

La formation aux métiers du Tourisme pour Atout France. Permettre d'adapter l'offre française à la demande touristique nationale et internationale et répondre aux besoins des professionnels et à l'évolution des métiers (Mme. B. Mainbourg)	32
<p>La France est en tête des destinations touristiques depuis de nombreuses années. Afin de maintenir sa position, celle-ci doit sans cesse innover et relever un certain nombre de défis. Dans le cadre de la "Stratégie Destination France 2010-2020", Atout France, en tant qu'Agence officielle du développement touristique, contribue, aux côtés du Ministère en charge du Tourisme, à la définition d'une politique nationale de formation aux métiers du tourisme.</p>	
ACCOR, première école hôtelière au monde (M. P. Anneessens)	37
<p>Le groupe Accor a été, en 1985, la première entreprise en Europe à créer son propre centre de formation. Depuis, le chemin parcouru est important tant en terme de participants, de centres de formations que de types de formations différentes. Au-delà des marques de son groupe et des pays, la formation cimenter la culture d'entreprise et permet un partage et un développement des expériences personnelles.</p>	
Ne rêvons plus ! Ou comment le coaching peut vous aider à faire un petit pas ... de plus! (M. X. Lechien)	40
<p>Le "coaching" n'est plus aujourd'hui l'apanage du domaine sportif et trouve sans cesse plus de champs d'application, notamment dans le tourisme. Illustration de cette méthode d'action innovante et prisée.</p>	
Formations aux métiers du Tourisme certifiées par la Fédération Wallonie-Bruxelles : Cadastre et perspectives (M. L. Vandendriessche)	44
<p>De nombreuses formations aux métiers du tourisme sont organisées en Fédération Wallonie-Bruxelles. Cet article permet de faire un tour d'horizon des formations de l'enseignement supérieur reconnues et d'ouvrir des pistes de questionnement pour l'avenir.</p>	
A la rencontre de M. Tommy LECLERCQ, Chef de Cabinet adjoint du Ministre wallon en charge du Tourisme	48
<p>Monsieur Tommy Leclercq nous retrace son parcours en tant que spécialiste du secteur du tourisme en Wallonie jusqu'à ses fonctions actuelles au Cabinet du Ministre Furlan et nous livre ses impressions.</p>	
Publications	50
Agenda	51



Les Cahiers du Tourisme
Revue professionnelle éditée par
le Commissariat général au Tourisme

Éditeur Responsable :

Jean-Pierre Lambot,
Commissaire général au Tourisme
74, avenue Gouverneur Bovesse
5100 Jambes

Comité de rédaction:

Barbara Destrée,
Vanessa Grandgagnage,
Jean-Pierre Lambot, Alexandra Neufcoeur.

Contact:

Cahier@tourismewallonie.be

Graphisme et mise en page:

Globule Bleu, Embourg

Impression:

Imprimerie Massoz - Liège
Par respect pour l'environnement,
imprimé sur papier recyclé "Cyclus print"



La formation aux métiers du tourisme

Le tourisme est, par essence, presque totalement dépendant des contacts humains avec leurs richesses mais également leurs aléas. A la base de la qualité des prestations qui constituent un produit ou une destination, les professionnels de l'entreprise touristique doivent avoir un bagage de savoir, un savoir-faire et un savoir-être variés. Il était donc logique qu'une de nos premières éditions soit consacrée aux formations dans le secteur et aux compétences professionnelles.

Notre secteur connaît aujourd'hui un taux de création d'emplois supérieur à la moyenne de l'économie européenne dans son ensemble. Dans le contexte socio-économique en crise que nous connaissons, il nous semble essentiel de lui accorder l'importance qu'il mérite.

Il y a néanmoins lieu de cadrer l'emploi dans le tourisme et de ne pas forcer cette énergie à tout va. Son développement est, en effet, lié à deux facteurs importants dont il convient d'analyser finement le rapport.

L'emploi dans ce secteur est, d'une part, lié à son contexte géographique, à la nature de l'espace proposé et aux infrastructures mises à disposition des touristes. On aura, pour ces raisons, un tourisme davantage développé, par exemple, dans les zones urbaines, particulièrement là où le tourisme d'affaires est actif.

Il est, d'autre part, intimement et inévitablement lié aux personnes et à leurs compétences professionnelles. La quantité et la diversité des situations et des rencontres qui constituent l'essentiel du travail des professionnels du tourisme nécessitent une grande polyvalence.

La formation à ces métiers est donc complexe et multiple, ce qui en fait son intérêt mais aussi la difficulté de son organisation. Elle se doit d'être flexible et en adéquation avec un secteur en constante mutation.

Aussi, à côté des formations dites "traditionnelles" dispensées dans les circuits scolaires classiques, universités, ou hautes écoles, d'autres acteurs, issus du tourisme ou de la formation, proposent de nouvelles réponses aux attentes et aux besoins du secteur du tourisme.

Si toutes ces initiatives démontrent encore, si besoin était, la pro-activité et le dynamisme du secteur, il y a lieu d'entamer, dès à présent, la réflexion permettant de construire davantage de ponts entre ses différents acteurs pour une plus grande cohérence entre toutes ces formations. Cela au bénéfice de tous, professionnels et touristes.

Jean-Pierre LAMBOT
Commissaire général au Tourisme.



De la formation au tourisme à la formation aux métiers du tourisme :

ou la lente professionnalisation de la dernière industrie française



De la formation au tourisme à la formation aux métiers du tourisme : ou la lente professionnalisation de la dernière industrie française



Génèse de l'Institut Français du Tourisme (IFT)

Chaque année, les pouvoirs publics célèbrent en France l'un des derniers signes de la puissance nationale. Ce ne sont pas les indicateurs macroéconomiques qui sont couverts d'éloges, ni la valeur ajoutée de quelque activité industrielle, encore moins le poids politique déclinant dans le chaos récent européen. Non. Mais à la fin du printemps, lorsque l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) publie les statistiques mondiales du tourisme international de l'année précédente, fleure comme un parfum de triomphalisme dans l'hexagone : oui, la France demeure chaque année la destination favorite des touristes internationaux dans le monde. 80 millions de touristes étrangers en parcourent, peu ou prou, les routes, de l'asphalte du Nord du pays aux chemins de sable corse qui plongent vers les eaux turquoises de la Méditerranée. Cela semblerait d'ailleurs presque normal puisque notre pays est, son histoire en témoigne, béni des Dieux. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Pensez, dès le XIX^{ème} siècle, comme aimait à le montrer l'historien Jacques Marseille, l'excédent lié au tourisme en France représentait la moitié du déficit de la balance des paiements. Les 15 milliards d'excédent actuels représentent certes moins (à peine 20%), mais est-ce la compétitivité touristique du pays qui a décliné ou bien celle, comme le pensent beaucoup d'observateurs, d'une économie désormais largement désindustrialisée et encore très en retrait en terme d'innovations, notamment au regard de certaines de ses voisins, l'Allemagne notamment ?

“Le bilan des pôles de compétitivité est aujourd'hui contesté. Si des secteurs industriels sont pourvus à foison, l'une des activités majeures du pays, le tourisme, est la grande “oubliée” de l'initiative, comme elle l'est des politiques publiques.”

Il y a quelques années, la mode fut en France à la création de pôles de compétitivité, censés préparer le pays à la mondialisation, à la modernité d'un avenir presque radieux. D'après sa définition, un pôle de compétitivité est sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale pour mettre en œuvre une stratégie commune de développement. 71 pôles ont été lancés à l'initiative de l'Etat entre 2005 et 2007. Cette stratégie est destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un ou plusieurs marchés, soulignant l'imbrication extrême dans notre économie des pouvoirs publics (à toutes les échelles du territoire, de l'Etat à l'échelle des villes ou des villages), de quelques multinationales puissantes - quoique délocalisées pour beaucoup d'entre elles dans des pays aux coûts de production moins élevés - et d'un nombre extrêmement élevé de petites et moyennes entreprises dont on a pris l'habitude de souligner qu'elles représentent la partie la plus dynamique des employeurs du pays, y compris dans les régions, les départements ou autres structures territoriales à vocation rurale, loin des réalités métropolitaines parisiennes. Le bilan de ces pôles est aujourd'hui



contesté. Si des secteurs industriels sont pourvus à foison, l'une des activités majeures du pays, le tourisme, est la grande “oubliée” de l'initiative, comme elle l'est des politiques publiques. On célèbre en France davantage les centaines qui resituent le tourisme dans une réelle perspective historique plutôt que sa modernité, sa dimension internationale, son application directe de nombreuses innovations liées aux services. Nul n'ignore - ou presque - en France qu'en 1906, une première loi organise la protection des sites et monuments naturels de caractère, connue aujourd'hui sous le label “grand site de France” ou que la première intervention publique date de 1910, lorsque Alexandre Millerand, alors Ministre des travaux publics, décide de la création de l'Office national du tourisme (première forme d'administration du tourisme) et du Conseil supérieur du tourisme.

L'Histoire apporte des éléments incontestables. Elle est essentielle pour comprendre le présent et anticiper l'avenir (les cycles économiques, les évolutions structurelles, etc.). Au regard de son poids économique, le tourisme occupe aujourd'hui une place somme toute marginale dans le champ des politiques publiques. L'Etat ne s'est jamais véritablement investi dans l'animation du développement touristique du pays, beaucoup de responsables publics considérant que ce domaine relevait essentiellement de l'initiative privée et que la situation géographique et les atouts naturels et culturels de notre pays suffisaient à lui assurer une sorte de rente de situation. Fortes de ce constat, de nombreuses personnalités issues des nombreux secteurs d'activités du tourisme ont souhaité,

dans le sillage d'une mission confiée en 2008 à Jean-Jacques Descamps, ancien secrétaire d'Etat au tourisme, la création d'un pôle d'excellence autour de la formation, la recherche et l'innovation dans le tourisme.

A l'évidence, et bien que la France dispose d'une palette exceptionnelle de ressources et de clientèles, il n'existe pas dans notre pays de lieu de réflexion rassemblant tous les maillons de la chaîne de production touristique, ayant vocation à faire de la recherche prospective appliquée à ce secteur d'activités, à en faire ressortir les conséquences qualitatives et quantitatives en matière de formation et de métiers à tous niveaux, et enfin à valoriser les outils de formation pertinents tant au plan national pour y attirer les jeunes, qu'au plan international. L'Institut Français du Tourisme (IFT) est né ainsi, sur l'idée de constituer le réseau français de pôles d'excellence pour la recherche, la formation et l'innovation dans le tourisme. Constitué en juin 2008 sur la proposition de Jean-Luc Michaud, alors chef de l'Inspection générale du tourisme, et co-présidé par Paul Dubrule, fondateur d'Accor, et Jean-Jacques Descamps, l'IFT est donc une plateforme nationale qui réunit la plupart des acteurs du tourisme français (fédérations professionnelles et entreprises, collectivités publiques, établissements publics et privés de formation et de recherche). L'IFT crée des pôles d'excellence dans les plus grandes régions touristiques françaises pour y structurer des filières économiques, d'entreprises, de métiers et de formations à haute valeur ajoutée et à vocation internationale.

L'enjeu des ressources humaines

On affirme que le tourisme génère 1 million d'emplois directs (salariés ou non), au moins autant d'emplois induits. On peut lire parfois que le tourisme emploie entre 1,5 et 2 millions de personnes en France.

Une récente synthèse présentée au Conseil scientifique et professionnel de l'IFT présidé par Jean-Hervé Lorenzi, professeur à Paris-Dauphine et président du Cercle des économistes, montre les quelques éléments clés de l'emploi du tourisme en France en 2010. Selon les données de Pôle Emploi, au 31 décembre 2010, le tourisme compte un total de 1.448.069 emplois salariés dont :

- 289.205 emplois salariés directs dans les activités caractéristiques (Compte satellite), ou les activités principales relèves du tourisme (Céreq), "celles qui n'existeraient pas sans le tourisme" en France (métropole et outre-mer).
- 945.423 emplois salariés indirects dans les activités connexes (Compte satellite) ou les secteurs dont une partie de l'activité relève du tourisme (Céreq)
- 213.441 emplois salariés induits (achats de biens d'équipement par les touristes, consommations des actifs du tourisme, etc.).

Les emplois non-salariés du tourisme (directs et non-directs) sont estimés à 188.221 au quatrième trimestre 2010 (Source INSEE).

Concrètement, cela veut dire quoi? Tentez un exercice simple. Regardez une carte de France, une bonne vieille carte murale type Vidal de la Blache. Placez-y Paris. Facile! La Tour Eiffel, le Musée du Louvre, les Champs-Élysées, voire le Château de Versailles ou Disneyland Paris! Tentez à présent d'y localiser les autres régions touristiques, pire les monuments les plus visités. Le Mont Saint-Michel, Chambord ou Avignon pour les sites culturels non parisiens. Plailly, Poitiers, Les Epesses, Millau ou bien encore Les Mathes, Amnéville-les-Bains, Dolancourt ou Saint-Pourçain-sur-Besbre. Avouez que l'exercice pourrait rapidement se révéler un défi impossible.

Le tourisme est un secteur économique structurant et pourvoyeur de nombreux emplois, à tous niveaux. Selon le "Bilan Formation-Emploi" de l'INSEE en 2010, les niveaux de diplômes de l'ensemble des actifs salariés (sortis de formation initiale depuis 1 à 4 ans) dans la branche "Hébergement et restauration" sont :

Enseignement supérieur (à partir de Bac+2)	17,2%
Bac et équivalents	21,3%
CAP-BEP et équivalents	28%
Brevet, CEP (certificat d'études primaires) et sans diplôme	33,5%



"Le tourisme est un secteur économique structurant et pourvoyeur de nombreux emplois, à tous niveaux. Dans nombreux "pays", le tourisme est souvent devenu la seule activité économique pérenne, source à la fois de recettes commerciales directes (les commerces de proximité), de recettes indirectes et de valeur ajoutée (l'immobilier et les entreprises de bâtiment employées pour la rénovation des résidences secondaires)."

80% des emplois dans le secteur recrutent à niveau infra-bac. 15.000 visiteurs payants sur un site touristique créent 1 emploi pérenne. Le territoire français est intimement marqué par l'activité touristique. Pas une région, pas un département, pas une commune n'y échappe. Les hôtels, au classement aujourd'hui rénové, les cafés, les restaurants (les structures réceptives) maillent le paysage français dans sa structure la plus fine. Les touristes font vivre nombre de "pays", le tourisme y est souvent devenu la seule activité économique pérenne, source à la fois de recettes commerciales directes (les commerces de proximité), de recettes indirectes et de valeur ajoutée (l'immobilier et les entreprises de bâtiment employées pour la rénovation des résidences secondaires). La part de l'économie liée aux activités de production de biens et services visant la



satisfaction et emplois des besoins des personnes présentes sur un territoire dans l'emploi est très élevée dans les cantons les plus ruraux et les plus montagnards (Alpes, Auvergne, Corse, Dordogne, Limousin, Morvan, Pyrénées) mais également des littoraux très touristiques (Aquitaine ou Côte d'Azur). Les touristes, qu'ils soient nationaux ou internationaux, maintiennent ou créent des emplois, là même où parfois l'exode rural et l'urbanisation du XX^{ème} siècle avaient vidé les campagnes de toute activité humaine et économique. Le tourisme est désormais une activité de services. Les emplois du secteur sont donc des emplois de services, principalement à la personne (loisirs) mais aussi aux entreprises (business travel).

D'après l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), le poids du tourisme dans l'emploi salarié est intimement lié au contexte géographique et à la nature des espaces. Les zones urbaines créent près de la moitié des emplois touristiques (plus de 440.000) avec une activité en grande partie liée au tourisme d'affaires (séminaires, conventions, congrès, voyages de stimulation, voyages parrainés, voyages de relations publiques ou de lancement de produits et d'actions événementielles, voyages professionnels, congrès, foires et salons). Les trois régions métropolitaines Ile-de-France (Paris), Rhône-Alpes (Lyon) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (Marseille et Nice) emploient plus de la moitié des salariés du tourisme. Les autres types d'espaces (littoral, rural et montagne) présentent des situations fortement hétérogènes. Les littoraux de l'Atlantique et de Méditerranée génèrent davantage d'emplois touristiques que ceux de la Manche ou de la Mer du Nord. Les stations de montagne vivent presque uniquement du tourisme, ou quasiment, puisque les pratiques agricoles ou l'élevage extensif y ont presque disparu et les activités industrielles ont fermé dans

de nombreuses vallées. Il n'est pas illusoire de penser qu'une majorité des emplois en dépendent. C'est la raison pour laquelle de nombreuses stations de sport d'hiver, pourtant soucieuses de l'environnement, se sont dotées d'installations de neige de culture pour pallier les enneigements sporadiques de la dernière décennie (même si les hivers 2009 et 2010 ont été très enneigés). La consommation annuelle liée aux sports d'hiver est estimée à près de 9 milliards € en France. Alors qu'importe le coût d'1 € le m³ de neige artificielle! Certaines activités y sont très spécifiques, comme les remontées mécaniques, et plus largement, dans les stations touristiques (de montagne comme de bord de mer) comme les casinos, les thermes ou la thalassothérapie.

L'un des enjeux majeurs à court terme porte sur les métiers et les compétences professionnelles dans le tourisme. Si la France apparaît compétitive par la qualité de ses infrastructures de transport dans certaines publications internationales (Forum de Davos), il apparaît qu'elle ne l'est pas en termes de professionnalisation de ses personnels (langues, gestion de la relation client, etc.). La question des ressources humaines est pourtant centrale dans la qualité des prestations, des produits et des destinations. Un exemple semble significatif. Une forte proportion (certains parlent de plus de la moitié d'entre eux) des jeunes diplômés à niveau bac+2 abandonnent le secteur du tourisme dans les deux premières années de leur vie professionnelle pour aller vers le secteur des services ou bien, pour d'autres, réputés plus audacieux et sans doute plus performants, monnayer leurs compétences à l'international. Ce fort turn-over actuel pose les limites de la formation en tourisme en France et le peu de relations existant encore entre les organismes de formation, notamment à niveau supérieur, et les entreprises et les fédérations professionnelles.

Les pôles d'excellence touristique

Trois régions touristiques phares, l'Île-de-France autour de Paris et de la Seine-et-Marne, la Provence Alpes Côte d'Azur autour de Nice Sophia-Antipolis et la région Rhône-Alpes autour de Grenoble, ont souhaité rassembler les principaux acteurs de ce secteur (collectivités locales, chambres consulaires et entreprises privées ou associatives, universités et établissements de formation, etc.) pour favoriser l'excellence de notre pays en matière de recherche, d'innovation et de formation professionnelle dans les métiers du tourisme. Chaque pôle est appelé à travailler sur une thématique particulière: le tourisme d'affaires (y compris les foires, salons et congrès) à Paris, les patrimoines touristiques en Seine-et-Marne, le tourisme de montagne à Grenoble et l'hôtellerie sur la Côte d'Azur. D'autres pôles sont en cours de création, notamment à La Rochelle autour du tourisme littoral et à La Réunion sur le tourisme ultramarin. L'idée principale est de réaliser véritablement une filière touristique d'excellence à l'échelle de chaque Pôle, associant l'ensemble des acteurs, avec des formations aux niveaux souhaités par les professionnels, des actions de recherche et de veille tournées vers les métiers, les compétences et l'international. Chaque pôle doit pouvoir fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés et faire apparaître un réseau des grandes écoles de tourisme, dans chacun des domaines considérés. En d'autres termes, il semble incompréhensible aujourd'hui que les écoles de références dans le tourisme (au sens "hospitality") soient toutes étrangères, de Cornell aux USA à l'École hôtelière de Lausanne. Les pôles de l'IFT doivent à moyen terme, malgré les difficultés rencontrées sur le terrain (rivalités des élus, réticence des entreprises à parler de formation et d'emploi, frilosité de l'enseignement public supérieur, etc.), structurer un réseau d'écoles professionnelles de haut niveau, reconnues et lisibles dans le monde. Pour parvenir à

cet objectif, l'IFT a souhaité lancer un certain nombre d'initiatives dans chacun de ses pôles fondateurs.

Plusieurs méthodologies ont été proposées aux membres de l'IFT.

La première vise à lancer des enquêtes afin de dresser un inventaire et l'état des lieux des formations dans chacun des pôles, en relation notamment avec in-Extenso et la CCI de Seine-et-Marne (la première enquête s'est intéressée aux plus de 300 BTS en tourisme, dit "VPT" pour "vente et production touristiques" et "AGTL" pour "administration et gestion touristique locale").

"L'idée principale est de réaliser véritablement une filière touristique d'excellence à l'échelle de chaque Pôle, associant l'ensemble des acteurs, avec des formations aux niveaux souhaités par les professionnels, des actions de recherche et de veille tournées vers métiers, compétences et international."

La deuxième compte recenser les besoins en formations et compétences des professionnels membres de l'IFT pour faire taire ce qui semble être devenu comme une fatalité, la "dichotomie observée entre le marché de l'emploi (par exemple plus de 30.000 postes non pourvus dans l'hôtellerie et la restauration chaque année) et l'état des formations (plus de 80 masters universitaires de niveau bac+5 - soit près de 1.500 diplômés chaque année alors que les emplois dans le tourisme à niveau de cadre dirigeant sont beaucoup moins nombreux et surtout réservés à des diplômés d'écoles de management).



La troisième concerne les questions liées aux formations continues notamment à vocation internationale. L'IFT met en relation et aide au développement de formations d'excellence (rôle d'initiation de projets et labellisation), joue un rôle de coordination, aide à la programmation (interventions de professionnels et enseignants du réseau, aides aux dossiers de bourses notamment pour les étrangers via les accords avec CampusFrance, relation avec résidences universitaires ou privées, etc.). Mais l'IFT n'inscrit pas les étudiants, ni ne paie les enseignants (seuls les établissements sont aptes à le faire).



L'un des écueils rencontrés concerne la gestion quotidienne des pôles: quels sont leurs moyens humains, matériels et financiers? Une enveloppe de 50.000€ a été évoquée dès l'origine pour la création d'un Pôle (soit par adhésions, soit mise à disposition de personnel ou matériel, soit par l'affectation de budgets spécifiques pour des études et/ou recherches, etc.). D'autres ressources sont possibles sur des actions spécifiques (formations, recherche, ingénierie, etc.), l'IFT national pouvant reverser une somme forfaitaire chaque année au Pôle, somme prévue dans la convention (quelques milliers d'Euros au plus).

Au-delà de l'adhésion, quel rôle et quelle place pour les collectivités territoriales dans le développement des pôles? Chacun des pôles doit assurer son développement. Le mille-feuille territorial français n'aide pas à la simplicité, ni à la compréhension des projets. Cependant, un pôle pourrait être montré comme un cas d'école, à la fois dans son projet et son développement, celui de Seine-et-Marne. Le Conseil général vient de voter, le 30 septembre 2011, la participation départementale au financement des travaux d'aménagement et d'installation du Pôle d'excellence du tourisme seine-et-marnais au Quartier Henri IV à Fontainebleau (subvention d'investissement d'un montant de 3M€). Cette enveloppe budgétaire, augmentée d'une aide du Ministère de la Culture et de Région Ile-de-France permettra d'inaugurer début 2014 une surface de plusieurs centaines de m² dans l'aile Henri IV du Château de Fontainebleau dédiée aux formations spécialisées dans les patrimoines naturels, historiques et culturels du tourisme, aux recherches dans le domaine (via la création d'un centre de recherches accueillant l'ensemble des fonds pour l'instant hébergés par les Archives nationales), aux travaux d'un comité d'histoire du tourisme ainsi que de nombreuses formations continues (élus territoriaux français et étrangers, formations de formateurs étrangers,

etc.) et projets d'ingénierie. Plusieurs acteurs de poids dans la dimension patrimoniale sont associés à ce projet, outre l'établissement public du Château de Fontainebleau: le Conservatoire national des arts et métiers (Le Cnam), l'École des Mines Paris Tech, l'Institut national du patrimoine (INP) ainsi que d'autres partenaires, publics et privés.

"L'IFT a pour principes fondateurs de refuser les cloisonnements, d'être ouvert à l'ensemble des acteurs français et étrangers convaincus que le tourisme constitue désormais une industrie majeure dans les économies contemporaines."

Des actions de formations professionnelles et de promotion des métiers du tourisme

L'IFT s'est attaché à rapprocher les points de vue notamment dans son Conseil scientifique et professionnel, composé d'experts appartenant aux mondes de l'entreprise, de la formation et de la recherche. L'IFT a pour principes fondateurs de refuser les cloisonnements, d'être ouvert à l'ensemble des acteurs français et étrangers convaincus que le tourisme constitue désormais une industrie majeure dans les économies contemporaines. Le touriste n'est pas seulement un individu à chemise à fleur et à sac à dos, c'est un consommateur d'un ensemble de produits dérivés. Le tourisme est mondialisé, les analyses doivent l'être également. Si la France doit maintenir sa part de marché dans le monde d'ici 2020, 80 millions de touristes étrangers supplémentaires la visiteront chaque année. Cette réalité n'est pas que française. Elle touche désormais la majorité des pays dans le monde. Et la France semble parfois plus à même de célébrer ses richesses qu'à anticiper les tendances structurelles d'un monde aux frontières ouvertes et aux citoyens habitués aux voyages. Pour mettre en perspective les questions liées aux formations des différents acteurs du tourisme, l'IFT a lancé depuis l'automne 2009 plusieurs initiatives.

Des débats nationaux sur les formations aux métiers du tourisme

Des débats nationaux ont présenté les enjeux de la professionnalisation des cursus, tant en formations initiales qu'en formations continues. Le premier, en novembre 2009 a été organisé en partenariat avec les milieux académiques afin d'établir le bilan et tracer

les perspectives, avec l'ensemble des partenaires intéressés, des formations existantes, de leurs points forts et points faibles au regard des attentes des jeunes et des débouchés offerts par le marché. En s'appuyant sur les nombreuses études disponibles, sur des témoignages et des expériences variés, des éclairages internationaux, des conclusions et pistes d'amélioration ont pu être dégagées en présence du Ministre en charge du Tourisme Hervé Novelli. Le deuxième, en octobre 2010, a eu lieu dans un cadre professionnel, celui des rencontres nationales du tourisme, en collaboration avec Atout France. Il avait été aussi marqué par la signature avec le Ministre d'une convention triennale de coopération. Le troisième, en novembre 2011, s'est inscrit dans ce qui constitue en quelque sorte la "marque de fabrique" de l'IFT, à savoir la rencontre permanente entre pouvoirs publics, entreprises et monde académique. A l'approche d'échéances politiques majeures en 2012, il s'agit de sensibiliser plus encore aux problématiques du développement touristique et à ses enjeux pour la France, singulièrement en matière d'emploi, d'insertion des jeunes et de formations professionnelles.

La rénovation des licences professionnelles

Dans le cadre des travaux de la section "formation" de son Conseil scientifique et professionnel, l'IFT participe depuis le printemps 2011 aux travaux de réno-



vation des licences professionnelles en tourisme. Un inventaire le plus exhaustif possible des licences professionnelles existant actuellement en France a été dressé. Sur cette base, une typologie précise a été établie et permet de proposer au Ministère, en concertation avec les représentants des principales organisations professionnelles intéressées, un cahier des charges prenant en compte les différentes spécialités comme les impératifs de compétences nouvelles de l'ensemble des activités touristiques. Ce cahier des charges vise à améliorer la lisibilité des licences professionnelles et à permettre une bonne articulation avec la réforme en cours des BTS Tourisme.

Le Forum des formations, des métiers et des carrières dans le tourisme

Le "1^{er} Forum des formations, des métiers et des carrières dans le tourisme" a été lancé en mai 2011 pour faire se rencontrer mondes académiques et mondes professionnels, aider à l'orientation des étudiants et des adultes en reconversion, décrypter les réalités de métiers et de secteurs d'avenir en France et à l'international (distribution et web, entrepreneuriat, marketing et commercial, production, transports). Les étudiants d'aujourd'hui sont la force vive du tourisme français de demain. Il est temps de penser à eux, de leur favoriser des échanges directs avec les acteurs professionnels du tourisme.

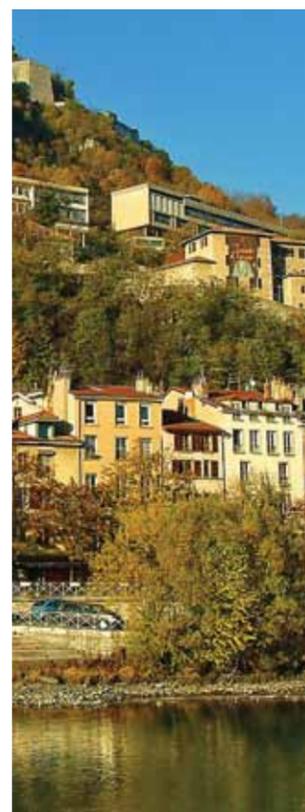
Le guide "Réussir dans le tourisme"

L'IFT souhaite contribuer à une meilleure connaissance de ses activités, de ses métiers et des formations permettant d'y accéder. Le Guide "Réussir dans le tourisme" a été publié en septembre 2011 aux éditions Hachette par l'IFT et plusieurs de ses grands partenaires nationaux. Il est diffusé à plus de 40.000 exemplaires en France. C'est un ouvrage pratique et simple, fidèle à l'esprit de la collection "Le Routard", destiné principalement aux jeunes en quête d'aide à l'orientation professionnelle et aux personnes en activité souhaitant valider leur expérience ou entamer une reconversion dans le secteur du tourisme. Le Guide présente plusieurs parties distinctes, qui permettent de trouver rapidement des réponses concrètes aux questions relatives aux activités, aux métiers et aux formations en tourisme en France.

"Un voyage dans le monde du tourisme" permet d'abord de détailler le tourisme dans le monde et en France en 2011 et de dégager les grandes tendances, notamment démographiques, environnementales et technologiques, qui influencent ses évolutions actuelles et futures.

"Une visite des métiers du tourisme" dresse ensuite une cartographie de l'emploi dans le tourisme en 2011 et donne des conseils pour bien choisir son métier.

Un "Vade-mecum des formations" détaille les nombreuses voies professionnelles, technologiques et universi-



taires en France et à l'étranger, tente d'en faciliter la compréhension et la sélection.

Des témoignages de professionnels soulignent l'importance d'un projet personnel pour "faire carrière et réussir dans le tourisme".

Un "Annuaire des formations par région" et un "Annuaire des Membres et Partenaires professionnels de l'IFT" donnent enfin aux lecteurs des informations actualisées et des contacts précis.





Les éditions

Les métiers et les compétences du tourisme évoluent rapidement, pendant que les programmes de nombreuses formations demeurent encore trop académiques et semblent éloignés des priorités professionnelles. Une collection "Tourisme, métiers et compétences" est conçue aux Editions De Boeck principalement pour eux. Elle souhaite aider à l'orientation des étudiants et des adultes en reconversion, décrypter les réalités des métiers du tourisme et des secteurs d'avenir en France et à l'international.

De nombreux professionnels et enseignants - chercheurs parmi les meilleures écoles et universités vont

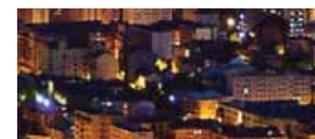
participer à sa rédaction selon une méthodologie toujours identique pour l'ensemble des ouvrages :

- Introduction macro et microéconomique (France et international).
- Entretiens avec grands témoins professionnels (France et international).
- Études de cas d'entreprises (France et international).
- Portrait de métiers et formations (France et international).
- Perspectives (France et international).

La collection comptera une douzaine d'ouvrages, structurés notamment autour des grands secteurs touristiques mis en valeur par les Pôles d'excellence de l'IFT. Les premiers ouvrages seront consacrés aux "acteurs et institutions du tourisme" (refonte et développement du Que-sais-je? de Jean-Luc Michaud), aux compétences et métiers de "l'hôtellerie et de l'hébergement" (Pôle Côte d'Azur), du "tourisme de montagne" (Pôle Grenoble - Rhône-Alpes), des "patrimoines touristiques" (Pôle Fontainebleau). Ils seront rédigés pour une sortie en 2012, au plus tard premier trimestre 2013.

L'objectif est de publier 2 à 3 titres chaque année, avec comme thématiques suivantes les compétences et les métiers du "tourisme balnéaire et maritime" (Pôle La Rochelle - Atlantique), du "tourisme d'affaires, de foires, salons et congrès" (Pôle Paris), du "tourisme urbain" (Pôle Paris), du "tourisme durable", etc.

Au-delà d'une distribution dans les pays francophones, la collection "Tourisme, métiers et compétences" pourrait être traduite et distribuée, en adaptant notamment les interviews et les études de cas, dans quelques pays aux marchés touristiques en pleine croissance (Chine, Inde, Russie ou Brésil) où l'IFT



développe des partenariats avec des fédérations professionnelles et des organismes de formation.

Les entretiens avec des grands professionnels

La section "Veille et prospective" du CSP de l'IFT a lancé enfin des entretiens avec de grands témoins professionnels issus de l'ensemble des secteurs d'activités touristiques. Ces entretiens permettent d'appréhender les grandes tendances des secteurs (marchés, entreprises, évolutions et enjeux) avant de détailler les aspects propres aux ressources humaines (métiers, pratiques RH, notamment



d'un point de vue de niveaux des qualifications recherchées principalement à l'embauche des nouveaux salariés, les types de formations et de qualifications recherchées, l'accompagnement des salariés en matière d'évolution professionnelle (programmes de formation interne), etc.) et les compétences et métiers de demain (compétences qui vont évoluer à l'avenir ou compétences obligatoires pour réussir dans chaque secteur d'activité).

L'IFT a donc inauguré une nouvelle façon d'aborder les questions de formation en France en matière de tourisme. C'est animés de cette spécificité que des premiers doctorats ont été engagés en Seine-et-Marne, tant avec l'Université de Marne-la-Vallée qu'avec l'École des Mines ou que des programmes européens et internationaux sont ouverts (avec l'Union européenne ou l'Agence nationale de la recherche française). L'IFT combat le déficit de crédit du secteur du tourisme et son abandon progressif par les politiques publiques, l'émiettement et la parcellisation des formations, la modicité des programmes et des moyens de recherches, le manque de lisibilité à l'international de nombreuses initiatives individuelles. L'IFT réfléchit d'ailleurs à la création de Chaires de tourisme et d'hôtellerie qui porteraient les couleurs de cette excellence française dans le monde. Ces Chaires ne seraient pas rattachées à un établissement de formation en particulier, mais à un

réseau d'établissements et d'acteurs français. La transmission des savoirs et des compétences par des professionnels prestigieux, l'aide à la création par de jeunes talents académiques et professionnels, l'ouverture vers la francophonie, l'Europe et le monde, la professionnalisation et la technologisation des productions et des consommations obligent à se tourner vers l'avenir, sortir des schémas traditionnels de pensée, vouloir susciter, encourager, supporter les projets et les initiatives qui font du tourisme un service sur mesure, à la mesure du monde et de ses différents enjeux.

"La transmission des savoirs et des compétences par des professionnels prestigieux, l'aide à la création par de jeunes talents académiques et professionnels, l'ouverture vers la francophonie, l'Europe et le monde, la professionnalisation et la technologisation des productions et des consommations obligent à se tourner vers l'avenir, sortir des schémas traditionnels de pensée, vouloir susciter, encourager, supporter les projets et les initiatives qui font du tourisme un service sur mesure, à la mesure du monde et de ses différents enjeux."

Brice DUTHION

Brice Duthion est maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et secrétaire du Conseil scientifique et professionnel de l'Institut Français du Tourisme (IFT). Au sein de l'École Management et Société du Cnam, il est responsable de l'équipe pédagogique "échanges" du Cnam tourisme et directeur adjoint de l'Institut national des transports internationaux et des ports (Itip Cnam). A ce titre, il est responsable de l'ensemble des diplômes et programmes en tourisme et en transports. Auteur de nombreux articles et ouvrages en France et à l'étranger, il enseigne principalement l'économie du tourisme, la gestion d'une entreprise touristique, l'économie des transports de voyageurs et l'économie des transports aériens. Ses recherches portent, dans le domaine du tourisme, sur les performances économiques, technologiques et environnementales des différents acteurs industriels et des PME européennes, ainsi que les stratégies, l'organisation des aménagements territoriaux, la structuration de filières économiques et de ressources humaines dans les régions méditerranéennes et les marchés émergents du tourisme. Brice Duthion a suivi notamment des études de sciences politiques et de géographie et est docteur en urbanisme, géographie humaine et aménagement du territoire. Il est enfin membre fondateur du Club Tourisme et management.

Le Master en sciences et gestion du tourisme,

de l'Université Libre de Bruxelles

Le Master en sciences et gestion du tourisme de l'Université Libre de Bruxelles

Le master en sciences et gestion du tourisme est né en 1995 d'une volonté de professeurs de l'Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire (IGEAT) de donner à l'étude du tourisme une approche globale, donc pluridisciplinaire, associant entre autres la géographie, l'histoire, les sciences politiques, le marketing, le management stratégique, l'histoire de l'art. Seule et unique formation de niveau universitaire en Belgique francophone, le master se distingue des programmes dispensés en hautes écoles de par un apprentissage poussant l'étudiant à prendre un certain recul par rapport aux pratiques du secteur pour mieux en comprendre le sens, les conséquences et les perspectives d'amélioration et d'innovation. Cet esprit d'analyse, critique, complète ainsi les compétences qu'ont pu acquérir des bacheliers en tourisme au cours de leurs études antérieures. Ces bacheliers en tourisme ne constituent cependant pas la

seule cible du master. Le programme est ouvert à un large éventail d'étudiants porteurs d'un grade académique universitaire ou de type non-universitaire (p.ex. bacheliers en sociologie, histoire, géographie, marketing, relations publiques). Aussi le master comprend-il un volet de cours professionnalisants. Ceux-ci sont donnés par des acteurs du secteur reconnus dans leurs domaines d'expertise tels l'organisation de voyages, l'innovation en tourisme, le management stratégique, la promotion du tourisme, la gestion d'attractions touristiques. Cette professionnalisation s'effectue également par l'accomplissement d'un stage, la réalisation de travaux appliqués ainsi que la participation à des conférences sur des questions d'actualité du tourisme associant professionnels et académiques extérieurs à l'ULB.

En quoi consiste le master en sciences et gestion du tourisme plus précisément ?

Les objectifs visés par le master comprennent donc tant l'appropriation par les étudiants de concepts, d'outils et de méthodes d'analyse du tourisme que l'acquisition de principes et pratiques de gestion et marketing, conception de voyages, veille touristique, présentation et interprétation du patrimoine, etc. En ce sens, le tourisme y est abordé à la fois en tant que secteur économique, pratique sociale et activité professionnelle. Ses influences sur l'aménagement du territoire, l'environnement et les sociétés hôtes font également partie des problématiques étudiées. Plus qu'une sensibilisation à ces questions, le master promeut leur intégration dans la conception et l'évaluation de projets de valorisation touristique. Pour atteindre ces objectifs, un programme de cours adapté a été mis sur pied; il s'étend sur deux ans et comprend 120 ECTS (cf. tableau 1).

“Le Master de l'ULB aborde le tourisme en tant que secteur économique, pratique sociale et activité professionnelle mais également ses influences sur l'aménagement du territoire, l'environnement et les sociétés hôtes.”

Tableau 1. Le programme du master en sciences et gestion du tourisme – 120 ECTS

Première année	Deuxième année
Analyse scientifique du tourisme et de sa place dans la société	Travaux de fin d'études
<ul style="list-style-type: none"> Economie du tourisme Méthode d'analyse du tourisme Géographie et histoire du tourisme Anthropologie du tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> Stage (2 mois) Mémoire
Gestion du tourisme et pratique professionnelle	
<ul style="list-style-type: none"> Théorie du marketing Eléments de comptabilité et de finance pour institutions culturelles Questions d'actualité et travaux de terrain en tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> Questions d'actualité et travaux de terrain en tourisme Règles et pratiques de l'offre touristique en Belgique Principes de création et d'organisation de voyages Tourisme et innovation
Aspects culturels et environnementaux du tourisme	
<ul style="list-style-type: none"> Principes et pratiques de l'aménagement du territoire Principes et pratiques de médiation touristique et e-tourisme Tourisme, transports et environnement Cultural tourism issues 	<ul style="list-style-type: none"> Principes et pratiques de la médiation touristique Analysis of cultural tourism and management issues
Cours optionnels	
<ul style="list-style-type: none"> Politiques de l'environnement Droit de l'environnement et évaluations environnementales Muséologie, conservation et restauration Théories et pratiques du développement Principes de stratégie dans le secteur du tourisme Sport, politique et société Communication corporate 	



Un programme court, sur un an, et équivalent à 60 ECTS, est également proposé. Celui-ci cible principalement les professionnels du tourisme désirant élargir leurs connaissances du secteur. Il offre aussi aux étudiants dont l'accès au niveau master est conditionné par la réussite d'une année dite "préparatoire" (p.ex. bacheliers en tourisme, gestion hôtelière, marketing...) une possibilité de décrocher un diplôme universitaire en deux ans. Certes moins complet que le master 120 ECTS, ce programme de type court comprend néanmoins les connaissances et compétences de base que souhaite transmettre le master (cf. tableau 2).

Tableau 2. Le programme du master en sciences et gestion du tourisme – 60 ECTS

	Analyse scientifique du tourisme et de sa place dans la société
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economie du tourisme ■ Méthode d'analyse du tourisme ■ Géographie et histoire du tourisme ■ Anthropologie du tourisme ■ Mémoire
	Gestion du tourisme et pratique professionnelle
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Théorie du marketing ■ Questions d'actualité et travaux de terrain en tourisme
	Aspects culturels et environnementaux du tourisme
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tourisme, transports et environnement ■ Cultural tourism issues 	
	Cours optionnels
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Principes de création et d'organisation de voyages ■ Tourisme et innovation

Un encadrement pédagogique favorisant l'autonomie, le travail en équipe et le terrain

Outre le contenu de la formation, l'encadrement pédagogique du master cherche à développer chez les étudiants des compétences valorisées par les professionnels du tourisme. La réalisation de travaux personnels demande à l'étudiant de faire preuve d'autonomie que ce soit dans l'orientation qu'il entend donner à ses travaux ou dans ses démarches de recherche, de collecte et de traitement de l'information. Le travail en équipe est également valorisé et encadré. Par exemple, dans le cadre du cours "questions d'actualité et travaux de terrain en tourisme", il est demandé aux étudiants de réaliser une analyse comparative entre deux cas d'étude sur une thématique proposée en début d'année. L'un des deux cas étudiés constitue nécessairement la destination du voyage de l'année. Ce travail de groupe s'étend sur toute l'année académique. Les groupes rassemblent les trois années d'étude de manière à entraîner une dynamique d'apprentissage entre anciens et nou-

veaux étudiants. Le travail requiert par conséquent de la part des étudiants une organisation tenant compte des atouts et faiblesses de chaque membre, une planification des tâches, l'utilisation de techniques de communication appropriées, etc. Un retour sur l'expérience vécue, une autoévaluation ainsi qu'une évaluation par les pairs sur la dynamique du groupe permettent à chaque étudiant de prendre conscience de ses points forts et faibles et de réfléchir à des pistes d'amélioration. Les thématiques de l'année sont concrétisées par la rencontre d'acteurs de terrain lors de l'excursion et une approche empirique de la thématique étudiée. Ce cours n'est pas le seul à solliciter un travail de terrain. L'ancrage des travaux dans les réalités de terrain est favorisé par plusieurs autres cours. L'intérêt de ces travaux réside en l'application de méthodes scientifiques, la concrétisation de problématiques vues au cours et la rencontre d'acteurs du secteur (gestionnaires d'infrastructures et d'attractions touristiques, acteurs de la promotion de destinations, responsables politiques, groupes d'action locale, syndicats et groupes d'intérêts divers, etc.). Ils préparent au stage de deux mois en

entreprise, lequel demande à l'étudiant de remplir une mission où il doit entre autres faire preuve d'initiative, d'une connaissance de l'entreprise d'accueil et d'une maîtrise des méthodes, principes et pratiques étudiés lors de son cursus académique.

Des enseignants chercheurs et acteurs de terrain

Composée d'académiques et de professionnels, l'équipe d'enseignement du master est également active dans la recherche ou sur le terrain. Une partie des enseignants fait, en effet, partie du Laboratoire Interdisciplinaire Tourisme, Territoires et Sociétés. Fondé en 1997, LiToTeS est l'unité de recherche en tourisme de l'IGEAT. Ce laboratoire mène des recherches appliquées et fondamentales sur les interactions entre tourisme, dynamiques territoriales et sociales en milieu rural et urbain. LiToTeS a participé depuis sa création à de multiples projets nationaux et internationaux pour les pouvoirs publics, la Commission Européenne et le secteur associatif. La participation active dans la recherche appliquée permet de

développer des outils stratégiques de gestion et de développement du tourisme qui enrichissent l'enseignement par l'étude de cas concrets. En même temps, les chercheurs par leurs travaux de thèses et leur participation à de nombreux colloques internationaux contribuent à une actualisation permanente des connaissances sur diverses problématiques liées au tourisme.



© Danwei Zhang



© Anya Diekmann

"La participation active dans la recherche appliquée permet de développer des outils stratégiques de gestion et de développement du tourisme qui enrichissent l'enseignement par l'étude de cas concrets."



Isabelle CLOQUET

Assistante à l'Université Libre de Bruxelles.

Isabelle Cloquet est assistante pour le Master en sciences et gestion du tourisme de l'IGEAT depuis 2009. Ses fonctions comprennent l'accompagnement pédagogique des étudiants ainsi que la recherche au sein du Laboratoire Interdisciplinaire Tourisme Territoires et Sociétés. Détentrice d'une licence en tourisme (ULB) et d'une maîtrise en loisirs, culture, tourisme (UQTR, Québec), elle travaille actuellement sur sa thèse de doctorat. Dans ce cadre, elle s'intéresse plus particulièrement aux logiques d'action des tour-opérateurs réceptifs en destinations émergentes africaines pour pénétrer le marché et s'y maintenir.



© Isabelle Cloquet

“Les compétences acquises lors du Master permettent aux étudiants de mener des diagnostics stratégiques, de concevoir et d'évaluer des projets touristiques en accord avec les principes du développement durable, de mener une campagne de promotion, etc. Néanmoins, les diplômés éprouvent parfois certaines difficultés à faire comprendre la valeur ajoutée de leur formation.”

Une perspective nationale et internationale

Le master et l'équipe qui l'encadre s'inscrivent dans une perspective à la fois nationale et internationale. Pour l'équipe, il apparaît essentiel de préparer au mieux les étudiants aux problématiques et spécificités rencontrées en Belgique tout en les invitant à mettre ces particularités en perspective à une échelle internationale. Cela s'exprime tout d'abord dans le contenu des cours par l'étude approfondie de cas nationaux et internationaux. Parmi les questions relatives à la Belgique qui ont tout récemment été analysées en profondeur aux cours, l'on peut citer la valorisation touristique du patrimoine alimentaire en Wallonie, la gestion touristique des sites belges du Patrimoine Mondial, l'écotourisme de Bruxelles sur son site web, la présentation et l'interprétation touristiques du Musée Magritte et du Museum des sciences naturelles. Ensuite, l'organisation de conférences faisant intervenir des professeurs invités de Belgique et d'ailleurs permet aux étudiants de bénéficier des collaborations qu'entretiennent les membres de l'équipe du master au cours de leurs recherches. Par ailleurs, la mobilité des étudiants est encouragée. Un voyage d'étude



est organisé annuellement dans un pays limitrophe de la Belgique et vise à étudier une ou plusieurs questions spécifiques au territoire visité. Grâce à l'intégration du master dans les programmes ERASMUS et CREPUQ, des étudiants de deuxième année du master peuvent passer un quadrimestre en Espagne, Suisse, Angleterre, Portugal, Québec... mais aussi à Leuven. Certains étudiants choisissent de réaliser leur stage à l'étranger dans la destination de leur choix : Singapour, Inde, Bénin, Maroc, Laos, France, Allemagne... Enfin, l'internationalisation du master s'effectue également en interne puisque le programme attire des étudiants d'autres horizons tels que la Chine, Vietnam, Roumanie, Bulgarie, Maroc, Suisse, Italie, Guinée, Sénégal.

Atouts et faiblesses de la formation sur le marché du travail

Sans conteste, l'atout principal de la formation proposée par le master résulte de la préparation des diplômés à la prise de responsabilités de haut niveau grâce à leur capacité à travailler en autonomie, leur expérience du travail en équipe, leur méthode de travail, leur maîtrise d'outils de recherche et de traitement de l'information, sans oublier, leur regard critique et leur approche pluridisciplinaire. Ces compétences les rendent capables de mener des diagnostics stratégiques, concevoir et évaluer des projets touristiques en accord avec les principes du développement durable, mener une campagne de promotion, etc. Comme toutes formations, le master présente aussi des faiblesses : hormis l'anglais, lequel est entretenu par la lecture d'une littérature en grande partie anglophone ainsi que des cours et conférences donnés dans cette langue, les autres langues ne figurent pas au programme. Il appartient donc à l'étudiant d'entretenir sa connaissance de langues étrangères

par les multiples possibilités à sa disposition, échange ERASMUS et stage à l'étranger y compris. Par ailleurs, le barème associé au diplôme de master peut apparaître élevé pour certains employeurs du secteur du tourisme. Les diplômés éprouvent parfois certaines difficultés à faire comprendre la valeur ajoutée de leur formation et l'intérêt qu'il peut y avoir à les embaucher, notamment lorsqu'ils entrent en compétition avec des ingénieurs commerciaux, des diplômés en communication, en marketing, etc.

Un outil auquel les professionnels du tourisme ne pensent pas toujours et pourtant...

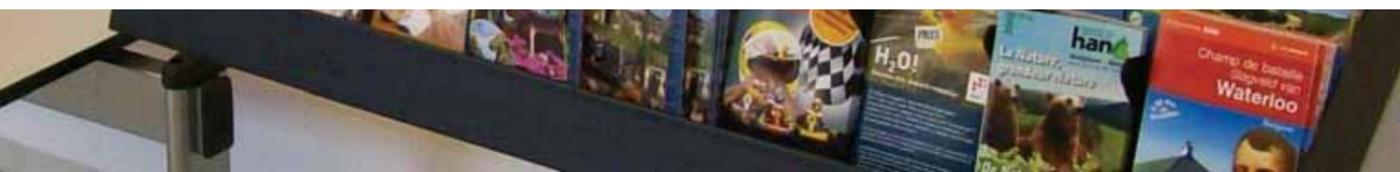
C'est en partie pour lutter contre une méconnaissance à laquelle est confronté, sur le marché du travail, le master en sciences et gestion du tourisme quant à sa plus-value que l'équipe qui l'encadre attache beaucoup d'importance aux commentaires de ses étudiants, anciens et actuels. Depuis sa création, le master a, en effet, vu son programme évoluer pour répondre aux défis qui attendent les diplômés dans leur vie professionnelle. Des efforts permanents sont, en outre, fournis en vue de faire connaître le master auprès de professionnels et d'intégrer les préoccupations de ceux-ci dans la formation : visites de terrain, conférences, stages, tables rondes, intégration au sein de l'équipe. Certains professionnels l'ont déjà compris, le master peut également s'avérer un outil intéressant pour recueillir de l'information (p.ex. en proposant des questions de mémoires, des stages), mener certains projets, se faire connaître ou encore diffuser des offres d'emplois ou de stages à un public initié.

Pour de plus amples informations : <http://igeat.ulb.ac.be/fr/enseignement/master-en-tourisme>

Le Centre de compétence Forem Formation Tourisme : un acteur de référence

dans la professionnalisation des acteurs du tourisme en Wallonie





Le Centre de Compétence Forem Formation Tourisme : un acteur de référence dans la professionnalisation des acteurs du tourisme en Wallonie

Présentation et contexte de création

Le Forem (service public wallon de l'emploi et de la formation) dispose, à travers toute la Wallonie, de nombreux centres qui dispensent diverses formations, généralement transversales ou "généralistes" et qui s'adressent pour la majeure partie d'entre elles aux demandeurs d'emploi.

En parallèle à ces "Centres de formation", il a été chargé de la mise en place d'un réseau de 27 "Centres de compétence" (Cdc) spécifiques à certains secteurs d'activités ou filières - qui ont pour public, non seulement les demandeurs

d'emploi mais également les travailleurs, les enseignants, ...

Un Centre de compétence dédié au tourisme s'est ainsi créé, opérant sur l'ensemble du territoire wallon et situé à Marche-en-Famenne.

Préalablement à la création de ce centre, une étude technique fouillée du secteur touristique a été réalisée, comportant une consultation très large des acteurs et une validation par ceux-ci des grandes options identifiées dans le projet de départ. En 2006 a alors débuté la phase de conception et de réalisation du projet. Cette phase de conception s'est déroulée en parallèle

En mars 2000, le Conseil européen réuni à Lisbonne s'est fixé un nouvel objectif stratégique: "devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale"

Le processus de Copenhague (2002) et le communiqué de Bruges (2010) ont spécifié comment atteindre cet objectif:

- **augmenter la qualité et l'attrait de la formation professionnelle;**
- **encourager la mobilité au sein et hors des frontières nationales;**
- **permettre la comparabilité, la perméabilité et la transparence des qualifications et des diplômes;**
- **permettre et favoriser l'apprentissage tout au long de la vie.**

sur deux aspects: d'une part la création des "équipement et infrastructures", avec l'implantation et la construction d'un nouveau bâtiment à Marche-en-Famenne, et d'autre part la réflexion sur les "missions et fonctions" de ce nouvel outil.

Le cœur de métier du Cdc Tourisme est de contribuer à la professionnalisation du secteur touristique, aux côtés d'autres acteurs du réseau (Commissariat général au Tourisme, Wallonie Bruxelles Tourisme, le Centre d'Ingénierie touristique de Wallonie, les associations et fédérations professionnelles, ...), en utilisant ses propres spécificités et outils. C'est dans le contexte d'un secteur en pleine mutation que prend place le Centre de compétence Tourisme, dont l'axe prioritaire est le "développement des compétences des ressources humaines du secteur touristique dans un souci de développement économique et dans le respect des valeurs culturelles et environnementales".

La finalité des formations dispensées par le Cdc est bien sûr l'accroissement des compétences et des connaissances liées au secteur, par le biais notamment de séminaires, de colloques (les "Rencontres du Cdc Tourisme"), des visites de terrain ou des échanges d'expertises.

Afin de proposer un transfert de compétences et de connaissances adaptés aux besoins actuels, le Cdc Tourisme doit, en amont de l'organisation des sessions de formation proprement dites:

- analyser les besoins du secteur, et plus spécifiquement, analyser la situation et les caractéristiques de l'emploi dans le tourisme en Wallonie;
- réfléchir aux modalités de transfert les plus pertinentes, efficaces et efficientes tenant compte des contraintes du secteur du tourisme.

Ce travail de fond constitue donc une part importante de ses missions.

Rôle et missions

Le Centre de compétence Tourisme est labellisé depuis le 22 janvier 2009, et répond dans ce cadre aux **missions** suivantes:

- la veille, l'observation, l'évaluation;
- la recherche et le développement;
- le transfert de compétences, la formation, l'accompagnement;
- le partage d'informations, documentation, ressources;
- l'assistance et le conseil;
- la valorisation des compétences.

Actif sur l'ensemble de la Wallonie, le Cdc est dédié à la professionnalisation du secteur du tourisme dans toutes ses composantes: attractions et musées, hébergements (hôtels, gîtes, chambres d'hôtes), agences de voyage et tour opérateurs, organismes touristiques, autocaristes, guides,...). Les activités développées par ce type de centre s'adressent aussi bien aux demandeurs d'emploi qu'aux étudiants et jeunes diplômés, enseignants ou opérateurs actifs du secteur dans une logique de parcours professionnel et

de formation continue. Il contribue à donner une représentation objective des métiers du tourisme aux étudiants et à favoriser l'insertion des demandeurs d'emploi dans le secteur.

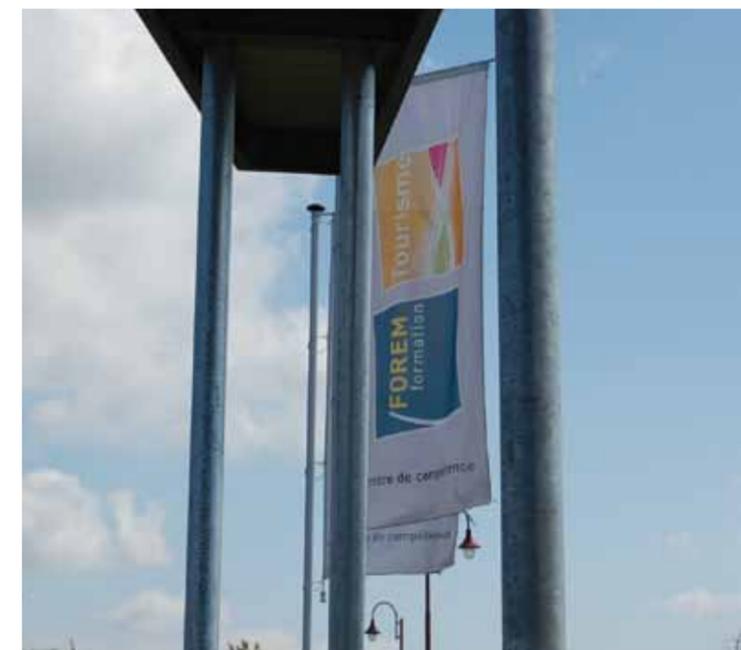
En ce qui concerne la "veille", le Cdc observe et analyse l'évolution des métiers et des qualifications au regard des tendances touristiques et socio-économiques actuelles. Une étude prospective sur l'emploi dans le Tourisme en Wallonie est en cours dans ce cadre depuis 3 ans.

"Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger."

Nârada

Son équipe est composée de professionnels du tourisme et de la formation et d'un pool d'experts extérieurs.

Le Centre s'attèle, par ailleurs, à la création et l'actualisation de référentiels des métiers du tourisme (référentiels métiers, compétences, formation et évaluation) afin de s'inscrire dans le cadre européen des certifications et de la validation des compétences.





Thématiques abordées

Les thématiques développées sont centrées sur l'amélioration des connaissances et/ou compétences:

- de toutes les facettes de l'**accueil touristique** et du conseil en séjour;
- en **management, stratégie de développement durable** d'entreprise ou de territoire touristique;
- en **promotion/communication** touristique;

“Ce ne sont plus le capital et l'entreprise qui forment le véritable moteur de la croissance économique et du développement, mais plutôt le talent individuel. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère: l'ère de l'humain.”

Jeffrey Joerres, patron de Manpower, à Davos en janvier 2011

- pour une meilleure **thématisation et structuration de l'offre** touristique;
- pour une approche **marketing** différenciée des **publics** touristiques;
- des concepts de **qualité** appliqués au tourisme;

- en **management des RH** dans le tourisme;
- par rapport à certains **“métiers” particuliers / techniques et savoir-faire** dans le tourisme;
- en **e-Tourisme** pour une meilleure gestion des clientèles, de la promotion et de la commercialisation par Internet;
- par la sensibilisation aux évolutions du secteur touristique par la **veille prospective** et l'échange d'expériences;
- en **langues** par un apprentissage différencié appliqué au secteur du tourisme.

La formation, partie émergée de l'iceberg.

Le Cdc Tourisme a, depuis sa création, toujours considéré que son cœur de métier était le transfert de compétences en vue de l'accession ou du maintien à l'emploi, en fonction des attentes du secteur et dans un souci d'accroissement de sa qualité.

Il a donc, pour répondre au mieux aux besoins des différents métiers du tourisme qui évoluent constamment, développé une importante activité de “veille” du secteur et de R&D et met progressivement en place une réflexion sur les outputs de la professionnalisation (reconnaissance des compétences

acquises en formation (ReCAF), validation,...).

Concrètement, en parallèle des référentiels “compétences”, le Centre mène une réflexion et crée des outils:

- de diagnostic des besoins de compétences;
- d'évaluation des compétences initiales;
- de sélection des stagiaires par rapport aux acquis visés par une formation;
- des référentiels “métiers” au départ d'unités d'employabilité;
- de positionnement des niveaux de compétences dans le cadre européen (francophone) des compétences;
- des référentiels “formation” visant l'acquisition ou l'actualisation de compétences. Ces compétences sont ensuite évaluées, par le biais de la ReCAF (quand c'est possible) ou du “test” d'acquisition des apprentissages au terme d'une formation;

Le Centre de compétence tourisme: une interface entre tous les acteurs du tourisme, un outil et une plus value certaine. Afin de générer des performances plus importantes chez les acteurs du tourisme et de leur apporter les outils les plus adaptés à leur réalité, le Centre de compétence Tourisme a la volonté de servir de centre de référence pour les acteurs du tourisme, d'interface entre la formation initiale et la formation continuée, et de plate-forme au service des différents organismes de formation, intervenants et formateurs. Le Cdc met également en place de l'accompagnement (ex: en ligne, via des sessions d"e-learning" continues et des suivis "formations").

pour le transfert des acquis dans la pratique et le retour sur investissement pour l'organisation ou l'entreprise qui souhaite développer les compétences de son personnel;

RH pour permettre aux responsables touristiques de diagnostiquer ses besoins en compétences, recruter, mener un entretien d'embauche, évaluer son personnel,...

Ces activités ne peuvent être perçues de manière isolée. Elles sont toutes dépendantes les unes des autres. La formation ne représente qu'une partie de l'activité du Cdc Tourisme, la plus visible.

Cette manière élargie d'envisager la formation continue implique que le Cdc Tourisme ne considère pas les choses pour elles-mêmes, en l'occurrence la veille itinérante et prospective uniquement pour se poser la question de l'évolution des compétences et l'adaptation des besoins de formations. Bien plus largement, ce travail de réflexion sur le secteur est l'occasion d'enrichir les connaissances dans le domaine et de le professionnaliser.

La pierre angulaire des activités du centre étant l'accroissement ou l'actualisation des compétences, il appréhende donc les publics en regard de leur parcours, leurs besoins et leur acquis et non plus uniquement en fonction leur statut. Dans la mesure du possible, les publics des formations sont donc mélangés en terme de statut pour avoir des groupes homogènes en termes de prérequis et de besoins, ce qui permet des échanges d'expérience entre personnes à l'emploi ou sans emploi, expérimentées ou novices dans le secteur.

L'emploi dans le tourisme

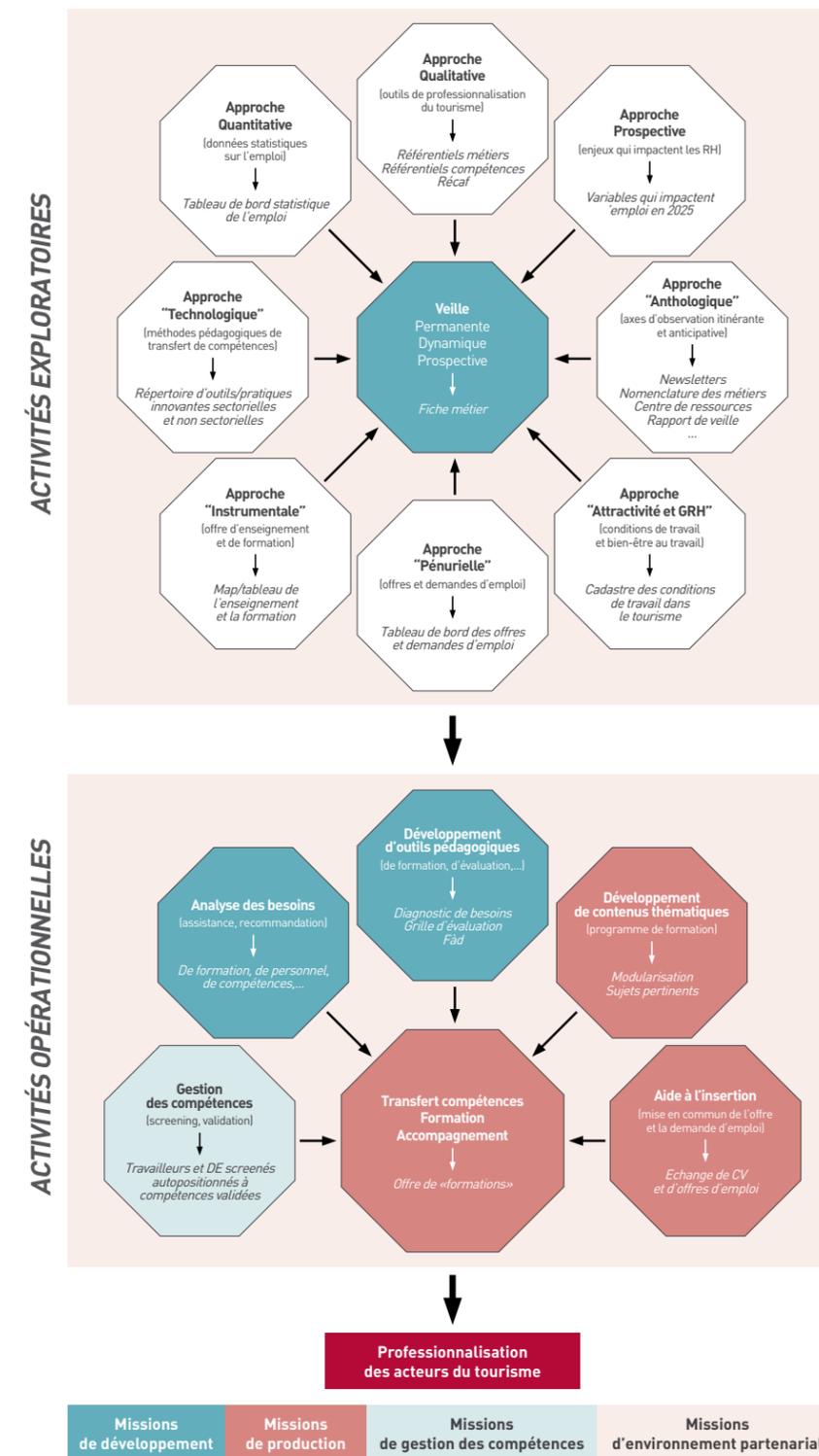
L'emploi dans le tourisme, ce sont des chiffres. Il existe actuellement peu de données avérées et actualisées sur le nombre de personnes qui travaillent directement ou indirectement dans le secteur. Cette information est importante car elle contribue à évaluer le poids économique du tourisme.

L'emploi dans le tourisme ce sont aussi des compétences. Identifier, anticiper, reconnaître les compétences nécessaires et suffisantes est indispensable pour développer un tourisme de qualité et professionnel.

Le Cdc Tourisme travaille en collaboration avec l'Institut Jules Destrée et certains services du Forem (en particulier le service “Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation (AMEF) et le Pôle de compétences), à la **quantification et à la qualification** de l'emploi dans le tourisme, à travers, notamment:

- une étude sur la répartition de l'emploi sur le territoire wallon, en termes de saisonnalité, de répartition spatiale, de statut, de secteurs du tourisme notamment. Cette étude s'appuiera, dans un premier temps, sur les chiffres de 2008 à 2010 et permettra de mettre en place un tableau de bord de l'évolution de l'emploi;
- une étude de l'offre et la demande d'emplois dans les secteurs du tourisme;
- une étude prospective qui a permis d'identifier, avec des opérateurs du tourisme et des enseignants, des variables qui impactent le tourisme et qui se traduisent par une représentation de l'évolution, à moyen et long terme, des métiers, des besoins de compétences et de formations, des profils,....;
- l'élaboration de référentiels métiers, de compétences, de formations, d'évaluation de compétences acquises, de validation de compétences, de screening, de diagnostic de besoins de compétences,...

Missions du centre de compétence tourisme



L'IFAPME

Tourisme et Esprit d'Entreprendre ? Naturellement !

IFAPME

Tourisme et Esprit d'Entreprendre ? Naturellement !

Aujourd'hui, gîtes et chambres d'hôtes constituent un secteur à part entière et déclinent le tourisme de terroir avec tous leurs charmes et leurs caractéristiques propres. De vieilles pierres couvertes d'une glycine, une porte de grange complètement vitrée, deux chambres coquettes et un petit déjeuner partagé, un cadre bucolique et le bonheur à portée de main... Est-ce suffisant pour rentabiliser l'investissement ? Avec plus de 3 700 hébergements de terroir reconnus par le CGT (près de 24 000 lits), le secteur comptabilisera bientôt 2 millions de nuitées annuelles. Un secteur en croissance au sein duquel les hébergements de qualité et offres originales ont une place à prendre, face à des touristes de plus en plus sélectifs, exigeants et en recherche incessante de caractère, d'accueil personnalisé, de qualité, de convivialité, de confort, d'originalité,.... La réponse qu'on leur apporte ne laisse plus trop la place à l'amateurisme ou à l'improvisation.

"Le tourisme de Terroir est un secteur en pleine croissance face à des touristes de plus en plus sélectifs et exigeants. Créer son gîte ou sa chambre d'hôtes ne laisse donc plus la place à l'amateurisme ou à l'improvisation."

La création d'une activité, l'investissement financier, humain et surtout les compétences multiples nécessaires au secteur touristique méritaient bien que l'on crée une formation spécifique.

Face à ces différents constats, l'IFAPME a proposé aux associations de propriétaires (Fédération des Gîtes de Wallonie et Accueil Champêtre en Wallonie) ainsi qu'à la Cellule Tourisme de Terroir du Commissariat général au Tourisme (CGT) de mettre en place une formation répondant aux attentes et besoins des créateurs de gîte et chambre d'hôtes.

Cette nouvelle formation est financée par le Fonds Social Européen dans le cadre du projet "Esprit d'Entreprendre IFAPME". En outre, elle bénéficie de l'expertise d'un réseau de formateurs et de conseillers qui accueillent chaque année des futurs indépendants (15 000 apprenants à la rentrée 2010).



Après quelques mois de travail, de rencontres et la réalisation d'une fiche métier, un parcours inédit de formation a été élaboré.

Celui-ci se décline en quatre étapes:

- **1^{ère} étape**: Celle-ci consiste en une séance d'information dans un gîte. Elle permet de présenter la formation et d'effectuer un tour d'horizon du secteur. Le créateur décide alors de son inscription ou non aux étapes ultérieures;
- **2^{ème} étape**: Les participants bénéficient gratuitement d'une formation de 60h axée sur l'élaboration du projet.

Grâce à l'expertise des formateurs et la dynamique du groupe, le créateur construit celui-ci par le partage des expériences, de savoirs et savoir-faire. Les formateurs sont des personnes qualifiées dans ce domaine et proches de la réalité du terrain. Il s'agit de propriétaires d'hébergements de terroir,

de représentants des deux associations professionnelles, d'agents de la Cellule Tourisme de Terroir du CGT.

La formation permet de gagner du temps dans le montage du projet, dans les choix, les investissements, la recherche d'un statut, les demandes d'autorisation, de subvention, les normes de sécurité-incendie,....;

■ **3^{ème} étape**: Afin de finaliser le projet et d'aboutir à la demande d'autorisation et de subvention au CGT, un accompagnement spécifique est nécessaire. Celui-ci est effectué par la Fédération des Gîtes de Wallonie ou Accueil Champêtre en Wallonie;

■ **4^{ème} étape**: Certains exploitants choisissent de prendre le statut d'indépendant ou d'indépendant à titre complémentaire ou encore de créer une société,.... Dans ce cadre, les partenaires de l'IFAPME (Créa' Job, UCM,...) apportent une aide personnalisée pour la création d'entreprise.



Catherine TELLIER

Catherine Tellier est, depuis 3 ans, chargée de mission Esprit d'Entreprendre et Tourisme à l'IFAPME.

Avant cela, elle a piloté un projet Tourisme Formation continue (dont projets européens et internationaux) pendant près de 10 ans et depuis 3 ans un projet "Esprit d'Entreprendre".

En avril 2011, plus de 80 personnes ont participé aux séances d'information. Vu le succès, 30 d'entre-elles ont été sélectionnées, les groupes étant volontairement limités à 15 personnes afin de garantir la qualité des échanges. Le choix des participants s'est effectué sur base d'une lettre de motivation et d'un dossier présentant leur projet. Les profils et les projets étaient variés et à différents stades de maturité.

C'est ainsi que deux premières formations aux Centres de Formation de Dinant et de Verviers ont été organisées pour se clôturer fin juin avec une évaluation très positive et des projets bien avancés.

Un nouveau cycle de formations a été lancé en octobre dans les centres de Verviers, Libramont et Braine le Comte pour se terminer mi-janvier.

Au terme de cette première année, 75 personnes auront bénéficié de ce projet. Il sera alors essentiel d'évaluer celui-ci et de renforcer le réseau et les contacts noués par une première "Rencontre des créateurs de gîtes et chambres d'hôtes". Elle sera l'occasion de partager toutes ces nouvelles expériences.



Des informations complémentaires ?

- Dans les Centres de Formation IFAPME de Libramont, Verviers, Braine le Comte ou auprès de Catherine Tellier à l'IFAPME : catherine.tellier@ifapme.be
- au numéro gratuit de l'IFAPME 0800 90 133 ou sur www.ifapme.be

Musées et Société en Wallonie

Quelles formations pour le secteur muséal ?





Musées et Société en Wallonie. Quelles formations pour le secteur muséal ?

L'asbl "Musées et Société en Wallonie" est une association représentative du secteur muséal à la fois reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles et par le Commissariat général au Tourisme. Elle compte 155 musées ou institutions muséales membres. Les missions de l'asbl sont de fédérer, représenter, professionnaliser et promouvoir ses membres.

C'est dans le cadre de la professionnalisation du secteur muséal qu'intervient principalement le service formation de l'asbl. Son objectif premier est de permettre aux musées d'acquérir l'expertise nécessaire à la réalisation des missions définies par le code de déontologie de l'ICOM (Conseil International des Musées) qui nous dit qu'un musée doit acquérir, conserver, étudier, exposer et transmettre le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de détection (statuts de l'ICOM art.3 §. 1).

Nous avons également souhaité mettre l'accent sur d'autres fonctions telles que la législation, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la communication, la promotion, la création de produits touristiques,...

Un des objectifs de l'asbl est de répondre aux besoins de ses membres et, entre autres, à ceux qui concernent la formation. Dans ce but, MSW a organisé en 2009 des forums afin de les questionner sur leurs besoins et attentes. Nous avons pu constater combien il était difficile de les énoncer de façon précise. L'idéal eût été de pouvoir travailler sur base d'écart en compétences afin de pouvoir déterminer les formations à suivre par le personnel des musées pour les combler.

Depuis quelques années, l'APEF (association paritaire pour l'emploi et la formation) met l'accent sur la nécessité d'élaborer un plan de formation pluriannuel et concerté. Cette manière de gérer la formation permet de déterminer de manière cohérente les écarts en compétences et, de façon plus précise, les formations qui peuvent aider à combler ces écarts.

Le service formation de MSW va donc, dans un avenir proche, entamer une phase de sensibilisation intensive auprès de ses membres afin de leur faire prendre conscience de l'utilité d'un tel plan de travail.

"Un plan de formation pluriannuel et concerté permet de déterminer de manière cohérente les écarts en compétences et, de façon plus précise, les formations qui peuvent aider à combler ces écarts."

Les défis que rencontrent les musées ne trouvent pas toujours leur réponse dans une formation de type traditionnel; c'est pourquoi, MSW, en collaboration avec ses formateurs, insiste encore plus maintenant que jamais sur la création d'un lien entre la "formation" et l'appropriation des acquis et des compétences dans le cadre des métiers de terrain.

Les formations deviennent des démarches plus approfondies (et plus longues) puisqu'y sont intégrées des sessions de travail intermédiaires à réaliser dans les institutions et avec leurs équipes. Dans la mesure du possible et avec l'engagement des "apprenants", un accompagnement inter-session est organisé, parfois, à travers une plateforme e-learning, souvent, à travers un échange de courriels, et, exceptionnellement, à travers des visites in situ dans les musées, de telle manière que les outils présentés lors des formations soient directement appliqués dans le champ de travail des participants.

La motivation des professionnels des musées à participer aux formations dépend aussi de leur implication dans le travail du musée. La différence des statuts, depuis le bénévolat occasionnel jusqu'au contrat à durée indéterminée en passant par toute une série de contrats plus ou moins précarisés, l'accès à des sources improbables de financement pour les formations selon le secteur auquel on appartient, la variation des niveaux de maîtrise de compétences requises ainsi que l'habituelle polyvalence professionnelle demandée aux travailleurs des musées sont des difficultés rencontrées dans l'organisation d'une formation suffisamment approfondie pour tous, tout en gardant son caractère généraliste.

Une première opération à effectuer pour pallier ces difficultés est de déterminer de façon précise les objectifs et les contenus des formations proposées. Ceux-ci seront définis en fonction des

différentes compétences à acquérir. De cette manière, les candidats à la formation se situent eux-mêmes sur une espèce d'échelle de compétences avant de s'engager. De la même manière, il est possible pour nous de redéfinir les objectifs de la formation ou d'en construire une nouvelle plus adaptée au public.

C'est pourquoi l'évaluation est importante : à l'issue de la formation, elle nous offre une vue générale sur l'adéquation entre contenus et compétences acquises ; après plusieurs mois, elle nous donne une idée de l'effet des formations sur le travail quotidien des apprenants. C'est à travers ce "cycle" que nous essayons de répondre au plus près aux différents besoins de notre public de travailleurs du secteur muséal. Cela passe, le cas échéant, par une activité de veille qui permet de proposer à ce même public des formations que nous ne pourrions organiser nous-mêmes.

Ainsi, la professionnalisation de notre service "formation" pour cerner le mieux possible les besoins de nos membres et la conscientisation de plus en plus poussée de la nécessité d'un plan de formation dans chaque musée deviennent de réels stimulants au progrès de notre secteur muséal.

"Les défis que rencontrent les musées ne trouvent pas toujours leur réponse dans une formation de type traditionnel. Il est donc essentiel de créer des liens entre la "formation" et l'appropriation des acquis et des compétences dans le cadre des métiers de terrain."



Françoise GOHY

Direction.



Jacques VALET

Service Formation.



La formation aux métiers du tourisme pour Atout France.

Permettre d'adapter l'offre française
à la demande touristique
nationale et internationale

et répondre aux besoins des professionnels et à l'évolution des métiers



© Erich Keppler Pixelio

La formation aux métiers du tourisme pour Atout France. Permettre d'adapter l'offre française à la demande touristique nationale et internationale et répondre aux besoins des professionnels et à l'évolution des métiers

L'importance de l'activité touristique et du poids économique de ce secteur en France n'est plus à démontrer. La France est en tête des destinations touristiques depuis de nombreuses années avec un nombre de visiteurs internationaux en croissance régulière.

A l'occasion de la dernière réunion des Ministres du Tourisme européens en France (le T20), Frédéric LEFEBVRE, le Ministre français en charge du Tourisme, a réaffirmé l'importance du poids du tourisme en France en dévoilant une nouvelle estimation des retombées directes de ce secteur à 7,1% du PIB français.

Toutefois, pour continuer à figurer dans le palmarès de tête, la France doit sans cesse innover, en relevant un certain nombre de défis. C'est pourquoi a été confiée à Atout France, en 2010, la réalisation de la "Stratégie Destination France 2010-2020".

Atout France est la nouvelle agence de développement touristique, née de la volonté de doter la France d'un **opérateur unique** concourant à la mise

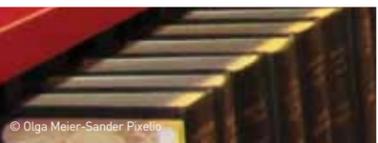
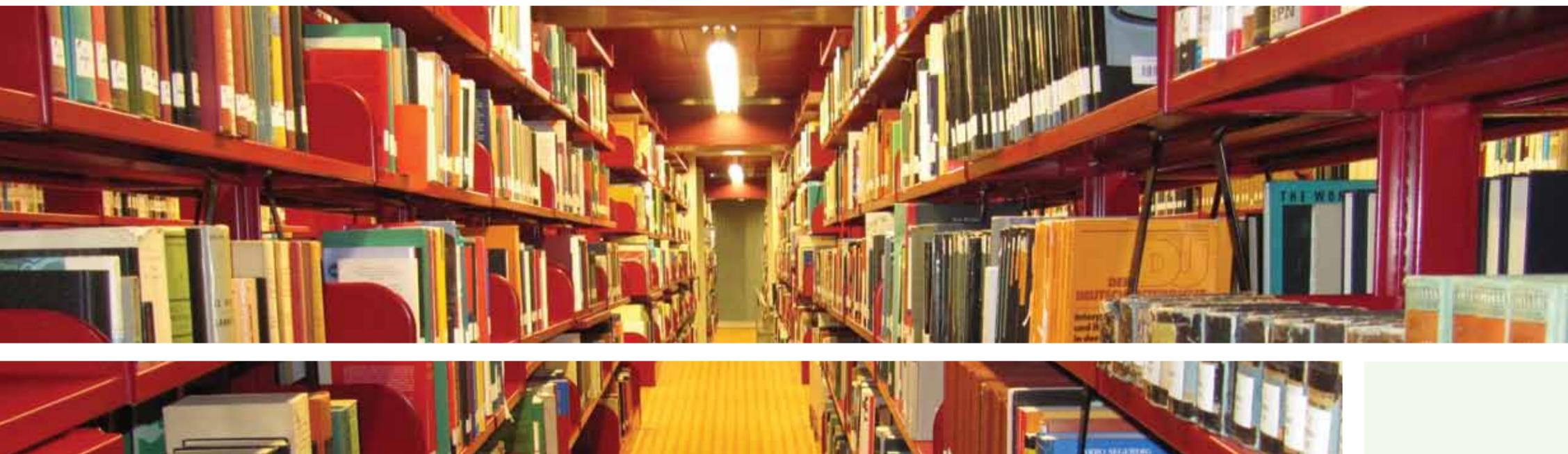
en œuvre des politiques publiques françaises en matière de tourisme. Cette entité permet le regroupement, en un seul lieu, de compétences aussi diverses que l'observation, la veille, l'ingénierie, le marketing, la promotion, mais aussi de compétences nouvelles qui sont: le pilotage et l'animation des référentiels qualité et de classement des hébergements, la tenue du registre national des agents de voyage, mais aussi la contribution à la **politique nationale de formation aux métiers du tourisme**.

**ATOUT
FRANCE**

France

En matière de formation, Atout France a pour objectifs d'agir sur différents leviers:

- Exercer une veille permanente, à travers ses 33 bureaux dans le monde, sur l'évolution des demandes des clientèles internationales;
- Avoir, du fait de son réseau d'adhérents de plus de 1100 acteurs publics et privés du tourisme, une vraie expertise, non seulement sur l'amélioration et le développement de nouvelles offres touristiques, mais aussi sur l'évolution des métiers qui y sont liés;
- S'assurer de la bonne adéquation entre l'offre de formation existante et les besoins des professionnels du secteur, en favorisant notamment des liens permanents entre les organismes de formation et les entreprises;
- Proposer, en tant qu'organisme de formation agréé, une offre de formation continue annuelle adaptée aux besoins des acteurs publics et privés du tourisme.



Rappel de quelques données sur la situation de l'emploi dans le secteur :

- Les chiffres révèlent un secteur très important quantitativement ;
- Le tourisme emploie directement en France un million de personnes dans 235 000 entreprises et un autre million indirectement, soit deux millions au total ;
- Chaque année, on compte environ 60 000 élèves, étudiants et stagiaires qui suivent un cursus de formation ;
- Par ailleurs, le secteur embauche 30 000 à 40 000 personnes par an dont seulement 50% sont issus du système de formation correspondant à ces métiers. Les autres salariés viennent d'autres cursus, ce qui confirme que la demande est forte et que des profils aux compétences très diversifiées sont recherchés.

La formation doit être adaptée à l'évolution de la demande touristique

Grâce à son réseau de 33 bureaux à l'international et aux nombreuses études et lettres de veille sur les marchés, Atout France est particulièrement bien située pour observer les évolutions de la clientèle. **L'Agence peut ainsi contribuer à enrichir les formateurs mais aussi le contenu des formations à tous les niveaux.**

“Grâce à son réseau de 33 bureaux à l'international et aux nombreuses études et lettres de veille sur les marchés, Atout France peut contribuer à enrichir les formateurs mais aussi le contenu des formations à tous les niveaux.”

Ainsi, que ce soit en France ou à l'international, les études de Atout France confirment que les touristes sont de plus en plus mobiles et imprévisibles : séjours à la carte, réservations de der-

nière minute, accès direct via les nouvelles technologies à l'offre du monde entier, nouveaux produits, recours au secteur non marchand, et que les attentes sont en constante évolution sur plusieurs plans :

- environnemental : besoin d'authenticité ;
- éthique : choix d'un tourisme en harmonie avec les démarches de développement durable, responsable, déclinant des éco-solutions, des économies d'énergies, des modes de circulation douces, etc ;
- besoin d'innovation en matière d'hébergements, de loisirs (golfs, spas, centres de thalasso, casinos, sites culturels etc), de produits touristiques, de lieux de restauration ;
- utilisation des TIC, pour organiser son séjour via Internet, regarder des comparateurs de prix, avoir des avis d'autres consommateurs, échanger sur des réseaux sociaux mais aussi télécharger sur place des informations utiles.

Par ailleurs, le prix, la qualité, l'accueil, font désormais la différence.

La formation est un facteur du développement économique d'un territoire. Elle permet non seulement d'agir sur la qualité de l'offre touristique, mais aussi de mieux répondre aux évolutions des métiers

Des formations adaptées aux besoins exprimés par les professionnels élèvent le niveau de qualification et facilitent l'embauche donc l'emploi. Les profils recherchés sont très variables car les métiers dans le tourisme sont extrêmement diversifiés.

La formation est porteuse d'emplois durables, pérennes.

La formation continue, en sensibilisant les acteurs, permet d'augmenter la qualité de l'offre touristique. Elle est synonyme de montée en gamme, de qualité, d'innovation.

Quels sont les domaines d'activités porteurs ?

Dans le cadre de la Stratégie Destination France 2010-2020 publiée par Atout France, **plusieurs cibles prioritaires** ont été identifiées : les seniors et les jeunes des pays matures, les

classes moyennes des pays émergents mais aussi les familles et le tourisme d'affaires.

Si on exclut l'hôtellerie-restauration de cette analyse, **les secteurs porteurs** sont les croisières, les parcs de loisirs, l'hébergement de plein-air, les rencontres et événements professionnels, mais aussi des secteurs de niches tels que le tourisme œnologique, le bien-être, certaines activités et loisirs comme le tourisme équestre, le vélo ou le golf qui se portent bien. La demande reste aussi très tournée vers les sites culturels. Et le secteur du tourisme de luxe reste toujours important.

“Les formations en tourisme quel que soit leur niveau, doivent répondre à ces exigences dans le développement des savoirs et des compétences : professionnalisme, qualité, accueil, innovation de produits.”

La France doit continuellement viser l'excellence, qui a fait sa renommée et que les clientèles s'attendent à trouver en venant en France. Les formations en tourisme quel que soit leur niveau, doivent répondre à ces exigences dans le développement des savoirs et des compétences : professionnalisme, qualité, accueil, innovation de produits.

Il faut mieux adapter l'offre de formation aux besoins des professionnels du secteur

La formation repose en France sur trois types d'acteurs : l'Etat, les professionnels et les collectivités territoriales.

Des réflexions ont été conduites récemment par l'Etat (étude menée en 2009 par le Cabinet Ernst & Young), sur l'adéquation des formations tourisme de niveau I et II (formations supérieures) aux besoins des professionnels. Ont été interrogés des formateurs, des professionnels et des anciens étudiants. Les résultats de cette étude ont permis de valider un certain nombre de recommandations autour de plusieurs axes :

- Accroître la visibilité des formations à la fois auprès des étudiants, des formateurs et des employeurs ;
- Resserrer le lien avec le monde professionnel ;
- Travailler sur un référentiel ou une typologie des métiers et des carrières. Ce dernier est en cours de constitution conjointement entre le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et Atout France ;
- Favoriser l'internationalisation des programmes.

Atout France veut favoriser des liens permanents entre les organismes de formation et les entreprises.

Atout France organise chaque année les Rencontres Nationales du Tourisme qui sont l'évènement annuel incontournable des acteurs professionnels du tourisme français. Depuis 2010, l'Agence a mis en place un nouvel espace dédié aux organismes de formation. Véritable plate-forme d'échanges de savoir-faire et de bonnes pratiques, cet espace leur permet pendant une journée de se faire connaître et de rencontrer les professionnels privés, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les collectivités territoriales, les associations et fédérations, etc.



Bénédicte MAINBOURG

Directrice de la Formation aux métiers du Tourisme et du Centre de ressources à ATOUT FRANCE.

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en Droit et d'un 3^{ème} cycle en Droit Parlementaire, Bénédicte MAINBOURG a débuté en 1982 au Ministère de la Jeunesse et des Sports avant de rejoindre le Ministère du Tourisme en 1984 comme adjointe à la Mission Contrats de Plan Etat- Région.

En 1988, Bénédicte MAINBOURG rejoint Maison de la France, dans un premier temps aux Etats-Unis comme adjointe du Bureau de Chicago puis à Paris où elle occupe successivement les responsabilités suivantes: Responsable du marché Américain du nord, Chef du Département "Affaires", Chef du Bureau de la Stratégie, Sous-directrice des Partenariats.

En 2004, Bénédicte MAINBOURG rejoint ODIT France, où elle occupe les fonctions de Directrice des Partenariats et de la Communication. Depuis le 19 mai 2009, date de la création de Atout France, l'Agence de Développement Touristique de la France, elle occupe les fonctions de Directrice de la Formation aux métiers du Tourisme et du Centre de ressources.



Atout France propose une offre de formation continue adaptée aux besoins des acteurs publics et privés du tourisme.

On constate bien souvent chez les professionnels un déficit de formation en ingénierie touristique: montage juridique et financier de projets, partenariats publics/privés, aménagement des territoires, modes de gouvernance etc. Or, il est important de pouvoir former des professionnels au développement mais aussi au renouvellement de l'attractivité de l'offre touristique. Atout France propose un programme annuel de journées techniques où elle est à même d'intervenir comme experte dans des formations organisées par d'autres entités.

En complément de ces journées techniques, Atout France a développé depuis de nombreuses années un Centre de ressources qui contient plus de 200

titres dans trois collections différentes: Observation, Marketing et Ingénierie touristique, avec une quinzaine de nouveautés par an. Ce sont plus de 20 000 exemplaires par an qui sont diffusés par ses soins.

"Il est important de pouvoir former des professionnels au développement mais aussi au renouvellement de l'attractivité de l'offre touristique."

Ainsi Atout France, en tant qu' Agence officielle du développement touristique de la France, contribue, aux côtés du Ministère en charge du Tourisme, à la définition d'une politique nationale de formation touristique en France.



© Rainer Sturm Pixelio

ACCOR,

première école hôtelière au monde



ACCOR, première école hôtelière au monde

En créant sa propre université d'entreprise en 1985, Accor devenait la première entreprise de services en Europe à intégrer son propre centre de formation. 26 ans plus tard l'Académie Accor propose un catalogue de plus de 150 formations différentes, accueille environ 135.000 stagiaires par an dans

ses 17 Académies Accor présentes à l'international.

L'ambition de l'Académie est de déployer la stratégie du Groupe et d'accompagner sa croissance par des actions de formation cimentant la culture de l'entreprise et développant

les compétences des collaborateurs et ainsi les fidéliser. Au-delà des marques et des pays, elle vise à promouvoir le "knowlegde management" en se constituant comme un lieu de partage d'expériences et de bonnes pratiques au sein du réseau Accor.



Agir localement comme un employeur responsable :

Le réseau mondial et décentralisé des Académies permet de mettre en place et d'adapter aux réalités locales les méthodes d'apprentissage et les programmes de formation en fonction des besoins des Opérations. Aux 17 entités situées à Auckland, Bangkok, Bruxelles, Budapest, Carrollton, Agadir, Dubaï, Evry, Londres, Madrid, Milan, Munich, Québec, Sao Paulo, Schiphol, Shanghai, Sydney, viendront s'ajouter cinq nouvelles Académies d'ici 2015.

Un catalogue de formations moderne, didactique et original

La diversité des situations et des problématiques oblige à innover et enrichir les formations en permanence pour accompagner le développement du réseau, répondre à l'évolution des besoins et garantir leur utilité et leur efficacité au regard des attentes du marché.

Les Académies proposent un choix très complet de formations qui couvrent plus d'une centaine de métiers - les métiers de l'hôtellerie (réceptionniste, femme de chambre, cuisinier, chef de rang), les relations clients (ventes /

commercial / marketing), la bureautique, la maintenance, les langues, la gestion opérationnelle, le revenue management, mais également le management ou le développement du potentiel.

"La diversité des situations et des problématiques oblige à innover et enrichir les formations en permanence pour accompagner le développement du réseau, répondre à l'évolution des besoins et garantir leur utilité et leur efficacité au regard des attentes du marché."

En complément des formations organisées en salle, les Académies donnent également la possibilité aux collaborateurs Accor de se former de façon autonome en développant des outils de formation en ligne. Une quinzaine de projets e-learning sont actuellement en cours de conception pour étoffer l'offre de l'Académie.



L'Académie Accor en Belgique et au Luxembourg

L'Académie Accor BeLux située à Bruxelles, a été inaugurée en 2000 et fait partie du réseau international des Académies Accor. Elle offre un large éventail de formations pour les collaborateurs des 70 hôtels, les chefs de service et les directeurs d'Accor BeLux.

Pierre ANNESESSENS

Training Manager Académie Accor Belgium Luxembourg.

A l'occasion des 7^{èmes} Rencontres Internationales de la Diversité en septembre dernier, Accor a reçu le Trophée de la diversité 2011 dans la catégorie "Formation" ainsi que le Grand Prix AFPA 2011 pour la conception et le déploiement d'un programme de e-learning en management de la diversité. Né de la réunion des compétences de l'Académie Accor, des équipes des ressources humaines et des opérationnels hôteliers, le programme de e-learning diversité a été élaboré en partenariat avec le FAFIH (Fonds d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière). Pour lutter contre les discriminations et faire vivre la diversité dans les hôtels, les modules de formation proposent un entraînement virtuel visant à reproduire des situations de la réalité opérationnelle au travers de 5 thématiques: le recrutement, l'évaluation, l'évolution professionnelle, la formation et la gestion des conflits.

Des formations certifiantes et qualifiantes :

Le rôle de l'Académie est d'aider au développement des compétences pour évoluer au sein d'une marque ou du groupe Accor.

Les marques ibis, Novotel, Suite Novotel donnent de véritables perspectives d'évolution en proposant des programmes de formations qualifiantes à l'ensemble de leurs collaborateurs employés.

D'autres formations sont certifiantes et favorisent la constitution d'un vivier homogène de professionnels dans une filière où de nouvelles compétences sont sollicitées. A titre d'exemple, le "RM pass" forme aux métiers du revenue management et la formation "Sales & Distribution" au métier de vendeur.

Chiffres Clés:

- 26 ans d'expertise
- 17 Académies Accor dans le monde
- 135.000 stagiaires par an
- plus de 340.000 jours de formation par an
- une offre de 150 formations différentes

Ne rêvons plus!

Ou comment le coaching peut vous aider à faire un petit pas... de plus!

Ne rêvons plus! Ou comment le coaching peut vous aider à faire un petit pas... de plus!

Il en va d'une destination touristique comme d'une entreprise: il n'y a qu'une gestion rigoureuse qui la mènera au succès! Il est vrai que cette ambition peut être facilitée si la destination en question dispose d'atouts historiques, patrimoniaux, naturels ou autres. Mais avec une gestion sans reproche vous atteindrez sans aucun doute la réussite. Car même avec un potentiel énorme (regardez la Grèce), vous pouvez courir à la faillite.

Que recouvre cette notion de "gestion rigoureuse"?

- Elle est financière, bien entendu car les bénéficiaires dégagés, qu'ils soient issus de l'argent public ou non, doivent être dépensés justement.
- Elle est environnementale car 90% des activités touristiques reposent sur la nature (promenades, gastronomie, sport, ...) et ne pas la respecter revient à scier la branche sur laquelle vous êtes assis.
- Elle est sociale aussi: la détente des visiteurs ne peut nuire au quotidien des habitants.
- Elle est méthodologique enfin, car seule une vision claire du développement de son entreprise permet de savoir à quoi dépenser son argent et comment protéger son environnement.

Ce sont là les bases du tourisme durable. C'est cette vision clairement définie qui va aider le chef d'entreprise ou l'échevin du tourisme à prendre des mesures courageuses.

Durbuy, Ardenne belge

Durbuy est une destination touristique reconnue depuis plus de cent ans. Elle

est d'ailleurs depuis plus de 20 ans la première destination wallonne en termes de nuitées touristiques (plus d'un million et demi annuellement). Aussi en 2002, les autorités communales demandent-elles à leur agent de développement local (ADL) d'établir un schéma de développement du tourisme. L'idée est de pouvoir anticiper les années à venir et de dessiner les lignes de force du tourisme local.



L'ADL a établi un diagnostic du tourisme¹ avec la complicité des acteurs locaux et le constat est édifiant: les gîtes se multiplient comme des petits pains, le sport moteur est roi, les produits locaux jouent à cache-cache et les efforts pour protéger la nature sont trop souvent des coups dans l'eau. Il faut réagir...

C'est à ce moment que se pose l'enjeu de l'accompagnement des acteurs locaux. Comment être crédible, en tant qu'ADL en place depuis 5 ans, face à des personnes qui ont parfois 30 ans de métier dans le tourisme? Quelle est la démarche la plus pertinente? Mon raisonnement fut le suivant:

- J'ai commencé à travailler à l'âge de 25 ans et, vraisemblablement, je m'arrêterai à 65 ans. Encore que! Cela me ferait 40 années de vie professionnelle;
- Si l'on écoute le législateur qui recommande une semaine de formation continue par an (c'est une moyenne), cela fait grosso-modo 40 heures par an (sans compter les lectures personnelles et conférences auxquelles on peut assister) où l'on imagine un monde meilleur, où l'on construit, semble-t-il, les meilleurs outils du monde. Nous en sommes donc à 1.600 heures assises, à rêver et écouter quelqu'un qui dit avoir de bonnes solutions pour nous...;
- et je ne compte pas les années d'études (universitaires ou non), où les professeurs et formateurs nous ont répété inlassablement que l'avenir était entre nos mains, que c'était à nous de le construire!

¹ Le document est entièrement disponible sur www.durbuy.be



A l'approche de mes 40 ans, j'ai eu l'impression, à force d'avaler toutes sortes de formations et de conseils, que j'allais passer un quart de ma vie à rêver... à un monde meilleur. J'ai donc réagi et j'ai suivi... une formation en coaching. Deux ans d'étude offertes par mon employeur. Il me fallait acquérir une méthode pour agir!

Car voici bien le cœur du coaching: **l'action**. Non pas l'action tête baissée et consommatrice d'énergie, mais une action progressive et convaincante, inscrite dans le long terme. C'est avec cette approche de coaching que nous avons établi avec 60 acteurs locaux un plan de 27 objectifs à long terme. Un plan qui guide encore aujourd'hui les autorités communales de Durbuy².

Le coaching a cette capacité d'appréhender les résistances aux changements propres aux individus en travaillant lentement sur les points forts de chacun. Il évite ainsi la procrastination, technique chère aux fainéants de tout bord!

Le coaching

Sur Wikipédia, on peut lire la définition suivante: "le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle".

Le terme coaching tire son origine, du moins en ce qui concerne sa philosophie, dans les pratiques de questionnement de Socrate, en Grèce, au 5^e siècle avant J.C.. Socrate est en effet le précurseur de la maïeutique, l'art d'accoucher les esprits.

Le mot "coach" a beaucoup voyagé avant d'arriver jusqu'à nous. Alors qu'il désignait, au Moyen âge, en Hongrie, la mouche qui empêchait le conducteur de s'endormir sur les longs trajets, il est arrivé en France avec l'idée que c'était cette personne conduisant le fiacre qui était le cocher, celui qui éclaire le chemin.

Aujourd'hui, le terme "coach" est revenu du monde anglo-saxon et plus

spécialement du monde sportif. "To coach" signifie entraîner, préparer, accompagner, motiver. Pour gagner, les athlètes ont non seulement besoin de force physique et de techniques, mais aussi d'un mental performant. Le coaching a depuis passé les portes des vestiaires pour s'introduire dans l'entreprise. Autrefois apanage des élites, des hauts dirigeants puis des hauts potentiels, il se démocratise progressivement et le "middle management" peut désormais en bénéficier dans un certain nombre de structures et de cas.

En français, "coaching" peut se traduire par "accompagnement". Le mentorat est légèrement différent car il suppose de la part de l'accompagnant une position haute, un statut de guide. Certains coaches, proches de cette pratique, ressemblent d'ailleurs plus à des gourous de la confiance en soi qu'à des accompagnateurs désintéressés. Le coach est en position haute sur le processus, mais en position basse sur le contenu car cela aide le client à progresser en autonomie.

Le coaching sera aussi à distinguer des séminaires d'entreprises type "incentives" où l'esprit est plus proche de la récréation en extérieur que d'un travail en équipe sur la confiance collective³.

"Le coaching a cette capacité d'appréhender les résistances aux changements propres aux individus en travaillant lentement sur les points forts de chacun."

Le coaching commence par un diagnostic, qui permet aux protagonistes de mieux se connaître. Le coach établit avec son client des pistes de travail qui lui permettront d'atteindre les objectifs fixés. Contrairement à une relation thérapeutique qui peut s'éterniser, le coaching est régi par un contrat dont la durée est déterminée par les deux parties. Le coach explore avec son client les options possibles et l'accompagne



dans la définition et l'exécution d'un plan d'action réaliste aux résultats mesurables. Après 5 à 6 séances, le coach doit évaluer le travail réalisé et estimer avec son client le reste du chemin à parcourir.

La recherche de solutions

Ce que j'apprécie particulièrement dans le coaching, c'est de stimuler l'imagination de mon interlocuteur pour en faire émerger de nouvelles solutions et de l'aider à les mettre en action.

Le terme "**solution**", fait référence à ce courant de la psychologie positive. Le principe de base est fort simple: pourquoi dépenser son énergie à comprendre ce qui ne va pas plutôt que de se centrer sur ce qui marche déjà et le répéter? Il s'agit d'une approche stratégique du coaching⁴. La principale tâche du coach est d'aider le "client" à imaginer le changement souhaité et identifier ce qui permet à ce changement de se produire.

Prenons un exemple concret pour mieux comprendre:

Edouard Delruelle⁵ a 38 ans. Voici 5 ans qu'il a repris la direction du Syndicat d'Initiative (SI) de son village, au décès de son prédécesseur. Comme il était déjà impliqué dans le C.A. depuis 10 ans, il ne lui a pas semblé qu'il s'agissait là d'une tâche insurmontable. Avec les six événements annuels à organiser plus toutes les heures de permanence à assurer, il n'a pas vu le temps passer.

Aujourd'hui, il souhaiterait convaincre le C.A. d'investir dans une nouvelle attraction pour l'été prochain. Les comptes sont bons, mais un conflit entre deux personnes de son équipe l'empêche de mener à bien sa négociation, l'une d'entre elles est la nièce du président.

"Ce que j'apprécie particulièrement dans le coaching, c'est de stimuler l'imagination de mon interlocuteur pour en faire émerger de nouvelles solutions et de l'aider à les mettre en action."

⁵ Le nom a volontairement été modifié.

Edouard a déjà suivi deux formations en gestion de conflit et en Communication non violente, mais en vain, de retour sur le terrain, les bonnes intentions disparaissent. En accord avec son C.A., il décide de faire appel à un coach.

Après avoir pris le temps d'établir une relation de confiance, le coach utilise une échelle d'évaluation, graduée de 1 à 10. Il demande à Edouard de définir avec précision quel serait son 10, sa situation idéale? Lorsqu'Edouard répond "une situation sans conflit", son coach demande de préciser: "A quoi verriez-vous que les conflits n'existent plus et surtout qu'est-ce que vous mettez en place pour les anticiper à l'avenir?" De plus, le coach demande de clarifier sa vision du SI. "Pourquoi cette attraction à ce moment donne-t-elle du sens au village, au SI? Comment voit-il le tourisme dans sa région dans 20 ans? En quoi chacun dans l'équipe s'y retrouve?"

A partir de là, Edouard va devoir se situer sur cette échelle: "où pense-t-il être à ce moment?" Réponse: 4/10.

Tourisme durable: devenir une destination d'excellence



Le tourisme durable est bien plus qu'un concept à la mode. Il implique avant tout les professionnels du tourisme, conscients de leur développement et convaincus qu'il ne suffit pas d'avoir du monde pour avoir un tourisme de qualité et en vivre grassement, longtemps encore. A travers l'expérience réussie de Durbuy, la plus petite ville du Monde et la lauréate du prix "Destination européenne d'Excellence" en 2007, ce livre retrace, comme un coach, et étape par étape, la gestion par la qualité de cette petite commune de l'Ardenne belge. Xavier Lechien interroge également les effets secondaires d'un trop fort investissement financier dans le seul but de l'aménagement urbain. Cela ne risque-t-il pas de créer à terme un secteur professionnel assisté des deniers publics? Le développement de la qualité doit-il se limiter à l'aménagement de l'espace? N'est-il pas du devoir du pouvoir public également de fixer le cadre de développement et de rappeler à chacun les limites de son activité? C'est de la sorte que, progressivement, l'esprit qualité s'installera.

Le lecteur trouvera dans ce livre de nombreux conseils méthodologiques et pragmatiques lui permettant d'adapter à sa réalité ses propres indicateurs de développement.

C'est extra! Cela signifie qu'il y a déjà une série d'éléments positifs (4 ce n'est pas 0) qui lui permet d'être fier de son travail. Il citera, entre autres, les visites en hausse de 3% au musée local, la gestion des réunions d'équipe et l'étoile gagnée par un des restaurateurs. Un des axes de travail du coach à ce moment sera d'ailleurs de demander à Edouard de continuer à faire bien ce qu'il fait de bien!

Mais l'objectif est de pouvoir dépasser ce 4/10. La question est alors simple: "Quelles seraient les choses à changer, à mettre en œuvre pour passer de 4 à 5?" Le rôle du coach est ici crucial car il faudra veiller à ce que les actions soient petites, concrètes et réalistes. A la manière du kaizen⁶, il s'agira de regagner la confiance de l'équipe et du C.A. sans vouloir avancer trop vite.

"Il s'agit de progresser à petits pas sur un fil conducteur défini en commun. Le coaching est plus long qu'une formation d'une journée, mais il prend le temps de voir où se situe l'individu dans son développement et en quoi ce qu'il met en place rend l'action globale cohérente."

Un rapport régulier avec son coach permettra à Edouard, en 8 mois, de progresser d'un point. Pour les autres échelons, il y travaille encore...

Conclusion

En quelques lignes, la méthode présentée peut paraître irréaliste ou magique. Pourtant, utilisée personnellement depuis 5 ans, elle a fait ses preuves. Il s'agit de progresser à petits pas sur un fil conducteur défini en commun. Le coaching est plus long qu'une formation d'une journée, mais il prend le temps de voir où se situe l'individu dans son développement et en quoi ce qu'il met en place rend l'action globale cohérente.

⁶ "Un petit pas peut changer votre vie", R.Maurer, Editions Anne Carrière, Paris 2006, 172 p.

Les gens autour de nous sont doués de créativité et ont en eux les solutions à leurs problèmes. Alors bien sûr, il faut continuer de rêver à un monde meilleur, mais il est urgent aujourd'hui d'agir, urgent de quitter le discours des bonnes intentions pour un contrat concret et pragmatique! Et ça, un coaching vous y conduira inévitablement.



Xavier LECHIEN

Xavier Lechien est né au Rwanda en 1968 et après quelques années domicilié en Belgique, il a vécu au Zaïre jusqu'à ses 20 ans.

Il est licencié en Andragogie (Faculté de Psychologie - ULG) et s'est spécialisé en analyse stratégique et organisationnelle. Il a travaillé 6 ans comme conseiller en évaluation à l'Ecole de Santé Publique (ULG - Liège) et est, depuis 2000, directeur de l'Agence de Développement Local pour la Ville de Durbuy. C'est à ce poste qu'il a permis à Durbuy d'obtenir en 2007 la reconnaissance EDEN, Destination Touristique d'Excellence, de la Commission Européenne.

Depuis 2006, il est coach certifié, diplômé de l'Académie Belge de Coaching (CFIP-Bruxelles).

Formations aux métiers du Tourisme

certifiées par la Fédération Wallonie-Bruxelles :

Cadastre et perspectives



Formations aux métiers du Tourisme certifiées par la Fédération Wallonie-Bruxelles : Cadastre et perspectives

L'univers de la formation et de la professionnalisation compte bon nombre d'opérateurs aux finalités différentes (éduquer et former, professionnaliser ou sensibiliser) et un public multiple (les étudiants, sans emploi, travailleurs, professeurs,...).

L'objectif de base est cependant commun à l'ensemble de ces opérateurs. Tous souhaitent favoriser le meilleur équilibre entre les besoins du marché du travail et l'éducation/la formation délivrée.

Parmi les nombreuses formations disponibles en Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles reconnaît (ou certifie) un ensemble cohérent de formations spécifiques au tourisme. Les écoles ont donc la possibilité de mettre en œuvre celles-ci selon leur cycle, leur organisation interne, le nombre d'étudiants,... Nous nous limiterons ici à évoquer les institutions et les formations reconnues par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les autres types d'enseignements dispensés hors de ce cadre, bien que de qualité, ne seront pas abordés.

Les formations "tourisme" certifiées peuvent être regroupées en deux

niveaux fondamentaux : l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur.

▪ **L'enseignement secondaire** comporte quatre formes d'enseignement : le général, le technique, le professionnel et l'artistique. Le cycle complet est sanctionné par un certificat d'enseignement secondaire supérieur et/ou un certificat de qualification.

La Fédération Wallonie-Bruxelles renseigne 133 établissements pouvant dispenser une formation dans le secteur de la gestion du Tourisme et ce, principalement de niveau technique de qualification. Au niveau professionnel, 79 établissements offrent une formation spécifique au secteur de l'hôtellerie.

▪ **L'enseignement supérieur** est, selon le processus de Bologne¹, structuré en trois niveaux :

- les études de troisième cycle dispensées par les Universités. Il s'agit des formations et travaux relatifs à l'accession au Doctorat (niveau 8 du CEC - voir encadré p. 47) ;
- les études de second cycle dispensées par les Universités et les Hautes Ecoles. Ces formations,



Cadastre des formations en Tourisme dans l'enseignement supérieur

Le propos est maintenant de dresser un cadastre des différentes formations dispensées dans l'enseignement supérieur. Celles-ci sont classées préalablement et d'une manière objective dans un des trois niveaux de l'Enseignement supérieur. Elles sont ensuite déclinées en fonction du titre délivré et du contenu de la formation. Ce cadastre est réalisé sur base des annuaires de l'enseignement disponibles à l'Administration générale de l'Enseignement et de la recherche scientifique.²

Les Doctorats ou Master (60 ou 120 crédits)

L'Université libre de Bruxelles est la seule université en Fédération Wallonie-Bruxelles à organiser un Master en sciences et gestion du tourisme (120 crédits). Les enseignements, dispensés par l'IGEAT (Institut de Gestion de l'Environnement et Aménagement du Territoire de la Faculté des Sciences), offrent une approche multidisciplinaire de la gestion du tourisme.

L'IGEAT coordonne également, comme d'autres universités, les enseignements du cycle complémentaire, conduisant au grade de Doctorat.

Les Bacheliers (180 crédits)

Dans le secteur du tourisme, il n'existe pas de formation menant au grade de bachelier de transition. Les grades de bachelier délivrés sont professionnalisants³.

Ces formations, comprenant un cycle complet, sont organisées au sein de certaines Hautes Ecoles ou Ecoles de promotion sociale.

d'une durée minimale de un à deux ans, permettent l'accès à un grade académique de Master ou Master complémentaire (niveau 7 du CEC) ;

- les études de premier cycle dispensées par les Universités, les Hautes Ecoles et les Ecoles de promotion sociale. Ces formations, d'une durée de trois ans au moins, sont sanctionnées par un grade académique de bachelier (niveau 6 du CEC).

Dans ce cadre, l'Université Libre de Bruxelles, 6 Hautes Ecoles et 17 Ecoles d'enseignement de promotion sociale peuvent organiser les formations "tourisme", sous forme de cycle complet ou d'unités capitalisables, avec des degrés de certifications différents.

Compte tenu de la diversité des formations proposées dans l'enseignement secondaire, seul l'enseignement supérieur (promotion sociale, Hautes Ecoles, Université) sera abordé dans cet article.

"L'objectif de base est commun à l'ensemble de ces opérateurs. Tous souhaitent favoriser le meilleur équilibre entre les besoins du marché du travail et l'éducation/la formation délivrée."

¹ Site internet www.enseignement.be

² Source : enseignement reconnu dans l'espace Wallonie-Bruxelles - annuaires de l'enseignement

³ Code de certification de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles

Les Hautes Ecoles⁴:

Les bacheliers sont regroupés au sein de l'enseignement économique de type court, dans la finalité Tourisme (animation ou gestion) ou Gestion hôtelière (avec une possibilité de spécialisation en management hôtelier) et sont organisés sur un cycle de minimum trois ans.

Formation de bachelier en Tourisme:

Option animation et gestion:

- Haute Ecole Galilée – l'ISALT (Bruxelles);
- Haute Ecole Lucia de Brouckère – l'Institut Haulot (Bruxelles);
- Haute Ecole Charlemagne – Les Rivageois (Liège);
- Haute Ecole Louvain en Hainaut – l'ISFEC (Mons).

Option animation:

- Haute Ecole de la Fédération Wallonie-Bruxelles – implantation de Tournai.

Option gestion:

- Haute Ecole provinciale du Hainaut – Condorcet (Mons).

Formation de bachelier en gestion hôtelière:

- Haute Ecole Lucia de Brouckère – l'Institut Haulot (Bruxelles);
- Haute Ecole Charlemagne – Les Rivageois (Liège);
- Haute Ecole Louvain en Hainaut – l'ISFEC (Mons);
- Haute Ecole provinciale du Hainaut – Condorcet (Mons);
- Haute Ecole de la Ville de Liège;
- Haute Ecole de la Province de Namur. Celle-ci organise également une spécialisation en management hôtelier.

Activités d'enseignement	Option gestion	Option animation
Economie	X	X
Correspondance, rapport et communication en langue française	X	X
Langues étrangères	X	X
Droit	X	X
Traitement de l'information	X	X
Aspects économiques du Tourisme	X	X
Formation humaine, sociale et culturelle	X	X
Gestion et animation des loisirs	X	X
Activités d'intégration professionnelle	X	X
Production et commercialisation des services touristiques	X	
Techniques d'émission et de vente	X	
Aspects sociologiques des Loisirs et du Tourisme		X
Organisation et animation des activités de loisirs et de tourisme		X



L'enseignement de promotion sociale

Les bacheliers sont regroupés au sein de l'enseignement économique de type court, dans la finalité Tourisme (animation ou gestion).

Les formations sont organisées en "horaire décalé" (le soir et le week-end) mais le nombre de périodes est sensiblement identique à celui des formations organisées dans les Hautes Ecoles.

Seize établissements de promotion sociale organisent le bachelier en Tourisme dans son cycle complet:

Formation de bachelier en Tourisme:

- Cours de promotion sociale d'Uccle;
- Institut d'enseignement de promotion sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles – cefor;

- Institut libre de formation permanente - Ilfop;
- Université du travail - institut d'enseignement technique commercial;
- Ecole des arts et métiers promotion sociale - Ameps;
- Ecole industrielle supérieure de Mons;
- Institut supérieur Plus Outre de Binche.
- Ecole industrielle supérieure de Mons;
- Institut supérieur Plus Outre de Binche.

Gradué en loisirs et tourisme

- Institut Machtens - enseignement communal de promotion sociale;
- Cours de promotion sociale d'Uccle;
- Institut libre de formation permanente - Ilfop;
- Institut provincial d'enseignement de promotion sociale - orientation commerciale de Verviers;
- Ecole des arts et métiers promotion sociale - Ameps;
- Ecole industrielle supérieure de Mons;
- Institut supérieur Plus Outre de Binche;
- Institut Provincial d'enseignement de promotion sociale du Hainaut Occidental.

Guide touristique

- Institut Roger Lambion.

Unités de formations en relation avec le tourisme et les loisirs

- E.P.F.C.;
- Ecole supérieure des affaires;
- Ecole communale de promotion sociale de Couvin;
- Institut d'enseignement de promotion sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Libramont;
- Cours industriels et commerciaux de Chimay.



Quelles perspectives pour la formation en tourisme ?

Selon la Commission européenne, le secteur du tourisme connaît aujourd'hui un taux de création d'emplois supérieur à la moyenne de l'économie européenne dans son ensemble. Il est essentiel, vu le contexte socio-économique actuel, de soutenir la dynamique de ce secteur. Ainsi, le Gouvernement wallon, dans sa Déclaration de Politique Régionale (2009-2014) souhaite promouvoir le développement de l'emploi touristique⁵. Il souhaite que des actions spécifiques de formation dédiées aux acteurs du Tourisme soient développées ou renforcées. Dans ce cadre, la création de formations supérieures en tourisme avec les universités et les hautes écoles est évoquée.

Cela est-il opportun? Revenons à l'offre et à la demande.

Du côté de l'enseignement, l'objectif de tout opérateur de formation est de trouver la meilleure réponse aux besoins du marché.

Les employeurs, quant à eux, sont publics (Administrations, organismes touristiques - Maisons du Tourisme, Syndicats d'initiatives, Offices de Tourisme) et privés (émetteur - organisation et vente de voyages - et récepteurs - hébergements, attractions, loisirs,...). Quand un employeur recrute, il identifie précisément le niveau de compétence correspondant à son besoin.

L'équilibre entre les besoins des employeurs et les formations dispensées existe-t-il? Même si les professionnels du secteur sont parfois insatisfaits du niveau de connaissance pratique du tourisme et des connaissances linguistiques des candidats, les bachelourats professionnalisants semblent mieux correspondre à leurs demandes.

Alors, faut-il encourager le développement de nouveaux masters ou de masters complémentaires? Dans un premier temps, il est peut-être plus judicieux de continuer à améliorer le contenu de l'enseignement dispensé (le savoir, les aptitudes et les connaissances) pour mieux répondre à la réalité du milieu du travail.

Comment définir le niveau de la formation en Europe ?

S'il est bien une matière qui nécessite une ouverture d'esprit et une capacité à se lancer dans une carrière hors de nos frontières, c'est bien le tourisme.

Or, en Europe, il est difficile de comparer le niveau des nombreuses formations organisées par chaque Etat Membre ce qui entrave fortement la circulation des étudiants et des travailleurs.

Depuis de nombreuses années, la Commission européenne cherche à rendre compréhensibles les formations d'un pays à l'autre. C'est ainsi que le "Cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (CEC)" a été créé.

Il s'agit d'un outil de transpositions afin de faciliter la lecture des certifications nationales dans toute l'Europe. Il a donc pour objectif d'établir des correspondances entre les systèmes de certifications des différents pays par rapport à un cadre de référence européen commun.

Le CEC comporte huit niveaux différents dont les trois derniers sont dédiés à l'enseignement supérieur. Il met l'accent sur les acquis de formation et d'éducation (savoir, aptitudes et compétences) et non sur la durée de la formation ou sa localisation.

Lors de la pleine application du CEC, les formations seront organisées en unités ou crédits de formation (ETCS) capitalisables.



Quel est l'intérêt d'un enseignement de deuxième ou troisième cycle? Bien qu'un effort soit réalisé pour "professionnaliser" le contenu de l'enseignement (des ténors du secteur du Tourisme peuvent être chargés de cours ou animer des séminaires), l'intérêt de ces enseignements réside plus dans le niveau d'aptitudes et de compétences qu'ils transmettent. Quel est le "plus" qui fera qu'un employeur recrute un master "tourisme", plutôt qu'un master "économie", "commercial" ou "communication"?

Il est essentiel de se poser des questions pertinentes en adéquation avec la réalité du terrain, en présence de l'ensemble des acteurs concernés et dans la perspective d'un cadre européen avant de se lancer dans la création de nouvelles formations.



"Selon la Commission européenne, le secteur du tourisme connaît aujourd'hui un taux de création d'emplois supérieur à la moyenne de l'économie européenne dans son ensemble."



Luc VANDENDRIESSCHE

Luc VANDENDRIESSCHE est en charge des Attractions touristiques et du survey des infrastructures touristiques au Commissariat général au Tourisme.

⁴ Source: enseignement reconnu dans l'espace Wallonie-Bruxelles – annuaires de l'enseignement

⁵ Déclaration de Politique Régionale 2009-2014, p152

A la rencontre de M. Tommy LECLERCQ,

Chef de Cabinet adjoint du Ministre wallon en charge du Tourisme

Comment avez-vous été amené à vous intéresser au secteur touristique ?

J'ai, à l'instar de beaucoup de personnes, pratiqué le tourisme très jeune. Au-delà de la découverte de notre belle Wallonie, ma famille m'a permis de voyager un peu partout dans le monde et de découvrir les infrastructures et attractions touristiques d'autres continents.

Dans le cadre de mes études, tout d'abord comme étudiant jobiste pendant plusieurs étés chez Walibi et aux Lacs de l'Eau d'Heure.

Parallèlement et ensuite, j'ai eu l'occasion de me familiariser avec le fonctionnement du Parlement européen en tant que stagiaire, j'y rencontrais régulièrement nos représentants belges et, lorsque ma carrière professionnelle a réellement débuté, j'ai très rapidement été appelé à représenter le Gouvernement wallon en qualité d'administrateur au sein d'instances d'organismes touristiques tels que, les A.S.B.L. "Eau d'Heure Développement" devenue "Les Lacs de l'Eau d'Heure" et "Office de Promotion du Tourisme Wallonie Bruxelles" devenue "Wallonie-Bruxelles Tourisme".

Au-delà de ces fonctions politiques, j'ai également occupé les postes de Directeur adjoint et puis de Directeur de la Stratégie des Lacs de l'Eau d'Heure et, à cette époque, défendu les dossiers de cofinancement européens devant la "Task Force" mise en place par le Gouvernement pour la sélection des dossiers à haut potentiel de développement.

Comment avez-vous développé cet intérêt et quel parcours vous a amené à devenir Chef de Cabinet Tourisme ?

Comme vous pouvez le constater, le parcours qui m'a amené à occuper le poste de Chef de Cabinet adjoint du Ministre wallon en charge du Tou-

A la rencontre de M. Tommy LECLERCQ, Chef de Cabinet adjoint du Ministre wallon en charge du Tourisme

risme était relativement balisé. Ainsi, lorsque le Ministre m'a sollicité, je n'ai pas hésité une seconde et, même si le Département n'a pas toujours été considéré comme il le mérite, je pense qu'aujourd'hui nous pouvons d'ores et déjà tirer un beau bilan.

En effet, cela faisait plus de 10 ans que le Secteur n'avait plus été réuni pour échanger, suggérer, ouvrir des perspectives à moyen et long termes avant l'organisation des "Printemps du Tourisme" que nous avons mis sur pied début 2010 en parfaite coordination avec la Cellule Tourisme du Cabinet, le Commissariat général au Tourisme et Wallonie-Bruxelles Tourisme. Les attentes étaient nombreuses et après avoir constaté l'affluence et les débats nourris, je suis très heureux d'être humblement à la tête de cette "famille départementale".

Quelles sont, selon vous, les qualités essentielles à votre fonction ?

La fonction que j'occupe nécessite un esprit d'écoute et de concertation permanent avec les responsables des organismes composant le Département, de la rigueur, notamment dans l'analyse des dossiers, une grande capacité d'analyse et de synthèse. La réactivité et la capacité décisionnelle sont d'autres traits éminemment importants pour que Monsieur le Ministre dirige son Département de manière optimale.

De votre expérience d'expert-conférencier à la Haute Ecole Condorcet, quels sont d'après vous les + et les - des parcours de formation en tourisme en Wallonie ?

Comme vous l'évoquez, j'ai occupé ces fonctions pendant 2 années scolaires et cela me permettait de prendre du recul par rapport aux nombreux dossiers qui nous sont soumis tous les jours. En effet, les étudiants dont j'avais la charge étaient âgés de 18 à 25 ans et à quelques encablures seulement du monde du travail. Très structurés, donc et posant des questions d'actualité sur le secteur du Tourisme mais aussi, plus largement, sur de nouveaux concepts tels que la géolocalisation, les canaux d'information, la sociologie,...

Sur base de cette expérience, je crois qu'il est essentiel de rendre les formations vivantes, attractives et agrémentées des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le monde du Tourisme est en perpétuel mouvement et, si les parcours de formation n'offrent pas en temps réel ce qui se fait de mieux chez nous mais aussi à l'étranger, nos futurs ambassadeurs que sont les jeunes d'aujourd'hui risquent de ne pas convaincre le touriste d'ici et d'ailleurs que la Wallonie est belle et mérite d'être (re)découverte. Les formations et immersions linguistiques doivent par ailleurs être renforcées pour que le touriste accueilli puisse palper notre "Chaleur de vivre".

Que conseillez-vous à vos élèves qui veulent se lancer dans le secteur ?

Avant toute chose je leur ai toujours conseillé de s'intéresser à tout, de lire la presse spécialisée pour garder en permanence une excellente connaissance de l'évolution de l'offre, de s'ouvrir au monde et d'être fiers de leur Région! La Wallonie recèle de trésors de nature architecturale, historique, gastronomique, ... Nous bénéficions qui plus est d'un environnement de bonne qualité.

Enfin qu'ils pratiquent le Tourisme pour compléter leur formation, qu'ils soient proactifs et réactifs aux changements que nous pouvons constater dans notre société. C'est à ce prix d'implication que tout devient possible pour se réaliser dans la sphère d'activités qui est la notre.



Tommy LECLERCQ

Tommy Leclercq est un humaniste moderne. Il est actif depuis vingt ans dans les instances dirigeantes de la Région wallonne (notamment comme Chef de Cabinet du Ministre-Président du Gouvernement wallon). Formé à l'ULB et à Paris XII, expert-conférencier à la Haute Ecole Condorcet de Charleroi de 2009 à 2011, il est reconnu comme un spécialiste du Tourisme en Wallonie. Il est également co-auteur du livre "La Wallonie vue par les grands écrivains" - Editions Luc PIRE - 2011.

“Réussir dans le tourisme. Le Guide du Routard”, Institut français du tourisme et Atout France, Ed. Hachette, septembre 2011.

“Le tourisme dans la mondialisation, les mutations de l’industrie touristique”, Jean-Michel Hoerner, Ed. L’Harmattan, mars 2010.

Depuis sa naissance dans l’Europe médiévale, le capitalisme ne cesse d’accompagner le développement touristique, des touristes d’affaires à l’origine au tourisme de masse, international puis mondialisé. Par ailleurs, l’industrie touristique, qui s’inscrit dans la globalisation financière, devient l’une des activités capitalistes les plus dynamiques aujourd’hui, malgré les effets néfastes de la crise économique qui sert souvent de fil conducteur à cet ouvrage. Mais le capitalisme et la mondialisation auront-ils finalement raison de nos sociétés “hyperfestives” ?

“Tourisme 2009”, Christine Godard, Nadine Nicolas, Coll. Formations/Métiers, Editions SIEP, 2009.

Ouvrage présentant les métiers du secteur touristique et les différentes filières de formation en Fédération Wallonie-Bruxelles.

“Etude sur l’adéquation entre les besoins des métiers du tourisme de l’hôtellerie et de la restauration et l’offre française de formations supérieures”, Direction générale de la compétitivité, de l’industrie et des services, réalisée par Ernst & Young, 2009.

“Tourismes et diversités: Facteurs de développement?”, Marie Sarlet, Coll. Compétences Interculturelles, Ed. L’Harmattan, octobre 2008.

L’enjeu est de sonder les relations entre le tourisme - sous ses nombreux aspects - la valorisation de la diversité et le développement: envisager l’industrie du tourisme en tant que terrain possible pour un développement partagé entre diverses régions du globe et une opportunité d’insertion professionnelle, notamment pour la population immigrée en Europe. A quelles conditions, par quelles pratiques ? La première partie du livre s’interroge ainsi sur le “tourisme alternatif” comme espace de valorisation des compétences interculturelles des migrants. La deuxième partie est consacrée à la présentation d’une entreprise de tourisme solidaire et interculturel développant ses activités en Belgique, en Grèce et dans divers pays de l’Afrique.

“Fondements d’économie du tourisme”, Jean-Louis Caccamo, Coll. Les Métiers du Tourisme, Ed. De Boeck, 2007.

Ce manuel s’adresse aux étudiants intéressés par les perspectives professionnelles ouvertes par le développement foudroyant du secteur du tourisme. Ecrit dans un langage pédagogique et privilégiant une approche synthétique, il met en perspective les concepts et les grilles d’analyses appliqués à la compréhension du phénomène touristique. La 1^{ère} partie présente les acteurs qui contribuent à la dynamique des marchés touristiques. La 2^e partie resitue le secteur touristique dans ses différents contextes, notamment concurrentiel, économique, politico-institutionnel et technologique. La 3^e partie met en relation mondialisation et tourisme international.

“Actes de l’Université d’été sur l’enseignement supérieur et la recherche en tourisme”, Ministère du tourisme français, 2006.

QUELQUES SITES INTÉRESSANTS :

Le site du “Service d’information sur les études et professions”

<http://www.siep.be/>

Le site de l’Institut français du Tourisme :

<http://www.i-f-t.fr/>

Le site de l’association mondiale pour la formation hôtelière et touristique en France :

<http://www.amforht.com>

Le Centre international de formation et de recherche en tourisme au Canada :

<http://www.cifort.uqam.ca>