels eux-mêmes semblent parfois désorientés et dans l'incapacité de savoir à qui s'adresser.
- ◆ S'il existe en Normandie de nombreux réseaux qui fédèrent les acteurs, certains professionnels travaillent néanmoins de manière individuelle ce qui a pour conséquence un manque de partage, d'échanges de pratiques, d'expérience.
- ◆ Il existe une réticence à se former sur des compétences d'accueil ou même à se pencher sur les questions d'amélioration de leur accueil d'où une difficulté à mobiliser les professionnels sur des actions ou dispositifs.

### Objectif 1 ●●●●

### Convaincre les professionnels de l'intérêt de miser sur l'accueil

- **En proposant des actions de sensibilisation fondées sur des retours d'expérience et des démonstrations « pratiques » visant à mettre en avant les avantages à travailler à l'amélioration de l'accueil :**
  - repérer et communiquer sur les « bonnes pratiques » mises en place dans les différents segments du tourisme,
  - faire témoigner des professionnels lors de forums ou de rencontres professionnelles territoriales.
- **En accompagnant davantage les managers et employeurs dans l'identification de leurs besoins en compétences, dans la définition des postes et de leur démarche d'accueil :**
  - recenser les acteurs proposant ce type d'accompagnement et communiquer sur les dispositifs et diagnostics RH existants.
- **En valorisant au niveau régional la marque nationale Qualité Tourisme, avec :**
  - des actions de sensibilisation autour de la marque,
  - une campagne d'information via divers vecteurs (réseaux sociaux, ambassadeurs territoriaux...).



## Objectif 2 ●●●●

### Favoriser la montée en compétences sur l'accueil

- **En formant les élèves et les étudiants à l'importance de l'accueil dans les cursus de formation initiale.**

- **En travaillant sur un socle commun de compétences d'accueil : établissement d'un bloc de compétences-clés transversales partagées par tous les métiers du tourisme au contact des clients et montage d'actions de formation sur cette base.**

Il pourrait être intéressant de s'inspirer de la démarche du Comité régional de tourisme (CRT) Paris-Ile de France : suite à une étude de 2013 sur « Les besoins de compétences dans les métiers de l'accueil touristique et de l'hospitalité en Ile de France », un référentiel de compétences-clés trans-métiers et trans-secteurs du tourisme a été travaillé et a été intégré par le CRT dans son programme de formations professionnelles à destination des salariés du secteur touristique. D'autres acteurs (Conseil régional, Opca) se sont également engagés à faire évoluer en ce sens leur offre de formation continue en direction du secteur touristique.

- **En coordonnant et en animant** (selon des axes stratégiques tout en tenant compte des compétences de chacun (Etat, Région, Opca...), des financements et du cadre de l'Edec<sup>63</sup> national tourisme qui sera signé à l'automne 2018.

- **En mixant les métiers et secteurs du tourisme dans les actions de formation et d'information proposées sur le sujet de l'accueil.**

- **En proposant sur les clientèles étrangères :**
  - **des outils de formation / information facile d'accès et « ludiques » : étudier la faisabilité et l'opportunité de monter un MOOC territorial en Normandie, à l'image du MOOC PACA (se rapprocher d'Atout France et de Tourism Academy),**
  - **des supports pratiques (site, newsletter, plaquettes, etc.) donnant des informations de 1<sup>er</sup> niveau (ex : mémento des mots d'accueil dans les principales langues, informations sur les attentes et comportements des clientèles étrangères selon la nationalité...).**

De nombreux supports nationaux, régionaux voir plus locaux sont diffusés par divers acteurs (les branches professionnelles, les Opca, les CRT, etc.) mais ils sont dispersés et ne visent le plus souvent qu'une catégorie de professionnels : il serait utile de recenser ces supports et de réfléchir au déploiement d'un outil ou support régional à destination de tous les professionnels accueillant des touristes.

- **En utilisant de nouvelles modalités de formation : Formation Ouverte et A Distance (FOAD), formations en situation de travail... pour personnaliser les apprentissages et les parcours :**

- développer des modules de formation sur des tâches spécifiques en situation de travail,
- favoriser les apprentissages collectifs sur des plateformes techniques,
- développer les modules en FOAD.

- **En favorisant la qualification des personnels en place :**

- travailler l'attractivité des actions de formation (thèmes, proximité...),
- développer la mobilité professionnelle vers les métiers en demande ou en tension,
- adapter les formations des personnels aux attentes des clientèles touristiques (savoir être et softskills, accueil des clientèles étrangères, personnalisation de l'offre, Gestion de la relation client, langues, démarches qualité, etc.),
- faciliter l'acquisition de nouvelles compétences au regard de l'évolution de l'offre de services (conciergerie, réservations en ligne, traduction des supports de communication, veille marketing...).

- **En favorisant la reconnaissance des compétences (badges numériques<sup>64</sup>, VAE)**



<sup>63</sup> Edec : Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences

<sup>64</sup> Dispositif numérique (ligne de code sécurisée) qui se présente sous forme d'écusson, d'étoile (attestation électronique) et qui est utilisé pour confirmer et rendre visible l'acquisition d'aptitudes, de connaissances ou de compétences au sein d'une communauté.

## Objectif 3 ●●●

### Renforcer la dynamique d'animation sur les territoires

- **En renforçant le rôle d'animateurs de territoire des offices de tourisme, notamment :**

- développer le marketing expérientiel / la formation de « coach marketing expérientiel » dans les offices de tourisme,
- professionnaliser le rôle d'animateur sur certaines thématiques (qualité – numérique – développement ... ) afin de renforcer la dynamique d'animation,
- développer les partenariats locaux pour mieux communiquer sur le territoire.

- **En favorisant les échanges entre professionnels du tourisme d'un même territoire pour créer une dynamique collaborative** (en mixant les différents horizons du tourisme : hébergeurs, restaurateurs, structures de loisirs, musées, etc.) : transmettre des idées, des conseils,...

- **En formalisant des rencontres entre professionnels et institutionnels** du tourisme locaux et départementaux afin de mettre en place des projets.





## LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

### Rappel des principaux constats issus de l'analyse de terrain

- ◆ Le numérique n'est pas toujours appréhendé comme un élément indispensable au développement et à la pérennité de l'activité (difficulté à prendre conscience des enjeux du numérique).
- ◆ Les chefs d'entreprises (ou directeurs de structures) ont des difficultés à identifier ce dont ils ont besoin tant en termes d'outils que de compétences.
- ◆ La taille des établissements constitue un frein au développement de l'utilisation du numérique en raison du coût (manque de moyens financiers et humains).
- ◆ Les structures rencontrent des difficultés à animer, actualiser et à garder la main sur leurs outils numériques
- ◆ Une multiplicité de formations et d'acteurs proposant des actions : un manque de visibilité pour les professionnels.

### Objectif 1 ● ● ● ●

### Aider les employeurs à passer le cap du numérique

- **En montant des actions de sensibilisation et d'information apportant la démonstration de l'intérêt et de la valeur ajoutée apportés par le numérique quand il est bien pensé et utilisé :**
  - proposer des actions sur le thème du numérique dans la stratégie globale de l'entreprise,
  - communiquer sur les atouts et des exemples de réussites,
  - organiser des échanges entre professionnels (retours d'expérience prouvant que les solutions numériques permettent des gains d'efficacité et des économies d'échelle).
- **En accompagnant les employeurs dans la définition de leurs besoins et la définition d'une stratégie digitale :**
  - sensibiliser à la cyber-sécurité notamment sur les modalités de la RGPD et ses implications,
  - recenser les outils, dispositifs et acteurs en mesure d'accompagner et d'appuyer les structures dans la définition de leurs besoins,
  - se rapprocher des branches professionnelles ayant déjà travaillé sur l'impact du numérique et mis en place des outils et dispositifs,
  - déployer les dispositifs numériques existants et les accompagnements dédiés.
- **En orientant des actions vers les TPE :**
  - diagnostiquer les besoins et accompagner les TPE dans l'élaboration de leur stratégie digitale.



## Objectif 2 ●●●●

### Faciliter l'accès des professionnels à l'utilisation du numérique

- **En améliorant la visibilité de l'offre de formation / d'information :**
  - recenser et centraliser / fédérer l'offre de formation en e-tourisme,
  - communiquer sur l'offre par territoire,
  - identifier par territoire les acteurs proposant des actions de sensibilisation au numérique (type ateliers numériques).
- **En proposant des actions avec des publics interbranches du tourisme** (mixer différents segments du tourisme).
- **En proposant une montée en compétences progressive visant à terme à donner les moyens aux professionnels de garder la main sur leurs outils numériques :**
  - organiser une offre évolutive : permettre d'acquérir des 1<sup>res</sup> bases pour être autonome dans l'actualisation et l'animation de son site, blog, réseaux sociaux et enfin acquérir un niveau plus « expert » pour gérer les outils (objectif : éviter le recours à un prestataire et donc diminuer les coûts),
  - mettre en place des actions de formation thématiques portant spécifiquement sur la mise en tourisme des activités par le numérique, la rédaction web, l'E réputation, la commercialisation...
- **En favorisant la formation du personnel sur le poste de travail :**
  - proposer des plans de formation multimodaux, collectifs et individualisés, en proximité ou sur le lieu de travail.
- **En qualifiant les personnels en place sur les nouveaux métiers** (community manager, online yield manager, webmarketeur, blogueur...).
- **En diversifiant les modalités pédagogiques et en renforçant les actions territorialisées.**



## Objectif 3 ●●●●

### Encourager la mutualisation des compétences

- **En incitant les professionnels d'un même territoire à se rapprocher pour proposer des outils ou des services communs :**
  - développer les partenariats avec les écoles du numérique ou les écoles de production numérique,
  - créer des sites d'information mutualisés et territorialisés,
  - mettre en place un système de réservation en ligne commun.
- **En faisant la promotion des groupements d'employeurs intersectoriels pour recruter des professionnels du numérique et partager les compétences** (création et gestion / actualisation du site de chacun par ex.) :
  - informer sur les avantages du dispositif,
  - « recenser » les structures intéressées et les accompagner dans les démarches,Objectif : diminuer les coûts tout en disposant de compétences qu'on n'aurait pas eu les moyens d'avoir seul.
- **En accentuant le travail en réseau :**
  - renforcer le rôle et les moyens des animateurs numériques de territoire des offices de tourisme pour mener leur mission de sensibilisation au numérique des prestataires touristiques sur le terrain.





ENJEU 3

CONSTATS & PRECONISATIONS

## LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS

### Rappel des principaux constats issus de l'analyse de terrain

- ◆ Les employeurs rencontrent des difficultés à recruter et fidéliser leurs salariés saisonniers (notamment défaut d'attractivité du territoire).
- ◆ Certains segments ont des réticences à prendre des saisonniers (coût, poids de l'administratif...).
- ◆ Les saisonniers peinent à trouver du travail en région en intersaison.
- ◆ Les TPE et les saisonniers eux-mêmes éprouvent des difficultés pour accéder et/ou décrypter l'information sur les divers dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation.
- ◆ Les saisonniers rencontrent des difficultés à construire des parcours professionnels qualifiants.

Objectif 1 ● ● ● ●

### Accompagner les employeurs dans l'identification de leurs besoins RH

- En accompagnant les TPE sur leur stratégie de développement
- En déployant les diagnostics RH existants
- En aidant à l'identification des besoins en compétences pendant et hors saisons



## Objectif 2 ●●●●

### Faciliter le recrutement de saisonniers

- **En incitant les saisonniers à travailler sur le territoire normand :**

- définir des mesures d'accompagnement au niveau local avec le concours financier de divers acteurs (départements, Région, Pôle emploi...) : aide à la mobilité, la garde d'enfants, à l'hébergement...

- **En informant les employeurs sur les outils / dispositifs existants :**

- informer les PME et TPE au plus près des territoires sur les dispositifs d'aide à l'emploi ou à la formation professionnelle.

- **En facilitant le rapprochement entre employeurs et saisonniers (offre et demande).**

#### Sur ces trois points :

Encourager la création de « guichets uniques » locaux de type « maisons des saisonniers » :

- soit sous forme de plateforme à distance avec services dédiés (informations sur le droit du travail, l'offre de formation, les aides, l'offre d'emploi, etc.),
- soit sous la forme de points d'informations locaux (« lieux physiques de rencontre ») sur les territoires les plus touristiques par exemple.

- **En encourageant les groupements d'employeurs :**

- développer des partenariats avec les groupements d'employeurs ou les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) présents sur les territoires,
- créer un groupement d'employeurs ou un GEIQ pour répondre aux besoins des petites structures sur un territoire ou sur un besoin spécifique.



## Objectif 3 ●●●●

### Encourager la formation en intersaison

- **En sensibilisant davantage employeurs et salariés à la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier :**

- informer sur les possibilités existantes,
- accompagner dans le montage du projet de formation (OPCA ou futur OPCO concernés).

- **En déployant les dispositifs existants :**

- recenser les dispositifs et en faire une évaluation,
- réfléchir à la création d'un dispositif commun à l'ensemble des segments du tourisme.

- **En encourageant la double qualification :**

- développer la VAE,
- encourager les formations bi-qualifiantes à travers les dispositifs de reconnaissance des acquis professionnels et de qualification métiers,
- encourager les CQP reconnaissant la double ou triple compétences (ex. : accueil / entretien).





## VOLET 3



### Les impacts des enjeux du tourisme sur les métiers et compétences

#### Focus sur :

#### Les activités nautiques

#### Le tourisme équestre

#### La randonnée pédestre et à vélo

Dans ce dernier volet, il a été fait le choix d'approfondir la question de l'impact des enjeux du tourisme sur les métiers et compétences dans des segments du tourisme peu observés habituellement sous cet angle, à savoir : la randonnée équestre, le nautisme, la randonnée pédestre et à vélo.

Les objectifs de la démarche étaient de plusieurs ordres :

repérer si, et comment, les professionnels de ces activités sportives et de loisirs arrivent à « mettre en tourisme » leur offre et à s'ouvrir sur le public touristique,

identifier ce que cette ouverture aux touristes implique comme changements ou adaptations des métiers et compétences en lien avec ces activités,

repérer comment les trois enjeux du tourisme sont pris en compte par ces professionnels.

L'approche mise en œuvre est qualitative et s'appuie à la fois sur l'analyse de ressources documentaires et d'entretiens auprès d'acteurs régionaux.

Ainsi, près d'une vingtaine d'entretiens ont été menés : (liste en annexe)

des entretiens auprès d'experts sur ces segments du tourisme pour dégager une vision d'ensemble de chaque domaine ;

des entretiens auprès de professionnels dont le but était d'aller à la rencontre de structures, de professionnels (responsables de clubs nautiques, de centres équestres, professionnels de la randonnée pédestre et à vélo, etc.), qui se sont ouverts sur le tourisme et qui se sont adaptés à ce nouveau public en mettant notamment en place de « bonnes pratiques » ou des projets participant à répondre aux enjeux d'accueil, de développement du numérique ou de sécurisation des parcours.



**70 ● PRÉALABLE :  
LE DÉVELOPPEMENT DES  
ACTIVITÉS DE RANDONNÉE  
ET DU NAUTISME : ÉLÉMENTS  
DE CONTEXTE**



**73 ● LES ACTIVITÉS NAUTIQUES**

**74 ● Caractéristiques des clubs  
nautiques normands**

- 74 ● Le nautisme en quelques chiffres
- 75 ● Identification des clubs nautiques normands

**75 ● Analyse des pratiques des clubs  
nautiques en Normandie**

- 75 ● Le public des activités nautiques
- 76 ● Activités et services développés pour la clientèle touristique

**77 ● Les enjeux du tourisme  
et leurs impacts sur  
les métiers et compétences  
dans le monde nautique**

- 77 ● L'enjeu de l'amélioration de l'accueil
- 79 ● L'enjeu du développement du numérique
- 80 ● L'enjeu de la sécurisation des parcours professionnels des saisonniers
- 81 ● Mutualisation et regroupement : une réponse aux enjeux qui a ses limites

**83 ● Synthèse et axes de réflexion**



**85 ● LE TOURISME ÉQUESTRE**

**86 ● Caractéristiques des structures de  
tourisme équestre en Normandie**

- 86 ● La filière équine en quelques chiffres
- 87 ● Organisation de l'activité de tourisme équestre

**88 ● Analyse des pratiques en  
tourisme équestre en Normandie**

- 88 ● Les publics du tourisme équestre
- 90 ● Activités et services développés pour la clientèle touristique
- 91 ● Les freins au développement du tourisme équestre en Normandie

**92 ● Les enjeux du tourisme  
et leurs impacts sur  
les métiers et compétences  
dans le monde équestre**

- 93 ● L'enjeu de l'amélioration de l'accueil
- 93 ● L'enjeu du développement du numérique
- 94 ● L'enjeu de la sécurisation des parcours professionnels des saisonniers

**95 ● Synthèse et axes de réflexion**



**97 ● LA RANDONNÉE  
PÉDESTRE ET À VÉLO**

**98 ● A vélo ou à pied, la randonnée ...  
une activité en développement  
constant**

- 98 ● Le tourisme à vélo : une activité attractive
- 99 ● La randonnée pédestre : 1<sup>er</sup> sport et loisir de nature des français

**100 ● La randonnée en Normandie**

- 100 ● La Normandie, dans le fleuron des destinations vélo
- 101 ● La randonnée pédestre

**102 ● Les besoins en services  
et compétences**

- 102 ● Un besoin de services adaptés aux randonneurs itinérants
- 103 ● Equipements, accessibilité des territoires et attentes des randonneurs : des freins à lever

**105 ● Synthèse et axes de réflexion**



**107 ● LES PERSPECTIVES  
COMMUNES DE  
PROFESSIONNALISATION**

## Au préalable...

### Le développement des activités de randonnée et du nautisme : éléments de contexte

Les touristes souhaitent aujourd'hui consommer différemment pendant leurs vacances ; loin des foules, leurs attentes répondent à un besoin de prendre soin de soi et de prendre son temps, de vivre une expérience singulière et personnalisée.

Aussi, deux grandes tendances attirent de plus en plus les vacanciers :

#### La recherche de vacances actives et sportives au contact de la nature : le tourisme sportif

Intégrer une dimension sportive à ses vacances tout en protégeant la nature est un mouvement de fond. Une clientèle de plus en plus nombreuse adhère à la tendance « green » qui consiste à tenir compte de l'impact environnemental dans le choix de ses activités et loisirs.

Cet attrait pour les activités de plein air implique de pouvoir proposer sur les territoires une offre diversifiée et des produits personnalisés.

Le tourisme sportif, comme pratique sportive active associée à une expérience de découverte touristique, constitue une activité économique non négligeable pour les territoires.

*« Le tourisme sportif n'est pas une simple association entre deux secteurs : le sport et le tourisme qui sous-entend que ces derniers s'utilisent mutuellement pour se renforcer économiquement. Il s'agit plutôt d'un domaine socio-économique à part entière constituant une opportunité de développement social et économique pour des destinations touristiques spécifiques telle que la montagne ou le littoral »<sup>1</sup>*

#### Le mouvement du slow tourisme

Le terme de « slow tourisme », désigne des formes de tourisme centrées sur l'itinérance douce (tourisme fluvial, à vélo, à pied ou à cheval...) et privilégiant des hébergements permettant une proximité avec la nature et les habitants des territoires visités.

Les attentes des clientèles du slowtourisme sont de plusieurs ordres :

- la recherche de produits authentiques, de dépaysement, de bien-être et d'expérience unique ;
- le recours à des modes de déplacement doux (à pied, à cheval, à vélo, en bateau...);
- le souhait de s'intégrer à la vie locale, de manger des produits du terroir et de rencontrer des habitants ;
- le choix de séjourner plutôt dans de petits hébergements (gîtes, chambres d'hôtes, chez l'habitant...).

Constatant le potentiel de ces tendances pour la filière, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) a fait de l'écotourisme un Pôle d'Excellence du tourisme et a défini, en 2015, une feuille de route comprenant « 17 mesures pour faire de la France une destination phare de l'écotourisme ».

Le MEAE a ainsi confié à Atout France la réalisation d'un Mooc intitulé « les Tutos du slowtourisme »<sup>2</sup> qui vise à accompagner les porteurs de projet souhaitant se lancer dans une des quatre filières de l'écotourisme :



LE TOURISME  
FLUVIAL



LA RANDONNÉE  
PÉDESTRE



LE CYCLOTOURISME



LE TOURISME  
EQUESTRE

<sup>1</sup> « Le tourisme sportif : opportunité socio-économique pour le développement des destinations touristiques », Claude Sobry, Université de Lille, juin 2017. Article extrait de *Juristourisme* n°198, juin 2017, pages 19-22.

<sup>2</sup> Le Mooc (de l'anglais Massive Open Online Course), aussi appelé « cours en ligne ouvert à tous », est un outil de formation à distance via Internet. Les Tutos du slowtourisme, co-produits par Atout France et la start-up spécialisée Tourism Academy, sont accessibles gratuitement sur la chaîne You Tube de Atout France ou sur son site [atout-France.fr](http://atout-France.fr). Composés de 5 vidéos de 5 minutes chacune, les tutos se concentrent sur des thèmes comme la définition du slowtourisme, ses clientèles ou encore comment réussir son projet, notamment en fournissant des données spécifiques à la filière, en incitant à se poser les bonnes questions et en partageant un certain nombre de bonnes pratiques.

## **CHIFFRES CLÉS**

### **La France et le slowtourisme**

*80 % du territoire en milieu rural*

### **La randonnée pédestre**

*65.000 km de sentiers de grande randonnée*

*115.000 km d'itinéraires de promenades et randonnées*

*2,4 milliards d'euros de retombées économiques estimées pour les seuls sentiers de grande randonnée.*

### **Le tourisme à vélo**

*Plus de 10.000 km de véloroutes et voies vertes aménagées*

*Un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros de recettes.*

**L'équitation de loisirs et le tourisme équestre** *dégage 1,15 milliard d'euros.*

**Le tourisme fluvial** *rapporte entre 400 et 500 millions d'euros de recettes.*

*Source : Les tutos du slowtourisme – [www.atout-France.fr](http://www.atout-France.fr)*

Atout France incite les porteurs de projet intéressés à se lancer dans le slow tourisme, l'enjeu étant d'autant plus important pour eux que « *l'offre est encore insuffisante, mal connue et peu structurée* ».

Trois défis sont dès lors à relever : « *la qualité, l'innovation et la créativité, et enfin le travail en réseau* ».





## LES ACTIVITÉS NAUTIQUES

### Au préalable...

### Ce qu'il faut savoir sur les activités nautiques

Le nautisme désigne la pratique des activités sportives ou de loisirs consistant à naviguer sur la mer, ou en eaux intérieures (fleuves, rivières, lacs) pour l'agrément. Il fait référence à la navigation de plaisance, aux sports nautiques et activités récréatives ou loisirs nautiques. Les sports et loisirs nautiques sont rattachés aux sports de nature.

Une répartition des activités nautiques en sept grandes familles est présentée ci-dessous :

LES SEPT GRANDES FAMILLES D'ACTIVITÉS NAUTIQUES						
<b>PLAISANCE</b>	<b>VOILE LÉGÈRE</b>	<b>SPORTS NAUTIQUES DE GLISSE</b>	<b>EMBARCATIONS PROPULSÉES PAR LA FORCE MUSCULAIRE</b>	<b>SPORTS NAUTIQUES TRACTÉS MÉCANIQUEMENT</b>	<b>ENGINS À PÉDALES</b>	<b>PRATIQUES DE PLAGE ASSIMILÉES À DE LA NAVIGATION</b>
Motonautisme Pêche-plaisance Voilier habitable Grande plaisance (yachts <30m)	Pratiques nautiques utilisant des embarcations légères de type dériveurs ou catamarans de sport	Surf Longboard Bodyboard Bodysurf Skimboard Planche à voile Funboard Kite surf	Activités nautiques se pratiquant sur des embarcations mues principalement par des rames, pagaies ou avirons : Canoë kayak Aviron Yole Pirogue / outrigger (pirogue à balancier)	Ski nautique Wakeboard / waskate (sur planche) Barefoot (pieds nus, sans skis) Parachute ascensionnel nautique	Pédalo Bateau à pédales Vélo aquatique	Activités se pratiquant sur le sable : Char à voile Speed sail (planche à voile à roulettes) Kitebubby (char à cerf-volant)
		Wave ski - Stand up paddle				

Source : « Nautisme et tourisme : une convergence au bénéfice des territoires » Nicolas Bernard, avril 2017.

Principalement organisées par les acteurs du sport, les activités nautiques s'ouvrent de plus en plus à la pratique touristique et de loisirs. Le nautisme est devenu une composante de l'offre touristique d'un territoire et répond à des tendances de fond que sont la recherche du ludique ou de la convivialité, l'éducation à l'environnement ou encore la recherche d'expériences nouvelles. D'autre part, la commercialisation d'une offre nautique touristique

confère aux destinations concernées une identité nautique qui accroît leur attractivité et leur notoriété.

La pratique nautique lors d'un séjour touristique relève davantage d'une activité de loisir occasionnelle que d'une pratique sportive planifiée. Les activités nautiques sont accessibles à des publics de tous âges, moyennant un encadrement et du matériel adapté.

Deux types de clientèles sont distingués par Nicolas Bernard dans son article de 2017 sur « Nautisme et tourisme : une convergence au bénéfice des territoires »<sup>3</sup> :

- les passionnés de sports nautiques pour lesquels la pratique d'une activité nautique peut être la motivation principale du séjour et/ou un critère de choix de la destination ;

<sup>3</sup> <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/10505>



- le « grand public » qui aura plutôt tendance à consommer une prestation nautique lors de son séjour comme il le ferait avec toute autre activité touristique (comme une promenade à vélo). Dans ce groupe se trouve la catégorie des débutants qui représente un réservoir de clientèle important pour les professionnels des activités nautiques.

## CARACTÉRISTIQUES DES CLUBS NAUTIQUES NORMANDS

### LE NAUTISME EN QUELQUES CHIFFRES

#### Voile

Avec un budget moyen de 228 000 euros, les **76 bases nautiques** de Normandie labellisés Fédération française de voile (FFV) ont employé **176 salariés permanents et 253 saisonniers**, en 2017<sup>6</sup>.

*Activités des bases de voile : voile habitable, catamaran, dériveur, planche à voile, stand up paddle, kayak de mer, char à voile, marche aquatique côtière...*

*La plaisance et les activités portuaires associées et les activités des bases de plein air de canoë-kayak ne sont pas intégrées dans ces chiffres.*

#### Les atouts de la Normandie



Avec plus de 600 km de côtes, 24 ports de plaisance (dont 11 ports labellisés « pavillon bleu<sup>4</sup> »), de nombreuses plages (dont 21 avec le label « pavillon bleu ») et stations balnéaires, 7 stations nautiques labellisées<sup>5</sup> (une trentaine en France), la Normandie dispose d'atouts importants pour développer le tourisme nautique. Du côté des diverses structures proposant des activités nautiques, des évolutions ont eu lieu pour s'ouvrir à de nouveaux publics, et proposer une offre de tourisme nautique.

Néanmoins, cette ouverture touristique, si elle existe depuis de nombreuses années déjà, ne se fait pas sans difficultés et des progrès restent à faire pour pouvoir considérer la région Normandie comme une destination incontournable du tourisme nautique.

CLUBS NAUTIQUES EN 2017	NORMANDIE	FRANCE
Nombre de structures affiliées FFV <i>Dont structures EFV : 42</i>	76 55%	1 075 49%
Chiffre d'affaires global*	14 000 000 euros	145 000 000
Budget Moyen	228 000 euros	218 000
Nombre de titres sur le territoire**	25 114	263 000
Nombre de personnes accueillies*	110 592	1 234 000
Nombre total d'embarcations*	6 543	-
Nombre de professionnels dans le réseau	176 permanents 253 saisonniers	-

\* données déclaratives

\*\* le nombre de titres reprend le cumul de tous les types de licence.  
Source : Ligue de voile de Normandie et Fédération française de voile

<sup>4</sup> Ce label européen récompense une bonne qualité des eaux de baignade, la bonne gestion des déchets et les actions menées en faveur de l'environnement.

<sup>5</sup> <https://www.station-nautique.com> Le label « France Station Nautique » atteste du niveau de performance de la Station, en ce qui concerne l'organisation locale, les aménagements, les équipements et l'offre d'activités nautiques. Les stations nautiques sont des organes locaux d'animation et de développement durable des activités nautiques à finalités sportives et touristiques. Elles contribuent au développement économique, social et culturel des localités où elles sont constituées.

<sup>6</sup> Source : Ligue de voile de Normandie





### Canoé-Kayak

De son côté la Fédération de Canoé-Kayak compte plus de 700 clubs en France qui accueillent plus d'un demi-million de pratiquants que ce soit pour une pratique régulière ou occasionnelle. En dehors des disciplines de compétition (course en ligne, slalom, kayak-polo, etc.), la randonnée, le rafting et le stand up paddle sont également des disciplines pratiquées dans ces clubs dans un but récréatif. En Normandie, le **canoé-kayak** est représenté à travers **39 clubs**, plus de 3 000 licenciés permanents et 18 000 pratiquants occasionnels.<sup>7</sup>

D'autres fédérations de pratiques nautiques sont également représentées en Normandie, notamment :

- la Fédération française de **char à voile** comptabilise 19 clubs ([www.ffcv.org](http://www.ffcv.org))
- la Fédération française d'**aviron** est représentée en région par 16 clubs affiliés en 2018 ([www.ffaviron.fr](http://www.ffaviron.fr))
- la Fédération française de **surf** en région Normandie compte 10 clubs ([www.surfingfrance.com](http://www.surfingfrance.com))

...

<sup>7</sup> *Annuaire 2017 du CRNCK (Comité régional normand de canoé-kayak) <https://canoekayaknormandie.org/>*

### IDENTIFICATION DES CLUBS NAUTIQUES NORMANDS

Très majoritairement issus du monde associatif, les clubs nautiques normands ne présentent pas tous la même structuration.

Compte tenu notamment du territoire sur lequel ils se trouvent implantés mais aussi en fonction de leurs moyens humains et financiers, deux types de clubs co-existent.

Globalement les clubs bénéficiant d'une forte implication des communes (efforts d'investissement) et se trouvant sur des territoires où en période estivale la population augmente fortement (zones touristiques), présentent une typologie d'emploi spécifique. On va ainsi y trouver des clubs disposant entre 2 et 6 salariés à temps plein, et recourant à de nombreux moniteurs saisonniers l'été (entre 5 et 30 moniteurs soit une augmentation pouvant aller à multiplier les effectifs par quatre en été). Ces structures proposent des activités attractives, tournées vers le touriste. L'activité y est intense en période estivale, avec une coupure, parfois très longue en hiver.

Selon la Ligue de voile de Normandie, dans les clubs de voile, ce mode de fonctionnement se retrouve beaucoup dans la Manche.

A l'inverse, il y a de nombreuses structures dont l'organisation se calque plutôt sur un modèle d'activités à l'année (cours et compétition), avec

un nombre de salariés permanents limité et un faible recours aux saisonniers l'été, car ne proposant que peu d'activités touristiques. Les bénévoles disposent généralement d'une place importante dans ces structures.



### ANALYSE DES PRATIQUES DES CLUBS NAUTIQUES EN NORMANDIE

*Où comment les professionnels mettent-ils en tourisme leur offre nautique ?*

### LE PUBLIC DES ACTIVITÉS NAUTIQUES

#### ✓ Les raisons de l'ouverture aux touristes

Les structures qui se sont tournées vers le tourisme l'ont fait pour plusieurs raisons complémentaires.

La première est liée au contexte économique qui a changé avec une baisse des subventions impliquant de trouver d'autres sources de financement.

La seconde raison, découlant de ce contexte, a été la nécessité d'avoir une activité financièrement rentable. Si la raison première des clubs est de répondre à un projet associatif, il s'avère que les activités de club « pur » (cours de planche à voile, dériveur, etc.) et celles en direction des scolaires ne sont pas vecteurs de bénéfices. Par contre d'autres activités plus attractives et « commerciales » en direction des touristes et des entreprises permettent de rendre le club rentable (ex. : longe-côte, bouée tractée, etc.)

Enfin la volonté d'être financièrement autonome et de pouvoir avoir des emplois permanents tout au long de l'année sont également des points importants dans la décision d'ouvrir l'activité au tourisme.

L'ouverture au public touristique est également une réponse à l'évolution de la demande des touristes lors de leur séjour.

#### ✓ Les publics accueillis et les vecteurs d'attraction

Trois types de publics gravitent dans les clubs nautiques qui se sont ouverts au tourisme : les scolaires, les adhérents et les touristes.

Venant principalement d'Europe de l'ouest (Belges, Anglais, Néerlandais, Allemands), les touristes étrangers pratiquant une activité nautique durant leur séjour ne semblent pas très nombreux, selon les clubs interrogés.

Les publics venant pratiquer une activité nautique ponctuellement passent par divers vecteurs pour trouver l'offre leur correspondant : le site internet du club, les flyers, le bouche à oreille, les offices de tourisme et les réseaux sociaux.

Il est toutefois parfois difficile d'identifier les prestataires qui offrent des formats de produits adaptés à la pratique ponctuelle ou de découverte.

Les activités nautiques enrichissent l'offre touristique et représentent un moyen d'animer les territoires concernés.

### ● ACTIVITÉS ET SERVICES DÉVELOPPÉS POUR LA CLIENTÈLE TOURISTIQUE

Généralement, dans les structures ayant fait le choix de s'ouvrir aux touristes, la plupart des activités proposées à l'année sont ouvertes au public touristique : des cours et stages sont organisés pendant les vacances et sont accessibles aux non adhérents, parmi lesquels se trouvent également des habitués estivants ayant des résidences secondaires.

Les offres / produits ont été adaptés pour satisfaire tous les profils de touristes, notamment :

✓ **Pour ceux qui veulent exercer une activité sportive** plusieurs modalités peuvent être proposées tels que des stages à la semaine, des cours particuliers, une séance en « one shot » (en un coup)... adaptés aux niveaux des personnes.

✓ **Pour ceux qui recherchent la détente** et veulent se promener, il a été mis en place des balades et randonnées nautiques : en char à voile, en canoë kayak, en stand up paddle, sur un voilier... l'objectif est de découvrir le

littoral et les rivières avec un accompagnateur. Les balades sont ouvertes à tous les publics alors que les randonnées demandent un effort plus long, plus intense, ou un niveau technique de base.

Le label BRN (Balades et Randonnées Nautiques) est déployé dans les départements du Calvados, de la Manche et de Seine-Maritime, dans lesquels l'offre se compose d'une cinquantaine de balades et randonnées nautiques.

#### **LE LABEL « BALADES ET RANDONNÉES NAUTIQUES »<sup>8</sup>**

*Les balades et randonnées nautiques sont développées dans le cadre du programme européen, Nautisme Espace Atlantique (NEA), pour un développement d'un nautisme durable sur l'Arc Atlantique.*

*« Les balades et randonnées nautiques » sont des sorties proposées sur différents supports, permettant de mettre en avant la découverte de l'environnement naturel et du patrimoine maritime et fluvial situé à proximité du lieu de pratique. Les sorties comprennent des pauses ou escales, des temps d'exploration, des trajets de navigation raisonnables... Les activités proposées peuvent être d'une heure, d'une demi-journée, à la journée voire de quelques jours pour les randonnées. La prestation peut être mise en place par toute structure nautique qu'elle soit associative, privée, municipale... mais c'est la prestation avec son encadrement qui est certifiée, non la structure.*

*La majorité des balades proposées est ouverte à tous les publics mais certaines prestations peuvent exiger des compétences sportives ou une expérience sur le support.*

*L'accompagnement et l'encadrement par un professionnel diplômés (BEES ou BPJEPS d'une discipline nautique) est obligatoire et ces derniers sont également qualifiés pour la découverte de l'environnement suite au suivi d'une formation au patrimoine et à l'environnement.*



<sup>8</sup> Source : Cahier des charges « Balades et Randos Nautiques » NEA2

En dehors des activités nautiques, les clubs semblent proposer peu de services complémentaires ou annexes, excepté l'activité de location.

Concernant les partenaires, les interlocuteurs interrogés mettent en avant l'office de tourisme comme « partenaire privilégié » en soulignant que les relations sont plus faciles depuis la fusion de ces derniers.



## LES ENJEUX DU TOURISME ET LEURS IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DANS LE MONDE NAUTIQUE

### ● L'ENJEU DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

#### ✓ Contexte

La plupart des structures nautiques viennent du monde associatif avec comme principal public cible des adhérents pratiquant à l'année. Leur démarche éducative, d'initiation de publics scolaires ou sportifs s'est enrichie par l'ouverture sur un autre type de public, les touristes.

Les structures nautiques ont dû prendre en compte la spécificité de ce nouveau champ d'intervention qu'est le tourisme : le public est différent de l'adhérent, le touriste constituant un « client » et la pratique nautique un produit touristique.

Ce public touristique va venir ponctuellement, sur un moment court, avec des attentes différentes de celles d'un adhérent à l'année, à savoir des envies davantage liées à la détente, à la dé-

couverte, au plaisir... d'où la nécessité d'avoir un accueil adapté en proposant des services, des offres attractives, des moyens de paiement adaptés.

Les professionnels du nautisme, très compétents sur la pratique sportive et la sécurité liée à cette pratique, peuvent rencontrer des difficultés à intégrer cette évolution. L'affirmation selon laquelle « on ne peut pas parler de clientèle » mais de pratiquants, d'adhérents est encore très ancrée dans les mentalités.

#### ✓ Les points à améliorer

Pour accueillir au mieux ce public touristique, les structures doivent s'engager sur différents points :

#### ● Des infrastructures à adapter à l'accueil de touristes

De nombreuses bases nautiques normandes disposent encore d'infrastructures vieillissantes avec des bâtiments peu conviviaux, non adaptés à l'accueil de touristes. Par exemple, il peut s'agir d'une absence de vestiaires ou, quand il y en a, de vestiaires collectifs ; idem pour les sanitaires (douches notamment), pas de bureau d'accueil convivial.

La mise aux normes et les aménagements nécessaires pour accueillir des touristes ont un coût que la plupart des clubs ne sont pas en mesure d'assurer.

Néanmoins des efforts ont été fait et de nombreuses infrastructures ont été rénovées, certaines créées : c'est le cas depuis une dizaine d'année sur la côte de Cherbourg à Granville, où des communes ont investi dans leurs infrastructures nautiques.

#### ● Des professionnels à former à l'accueil

Les professionnels travaillant sur ces activités ont le profil d'éducateur sportif : ils sont principalement formés sur l'encadrement, la pédagogie, la sécurité des personnes... ces éléments constituant leur « cœur de métier ». Le problème est que dorénavant ils n'ont plus seulement affaire à des scolaires ou des sportifs, mais aussi à un public touristique qui exprime des besoins différents en termes de services et d'attentes. Pour répondre à ces demandes, les professionnels doivent adapter leur manière d'accueillir le public et maîtriser les bases de l'accueil en prenant en considération la satisfaction des « clients ».

Si les plus jeunes moniteurs sont un peu sensibilisés à l'accueil du fait de leur formation (le BP JEPS intègre cette notion), les plus âgés n'ont pas été formés ni à l'accueil ni aux aspects de commercialisation d'une offre.



Or aujourd'hui, le constat est qu'il faut maîtriser l'accueil pour s'adresser à des publics « touristiques » : avoir un accueil convivial, un minimum de maîtrise de l'anglais, un accueil téléphonique adapté, une réactivité dans la réponse... etc.

Les professionnels des centres nautiques (moniteurs / encadrants sportifs) auraient ainsi besoin d'acquérir des compétences / connaissances en matière :

- d'accueil physique, téléphonique et par mail,
- de communication en langue anglaise,
- de compétence commerciale (la satisfaction client).

#### ✓ Les avancées

Des avancées existent pour améliorer l'accueil dans les clubs nautiques.

- **Au niveau national** : l'extension en 2017 de la Marque Qualité Tourisme aux bases nautiques et aux ports.

Se déclinant initialement sur l'hôtellerie/restauration, les sites et lieux de visites, ce label national s'étend dorénavant aux bases nautiques et aux ports de plaisance.

Avec plus de 300 critères, elle prend en compte tout le processus client, notamment la notion d'accueil : savoir-faire et savoir-être / langues étrangères / qualité de la prestation / confort des équipements / information-communication / développement durable et valorisation touristique, etc.

Pour certains interlocuteurs normands cette démarche arrive trop tôt pour les clubs qui ne sont pas encore prêts et avec lesquels il faut d'abord travailler les questions de fond : les problématiques de l'accueil et ses enjeux.

Pour d'autres, il s'agit d'un outil pour

accompagner les professionnels et les aider à se mettre à niveau en les mettant notamment en contact avec d'autres acteurs (les offices de tourisme, les EPCI<sup>9</sup>...).

Pour le moment, seul le Centre Régional de Nautisme Granvillais est porteur de la marque Qualité Tourisme en Normandie en matière de club nautique.

- **Sur le territoire normand** : la mise en œuvre de plans d'actions en faveur des activités nautiques

Qu'il s'agisse de plans spécifiquement dédiés au nautisme ou plus globaux sur le tourisme, les acteurs du territoire s'intéressent au développement des activités nautiques et à la qualité de l'accueil et des services qui sont proposés.

Exemples :

- Le plan nautique du Calvados 2018-2022, ambitionne de faire du département « *un territoire connu et reconnu pour son littoral et ses activités nautiques* ». L'axe 2 de ce plan prévoit d'« *accompagner les activités nautiques et de loisirs en eaux intérieures* », notamment en aidant à la rénovation et la modernisation des aménagements et au renouvellement du matériel nautique, et en favorisant le développement d'offres de produits en lien avec le nautisme en direction des touristes.

- Dans le cadre de son plan nautisme 2017-2021, le département de la Manche se donne notamment pour objectif d'accompagner une quinzaine



d'écoles de voile au niveau « Qualité Tourisme », en apportant une aide au fonctionnement et en promouvant les offres et expériences nautiques proposées par les structures labellisées.

- Dans le Cotentin, le plan d'actions 2017-2018 de développement touristique de la filière nautisme prévoit des actions permettant d'améliorer l'accueil dans les structures. Par exemple, pour aider les clubs à être davantage joignable, l'office de tourisme du Cotentin propose depuis 2018 un service d'accueil téléphonique et de transfert d'appel (des portables des moniteurs vers les offices de tourisme). En lien avec le contrat SPÔTT de la Manche<sup>10</sup>, une formation à l'anglais nautique a été mise en place début 2018.

- En Seine-Maritime, l'eau est au cœur de l'identité du département (Seine, façade maritime et les plans d'eau intérieurs). Seine-Maritime Attractivité développe l'offre de sports nautiques, de leur adaptation aux exigences du tourisme moderne. Les « Balades et

<sup>9</sup> Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de « projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité ».

<sup>10</sup> Les contrats SPÔTT (contrats de Structuration de Pôles Touristiques Territoriaux) fédèrent les acteurs de territoires autour de projets touristiques structurants, visant à développer une offre touristique de proximité, reflétant les ressources, les valeurs et savoir-faire locaux et invitant les visiteurs à prolonger leur séjour ou à revenir. Cette politique est portée par le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Les vingt-trois contrats SPÔTT sélectionnés par appels à projet en 2015 et 2016 bénéficient de la part de l'État d'une aide en ingénierie de l'opérateur Atout France. Porté par le CDT de la Manche, le contrat SPÔTT du littoral manchois (2016-2018) comprend l'ensemble du littoral, depuis la Baie des Veys jusqu'à Granville. Les activités nautiques, l'itinérance et la randonnée à pied, à vélo, à cheval ou les activités de découverte nature constituent le cœur de l'offre, qui s'appuie aussi sur les stations balnéaires.

Rando-nautiques » proposent de faciliter l'accès à des sorties en mer, en rivière et sur la Seine... en toute sécurité. L'idée est de faire découvrir de nouvelles sensations à travers la pratique de nombreuses activités nautiques en toute sécurité, encadré par des professionnels qualifiés et passionnés, qui font également partager leur connaissance du patrimoine (naturel, historique ou même gastronomique).

Des démarches ont aussi été engagées par les clubs nautiques eux-mêmes. Certains clubs nautiques ont compris l'importance de l'accueil dans le développement de leurs activités, certains estimant même que « *l'accueil est l'élément clé de la stratégie* ». Pour améliorer leur accueil, ils ont décidé de créer un nouveau poste et de recruter : il s'agit généralement d'un poste polyvalent intégrant des fonctions de gestion administrative, d'accueil téléphonique, de gestion des réservations, de communication...

A noter que dans les clubs de voile, la politique fédérale est plutôt d'encourager les clubs à se tourner vers des plateformes numériques de réservation en ligne plutôt que de recruter. L'existence d'un déficit de compétences sur les fonctions supports (une personne chargée du secrétariat/accueil ne disposerait pas d'une connaissance suffisante du monde de la voile ex. : manque de connaissances nécessaires pour répondre aux questions plus techniques sur les activités par exemple) inciterait à davantage proposer cette solution en ligne.

## ● L'ENJEU DU DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

### ✓ Contexte

De grandes disparités existent entre structures concernant l'intégration du numérique.

Les petites structures, le plus souvent associatives, ne disposent ni des moyens financiers ni des ressources humaines suffisantes pour mettre en place et gérer des outils numériques.

Les clubs plus importants et les structures privées ont mieux intégré l'enjeu de l'accueil numérique, de la communication. Il s'agit souvent de structures proposant de nouvelles activités liées à une demande de la clientèle. En fait, dans les activités nautiques, comme dans les activités de loisirs / plein air, les structures dont les activités ne sont pas uniquement à l'année et / ou qui sont en lien avec une recherche de sensation, d'adrénaline, ont pris en compte la nécessité de communiquer et de disposer d'outils numériques. Ex. : les écoles de kitesurf, l'accrobranches, saut à l'élastique, via ferrata...

A noter que les entreprises privées disposent parfois d'un chargé de communication ou font appel à un prestataire extérieur.

Les clubs nautiques ayant investi dans le numérique en créant notamment un site et en étant présent sur les réseaux sociaux, sont généralement passés par un prestataire, mais l'actualisation et la mise à jour sont réalisés en interne soit par des bénévoles soit par un permanent.

### ✓ Besoins en compétences et réponses mises en œuvre

Les interlocuteurs qui se sont exprimés sur les activités nautiques (experts et professionnels) notent un besoin en compétences numériques sur plusieurs aspects :



- communication,
- commercialisation,
- marketing.

L'objectif est de se faire connaître mais aussi de faciliter l'accès à l'activité (notamment avec la possibilité de réserver son créneau en ligne).

Pour répondre à ce besoin en compétences, certains clubs ont misé sur la formation et le recrutement d'une personne dédiée à la fois à la communication et à l'accueil de la structure. Certains clubs de voile ont ainsi fait la démarche de former un permanent via une formation de deux jours sur le digital organisée par la Ligue de voile de Normandie.

L'envie de recruter sur un poste spécifique ne manque pas, mais les moyens financiers ne le permettent généralement pas.

D'autres réponses, plus « mutualisées » sont mises en place pour communiquer sur l'offre nautique du territoire. Ainsi afin de favoriser la visibilité des clubs et activités nautiques dans le Cotentin, un site dédié a été lancé en 2017, [www.cotentin-nautisme.fr](http://www.cotentin-nautisme.fr), dans le cadre du plan d'action nautisme de l'Office de tourisme du Cotentin.

### COTENTIN NAUTISME

... est un réseau mis en place par les offices de tourisme de Cherbourg et de la Hague regroupant les acteurs locaux et les professionnels du nautisme et du tourisme. A la fois agence d'information sur toutes les activités offertes et centrale de réservation, Cotentin Nautisme travaille avec une trentaine de structures et offre un large panel d'activités nautiques telles que : aviron de mer, kayak de mer, catamaran, ski nautique, voile, fun board, char à voile, plongée, kite surf, planeur, ULM...

<https://www.cotentin-nautisme.fr/>

### L'OBLIGATION DE DIPLOME DANS LES ACTIVITES NAUTIQUES<sup>11</sup>

En France, il est obligatoire de posséder un diplôme pour enseigner la voile contre rémunération.

Le diplôme de CQP AMV (Le Certificat de Qualification Professionnel Assistant Moniteur de Voile) permet d'exercer le métier de moniteur de voile pendant les périodes de vacances scolaires et les week-ends. Il peut aussi exercer toute l'année contre une rémunération plus élevée, mais il ne pourra pas encadrer la voile scolaire.

Le diplôme de BPJEPS<sup>12</sup> (brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) permet d'exercer le métier toute l'année et auprès de tous les publics.

### ● L'ENJEU DE LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS

Ce paragraphe aborde non seulement la question des saisonniers mais aussi plus largement les problématiques de ressources humaines touchant les clubs nautiques.

#### ✓ Des problématiques de recrutement impactant l'enjeu de la sécurisation des parcours

Quelle que soit la santé économique des structures nautiques, toutes rencontrent des difficultés en termes d'emplois touchant aussi bien les postes permanents que les saisonniers.

#### ● Sur les emplois permanents : le difficile recrutement des BP JEPS

Le secteur des activités nautiques manque de moniteurs permanents, à l'année : des postes sont proposés avec des CDI à temps plein (par exemple dans la Manche au moins 5 des 14 écoles de voile recherchent des moniteurs) mais il est fait le constat d'une pénurie de candidats.

Les raisons avancées sont de plusieurs ordres :

- un déficit d'attractivité à la fois de la formation (peu de candidats dans les écoles et un diplôme souvent dévalorisé) et du métier (les rémunérations restent peu élevées),

- des personnes formées en faible nombre et ne disposant pas toujours des compétences et d'une motivation suffisantes,

- un problème d'attractivité des territoires.

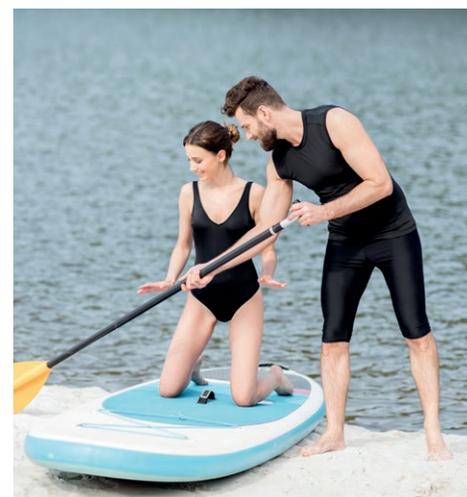
Sur ce dernier point, plusieurs des interlocuteurs interrogés estiment que la Normandie ne serait pas un territoire attractif pour les diplômés du secteur. Les activités sont peu rémunératrices et il est compliqué de trouver des compléments de salaire. Les périodes d'activité jouent aussi un rôle dans cette situation. En effet, si la période de forte activité se concentre sur l'été et si les périodes printemps et automne sont relativement occupées également, la période hivernale ne procure qu'une très faible activité et pour des permanents il s'avère difficile de trouver des compléments d'activités.

#### ● Sur les emplois saisonniers : la difficulté à trouver des titulaires du CQP AMV

Les clubs organisant la formation CQP AMV ont moins de difficulté à trouver des saisonniers car ils forment les jeunes de l'école qui ensuite viennent faire la saison estivale. Néanmoins, avec 90 % d'étudiants saisonniers, le turn-over est important car généralement ils ne font que 2 à 5 saisons.

Les autres clubs rencontrent quant à eux de nombreuses difficultés à recruter des saisonniers.

Une des difficultés avancées pour les saisonniers non originaires du territoire est celle de l'hébergement, cette problématique n'étant pas spécifique au nautisme mais à tout le secteur du tourisme.



<sup>11</sup> <http://www.moniteurdevoile.fr/>

<sup>12</sup> <http://www.formation-bpjepps.com/bpjepps-activites-nautiques/>

### ✓ La question de la formation

Les professionnels des activités nautiques, auraient besoin d'acquérir des compétences complémentaires à leur formation sportive (les bases de l'accueil, les langues, communication). Or, ils semblent peu enclins à se former ; les raisons invoquées portent sur le manque de temps, les problèmes d'organisation en l'absence d'un moniteur, mais aussi la difficulté à trouver des créneaux pour des périodes de formation.

A cela s'ajouterait une méconnaissance des employeurs du secteur sur tout ce qui touche à la formation, aux dispositifs, aux financements possibles.

Néanmoins des avancées sont perceptibles.

Ainsi, par exemple, la Ligue de voile de Normandie essaie de trouver des réponses aux problématiques de recrutement et a lancé deux chantiers allant dans ce sens :

- une réflexion a été lancée pour qualifier en CQP les sportifs qui font de la compétition, avant leur sortie du club ;
- un travail sur les trajectoires et l'accompagnement de carrière des directeurs de structures est également mené. Après avoir constaté que la direction des clubs était assurée quasi essentiellement par des personnes avec un profil de technicien de voile, l'idée a été émise de les former pour gagner en compétences sur la partie gestion et développement d'activités. En partenariat avec l'IAE Caen, école universitaire de management, plusieurs directeurs de clubs devraient intégrer un master en gestion administrative des entreprises, pour une première session en septembre 2018.

Des outils sont également disponibles pour accompagner les professionnels, comme par exemple :

- le guide méthodologique d'Atout France de juillet 2010 sur la valorisation des loisirs sportifs de nature. Ce guide propose une démarche méthodologique permettant de faire prendre du recul aux professionnels commercialisant des loisirs sportifs de nature. L'objectif est de les aider à prendre les bonnes décisions en vue de la pérennité et la rentabilité de leur activité, afin de mieux concevoir et faire vivre des produits touristiques. (<http://atout-france.fr/publications/valorisation-touristique-des-loisirs-sportifs-de-nature>)



- le Programme d'e-learning d'Atout France : Commercialiser votre activité de loisirs sportifs en montagne

Atout France a créé un programme en partenariat avec Auvergne/Rhône-Alpes Tourisme qui s'adresse aux prestataires de nature en montagne, afin de les aider dans le développement de leur activité.

### ● MUTUALISATION ET REGROUPEMENT : UNE RÉPONSE AUX ENJEUX ... QUI A SES LIMITES

De nombreux clubs arrivent à mutualiser sur les matériels ou encore sur des projets (voile sportive / compétition). Sur les activités touristiques, des freins subsistent car il s'agit d'activités visant une certaine rentabilité et touchant à la concurrence entre clubs.

« Qui dit tourisme dit intérêts économiques d'où la difficulté à mutualiser les activités... par contre lorsqu'on mutualise sur des cours ou de la compétition, on répond à une mission de service public ».

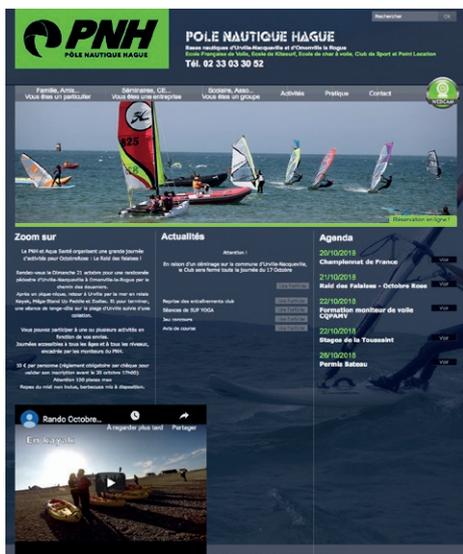
Néanmoins, des exemples de mutualisation intégrant parfois la dimension touristique existent et des réflexions / projets sont en cours :

- ✓ **CPCO-Evasion Nautique<sup>13</sup>** est une association issue du regroupement des 3 écoles de voile de St-Martin-de-Bréhal (EVB), Hauteville-sur-Mer (ANH) et d'Agon-Coutainville (CNC), dont le projet est de mutualiser les moyens pour le développement de 3 axes :
  - sportif, avec la mise en place d'un pôle d'entraînement en catamaran de sport,
  - formation, avec la création d'un centre de formation pour leurs futurs moniteurs saisonniers (formation CQP AMV catamaran et/ou planche à voile),
  - touristique, en mutualisant leurs ressources pour l'accueil de très gros groupes (100 à 200 personnes) .

- ✓ **Pôle Nautique de la Hague (PNH) : un exemple de fusion / absorption**

Le Pôle Nautique Hague est le fruit de la fusion de deux structures, l'ASSUN Voile sur Urville-Nacqueville (Manche) et l'YCOR sur Omonville-la-Rogue, afin d'harmoniser les pratiques et d'augmenter l'activité. L'un des axes du projet associatif du PNH consiste en « la valorisation et l'attractivité du territoire par la mise en place d'activités

<sup>13</sup> <https://www.char-voile-normandie.fr/evasion-nautique/>  
CPCO : comité permanent pour la côte ouest



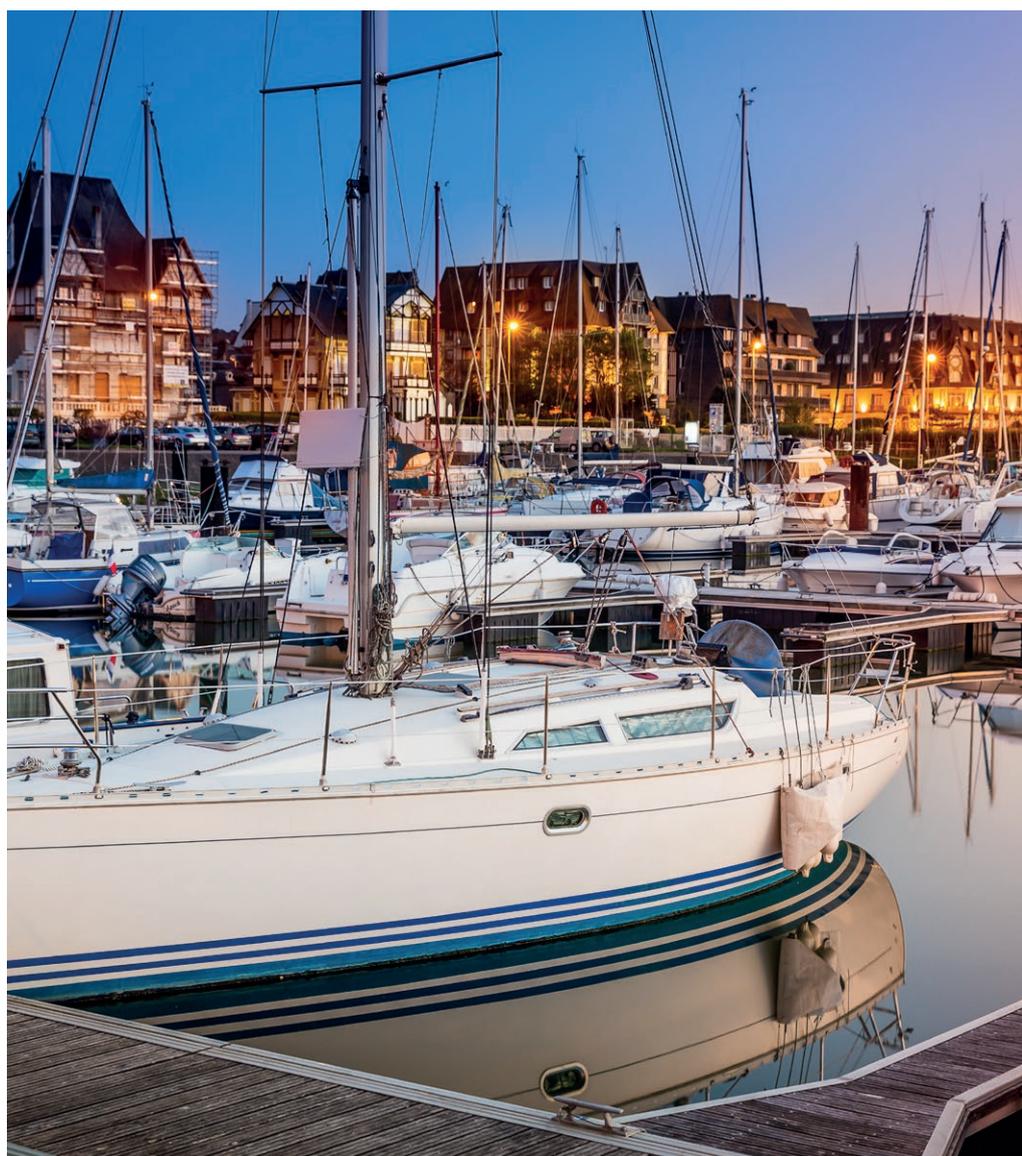
nautiques de services proposées aux habitants, aux touristes et aux entreprises ». Le PNH emploie aujourd'hui 8 salariés à temps plein et au total en période estivale ce sont une quarantaine de personnes qui travaillent au PNH (salariés permanents, saisonniers et personnes en formation).

✓ **L'espace nautique de Colliignon-en-Cotentin (ENQC)** est un regroupement de clubs de voile et de kayak dont le but est de mutualiser les moyens, le matériel et les locaux et de promouvoir, encadrer et gérer les activités nautiques. Ce rapprochement a permis d'avoir un secrétariat et de mutualiser la maintenance du matériel maritime et terrestre.

✓ **L'association Nautisme en Cotentin** est une association d'associations regroupant les clubs de voile de de Kayack de Quinéville, Saint-Vaast, Barfleur et Tournaville. Elle a été créée dans le but de mettre en œuvre une politique de mutualisation des moyens humains et matériels et de partager les niveaux d'expertise. Le président de l'association souhaite à terme pouvoir regrouper les bases nautiques de Quinéville à Carteret pour mettre en place une politique nautique commune mais aussi d'échange en matériel et personnel.

### ✓ Une réflexion en cours au Tréport

Un projet de mutualisation voire de fusion de plusieurs structures est actuellement à l'étude au Tréport (76). Sur le territoire de la communauté de communes se situent plusieurs petites structures nautiques ne disposant pas d'accueil, pas de personnel permanent (ou un seul), avec un fonctionnement reposant sur des bénévoles. L'idée est de rapprocher ces structures et de mutualiser les moyens humains, les activités et le matériel, afin d'augmenter la capacité d'accueil, de développer l'offre, de créer des événements. Des premiers contacts ont été pris entre une ou deux structures, et un projet communautaire pourrait être envisagé dans les prochaines années.



# SYNTHESE



## LES ACTIVITÉS NAUTIQUES

Majoritairement issus du monde associatif, les clubs nautiques normands s'ouvrant sur le public touristique présentent une typologie d'emploi spécifique, avec des permanents et de nombreux moniteurs saisonniers en période estivale. Les clubs avec peu voire pas de permanents, travaillent beaucoup avec des bénévoles mais s'engagent peu vers une activité touristique.

La baisse des subventions a incité les clubs à se tourner vers des activités touristiques afin de trouver d'autres sources de financement. Les publics bénéficiaires de ces activités sont aussi bien des locaux, des propriétaires de résidences secondaires que des estivants ou des entreprises. Les structures s'organisent pour proposer des offres et des produits adaptés aux attentes d'une clientèle en recherche de détente et/ou de sensations.

Cibler un public touristique nécessite d'adapter la manière d'accueillir, de communiquer, d'encadrer afin de répondre aux enjeux du tourisme.

### L'amélioration de l'accueil

Les moniteurs des clubs nautiques ont un profil d'éducateur sportif avec des compétences en matière d'encadrement, de pédagogie, de sécurité des personnes mais la plupart des professionnels ont besoin d'acquérir des compétences et connaissances en ce qui concerne l'accueil (physique, téléphonique, mail), l'échange en langue anglaise, la relation client (compétence commerciale). La mise en place d'actions via les plans départementaux du tourisme ou plans nautiques, ainsi que l'extension de la Marque Qualité Tourisme aux bases nautiques, montrent que des avancées existent en matière d'amélioration de l'accueil. Par ailleurs certains clubs prennent le parti de miser sur la création d'un poste d'accueil / communication.

### L'enjeu du développement du numérique

L'intégration du numérique est encore très hétérogène, et si les structures les plus importantes ont pu investir en termes d'outil, il n'en demeure pas moins que tous rencontrent un besoin de développer leurs compétences internes sur ce qui touche la communication numérique, la commercialisation, le marketing... Certains clubs ont misé sur l'humain en recrutant et formant une personne sur un poste polyvalent (accueil / gestion des réservations / communication numérique / animation réseaux sociaux...).

### L'enjeu de la sécurisation des parcours

Les structures rencontrent tous des difficultés de recrutement tant de personnels permanents que saisonniers. Un déficit d'attractivité aussi bien en termes de formation, de métier et de territoire est avancé par les professionnels du secteur.

# AXES DE REFLEXION



## LES ACTIVITÉS NAUTIQUES

Il serait intéressant de pouvoir s'inspirer de la démarche mise en œuvre par le Cotentin dans le cadre de son plan d'action nautisme. Sa démarche territoriale s'attache notamment à structurer l'offre nautique, à professionnaliser et développer la qualité des prestations nautiques, et à favoriser la visibilité des structures via des actions de communication et de promotion.

Dans un 1<sup>er</sup> temps deux grands objectifs pourraient être pris en compte :

### Objectif 1 ●●●●

#### Structurer l'offre nautique à l'échelle des territoires

- En procédant à un état des lieux de l'offre nautique par territoire et une identification des besoins
- En renforçant les liens entre offices de tourisme et clubs pour une meilleure interconnaissance
- En développant une animation territoriale via les offices de tourisme pour renforcer les offres de services croisées avec les secteurs de l'hébergement, la restauration notamment.
- En proposant des itinérances multimodales

### Objectif 2 ●●●●

#### Professionaliser les clubs sur l'accueil du public touristique et la promotion des activités

- En accompagnant les clubs vers une démarche Qualité tourisme
- En développant des services en commun entre clubs ayant des activités complémentaires (ex. : accueil téléphonique, site internet, entretien de matériel...)
- En organisant la promotion des activités au niveau du territoire



## LE TOURISME ÉQUESTRE

### Au préalable...

#### Ce qu'il faut savoir sur le tourisme équestre

La définition puriste considère que le tourisme équestre consiste en une activité de randonnée à cheval dont la durée s'étend à minima sur deux jours et une nuit. Cependant cette vision a subi des modifications avec le temps et les déformations de langage si bien qu'on a tendance à l'appliquer à toute activité de loisir touchant le cheval.

En réalité, selon le Comité régional du tourisme équestre (CRTE), il faut considérer trois types de tourisme en lien avec le cheval :

**Le tourisme sportif**, dont l'objectif est d'apprendre à monter ou se perfectionner. Il existe ainsi des stages allant de l'initiation au perfectionnement, d'une durée d'1/2 journée à plusieurs jours. Les principaux acteurs en la matière sont les centres équestres (dont le métier est l'enseignement de l'équitation).

**Le tourisme de pleine nature**, va englober plusieurs types d'activités : les balades, la journée de promenade, la randonnée sur plusieurs jours... Ce type d'activités va être proposé à la fois par les centres, labellisés ou non centre de tourisme équestre (CTE) et par les centres équestres qui se sont ouverts sur ces activités.

**Le tourisme autour du cheval**, consiste quant à lui en un tourisme pour les non pratiquants : ils sont intéressés par le cheval mais ne sont pas cavaliers et ne veulent pas monter. Ils vont consommer des offres touristiques sur la thématique du cheval. Par exemple, une nuitée chez un éleveur, visite de haras, visites d'élevage, manifestations autour du cheval. Leur intérêt pour le cheval va avoir un impact sur le territoire du côté des hébergeurs, des restaurateurs, des sites de visite et des organisateurs d'événements.

Dans le cadre du présent rapport, nous nous attacherons à la perception la plus couramment retenue pour identifier les contours du tourisme équestre, à savoir que le tourisme équestre est une activité de pleine nature allant de quelques heures à plusieurs jours : il s'agit d'un déplacement à cheval (attelé, monté ou bâti) ayant pour but la détente, et permettant de découvrir le patrimoine naturel, architectural ou culturel d'un territoire.

Le tourisme équestre exclut ainsi, ici, de sa définition les compétitions et les sports équestres visant la performance, ainsi que les stages équestres.

#### Le tourisme équestre : une réponse aux aspirations des clientèles touristiques

Avec environ 2,2 millions de personnes pratiquant l'équitation régulièrement (au moins une fois par semaine) à occasionnellement (au moins une fois par an), et 53 % des français qui expriment une envie de loisirs et de vacances équestres, l'avenir du tourisme équestre en France semble assuré... à condition que l'offre soit à la mesure des attentes.

Et les demandes actuelles de la clientèle touristique répondent à une recherche de sensations et d'expériences en milieu naturel. S'éloignant de la pratique traditionnelle de l'équitation, discipline sportive orientée vers l'apprentissage technique et souvent dirigée par des objectifs de compétition, l'équitation dans le cadre du tourisme équestre répond à un besoin de détente, de distraction mais aussi de contact avec l'animal et la nature.



## CARACTÉRISTIQUES DES STRUCTURES DE TOURISME ÉQUESTRE EN NORMANDIE

### ● LA FILIÈRE ÉQUINE NORMANDE EN QUELQUES CHIFFRES

La pratique de l'équitation repose essentiellement sur des groupements équestres adhérents à la Fédération française d'équitation (FFE) : en 2017, parmi les 9 300 groupements dénombrés en France, dont 687 en Normandie, une partie a plutôt pour vocation l'organisation de concours ou le regroupement de cavaliers (groupements équestres dits « organisateurs »), et l'autre partie est constituée de centres équestre (clubs).

La France compte ainsi plus de 5 400 centres équestres, dont 356 en région Normandie.<sup>15</sup>

Il existe par ailleurs d'autres écuries et fermes équestres, gérées par des cavaliers professionnels (comme des agriculteurs) détenant des équidés en propre ou en pension (estimation entre 2 000 et 3 000 en France).

#### 1<sup>re</sup> région d'élevage

8 200 éleveurs d'équidés, soit un quart des éleveurs d'équidés en France, 11 300 naissances d'équidés en 20 168, soit 26 % des naissances d'équidés en France.

Seule région au monde à produire des chevaux de haut niveau en courses de galop, courses de trot et sports équestres (1 cheval athlète sur 2 nés en France est né en Normandie)

#### Une région de courses hippiques

42 hippodromes, soit 17 % des hippodromes en France, ayant organisé 254 réunions,  
5 600 élevages de chevaux de course, soit 42 % des élevages de chevaux de course français.

#### Une région d'équitants

13 licenciés pour 1 000 habitants, 1<sup>er</sup> rang national,  
667 établissements équestres, soit 7 % des établissements équestres en France,  
43 770 licenciés, soit 7 % des cavaliers licenciés en France, 7<sup>e</sup> rang national.

#### Une région de compétitivité

6 500 entreprises,  
1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires,  
1 pôle de compétitivité unique dans la filière, Hippolia, moteur d'innovation et de compétitivité,  
5 équipes de recherche réunies au sein du Centre de recherche européen du cheval et de l'Institut français du cheval et de l'équitation.

La région Normandie se distingue par sa polyvalence et sa concentration d'acteurs : les secteurs de l'élevage, des courses hippiques et de l'équitation sont tous ancrés sur le territoire.

[www.equiressources.fr](http://www.equiressources.fr)

Données 2016<sup>14</sup>

### GROUPEMENTS ÉQUESTRES EN NORMANDIE EN 2017

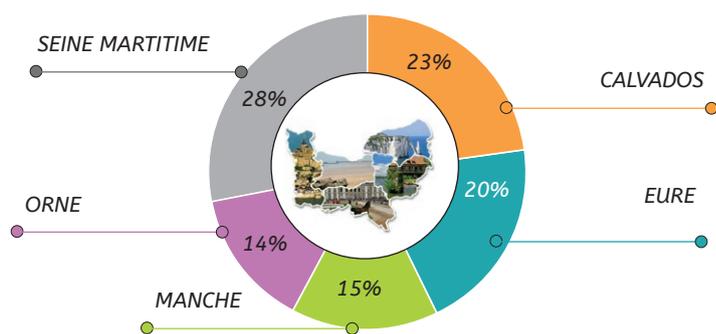
	ASSOCIATIONS	ORGANISMES PRIVÉS À BUT LUCRATIF	ENSEMBLE
<b>Clubs</b>	62	294	356
<b>Organisateurs</b>	125	206	331
<b>Total</b>	187	500	687
	27%	73%	

<sup>14</sup> « Rapport régional emploi, métiers et formations de la filière équine - Normandie », Equiressources, 2017.

Données reprise de Stats et cartes, IFCE 2016.

<sup>15</sup> Source : IFCE (Institut français du cheval et de l'équitation)

## LOCALISATION DES CENTRES ÉQUESTRES NORMANDS (2017)



Source : FFE - Statistiques 2017 - Adhérents

La FFE (Fédération française d'équitation) a développé le label Centre de Tourisme Équestre (CTE) qui vise à identifier les établissements spécialisés dans l'organisation de l'activité Tourisme Équestre (promenades d'une heure à la journée, randonnées sur plusieurs jours en boucle ou en étoile, galops de pleine nature...).

Les établissements labellisés Centre de Tourisme Équestre s'engagent à garantir :

- un accueil organisé et attentif,
  - des structures d'activités adaptées,
  - des chevaux et poneys bien traités,
  - une prise en compte professionnelle de la sécurité,
  - un projet équitation de pleine nature personnalisé,
  - un encadrement qualifié et diplômé.
- Ces engagements se déclinent en 33 critères observés lors des audits de la FFE.

En 2018, la FFE recense plus de 400 établissements labellisés CTE en France, dont 42 localisés en Normandie.

Mais développer des activités de tourisme équestre n'est pas une prérogative des CTE labellisés : de nombreux centres équestres, non titulaires du label, se sont positionnés à des degrés divers sur ce segment.

## ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DE TOURISME ÉQUESTRE

### ✓ Spécificités de l'activité

#### • La dimension saisonnière et le « rythme décalé » de l'activité

Une grande partie des candidats à la randonnée sont présents durant les weekends, les vacances ou en fin de journée. Par ailleurs, le pic d'activité se concentre principalement sur la saison estivale, d'où la nécessité pour les professionnels de trouver des activités permettant de rentabiliser les périodes creuses.

#### • Des infrastructures différentes

Les activités de tourisme équestre nécessitent un investissement initial moins important que d'autres activités équestres. Les centres de tourisme équestre disposent d'infrastructures moins lourdes que les clubs faisant école d'équitation.

Mais attention, certains CTE font également de l'enseignement ce qui implique des investissements (besoin d'infrastructures telles que des box, des bâtiments, un manège, etc.).

#### • Une activité réglementée

L'accompagnement de randonnée équestre implique l'encadrement d'un groupe de cavaliers contre rémunération. Pour pratiquer cette activité, il y a obligation de détention de diplômes et certifications spécifiques :

- le diplôme d'accompagnateur de tourisme équestre (ATE), délivré par la Fédération française d'équitation,
- le certificat de qualification professionnelle (CQP) Organisateur de randonnées équestres, délivré par la CPNE des entreprises équestres, donne accès au statut de guide équestre,
- le Brevet professionnel de la Jeunesse, de l'éducation Populaire et des Sports (BPJEPS) spécialisé en activités équestres.

#### • Le respect des normes et le respect de certaines formalités

L'activité de tourisme équestre implique le respect des normes s'appliquant aux établissements recevant du public (normes visant à limiter les risques d'incendie, à favoriser l'évacuation des personnes et l'intervention des services de secours). Des formalités liées aux chevaux sont également à remplir (obligation d'identification de chaque équidé, tenue d'un registre sanitaire des animaux...).



## ✓ Typologie des centres de tourisme équestre en Normandie

Labellisés ou non, les centres équestres proposant des activités de tourisme équestre peuvent être « classés » selon la place qu'ils donnent au tourisme équestre dans leurs activités.

Les interviews de terrain ont permis de dégager deux grands types d'approche dans les structures :

- **Le tourisme équestre développé comme activité centrale (unique ou principale)**

En Normandie, seuls deux centres équestres sont recensés comme ne faisant que de l'organisation de randonnées.

Pour des questions à la fois de rentabilité, d'équilibre financier, et de saisonnalité du tourisme équestre, les autres centres développent le plus souvent une double activité : ainsi tout au long de l'année, ils proposent de l'enseignement en semaine (cours d'équitation de pleine nature) et sur des périodes précises (weekends, vacances scolaires, saison d'été), ils proposent une offre d'activités autour de la randonnée et la balade.

- **Le tourisme équestre mis en place en tant qu'activité complémentaire**

Certains centres équestres « classiques » (c'est-à-dire dont l'objet initial et principal est l'enseignement « académique » de l'équitation) se sont diversifiés en proposant une offre de promenade, balade, voire de randonnée... ouverte à un public plus large que leurs adhérents. Par ailleurs, les centres équestres ne font généralement pas que de l'enseignement ; certains se sont dirigés vers l'élevage, la vente de chevaux, ou encore la pension pour chevaux afin de compléter leurs revenus.



## ANALYSE DES PRATIQUES EN TOURISME ÉQUESTRE EN NORMANDIE

*Ou comment les professionnels mettent-ils en tourisme leur offre équestre ?*

*Terre de cheval par excellence, la Normandie propose de grands itinéraires touristiques spécialement dédiés aux cavaliers et entièrement balisés. Cinq circuits emblématiques permettent de découvrir les sites incontournables et la variété des paysages du territoire normand : Rando des Haras Nationaux, Chevauchée de Guillaume, Route des Abbayes, Patrimoine à cheval en Baie du Mont-Saint-Michel et Chevauchée en Vallée de Seine.*

*Ces itinéraires sont le fruit d'un travail de structuration et de qualification des offres mené par les acteurs du tourisme et les acteurs du monde équestre. D'autre part, la Normandie offre aux cavaliers et aux attelages de nombreux circuits en boucle pour une balade à la découverte de ses paysages et son patrimoine le temps d'une journée ou plus et deux haras nationaux.*

## ● LES PUBLICS DU TOURISME ÉQUESTRE

- ✓ **Les raisons de l'ouverture aux touristes**

Les responsables de centres de tourisme équestre choisissent cette activité par goût pour le cheval et la randonnée mais aussi parce qu'ils envisagent l'équitation sous un angle moins académique où l'esprit de compétition et la rigueur laissent place au plaisir, la détente et la découverte de la nature.

Les centres équestres proposant l'enseignement « classique » et qui s'ouvrent à une activité touristique en proposant balades et randonnées aussi bien à leurs adhérents qu'à une clientèle extérieure le font pour se diversifier et pour avoir des revenus complémentaires.

Ce motif économique est également présent dans le 1er cas de figure, car du fait de l'activité très saisonnière de l'offre de randonnée équestre, les CTE doivent aussi diversifier leur activité pour « combler » les périodes creuses : ainsi, nombreux sont les centres qui proposent des cours d'équitation de pleine nature tout au long de l'année sauf en période estivale pendant laquelle l'activité se concentre sur la randonnée.

Si les responsables des centres équestres traditionnels semblent avoir un profil de formation plus « académique » et un parcours dans le monde de l'équitation, les dirigeants des centres où le tourisme équestre est l'activité principale présentent des profils et parcours plus diversifiés. On y rencontre notamment des personnes dont le parcours professionnel a été bien éloigné du monde équestre et qui se sont reconverties dans le tourisme équestre en se formant et en passant les diplômes / titres adéquat avant d'ouvrir leur centre.



	LES CENTRES CRÉÉS SPÉCIFIQUEMENT AUTOUR DU TOURISME ÉQUESTRE	LES CENTRES ÉQUESTRES « TRADITIONNELS » S'OUVRANT AU TOURISME
Activité principale	Randonnée de quelques heures à plusieurs jours (itinérance)	Enseignement de l'équitation « classique » tout au long de l'année + stages pendant congés scolaires
Activité secondaire	Enseignement de l'équitation de pleine nature	Balades, promenades et randonnée plutôt en saison estivale
Raison 1 <sup>ère</sup> du choix du tourisme équestre	Souhait de relier la pratique du cheval avec la nature et la notion de plaisir : orientation vers une « équitation de plaisir »	Motif économique : diversifier l'activité pour disposer de revenus complémentaires
Profils des dirigeants	- des parcours atypiques - des formations spécifiques au tourisme équestre (ATE)	- des parcours ancrés dans l'équitation - des formations à la fois en équitation « classique » et en tourisme équestre

#### ✓ Les publics accueillis et les vecteurs d'attraction

L'analyse des entretiens amène à distinguer une typologie de public du tourisme équestre qui va au-delà de la définition pure du touriste. Le schéma ci-après donne un aperçu de la diversité des publics pratiquant une activité de tourisme équestre en Normandie. Il est à noter cependant que tous les centres proposant des activités de

tourisme équestre n'accueillent pas tous ces publics : certains se sont « spécialisés » sur une clientèle spécifique, d'autres travaillent quasi essentiellement avec un public français alors que d'autres encore orientent leur « prospection » vers les touristes étrangers. Ces derniers collaborent ainsi plus fréquemment avec les tours opérateurs qui leur apportent une clientèle internationale. D'ailleurs, sur

cette question de recourir ou non aux tours opérateurs spécialisés, deux avis se confrontent :

- les « partisans » estiment que le travail avec ces partenaires a un effet bénéfique au niveau du développement de leur activité et il leur permet également de s'ouvrir sur des clientèles internationales diversifiées et moins courantes en région (chinois, coréens, russes, japonais...).
- les « sceptiques » y voient une rentabilité insuffisante.

Dans les différents cas de figure, les principaux vecteurs d'attraction des publics sont le bouche à oreille et les sites internet, et pour ceux qui y recourent, les tours opérateurs.

Concernant l'origine des clientèles françaises, à plusieurs reprises les interlocuteurs interrogés ont mis en avant le « réservoir » que représente la clientèle d'Ile de France, encore « sous-exploitée » et qui mériterait une attention particulière en termes de communication sur la randonnée équestre en Normandie.



## LES PUBLICS DU TOURISME ÉQUESTRE

### LES « TOURISTES » LOCAUX



#### Les « purs » locaux

#### Les locaux « de rattachement »

Petits enfants en vacances  
chez les grands parents  
Vacanciers ayant de la famille  
dans le coin  
Propriétaires de maison secondaire

**Principal vecteur :**  
Le bouche à oreille

### LES TOURISTES



#### Les touristes français

#### Les touristes étrangers

Les + cités :  
anglais - allemands  
espagnols - belges  
néerlandais

#### Groupes / Particuliers

**Principaux vecteurs :**  
Le bouche à oreille  
Le site internet  
Et les réseaux sociaux  
Les tours opérateurs et  
agences de voyage spécialisées

### LES CLIENTÈLES SPÉCIFIQUES



#### Les comités d'entreprises

#### Les centres équestres d'autres régions

**Principaux vecteurs :**  
Le démarchage  
Le bouche à oreille

### ● ACTIVITÉS ET SERVICES DÉVELOPPÉS POUR LA CLIENTÈLE TOURISTIQUE

Les centres de tourisme équestre proposent différentes formules de randonnée équestre :

- des randonnées d'une journée, un weekend ou de plusieurs jours sur des circuits en boucles isolées ou reliées, en étoile ou linéaires d'un point à l'autre,
- des promenades de découverte.

Certains mettent en place des circuits thématiques ou sur des lieux spécifiques (ex : plages du débarquement, Mont Saint Michel, Haras du Pin...), avec notamment des visites de sites et/ou musées.

Ces activités peuvent également être organisées sous la forme de formules tout compris (randonnées + hébergement et/ou restauration)

Ainsi, des services annexes à l'activité de randonnée ont pu être mis en place par les centres équestres, les plus courants étant :

- une offre d'hébergement pour les cavaliers et leurs chevaux,
- le développement de gîtes(s) ou chambres d'hôtes pour les cavaliers,
- la mise à disposition de box ou prairies pour les chevaux,
- un service de restauration,
- des sanitaires avec douche (pour les retours de randonnée).

Lorsque les centres n'ont pas eux-mêmes développé une activité d'hébergement et / ou de restauration, et qu'ils accueillent des cavaliers pour des randonnées de plusieurs jours, ils se chargent le plus souvent de l'organisation en réservant un lieu d'accueil (gîte, chambre d'hôtes, hôtel...) et un restaurant.

Les centres ayant développé le tourisme équestre comme activité principale insistent sur le fait qu'il faut non seulement « proposer des bijoux de randonnée » mais également des services complémentaires car « la qualité de la randonnée est aussi liée à la qualité des services ».

## ● LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU TOURISME ÉQUESTRE EN NORMANDIE

### ✓ Des blocages liés au milieu équestre lui-même

- **La taille des structures** : les centres équestres normands sont principalement de petites structures disposant de peu de moyens humains et financiers.

- **L'aspect économique** : le tourisme équestre constitue une activité à faible rentabilité et tous les acteurs reconnaissent qu'il « est très difficile de ne vivre que de tourisme équestre », et que pour être économiquement viable les centres doivent arriver à développer d'autres activités et services.

- **La « tradition »** : le secteur équestre est encore perçu comme un monde fermé, perception amplifiée par le fait que les clubs sont plutôt « individualistes » dans leur manière de travailler et ont du mal à mutualiser et à échanger. Secteur précaire, l'équestre constitue un milieu « où chacun reste dans son coin ».

D'ailleurs les centres interrogés citent peu de partenaires avec lesquels ils travaillent ; certains évoquent des

contacts avec des hébergeurs et restaurateurs pour proposer des services annexes à la randonnée mais pas d'autres contacts touristiques. Il est à souligner cependant que plusieurs interlocuteurs ont évoqué les offices de tourisme : si jusqu'ici ils avaient peu de contact avec eux (à part déposer des flyers) il semblerait que la fusion des offices de tourisme et leur ouverture sur l'activité commerciale aient favorisé un rapprochement entre certains centres équestres et les offices de tourisme. D'autres centres déplorent néanmoins les coûts d'adhésion qui semblent avoir augmenté sur certains territoires.

- **La formation** : les professionnels expriment des réticences à se former, se professionnaliser sur des aspects autres que leur cœur de métier. Ce sont « avant tout des hommes de chevaux » qui pour la plupart n'ont pas eu « d'éducation touristique ». Par manque de temps ou de confiance en eux, mais aussi par scepticisme, ils envisagent généralement peu de se professionnaliser sur des aspects liés à l'amélioration de l'accueil ou au numérique et trouvent des palliatifs (voir prochaine section sur les enjeux du tourisme). Le Comité régional d'équitation de Normandie (COREN) lui-même propose des actions de professionna-

lisation et rencontre des difficultés à remplir ses sessions de formation.

### ✓ Des obstacles liés à l'organisation de l'offre en tourisme équestre et son environnement

- **La visibilité de l'offre** : les acteurs du tourisme tels que les CDT (Comités départementaux du tourisme) et les offices de tourisme constatent une augmentation des demandes des clientèles sur les activités de randonnée équestre, mais le sentiment général est que l'offre en la matière n'existe pas... ou du moins n'est pas suffisamment lisible et visible.

- **La « commercialisation » de l'offre en tourisme équestre** : de nombreux centres proposent une activité de randonnée équestre mais seule une partie, comme les CTE dont c'est l'activité principale, arrivent à mettre en avant une offre structurée et à communiquer dessus. Plus globalement, les centres équestres ont du mal à commercialiser leur offre. Or face à une demande touristique avérée, les réponses ne sont pas adaptées. Par exemple, selon un CDT, les tours opérateurs sont à la recherche de séjours randonnées équestres « packagées » mais seule une petite minorité de centres sont en capacité de faire des propositions.

- **Les services complémentaires / annexes à l'offre de randonnée** : un manque d'hébergement pour chevaux et cavaliers est constaté sur le territoire. Des efforts sont fait pour améliorer l'accueil en la matière via notamment le déploiement de deux labels :

Le label « Cheval Etape » développé par la Fédération française d'équitation (FFE) identifie les établissements équestres accueillant les équidés pour une étape d'une nuit ou plus, quel que soit le motif du déplacement (compétition, tourisme, manifestation équestre...).



En juillet 2018, étaient recensés 62 établissements labellisés Cheval Etape en Normandie (564 en France). (Source : base FFE juillet 2018)

Le label "Accueil Cheval", identifie les hébergements à moins de 3 km d'un des grands itinéraires équestres régionaux, répondant à une charte régio-

nale de qualité qui garantit confort et sécurité pour l'accueil du cheval et de son cavalier : pré ou paddock à moins de 500 m de l'hébergement, départ matinal, transfert des bagages des cavaliers... Plus de 80 hébergements (chambres d'hôtes, Gîtes et meublés, hôtels, campings) disposent du label en 2018. ([\[risme.fr/a-voir-a-faire/sports-et-loisirs/le-cheval-437-1.html\]\(http://www.normandie-tourisme.fr/a-voir-a-faire/sports-et-loisirs/le-cheval-437-1.html\)\)](http://www.normandie-tou-</a></p></div><div data-bbox=)

- **Infrastructures, balisage, créations d'itinéraire, de zones de repos** : le rôle des collectivités est essentiel pour faciliter l'accès des cavaliers aux territoires.



### LE LABEL CHEVAL ÉTAPE

*Les établissements labellisés Cheval Etape se situent toujours à proximité d'une structure d'hébergement (gîte, camping, hôtel, chambre d'hôtes...) et d'une solution de restauration, dans un périmètre de 3 km autour du lieu d'accueil des chevaux. Un établissement Cheval Etape garantit l'accueil des équidés, en extérieur (pré, paddock) ou en intérieur (box, stalle), dans les meilleures conditions de sécurité et de confort. Les aménagements proposés prennent également en compte l'agrément du cavalier afin que, dès son arrivée sur les lieux et jusqu'au moment du départ, il puisse s'occuper de son cheval (attacher, harnacher, doucher, soigner, nourrir...) et ranger son matériel sans difficulté. La qualité de l'environnement naturel ainsi que l'accès direct*

*à des itinéraires de randonnée sont deux des critères fondamentaux sur lesquels s'appuient les établissements Cheval Etape. Certains proposent également l'accès à des aires de pratique type carrière ou manège. Les établissements labellisés Cheval Etape s'engagent à garantir : Un accueil organisé et attentif - Un hébergement des chevaux, qu'il soit intérieur ou extérieur, adapté, sécurisé et propre - Une aire de soin/de préparation et un local aménagé pour entreposer le matériel. Des informations sur les activités proposées à proximité*

*Des cartes des itinéraires consultables sur place - De l'eau et du foin pour les équidés.*

*<https://www.ffe.com/club/Labels/Cheval-Etape>*



## LES ENJEUX DU TOURISME ET LEURS IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DANS LE MONDE ÉQUESTRE

*Ou comment les professionnels répondent-ils aux enjeux du tourisme dans leurs métiers et compétences ?*

Il est nécessaire d'avoir toujours à l'esprit que le monde équestre normand est constitué de petites structures avec très peu de permanents (1 à 2 le plus souvent). Ils ne disposent pas de moyens financiers et humains suffisants pour avoir des postes spécifiques sur l'accueil, la communication, la relation client... La base de leur métier est à la fois technique, pédagogique et axée sur l'encadrement de l'activité\*. Néanmoins, certains centres ont pu mettre en place de bonnes pratiques pour améliorer la qualité des services apportés aux clientèles touristiques.

\*Des formations permettent d'exercer une activité de tourisme équestre.

Le tableau ci-après donne un aperçu des principaux certificats, titres et diplômes existants

Certificats de qualification professionnelles (délivrés par la profession)	- CQP Animateur Soigneur Assistant (ASA) mention Tourisme équestre - CQP Enseignant Animateur d'Equitation (EAE) - CQP Organisateur de Randonnées Equestres (ORE)
Titres délivrés par la Fédération française d'équitation	- TFE (titre à finalité professionnelle) Animateur Assistant d'Equitation - Brevet d'Accompagnateur de Tourisme Equestre (ATE) niv. IV
Diplômes délivrés par le ministère des Sports	- BAPAAT (niv. V) option loisirs de pleine nature spécialité randonnée équestre - BP-JEPS éducateur sportif mention activités équestres option équitation d'extérieur (niv. IV)
Diplômes délivrés par le ministère de l'Agriculture	BEPA option Activités hippiques, spécialité accompagnement de randonnées équestres

## ● L'ENJEU DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL

L'analyse des entretiens auprès des professionnels du tourisme équestre permet de dégager les éléments essentiels à un accueil de qualité dans ce type d'activité.

Quatre types de paramètres entrent ainsi en jeu :

- 1- Un environnement professionnel irréprochable  
La qualité de l'accueil passe par :
  - des équipements de qualité et bien entretenus,
  - des locaux accueillants et propres,
  - des animaux en bonne santé et « *donnant plaisir à voir* ».

Au-delà de l'équestre pur, lorsqu'une offre d'hébergement et / ou restauration est aussi proposée, l'accueil intègre également des notions de décoration, confort et de qualité des produits proposés.

- 2- Une ambiance répondant aux aspirations du visiteur : une ambiance conviviale, familiale et détendue.

- 3- Des comportements adaptés à une clientèle touristique  
Le touriste est un public qui réclame plus d'accompagnement et d'assistance qu'un public d'adhérents de centres équestres. Ces derniers sont

sur de l'apprentissage et ils sont amenés à être autonomes pour aller chercher leurs chevaux aux champs, les nettoyer, les équiper... Les touristes constituent un public à « cocooner » ; il faut être à leur disposition, préparer les équipements, le cheval, avoir une attention individuelle pour chacun.

La clientèle touristique vient en randonnée pour le plaisir et la détente ou pour la découverte, si bien que les professionnels vont être moins exigeants sur la technique et plus attentifs aux besoins et appréhensions des clients.

- 4- Des compétences et connaissances à développer  
En dehors des compétences purement techniques en rapport avec la pratique et le cheval, des éléments moins habituels dans un centre équestre traditionnel sont à travailler pour accueillir au mieux les clientèles touristiques :
  - être en capacité d'échanger en anglais avec les étrangers,
  - mettre en avant des compétences « commerciales »,
  - avoir une bonne connaissance de son environnement : des connaissances sur la géographie locale, le climat, la faune, la flore, l'histoire locale, les sites intéressants, etc.

Quelques pratiques intéressantes sont mises en œuvre par certains centres de tourisme équestres :

- pour le côté convivial : un goûter ou collation est proposé lors des randonnées même de quelques heures,
- pour le côté commercial et relation client : remise d'une vidéo de la randonnée à chaque cavalier en fin de séjour – envoi des photos du séjour... ,
- pour le contact et être joignable : mise en place d'un service de rappel gratuit et immédiat via le site (le client peut laisser un numéro où le joindre immédiatement et on le rappelle).

## ● L'ENJEU DU DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

Côté communication numérique plusieurs cas de figure caractérisent les centres de tourisme équestres :

- les centres s'appuient généralement sur des ressources puisées auprès de leurs adhérents / clientèles, en s'appuyant éventuellement sur les outils proposés par la FFE (qui met à disposition différents formats de sites) ;
- la gestion et l'actualisation du site sont généralement assurées en interne par un permanent ou un bénévole. L'appel à un prestataire externe est peu fréquent.

Néanmoins, les professionnels interrogés reconnaissent que des améliorations seraient à apporter à la qualité de leur site afin qu'il soit plus attractif et mieux mis à jour.

De même, le suivi de la relation client via les supports numériques fait souvent défaut par manque de temps et / ou de compétences et connaissances, notamment en matière d'animation de réseaux sociaux.

### ● L'ENJEU DE LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES SAISONNIERS

Le monde équestre normand recourt peu, voire pas du tout, au personnel saisonnier sur l'activité de tourisme équestre, les arguments avancés étant d'ordre administratif et financier (« *trop compliqué par rapport au coût* »), et liés à la difficulté de trouver des saisonniers diplômés.

Plus largement, en termes d'emploi, au niveau national, Equi-ressources<sup>16</sup>, dont l'une des missions est de mettre en relation les employeurs et les candidats, constate que la filière équestre cherche à recruter régulièrement et parfois manque de personnel. Sur la recherche d'ATE (accompagnateur de tourisme équestre), Equi-ressources relaie des annonces de CDD de trois mois sur la période estivale.

La Normandie ne semble pas très pourvoyeuse d'emploi sur ce type de poste : sur trois ans, seules 9 offres ont été émises (3 % de l'offre nationale).

La plupart des centres de tourisme équestre sont de petites structures avec un ou deux permanents. De plus en plus de centres fonctionnent en passant par la prestation plutôt que par le recrutement. Ils vont ainsi recourir à des professionnels ATE ayant le statut de micro-entrepreneur

qui vont facturer leurs interventions selon la prestation. La structure s'épargne ainsi les démarches liées à l'établissement du contrat, le paiement du salaire et autres charges sociales. Cette pratique du recours à des prestataires va être mise en place en période d'activité haute (notamment saison estivale) et en fonction des demandes, apportant une certaine souplesse de fonctionnement.

Un des palliatifs au manque de personnel et de moyens est le recours aux bénévoles, pratique extrêmement courante dans le milieu équestre.

Ainsi, en dehors de l'activité d'accompagnement de randonnée qui exige la détention de diplômes spécifiques,

d'autres activités ou tâches sont assurées par des bénévoles. Ces derniers peuvent être des membres de la famille ou des adhérents venant « donner de leur temps ».

Cette aide des bénévoles va intervenir sur des aspects très variés :

- entretien du matériel et des infrastructures,
- soins aux chevaux,
- accompagnement de randonnée en qualité de « serre file » pour fermer la marche (bénévoles cavaliers confirmés).

Mais aussi :

- aide sur la communication : actualisation du site, création de flyer, gestion sur les réseaux sociaux.



<sup>16</sup> Equi-ressources est un service proposé et porté par l'Institut français du cheval et de l'équitation (Ifce) en partenariat avec la Région Normandie, le Pôle Hippolia, le Pôle Emploi et le Conseil des chevaux de Normandie. Trois missions lui sont dévolues : mettre en relation employeurs et candidats / Informer sur les métiers et les formations / Analyser les tendances de l'emploi et de la formation.

# SYNTHESE



## LE TOURISME ÉQUESTRE

Activité de pleine nature allant de quelques heures à plusieurs jours, le tourisme équestre consiste en un déplacement à cheval ayant pour but la détente et la découverte d'un patrimoine naturel, architectural ou culturel d'un territoire.

Deux types de structures équestres proposent des activités de tourisme équestre :

- celles qui ont été créées essentiellement pour organiser des randonnées, et qui complètent leur activité par des cours d'équitation de pleine nature ;
- les clubs équestres pratiquant l'enseignement de l'équitation « classique », et qui se tournent vers le tourisme équestre pour avoir une activité apportant des revenus complémentaires.

Les publics accueillis sur l'activité de tourisme équestre peuvent être répartis en trois catégories : les « touristes » locaux, les touristes venant d'autres régions ou de l'étranger, et parfois des clientèles plus ciblées (comités d'entreprises, centres équestres d'autres régions...). Beaucoup de clubs proposent des services complémentaires pouvant aller de la simple fourniture du pique-nique jusqu'à une offre d'hébergement et/ou de restauration au sein même du club.

Le monde du tourisme équestre rencontre des freins à son développement du fait de divers blocages. Composé majoritairement de petites structures (1 ou 2 permanents) avec peu de moyens, avec des pratiques de travail très individuelles, il s'agit d'un secteur précaire. Par ailleurs, l'absence d'une véritable commercialisation de l'offre en tourisme équestre (difficulté de structuration et de communication sur ce qui est proposé) rend cette offre peu lisible et visible, alors qu'une demande existe.

« *Hommes (et femmes) de chevaux* » avant tout, la plupart des professionnels ne sont pas formés sur les compétences d'accueil touristique, sur le numérique, et des besoins en la matière sont ressentis.

Par manque de moyens humain et financier, les clubs recourent à l'aide des bénévoles aussi bien sur le soin aux chevaux et l'entretien du matériel, que sur l'aide à l'accueil des touristes ou à la communication digitale.

# AXES DE REFLEXION



## LE TOURISME EQUESTRE

### Objectif 1

#### Accentuer l'accompagnement des centres de tourisme équestre dans leur développement

- En recensant les aides et dispositifs d'accompagnement et en faisant leur promotion auprès des CTE
- En menant une réflexion / analyse sur les possibilités de mutualisation de matériels et / ou de moyens humains
- En accompagnant la diversification des activités (ex hébergement) pour accentuer la personnalisation de l'offre
- En expérimentant les démarches VAE pour les bénévoles via OTN par exemple

### Objectif 2

#### Promouvoir la Normandie comme destination du tourisme équestre

- En intensifiant la communication régionale sur l'offre de tourisme équestre pour favoriser :
  - la structuration de l'offre d'activités et la rendre davantage lisible ;
  - la promotion et l'extension des labels visant à l'amélioration de l'accueil cavalier / cheval (labels cheval étape et Accueil cheval) ;
  - la commercialisation de l'offre par la mutualisation : les clubs n'ayant pas le temps et les moyens de « se vendre » certains interlocuteurs évoquent l'intérêt d'avoir une structure / agence chargée de promouvoir l'offre normande en tourisme équestre et d'aider à sa commercialisation. Ce travail pourrait se faire en collaboration avec le CRTE, ou lui être confié ;
  - le développement d'activités de meneur d'attelage avec l'autorisation des collectivités disposant de sites et lieux touristiques à accueillir ces activités (activité qui s'exerce avec accord des mairies).
- En développant une animation territoriale via les offices de tourisme pour renforcer les offres de services croisées avec les secteurs de l'hébergement, la restauration notamment.
- En proposant des itinérances multimodales



## LA RANDONNÉE PÉDESTRE ET À VÉLO

### Au préalable...

#### Ce qu'il faut savoir sur la randonnée

La randonnée est une activité de loisir consistant en une promenade de longue durée que l'on fait à pied, à bicyclette, à cheval, à skis, etc., sur un circuit le plus souvent balisé<sup>17</sup>.

L'itinérance est un séjour touristique à étapes, dont le rythme, la durée, le mode de déplacement, la logistique et le mode de commercialisation peuvent être très variés. L'itinérance est également un terme employé, de manière extensive pour regrouper des modes de déplacements touristiques « doux » : promenades et randonnées, vélo, VTT, roller, cheval, canoë, etc.

Trois types d'activités en lien avec la randonnée et l'itinérance sont spécifiquement citées, par les experts normands interrogés, comme faisant l'objet d'une demande de la part des clientèles : la randonnée pédestre, la randonnée à vélo et la randonnée équestre.

Après s'être intéressée au tourisme équestre dans la partie précédente, l'étude aborde maintenant les activités de randonnée à vélo et pédestre.

Ces deux types d'activités ont notamment pour points communs de pouvoir être pratiquées par tous car ne réclamant pas de technicité forte. Ainsi la randonnée pédestre ou à vélo se pratique majoritairement de manière individuelle, entre amis ou en famille, sans recours à un accompagnement spécifique par un professionnel.

Ce premier constat donnerait à penser que les activités de randonnée tant pédestre qu'à vélo ne semblent pas générer de besoins en termes de compétences ni être directement considérées comme des activités économiques. Il serait dès lors bien réducteur d'en rester là, car à bien y regarder il existe non seulement des situations où des compétences spécifiques sont nécessaires pour accompagner des randonnées, mais il s'avère également que la randonnée génère le développement d'une économie liée aux services apportés aux randonneurs.

Les développements suivants permettront de montrer l'impact économique généré par la randonnée et l'attrait qu'elle exerce sur la clientèle touristique. Il s'agira également de s'interroger sur les besoins en services, et par la même en compétences, auxquels la Normandie se doit de répondre pour faire de son territoire une « terre de randonnée ».

<sup>17</sup> source : Dictionnaire Larousse sur internet



## A VÉLO OU À PIED, LA RANDONNÉE ... UNE ACTIVITÉ EN DÉVELOPPEMENT CONSTANT

### LE TOURISME À VÉLO : UNE ACTIVITÉ ATTRACTIVE

✓ Pratiques et pratiquants...  
toujours plus d'adeptes

Le tourisme à vélo ou cyclotourisme est une activité qui relève avant tout des loisirs et est éloignée de toute pratique compétitive. Le cyclotourisme consiste à découvrir des sites, des paysages, des lieux où aller à la rencontre des populations en utilisant le vélo comme moyen de locomotion. Un touriste à vélo est une personne ayant passé au moins une nuit dans un

lieu différent de son lieu de résidence avec pour motif principal la pratique du vélo.

Selon l'Observatoire du tourisme à vélo, de la Fédération française de cyclotourisme<sup>18</sup>, l'attrait des français pour le vélo se confirme quelle que soit la pratique : ainsi, près de 60 % de la population française déclare pratiquer le vélo, et parmi ces pratiquants 89 % l'utilisent pour des randonnées, des balades ou en loisirs et 45 % pratiquent pendant les vacances. Ils pratiquent plutôt le VTT ou VTC (71 % contre 49% pour le vélo de route), et 7 % utilisent un vélo à assistance électrique (VAE).

<sup>18</sup> <https://cyclotourisme-mag.com/2018/05/17/decouvrez-les-chiffres-de-lobservatoire-du-tourisme-a-velo/>

## TROIS GRANDES FAMILLES DE VÉLOTOURISTES

	LE VÉLOTOURISTE DE COURT SÉJOUR	LE VÉLOTOURISTE SPORTIF	LE VÉLOTOURISTE ITINÉRANT
Qui est-il ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une famille y compris avec de jeunes enfants, ou un groupe d'amis.</li> <li>- Equipement de bon marché ou loué.</li> <li>- S'évade pour la détente, parfois avec un thème de visite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plutôt un homme.</li> <li>- N'hésite pas à investir plusieurs milliers d'euros dans son vélo.</li> <li>- Accorde une grande importance à la performance mesurée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un couple de séniors, 2 à 3 familles, ou encore un groupe d'amis.</li> </ul>
Comment vient-il ?	En voiture, mais le train peut le tenter	De préférence en voiture	Préfère le train pour ses transferts + le bateau et l'avion si nécessaire.
Combien de km parcourt-il ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours de 20 à 40 km par jour, en faisant parfois transporter ses bagages.</li> <li>- Affectionne les parcours en boucle ou en aller-retour avec des thèmes</li> <li>- Attiré par les voies vertes aménagées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours de 75 à 100 km par jour.</li> <li>- Affectionne les parcours en boucle.</li> <li>- Peut partir pour de grands itinéraires mythiques difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il voyage entre 1 semaine et 10 jours, ou un long week-end.</li> <li>- Parcours environ 40 km/jour et fait parfois transporter ses bagages.</li> <li>- Affectionne les petites routes tranquilles et les villages.</li> </ul>
Comment séjourne-t-il ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilégie l'hébergement peu coûteux.</li> <li>- Préfère partir en avant ou en arrière-saison.</li> <li>- Une dépense moyenne de 50 euros / jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilégie l'hôtel ou le gîte et le repas du soir</li> <li>- Dépense en moyenne 60 euros / jour</li> <li>- Cette dépense doublera pour des séjours itinérants organisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chambre d'hôtes, hôtel de charme ou camping.</li> <li>- Dépense journalière de 60 à 100 euros par jour.</li> </ul>



Source : Tourisme & Territoires, le réseau des agences départementales de tourisme  
<https://www.tourisme-territoires.net/zoom-sur-la-marque-accueil-velo/>

### ✓ Le tourisme à vélo : une filière en plein essor

La seconde édition du Baromètre du tourisme à vélo en France<sup>19</sup> confirme que « le tourisme à vélo est l'une des filières les plus dynamique du marché touristique français ».

La France est en deuxième position des destinations mondiales du tourisme à vélo, derrière l'Allemagne.

Les clientèles internationales représentent entre un quart et un tiers des clientèles touristiques du tourisme à vélo, et viennent en majorité d'Europe du Nord (les deux premiers marchés émetteurs sont l'Allemagne et les Pays-Bas).

En 2016, cette filière représentait neuf millions de séjours au cours desquels les français ont pratiqué le vélo ou le VTT en France, correspondant ainsi à un chiffre d'affaire total de l'ordre de 2 milliards d'euros.

Il est à noter que les touristes à vélo sont plus dépensiers que la moyenne, avec 75 € / jour par itinérant et 61 € / jour pour un touriste à vélo en séjour, contre 54 € par jour et par personne pour l'ensemble des touristes.

Il est vrai que la France et ses collectivités locales font d'importants efforts en termes d'infrastructures favorisant les mobilités douces. Actuellement réalisé à 66 % (au 1<sup>er</sup> janvier 2018), le schéma national des véloroutes et voies vertes prévoit à termes plus de 22 000 km d'itinéraires.

L'investissement des collectivités locales (Départements et Régions) s'élève à 1,5 milliard d'euros sur 10 ans, répondant ainsi aux attentes des français (73 % d'entre eux) en termes d'infrastructures relatives aux mobilités douces.

## VÉLOROUTES ET VOIES VERTES : DÉFINITION

*Une véloroute est un itinéraire de moyenne et longue distance pour les cyclistes, d'intérêt départemental, régional, national ou européen. Cet itinéraire doit être linéaire, continu, jalonné, adapté à la pratique des cyclistes, sûr et incitatif. Les véloroutes relient les régions entre elles et permettent de traverser les villes dans de bonnes conditions. Elles se trouvent implantées sur des itinéraires agréables, sans dénivelé excessif (pas supérieur à 3 %) et doivent pouvoir être utilisées par tous les cyclistes, y compris les moins expérimentés. Les véloroutes empruntent des voies vertes ou bien des voies à faible trafic, des bandes cyclables, pistes cyclables et autres aménagements.*

*Une voie verte désigne un type d'aménagement cyclable disposant d'un régime de circulation particulier. Elle est définie dans le code de la route comme suit : « routes exclusivement réservées à la circulation des véhicules non motorisés, des piétons et des cavaliers » (article R. 110-2 du Code de la Route).*

*Les utilisateurs visés sont différents : la voie verte est faite pour être partagée entre différents modes de transport non motorisé, alors que la véloroute est destinée aux cyclistes. Autre différence importante, la voie verte est en site propre et n'emprunte donc jamais de route de voiture, contrairement à la véloroute qui peut emprunter des chemins en site propre comme des routes partagées avec les automobilistes.*

### ● LA RANDONNÉE PÉDESTRE : 1<sup>ER</sup> SPORT ET LOISIR DE NATURE DES FRANÇAIS

En 2014, « l'état des lieux de la randonnée pédestre en France »<sup>20</sup>, réalisé pour la Fédération française de randonnée annonçait 37 % des français déclarant pratiquer la randonnée pédestre : si la pratique la plus courante consistait dans la promenade / balade (moins d'une journée), 18 % pratiquaient la randonnée sur une journée et plus. Dans le même temps, 45 % des français exprimaient l'intention de pratiquer la marche.

Plus récemment, en 2016, la randonnée pédestre (allant de la balade à la journée à l'itinérance sur plusieurs

jours) était considérée comme le 1<sup>er</sup> sport et loisir de nature<sup>21</sup>. La randonnée recouvre aujourd'hui une multitude de pratiques et comptabilise, au sens large du terme, 15 millions de personnes en France. Ramenée à la pratique itinérante, ce sont environ 1,2 million de personnes qui sont concernées.

La randonnée est la première activité pratiquée par les Français en séjour touristique.

Un randonneur en itinérance dépense en moyenne entre 50 et 60 euros quotidiennement pour son logement et sa nourriture.

2,4 milliards d'euros de retombée économiques sont estimées pour les seuls sentiers de grande randonnée.



<sup>19</sup> « Baromètre du tourisme à vélo en France », Edition 2017- Direction Générale des Entreprises - juin 2017 <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/barometre-du-tourisme-a-velo-france>

<sup>20</sup> Etat des lieux de la randonnée pédestre en France », avril 2014 - Etude sportlabgroup menée pour la FFR (Fédération Française de Randonnée)

<sup>21</sup> Etude BVA 2016 établissant le 1<sup>er</sup> « Baromètre des sports et loisirs nature en France », 2016 : <http://www.sportsdenature.gouv.fr/1er-barometre-des-sports-et-loisirs-de-nature-la-tendance-se-confirme-en-france>



## LA RANDONNÉE EN NORMANDIE

### ● LA NORMANDIE, DANS LE FLEURON DES DESTINATIONS VÉLO

#### ✓ L'offre d'itinéraires touristiques cyclables : un atout essentiel

En articulation avec le schéma national, les régions peuvent disposer d'un schéma régional des véloroutes et voies vertes (SR3V). En 2016, toutes les régions de France métropolitaine (Corse mise à part) disposaient d'un SR3V. Ces schémas identifiaient 9 190 km d'itinéraires régionaux s'ajoutant aux 22 870 du schéma national vélo (dont 8 430 km d'Eurovélo). Au 1<sup>er</sup> janvier 2018 le niveau d'avancement de ces schémas était de 58 % pour le total de ces itinéraires (régional, national et Eurovélo).

La Normandie est traversée par un itinéraire européen (sur les 15 que compte le réseau Eurovélo) et 6 itinéraires nationaux (sur les 47 que compte la France métropolitaine). La Normandie fait partie des trois régions les plus avancées dans la réalisation du schéma national (75 %), après Pays de la Loire (93 %) et Bourgogne-Franche-Comté (80 %).<sup>22</sup>

<sup>22</sup> « Les véloroutes et voies vertes en Normandie »  
Revue « La micro-Onde » n°2 mai 2017  
Observatoire Normand des déplacements,  
DREAL de Normandie  
<sup>23</sup> Idem note précédente

Sur les 2 700 km prévus au schéma régional, la Normandie compte 1 920 km d'itinéraires inscrits au schéma national

(dont 880 km d'Eurovélo). 68 % de ces itinéraires sont réalisés au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

« Les véloroutes et voies vertes constituent l'une des réponses aux aspirations actuelles de slow-tourisme et de loisirs proches de la nature. Elles permettent, dans le même temps, de participer à l'attractivité d'un territoire, d'œuvrer à l'essor du tourisme sur celui-ci, et de faire bénéficier la vie économique locale des retombées de cette fréquentation nouvelle, nourries par les résidents et les touristes de passage. Les collectivités ont bien compris ces enjeux et se sont largement engagées dans le déploiement du réseau.<sup>23</sup> » Source : DREAL de Normandie

Les collectivités locales normandes se sont largement impliquées dans le développement de ce réseau. Les départements ont chacun mis en œuvre des plans vélo ou des actions dans le cadre de leur politique de développement touristique pour structurer et développer l'offre d'itinéraires, mais aussi pour favoriser l'accueil des randonneurs, notamment en participant au déploiement de la marque nationale Accueil Vélo.

#### ✓ Le déploiement de la marque Accueil Vélo

Accueil Vélo est une marque nationale qui garantit un accueil et des services de qualité auprès des cyclistes le long des itinéraires cyclables. La marque nationale Accueil Vélo est mise en place sous l'égide de France Vélo Tourisme par les organismes touristiques locaux afin de réserver le meilleur accueil aux cyclistes partout en France. L'usage de la marque Accueil Vélo est réservée aux établissements touristiques qui proposent des activités et services adaptés aux touristes à vélo, remplissant l'ensemble des critères obligatoires du référentiel de qualité Accueil Vélo correspondant à leur domaine d'activité (hébergements touristiques,



loueurs / réparateurs de cycles, offices de tourisme, sites de visite et de loisirs, lieux de restauration). L'établissement candidat doit se situer à moins de 5 km d'un itinéraire cyclable balisé. Au total, en 2017, 3 200 prestataires (hébergeurs, loueurs, sites touristiques, offices de tourisme, restaurateurs) sont labellisés et prêts à accueillir les cyclistes en leur proposant des services adaptés.

En Normandie, 236 établissements sont labellisés dont 171 hébergements, 8 loueurs / réparateurs de cycles, 30 offices de tourisme, 20 lieux de visite et 7 lieux de restauration.<sup>24</sup>

#### ✓ Les professionnels de la randonnée à vélo

En Normandie, la randonnée à vélo se pratique principalement de manière individuelle, sans avoir recours à un accompagnateur spécialisé.

Il existe bien entendu des randonnées organisées par la Fédération française de cyclotourisme mais celles-ci sont généralement réservées à leurs adhérents / licenciés, et non ouvertes au public touristique. La fédération et ses clubs disposent d'accompagnateurs de randonnée (diplômés par la Fédération) mais ceux-ci sont des bénévoles, et ils sont sollicités notamment lors de séjours nationaux ou internationaux.

Des sorties vélo sont également programmées par les collectivités locales mais il s'agit le plus souvent de balades organisées par des associations avec des bénévoles.

<sup>24</sup> <https://www.francevelotourisme.com/contenus/preparation-et-conseils/accueil-velo>

<sup>25</sup> Rando vélo est une agence de voyage spécialisée et un créateur de voyages à vélo avec transport de bagages. Elle élabore des circuits vélo « clé en main » sur de nombreuses régions françaises. Normandie Vélo organise des voyages à pied et à vélo pour individuels et groupes sur le territoire français.

Que ce soit au niveau régional, départemental et local, le comité régional et les comités départementaux ainsi que les offices de tourisme assurent la promotion des circuits et itinéraires mais également des séjours et circuits à vélo (avec ou sans accompagnement) ou des journées guidées. Mais ces prestations sont organisées par des agences spécialisées telles que Normandie Rando ou Rando Vélo<sup>25</sup>.

L'offre de randonnée « professionnelle » c'est à dire encadrée, accompagnée par un professionnel de la randonnée à vélo semble peu développée en dehors des agences spécialisées.

Cette offre est en fait principalement assurée par les tour-opérateurs dont l'activité est en essor. Ainsi, le nombre de tour-opérateurs programmant la France et le nombre de circuits programmés est en augmentation constante. En 2014, 298 tour-opérateurs, généralement spécialisés sur le tourisme à vélo, ont programmé la France à vélo, et ce sont plus de 4 000 séjours organisés qui ont été proposés soit une augmentation de 43 % en trois ans.

En Normandie, une seule structure privée a été citée à plusieurs reprises comme proposant des balades et randonnées à vélo : la Petite Reine, micro-entreprise, propose des balades en vélo électrique en Normandie. Orientée vers la prestation de service (accompagnement de voyage touristique), la Petite Reine a développé un partenariat avec Loc Vélo, loueur de vélos, pour assurer la partie technique (location, entretien, réparation). Si elle travaille avec des touristes, sa clientèle est principalement envoyée par des tour-opérateurs.

De l'avis de certains interlocuteurs normands, il n'y aurait pas de demande affirmée de la part de la clientèle tou-

ristique pour avoir une offre de randonnée vélo accompagnée, les plus férus de vélo passant généralement par des tours opérateurs ou organisant eux-mêmes leurs déplacements.

De nombreux outils pratiquent ont été mis en place par les OT, CDT et par le CRT Normandie, sans compter les réseaux sociaux et sites des tour-opérateurs spécialisés (étrangers).

## ● LA RANDONNÉE PÉDESTRE

La Normandie compte plus de 3 000 km de GR (chemins de grandes randonnées), et de nombreux itinéraires de promenades et randonnées.

L'activité de randonnée pédestre se trouve dans une situation assez identique à celle de la randonnée à vélo : une offre associative avec des bénévoles, une offre fédérale réservée aux adhérents (Fédération française de randonnée) et des tour-opérateurs et agences spécialisées.



Néanmoins un contexte particulier existe dans la Manche, avec la baie du Mont-Saint-Michel.

S'il est autorisé de parcourir la baie sans accompagnement, il est néanmoins fortement recommandé de recourir à un guide professionnel compte tenu des nombreux dangers (lâché d'eau du barrage du Couesnon, sables mouvants, traversée des 3 fleuves, marée montante).

Depuis 2015, les guides proposant une prestation payante pour la traversée de la baie du Mont-Saint-Michel doivent détenir une attestation de compétences.

Les compétences attendues sont de plusieurs ordres :

- être apte, sur le plan médical, à exercer cette activité,
- savoir nager,
- avoir exercé l'activité en tant que guide de tête sur les 12 derniers mois précédents la demande,
- être titulaire de l'attestation de prévention de secours civiques (PSC1),
- être assuré pour cette activité.

Les candidats doivent suivre une formation sanctionnée par une évaluation des connaissances et une épreuve pratique (traversée avec un groupe). L'examen est supervisé par la Commission d'évaluation des risques de la traversée de la baie du Mont-Saint-Michel.

En 2018, 55 guides de la Baie, titulaires de l'attestation de compétences, assurent les traversées et randonnées dans cette zone.

L'activité de traversée à pied de la baie s'organise aujourd'hui autour de deux entreprises (recourant à des guides saisonniers à partir de mars et / ou des guides micro-entrepreneurs en cas de gros groupes à encadrer) et de guides individuels.



## LES BESOINS EN SERVICES ET COMPÉTENCES

### UN BESOIN DE SERVICES ADAPTÉS AUX RANDONNEURS ITINÉRANTS

Selon la revue « Itinérance douce », « On sait que les territoires qui réussissent à "mettre en itinérance" leur offre sont ceux qui parviennent à en fluidifier la pratique et permettent au touriste itinérant d'avoir un accès facile à des prestations adaptées (hébergement, transport...).

Au-delà de la création des chemins (sentiers, vélo-routes...), l'organisation est alors le maître mot. Elle passe par la mise en place d'outils (des topo-guides aux applications mobiles) et de services dédiés (labellisation des hébergements "adaptés" à l'itinérance, accès facilité aux transports publics ou à la location de véhicules, portage des bagages...).

*Si le tourisme est, en général, une activité complexe à organiser, il l'est plus encore quand le touriste "bouge", qu'il traverse des territoires administratifs différents, qu'il circule et que, sans voiture, il souffre d'une autonomie de déplacement limitée... La mise en itinérance reste un défi complexe, qui ne peut être relevé que par les territoires qui en font un axe fort de leur politique touristique.<sup>26</sup>*

S'il existe peu de guides accompagnateurs sur les randonnées à pied ou à vélo, le créneau étant largement occupé par les tour-opérateurs, il est reconnu que ces activités sont des vecteurs d'une économie locale. En effet le touriste féru ou amateur de randonnée va apprécier les infrastructures mises à sa disposition. Il va aussi recourir à des services classiques tels que l'hébergement, la restauration, mais il va aussi recourir à des services / prestations plus « spécialisés » (location de vélo, transfert de bagage, etc.). L'ensemble de ces services concourt à créer une activité économique sur les territoires où passent les itinéraires de randonnées.

Les entretiens n'ont pas permis de définir de réels besoins en compétences propres à l'accompagnement de randonneurs.

<sup>26</sup> Extraits de : « Itinérance douce et tourisme » Cahier Espaces n° 112 - 21 mai 2012



donnée mais plutôt un besoin de développer des services en direction des randonneurs et d'améliorer l'offre de services de restauration et d'hébergement.

### ● EQUIPEMENTS, ACCESSIBILITÉ DES TERRITOIRES ET ATTENTES DES RANDONNEURS : DES FREINS À LEVER

Les interlocuteurs rencontrés font le constat de carences dans l'accueil matériel des touristes randonneurs ou pratiquant l'itinérance sur les itinéraires : encore de trop nombreux lieux ne disposent pas de sanitaires, de point d'eau, d'aires de pique-nique, de bornes pour vélo, d'accès au wifi, etc.

Les questions d'accessibilité des territoires se posent en termes de moyens de transport notamment par train. En France, on estime à 40 % la part de cyclistes itinérants accédant en train à leur destination.

Concernant le transport des vélos par train, il y a eu des avancées puisqu'un service de réservation en ligne de place pour vélo est mis à disposition des usagers en même temps qu'ils réservent leur billet de train, et une gamme de services pour les vélos est développée (solutions de stationnement en gare, embarquement à bord, locations à l'arrivée...). Mais parallèlement de nombreuses associations font le constat que de moins en moins de destinations sont accessibles avec un vélo non démonté, limitant de ce fait l'emport de vélo dans les trains.

En Normandie SNCF TER propose une gamme de services pour les vélos : depuis avril 2017, la SNCF propose une nouvelle « offre abris vélo » en étendant sur la région le service « abris vélo ». Une offre de location de vélo est également proposée en gare.



Selon Vélo et Territoires qui nationalement recueille la parole des utilisateurs, les éléments faisant actuellement défaut sur les itinéraires sont à la fois de l'ordre de l'aménagement (continuité des itinéraires, signalétique, manque de points d'eau, de toilettes, de poubelles...), et de l'ordre technique (réparateurs vélos sur l'itinéraire). Les collectivités locales ont un rôle à jouer pour assurer la continuité des itinéraires, la signalétique et favoriser la coordination entre collectivités. Exemple : l'itinéraire de « Seine à Vélo » reliant Paris au Havre est en cours de structuration avec la mise en place d'un comité d'itinéraire, à l'image de ce qui s'est fait pour la Loire à vélo.

Les services et compétences suivants devraient être amenés à se développer :

- La réparation vélo touche à des compétences techniques. S'il existe de nombreux loueurs de vélos qui s'occupent bien entendu de l'entretien et de la réparation de leurs stocks, les touristes à vélo venant avec leur propre matériel ont également besoin d'effectuer des réparations au cours

de leur séjour.

Plusieurs interlocuteurs régionaux et nationaux, estiment que la réparation de vélo, et notamment de vélo à assistance électrique (VAE) va être amenée à se développer à condition de s'adapter à la pratique (en proposant des heures ouvrables adaptées à la pratique et sur de larges créneaux sur l'année). En effet, la saison touristique à vélo est large puisqu'elle va d'avril à octobre et les pratiquants doivent pouvoir trouver ces services de réparation sur ces périodes. L'évolution des ventes de vélos, et plus particulièrement l'augmentation des ventes de vélos à assistance électrique (+33 % en volume en 2016), y compris pour une utilisation en randonnée (+72 % pour les VTT-AE), laisse entrevoir un développement des services de réparation.

- La location de vélos fonctionne bien et devrait continuer du fait notamment de la difficulté à amener son propre vélo par train. L'attrait pour le vélo à assistance électrique d'une partie de la clientèle à vélo devrait aussi booster les locations de ce type de vélo.

- Les services de transfert de bagages, mais aussi de vélo auraient intérêt à s'étendre également.

En ce sens, Latitude Manche, agence d'attractivité, a développé un partenariat avec La Malle Postale et les transporteurs locaux pour les services de portage de bagages, de navette, et de convoyage de véhicules.

Les services de portage de bagages sont proposés sur le GR®223 et les grands itinéraires cyclables : Le Tour de Manche, La Véloscénie, l'EuroVelo 4 (Roscoff – Kiev)...

Après avoir préparé en amont son itinéraire en choisissant des hébergements partenaires, le randonneur fait enregistrer par La Malle Postale la réservation de service pour le portage de bagages et celle-ci répartit la commande auprès des transporteurs locaux référencés. Ces transporteurs assurent la logistique des bagages, d'étapes en étapes.

Des réunions de mobilisation ont été organisées fin 2017 afin d'inciter les hébergeurs à devenir partenaire de ce service, et aujourd'hui 267 hébergements sont partenaires et proposent une bagagerie sécurisée.

- Des lieux d'accueil multiservices pour les randonneurs à pied et à vélo commencent à se créer en France, et pourrait être développés en Norman-



die ... à l'image de ce qui s'est mis en place à Tours avec « L'accueil Vélo et Rando » :

A Caen, la Maison du Vélo est un lieu qui héberge six associations liées au vélo proposant des services pour accompagner les cyclistes dans leur découverte de la pratique du vélo : sont ainsi proposés des consignes à vélos sécurisées, un service de location de vélos, des balades et sorties à vélos, un atelier de réparation... Ces services n'ont pas d'orientation spécifique vers les touristes à vélo, mais s'adresse plutôt aux habitants.

L'une des associations de la Maison du vélo, Vélisol', projette la création d'un point d'information dédié aux cyclo-touristes où seront diffusées brochures et documentations liées à la pratique du vélo en région (voies vertes, hébergements adaptés aux cyclistes, pistes cyclables, calendrier des activités et sorties vélos...).

- Des attentes sont également fortes concernant les services attendus, par les touristes itinérants à vélo notamment, sur l'hébergement, la restauration et sur les lieux de visites. Le déploiement de la marque Accueil Vélo favorise cette réponse, puisque les prestataires s'engagent à mettre à disposition des services et équipements adaptés aux cyclistes (possibilité de laver son linge, parkings sécurisés pour les vélos).

### L'ACCUEIL VÉLO ET RANDO DE TOURS

*Ouvert en 2017, l'Accueil Vélo et Rando propose un panel de services sur-mesure et adaptés aux besoins des randonneurs, qu'ils soient à pied ou à vélo : des conseils d'itinéraires, des bonnes adresses, un espace détente avec une cafétéria, douches (2 €) et consignes à bagages (3 €), un point de recharge pour les portables et pour les vélos électriques et un atelier d'auto-réparation. Située au cœur de la ville (proche gare et office de tourisme) et animée par trois agents, la Maison du vélo est ouverte toute l'année.<sup>27</sup>*

<sup>27</sup> [http://www.mobilite.tours-metropole.fr/rubrique\\_Vélo/L'Accueil\\_Vélo\\_et\\_Rando](http://www.mobilite.tours-metropole.fr/rubrique_Vélo/L'Accueil_Vélo_et_Rando)

# SYNTHESE



## LA RANDONNÉE PÉDESTRE ET À VÉLO

Activités ayant pour point commun de pouvoir être pratiquées par tous car ne réclamant pas de technicité forte, la randonnée pédestre ou à vélo se pratique majoritairement de manière individuelle, entre amis ou en famille, sans recours à un accompagnement spécifique par un professionnel. Si la randonnée n'est pas une activité économique à part entière, elle génère néanmoins le développement d'une économie liée aux services proposés aux randonneurs.

Exerçant un attrait qui ne se dément pas auprès des clientèles touristiques, la randonnée à pied ou à vélo constitue une activité en essor en Normandie, favorisée par l'existence de nombreux itinéraires. Cependant des améliorations concernant l'accessibilité des territoires et l'aménagement des itinéraires (points d'eau, poubelles, sanitaires, coins pique-nique, etc.) sont encore à apporter, notamment par les collectivités locales dont le rôle est important en matière d'investissement.

L'offre de randonnées accompagnées / guidées passe majoritairement par des agences spécialisées, des tour-opérateurs (organisation de séjours où tout est compris : hébergement, restauration, accompagnateur, transferts, etc.). Excepté dans la Manche où la traversée de la baie du Mont-Saint-Michel a permis le développement d'une activité de guides de la baie (accompagnement de randonnées), peu de prestataires privés semblent offrir des prestations d'accompagnement de randonnée à vélo ou à pied, les touristes les plus férus de randonnées recourant aux tour-opérateurs ou organisant eux-mêmes leurs déplacements.

Par contre, les activités de randonnée génèrent une économie annexe puisque les randonneurs vont faire appel à l'offre d'hébergement, de restauration, de transport, aux commerces. Certains services « spécialisés », et par la même des compétences qui y sont afférentes, vont être amenées à se développer davantage : tel est le cas de la réparation de vélos, la location de vélos, les services de transfert de bagages, le développement de lieux d'accueil multiservices, etc.

## AXES DE REFLEXION



## LA RANDONNÉE PÉDESTRE ET À VÉLO

Les axes de réflexion concernent davantage les services annexes à la randonnée que l'activité d'accompagnement de randonnée.

Aussi ce sont tous les acteurs traditionnels du tourisme qui vont être amenés à ouvrir et adapter leur offre de service aux randonneurs itinérants pour leur offrir des services adaptés en matière d'hébergement, de restauration, de mise à disposition de matériels ou encore de mise en place de services spécifiques (local vélo, location de matériels, transfert de bagages, lieux d'accueil, etc.).

Pour conclure ...



**Les activités nautiques**  
**Le tourisme équestre**  
**La randonnée pédestre et à vélo**

De petites tailles, majoritairement associatives, dotées de peu de moyens financiers et humains...  
les structures proposant du tourisme équestre, des activités nautiques ou encore de la randonnée présentent des besoins communs qui peuvent être identifiés à travers **quatre blocs de compétences / connaissances à acquérir ou améliorer pour faciliter l'ouverture des activités aux publics touristiques.**

**Connaître son environnement, son territoire, ses clientèles**

- Connaître son marché et son environnement (son territoire, ses clients, ses cibles potentielles, ses concurrents...)
  - S'adapter aux questions des clientèles touristiques : connaissance du territoire, de l'écosystème touristique (rôle de l'OT, CDT, CRT)

**Savoir définir une stratégie**

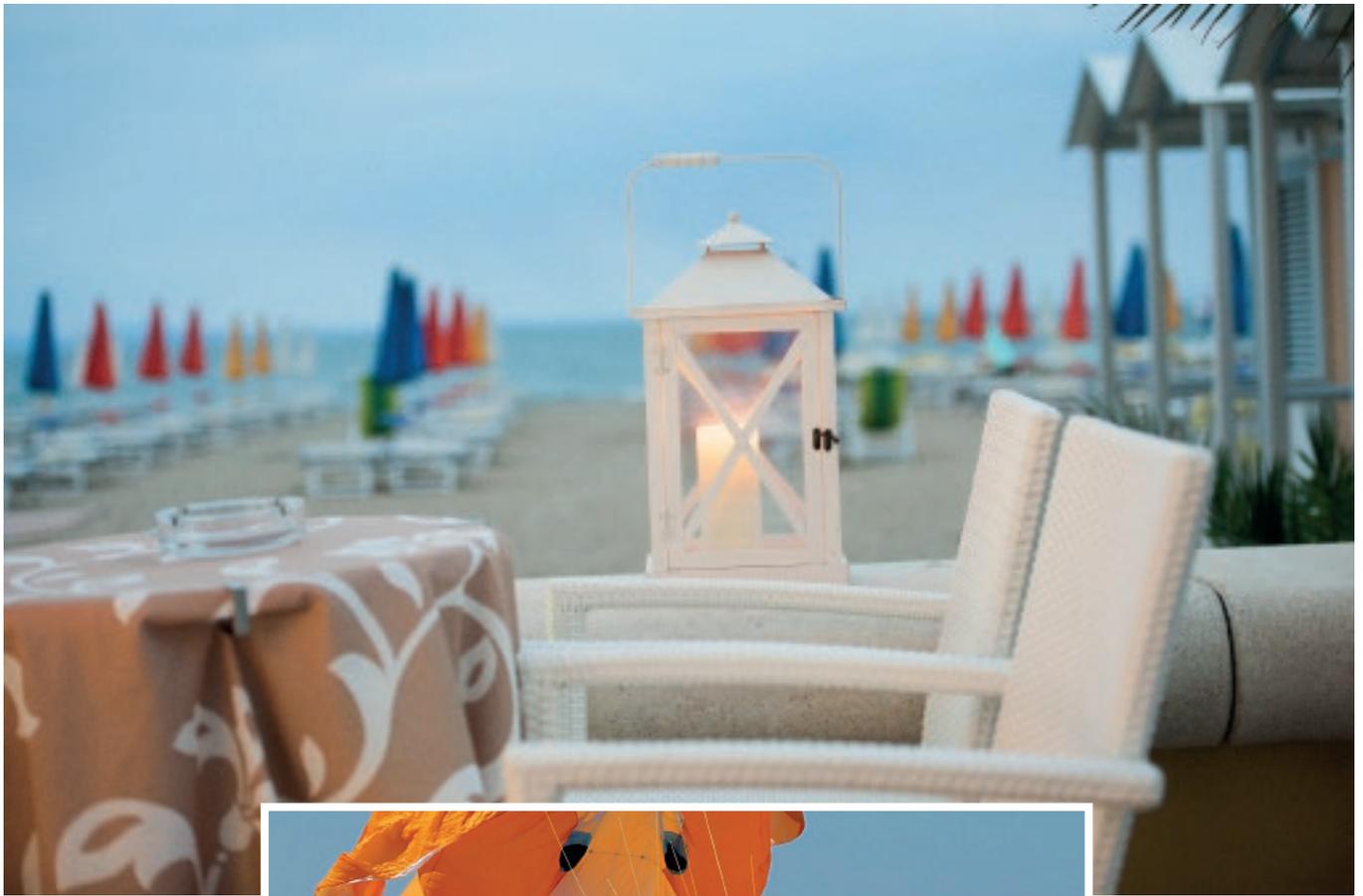
- Identifier les impacts de l'activité sur le territoire (économiques, sociaux, environnementaux)
- Mettre en place une stratégie prix : stratégie de positionnement du prix des prestations proposées au regard des prestations proposées et clientèles visées
- Bénéficier d'apports pédagogiques sur les notions de prestation, produit, marché, clientèle, cible, services
  - Engager une démarche qualité (du site, de la prestation, du suivi),
    - Connaître la satisfaction de sa clientèle
  - Trouver les bons accompagnements (CCI, Chambre d'Agriculture, OT, CDT...)
    - Développer des projets en partenariat
  - Elaborer un plan de développement des compétences

**Rendre lisible et visible son offre et sa structure**

- Se donner une identité : besoin d'identifier la structure, les personnels (un logo, une tenue professionnelle, des cartes de visite ou brochure)
- Signaler son existence : faciliter l'accès à l'activité (tout en respectant la loi sur l'affichage)
- Savoir animer, rendre dynamique son offre au regard des clientèles (novices, familles, sportifs...)
- Intégrer le numérique : un atout pour faciliter l'information, la promotion et la commercialisation

**Savoir se mettre au service des touristes**

- Personnaliser son offre
- Renforcer sa réactivité en toute circonstance (connaissance des territoires et des clientèles)
- S'ouvrir aux touristes comme projet de structure (questionnaires de satisfaction, réponses aux internautes...)





## LE COMITÉ TECHNIQUE

### **BARTHELEMY Damien**

Responsable du service études statistiques évaluation

**Directcte Normandie**

### **DHOME Valérie**

Chargée de mission tourisme

**Directcte Normandie**

### **DROUET Sylvie**

Chargée de mission tourisme

**Directcte Normandie**

### **PINOT Bénédicte**

Cheffe de mission ingénierie de la formation et illettrisme

**Directcte Normandie**

### **VAHIDA Ghislaine**

Chargée de mission

**Directcte Normandie**

### **RAMMANT Hélène**

Chargée de projets

**Carif-Oref de Normandie**



## LES EXPERTS ET PROFESSIONNELS INTERVIEWÉS

### Les interviews menées dans le cadre du volet 2

ORGANISME	NOM	FONCTION
Atout France	MAINBOURG Bénédicte	Directrice de la Formation aux Métiers du Tourisme et du Centre de Ressources
Calvados Tourisme (CDT 14)	JOLIBOIS Anne LE GALL Anne	Sport Nature Nautisme
CCI (Caen)	NIGEN Solenn	Pôle Tourisme
CCI (Rouen)	BRODIER Christine	
Tourisme 61 (CDT de l'Orne)	GESLAIN Vincent	Directeur
CLIC	REFFUVEILLE Jessica	Chargée de mission
Conseil Régional Normandie	FANGET Sandrine	Chef du Service Tourisme
DIRECCTE	DROUET Sylvie DHOME Valérie	Chargée de Mission développement économique Chargée de Mission Tourisme
DRDJSCS	CHANDAVOINE Bruno	Conseiller développement du Sport
FAFIH	FILLIATRE Damien	Délégué régional du Fafih
Filière Nautique Normande	GAUDEZ Laurent	Secrétaire général
Gîtes de France Calvados	PATIN Aurélie	Directrice
Latitude Manche (CDT 50)	BOIFFARD Anne TALHOUARNE Corinne	Chef de service - responsable Pôle dvpt produits et partenariats territoriaux (tourisme durable) Chargée de mission Dvpt du nautisme
Réunion des Musées Métropolitains (RMM)	AMIC Sylvain	Directeur
Offices de tourisme et Territoires de Normandie (OTN)	LEMONNIER-LESLE Emilie COQUILLARD Nicolas	Chargée de mission professionnalisation et qualité Chargé de mission e-tourisme
OPCA AGEFOS PME	MARIE-COUZINET Vanessa	Conseillère en formation
Parc Naturel Régional des Boucles de la Seine Normande	VAUCHEL Isabelle	Chargée de mission Tourisme durable
Parc Naturel Régional des Marais du Cotentin	LAVILLONNIERE Nathalie	Chargée de mission tourisme durable
Pôle TES	BELIN Jacques	Président du pôle TES
Seine-Maritime Attractivité (CDT 76)	LEROUX Yann	Responsable adjoint - Développement touristique
SPL de développement territorial et touristique du territoire de Deauville	BOUTILLIER Karine	Directrice générale
Syndicat Mixte du Cotentin	LEGRAND Claire	Responsable filière nautique



## LES EXPERTS ET PROFESSIONNELS INTERVIEWÉS

Les interviews menées dans le cadre du volet 3

NAUTISME		
ORGANISME	NOM	FONCTION
Ecole de Voile du Tréport Sensation Large	David LE CARROU	Directeur
Pôle Nautique Hague (PNH)	Sébastien PAGNIER	Directeur technique / vice pdt Fédération voile
Club de canoë kayak d'Avranches	Christian COLPAERT	Educateur sportif
Ligue de voile de Normandie	Benjamin THOMAS	Chargé du développement et du suivi des bases de voile
Office de Tourisme du Cotentin	Adrianna FRANCO	Chargée de mission nautisme / randonnée

RANDONNEE PEDESTRE ET A VELO		
ORGANISME	NOM	FONCTION
Société «La Petite reine»	Hugo GUILLOCHIN	Dirigeant
Fédération de cyclotourisme	Gilbert LE CLECH	Vice-pdt Délégué régional tourisme
Latitude Manche (CDT 50)	Stephan BARRAULT	Coordinateur du secteur Développement des filières vélo, nautisme, équestre et pédestre
Découverte de la Baie	Sylvie KARCZEWSKI	Directrice
Départements et Régions Cyclables	Camille THOME	Directrice

TOURISME EQUESTRE		
ORGANISME	NOM	FONCTION
EQUID'EXT	Pascal LEROUX	Dirigeant
L'EPICURIE	Patrice LEMERCIER	Dirigeant
LA COUR ANTEOL	Antoine HERPIN	Dirigeant
MONTGARDON EQUITATION	Yvonne HUGUENIN	Dirigeant
Cheval Plaisir	Jean-Pierre JOUVIN	Dirigeant
SNETE*	Jean-Pierre JOUVIN Yannick GUYOT de CAILA	Délégué régional Normandie Président du SNETE
Comité régional de tourisme équestre (CRTE)	Maria MONTERO	Chargée de mission «Tourisme autour du cheval»
Equi-Ressources	Tiphaine DROUOT Charlène LOURD Raphaël BERRARD	Responsable Conseillère emploi-formation Formateur CS UCA**

\* SNETE : Syndicat national des entreprises de tourisme équestre  
\*\* CS UCA : Certificat de spécialisation Option Utilisateur de Chevaux Attelés



## RESSOURCES DOCUMENTAIRES

### TOURISME

« Le tourisme, filière d'avenir – Développer l'emploi dans le tourisme », François NOGUE, Conseil national du Tourisme – 2013 : retrouvez le rapport sur le site de la DGE : <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/metiers/emploi-filiere-touristique-francaise>

« L'économie du tourisme en Normandie » - L. Brunet, K. Jerrari et M. Maillard - Insee Dossier Normandie n°8, Novembre 2017

Mémento du tourisme, Edition 2017  
Direction Générale des Entreprises, Novembre 2017  
<https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/statistiques-du-tourisme/donnees-cles/memento-du-tourisme>

Direction Générale des Entreprises (DGE) sur le secteur professionnel du Tourisme :  
<https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme>

ATOUT France – Agence d'attractivité économique de la France  
Opérateur unique de l'Etat en matière de tourisme, Atout France a pour mission de contribuer au renforcement de l'attractivité de la Destination France et à la compétitivité de ses entreprises et filières.  
<http://www.atout-france.fr/>

Veille Info Tourisme  
Site de veille et de sélection d'informations sur le secteur du tourisme en France et à l'international.  
Géré par la sous-direction du Tourisme de la DGE.  
<https://www.veilleinfotourisme.fr/>

### NUMÉRIQUE

« e-tourisme & patrimoine » position paper, 2015, Pôle de compétitivité TES

« Le tourisme numérique en Basse-Normandie », rapport du CESER de Basse-Normandie, 2014 :  
<http://ceser.normandie.fr/index.php/publications/etudes-recentes/68-etudes/220-le-tourisme-numerique-en-basse-normandie>

« Tourisme et numérique », rapport du CESE  
JL Cabrespines et R. Wagnier - Décembre 2017

« Tourisme et numérique : comment évoluer face aux nouveaux acteurs du marché ? », 2016, Pôle numérique, CCI Normandie

« L'impact du numérique sur le secteur touristique français » - Rapport d'information déposé par la Commission des affaires économiques, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 10 février 2015, N°2556  
<http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i2556.asp>

« Intégrer le numérique dans les stratégies touristiques », collection collectivités locales et transition numérique, Territoires Conseils, Février 2017  
[www.caissedesdepotsdesterritoires.fr](http://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr)

### SAISONNIERS

« L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives »  
Groupe de travail réseau Emplois Compétences  
collection Document de travail n°2016-05  
France Stratégie juillet 2016  
<http://www.strategie.gouv.fr/publications/lemploi-saisonnier-enjeux-perspectives>

Observatoire National de la Saisonnalité  
[www.saisonnalité.org](http://www.saisonnalité.org)

## OFFICES DE TOURISME

Tourisme et Territoires – Le réseau des agences départementales du tourisme

<https://www.tourisme-territoires.net/>

OTN – Fédération des offices de tourisme de Normandie

<https://www.ottnormandie.fr/>

## HÔTELLERIE – RESTAURATION HÔTELLERIE DE PLEIN AIR

Etude prospective sur « Les principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration », menée dans le cadre d'un CEP (contrat d'étude prospective) <https://www.fafih.com/telechargements>

« Etude prospective sur l'évolution des modes de consommation et de la relation client dans les métiers de service », juin 2018, Fafih. <https://www.fafih.com/telechargements>

« Hôtellerie de plein air – Etat des lieux du développement durable », Septembre 2016 - Théma Analyses - Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer

## NAUTISME – EQUESTRE – RANDONNÉE

« Le tourisme sportif : opportunité socio-économique pour le développement des destinations touristiques », Claude Sobry, Université de Lille, juin 2017. Article extrait de Juristourisme n°198, juin 2017, pages 19-22.

« Nautisme et tourisme : une convergence au bénéfice des territoires » Nicolas Bernard, avril 2017. <https://journals.openedition.org/etudescari-beennes/10505>

« Baromètre du tourisme à vélo en France », Edition 2017 – Direction Générale des Entreprises – juin 2017 <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/barometre-du-tourisme-a-velo-france>

Etat des lieux de la randonnée pédestre en France », avril 2014 – Etude sportlabgroup menée pour la FFR (Fédération Française de Randonnée)

« Les véloroutes et voies vertes en Normandie » Revue « La micro-Onde » n°2 mai 2017- Observatoire Normand des déplacements, DREAL de Normandie

Observatoire des sports de nature <http://www.sportsdenature.gouv.fr/comprendre/observatoire>



## NUMÉRIQUE : ZOOM MÉTIERS

Avec le développement du numérique, de nombreux métiers du domaine du marketing et de la communication prennent une place de plus en plus importante : chef de projet web mobile, directeur e-marketing, chargé de communication web, consultant web analytique, animateur de communauté...

Le marketing digital désigne l'ensemble des techniques et compétences marketing utilisées sur les supports et canaux digitaux. Il permet d'optimiser la conquête client, le développement de la notoriété et la promotion des produits.

Zoom sur quelques métiers évoqués par les experts / institutionnels normands rencontrés :

### REPORTER DE TERRITOIRE



Reporter de territoire est une nouvelle compétence qui s'est développée au sein des structures institutionnelles du tourisme (offices de tourisme, comités départementaux et comités régionaux du tourisme). Le Reporter de territoire sait maîtriser les bases de la technique photo et vidéo (de la prise de vue à la retouche et montage) et sait utiliser les plateformes en ligne pour diffuser les contenus produits et ainsi améliorer la visibilité du territoire sur le web. Une formation de Reporter de Territoire s'est déployée progressivement à l'échelle de différentes régions. Elle vise à apprendre aux conseillers en séjour à maîtriser l'écrit, la photo, la vidéo, la cartographie enrichie, les infographies, pour mieux faire vivre les destinations au profit principalement du grand public.

### GESTIONNAIRE DE BASES DE DONNÉES : DATA SCIENTIST OU DATA ANALYSTS



Data Scientist est un métier émergent et consécutif à l'emploi de plus en plus massif des bases de données.

Ces spécialistes des données sont chargés de fournir des analyses et éléments de réflexion aux différents services marketing, opérations d'une société, et de les aider ainsi à affiner la stratégie globale de développement.

Pour les entreprises touristiques, il s'agit de collecter des données numériques et de les analyser pour mieux cibler les besoins des clients et leur faire des offres personnalisées. Mais il existe encore peu de ces profils qui soient adaptés au monde du tourisme. Selon divers articles de presse celui qui aurait des connaissances dans les deux mondes est assuré d'une longue carrière, avec de nombreuses possibilités d'évolution...

Selon la revue L'étudiant, une école d'ingénieurs ou un cursus MIAGE (méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises) à l'université sont les grandes voies de formation pour accéder au métier de data scientist.

### WEBMARKETEUR



Pour gérer toute la partie internet de l'entreprise (gestion des canaux de distribution, gestion de la politique social-média, e-réputation, site internet), « le profil idéal serait un webmarketeur ».

Qu'est-ce que le webmarketing ? C'est l'ensemble des méthodes marketing et publicitaires utilisées dans l'environnement web.

Les missions du webmarketeur sont de :

- élaborer et mettre en œuvre la stratégie marketing online : il analyse et diagnostique les besoins des clientèles, définit des objectifs et supervise les actions mises en œuvre,
- animer les sites web promotionnels et/ou marchands,
- produire des contenus rédactionnels,
- garantir le référencement sur le web.

Le webmarketeur maîtrise à la fois le marketing et les techniques du web. Son objectif est d'arriver à proposer des informations et des produits en phase avec les attentes des consommateurs.

Un niveau Bac+5 en lien avec les technologies de l'information et de la communication et le webmarketing est généralement demandé. Pour le tourisme les profils les plus appropriés sont ceux alliant compétences dans les domaines du tourisme et des TIC. (source : <http://tourisme-territoires.net>).

## ONLINE YIELD MANAGER



Le yield management ou « revenue management » est une activité qui existe depuis une trentaine d'années mais qui connaît une véritable renaissance avec l'essor d'internet et le succès des sites de réservation en ligne, que ce soit pour de l'hôtellerie, des voyages ou pour de la location de véhicules.

Le yield manager, également appelé « revenue manager », a pour responsabilité d'améliorer la rentabilité d'un hôtel, d'un établissement touristique ou encore d'une agence de voyage.

Combinant des compétences pointues en gestion et en marketing, le yield manager jongle avec les prix des réservations et le nombre de places disponibles pour optimiser les prix de vente.

En fonction des mois, il doit savoir dénicher les produits à valoriser, à mettre en promotion, ou au contraire à augmenter. (source : studyrama)

Pour exercer un niveau minimum Bac +2 est demandé (BTS tourisme, BTS Hôtellerie-restauration) mais souvent les yield manager sont embauchés à bac+5 (ex. : Master marketing, Master marketing des services et management, Master gestion des activités touristiques...).

## COMMUNITY MANAGER



Qu'est-ce que le community management ? C'est la création, le développement et l'animation d'une communauté au travers des réseaux sociaux.

Être Community Manager, c'est créer et animer une communauté, un espace sur lequel des personnes partageant les mêmes centres d'intérêt se retrouvent pour communiquer, partager et faire évoluer cette communauté. Cette activité est souvent complémentaire d'autres missions liées aux technologies de l'information et de la communication.

Les activités du community manager consistent à :

- créer, développer et animer des communautés via les réseaux sociaux,
- produire des contenus rédactionnels,
- produire des contenus photos, vidéos, sonores,
- effectuer un travail de veille de l'e-reputation.

Apparu il n'y a que quelques années, il n'y a pas de diplôme spécifique au métier de community management mais les thématiques du community management sont maintenant de plus en plus intégrées aux diplômes de marketing, communication, tourisme ou aux diplômes plus spécifiques concernant les TIC.

(source : <http://tourisme-territoires.net>)



## GLOSSAIRE DES SIGLES

Acess	Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale
AMV	Assistant Moniteur de Voile
ATE	Accompagnateur de tourisme équestre
BPJEPS	Brevet Professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
CAF	Caisse d'allocations familiales
Carif -Oref	Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation - Observatoire Régional Emploi Formation
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDT	Comité Départemental du Tourisme
CEP	Contrat d'étude prospective
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CESER	Conseil Economique, Social et Environnemental Régional
CLIC	Comité de Liaison Inter Consulaire
CNCP	Commission nationale de la certification professionnelle
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
COREN	Comité Régional d'Equitation de Normandie
CPNE	Commission paritaire nationale de l'emploi
CPREFP	Commission paritaire régionale de l'emploi et de la Formation professionnelle
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CRT	Comité Régional du Tourisme
CRTE	Comité régional de tourisme équestre
CTE	Centre de tourisme équestre
DE	Demandeur d'emploi
DEFM	Demandeur d'emploi en fin de mois
DGE	Direction Générale des entreprises
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
Directce	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
EDEC	Engagement pour le développement de l'Emploi et les Compétences
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
F2N	Filière nautique normande
FFE	Fédération française d'Equitation
FFV	Fédération Française de Voile
FSE	Fonds Social Européen
Insee	Institut National de la Statistique et des études économiques
MEAE	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MOOC	Massive Open Online Course (cours en ligne ouvert à tous)
MSA	Mutualité sociale Agricole
NAF	Nomenclature d'activités française
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OTN	Offices de tourisme de Normandie (Fédération)
PME	Petite et Moyenne entreprise
PNR	Parc Naturel Régional
RP	Recensement de population
SPôTT	contrat de structuration de pôles touristiques territoriaux
TPE	Très Petites Entreprises
UMIH	Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VVT-AE	vélo tout terrain à assistance électrique



# Evolution des métiers et des compétences dans le tourisme en Normandie



PRÉFÈTE  
DE LA RÉGION  
NORMANDIE



Document réalisé par :

Analyse - Rédaction

**Hélène Rammant**

Carif-Oref de Normandie

avec la collaboration de :

**Damien Barthélémy**

Directe Normandie,

**Valérie Dhome**

Directe Normandie,

**Sylvie Drouet**

Directe Normandie,

**Bénédicte Pinot**

Directe Normandie,

**Hélène Rammant**

Carif-Oref de Normandie.

Mise en page

Montage photo

**Nathalie Grember**

Carif-Oref de Normandie

Crédit photo

**Fotolia**



Depuis le 1<sup>er</sup>  
janvier 2018,  
le Crefor et  
l'Errefom ont  
fusionné pour  
devenir le

