

DEVENIR UNE VALEUR PARTAGÉE PAR LA COMMUNAUTÉ

Une feuille de route basée sur les valeurs pour les organisations de destination afin qu'elles adoptent l'alignement avec la communauté



Carnet de travail de défense des intérêts de
Destinations International

Avril 2024

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	2
CHAPITRE UN : Intérêt particulier ou bien commun?	7
CHAPITRE DEUX : L'importance des valeurs fondamentales.....	11
CHAPITRE TROIS : Une feuille de route pour l'alignement avec la communauté.....	15
CHAPITRE QUATRE : La valeur de la passion	19
CHAPITRE CINQ : La valeur des connaissances	25
CHAPITRE SIX : La valeur de la transparence.....	29
CHAPITRE SEPT : La valeur de l'inclusion.....	33
CHAPITRE HUIT : La valeur de l'engagement	39
CHAPITRE NEUF : Collaboration.....	45
CHAPITRE DIX : L'innovation de la destination.....	51
CHAPITRE ONZE : La gouvernance de la destination	57
CHAPITRE DOUZE : La pertinence et l'arrivée à votre destination.....	63
CHAPITRE TREIZE : Aller de l'avant avec intention.....	65

PRÉFACE

QU'EST-CE QU'UNE VALEUR PARTAGÉE PAR LA COMMUNAUTÉ?

Une valeur partagée par la communauté est une valeur appréciée au niveau individuel et partagée par tous les membres de la communauté.

Les valeurs de la communauté sont les principes ou les règles de base non négociables que les résidents de la communauté souhaitent conserver. Elles doivent être reconnues, honorées et défendues en permanence afin de garantir que le changement et le développement s'effectuent conformément à celles-ci.

Les valeurs de la communauté guident la vision, la mission et le plan stratégique de la communauté, ainsi que ses objectifs, ses activités, ses projets d'investissement, ses budgets et ses services.

En 2018 et au début de 2019, le personnel de défense des intérêts et de recherche de Destinations International a consacré beaucoup de temps à examiner une multitude de documents sources sur des organisations de destination aux États-Unis et au Canada. L'objectif était de comprendre pourquoi tant de budgets d'organisations de destinations, voire l'organisation elle-même, faisaient l'objet de critiques sur le plan politique. Les sources comprenaient la couverture médiatique, les éditoriaux, les sites Web, les communiqués de presse, les publications sur les médias sociaux, les bulletins d'information, les bulletins de nouvelles, les balados, les rapports d'audit de programme, les appels d'offres gouvernementaux pour des services de marketing de destination, les mémorandums, les plans municipaux et les procès-verbaux des réunions gouvernementales liées à ces appels d'offres, ainsi que d'innombrables heures d'audiences publiques des gouvernements locaux diffusées sur YouTube.

Au fur et à mesure de l'examen de toutes ces informations, nous avons commencé à regrouper ce que nous avons trouvé en catégories et nous avons vu se dessiner trois grandes catégories. Des échecs dans les organisations les ont rendues vulnérables aux attaques politiques. Ces trois échecs pourraient être liés à un principe simple et unique. Une orientation simple autour de laquelle sont concentrés les efforts et les activités de l'organisation de destination. À qui étaient destinés tous ces efforts? Qui était le client ultime?

Autrefois, elles pensaient peut-être au secteur de l'hôtellerie et de la restauration, avec les hôtels et les restaurants en tête de liste. Ou bien elles affirmaient qu'il s'agissait de leurs visiteurs en général, en donnant la priorité à des segments spécifiques de visiteurs. Bien que ces éléments soient compréhensibles et importants, ils ne tiennent pas compte de la raison pour laquelle les organisations de destination ont été créées en premier lieu.

Au terme de cet examen, nous avons acquis la conviction que les organisations de destination étaient condamnées à subir des attaques politiques régulières, à disposer de ressources budgétaires instables et à risquer l'échec si elles ne se tournaient pas vers leur véritable client final, à savoir les résidents de la destination. Ce faisant, elles ont assumé leur rôle civique, assorti de responsabilités fondamentales et fiduciaires.

Voici un résumé des trois principales catégories d'échecs découlant de l'examen.



RAISON N° 1 : ÉCHECS NOTABLES À L'OBLIGATION FIDUCIAIRE DANS LE SECTEUR

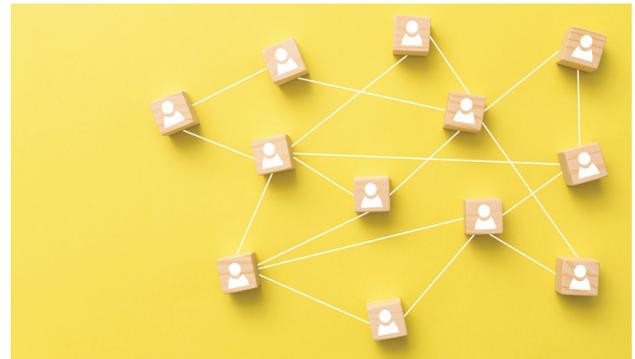
Commençons par examiner quelques-uns des éléments que nous avons trouvés dans tous les documents budgétaires et les rapports d'audit que nous avons examinés, ainsi que dans certains des reportages qui les ont couverts :

- « [...] ne veille pas à ce que les fonds publics soient utilisés de manière efficace. »
- « Les pratiques défaillantes en matière de passation de marchés et de contrats nuisent à la responsabilisation et ne garantissent pas la meilleure valeur. »
- « [...] a ignoré ses propres procédures d'approvisionnement. »
- « [...] ne répond pas au niveau minimal de prudence requis... lors du déboursement de fonds publics. »
- « [...] ne respecte pas systématiquement... les politiques, procédures et lois établies. »
- « Reçus manquants. »
- « Aucune signature. »
- « Fonds mélangés. »
- « [...] utilisait des mesures vagues qui ont rendu difficile... d'évaluer comment des millions de dollars ont été dépensés. »
- « Ils parlent des normes de l'industrie et nous ne les comprenons pas. »
- « [...] ne donne pas de renseignements significatifs concernant le rendement des investissements. »
- « Le conseil retarde le vote du marketing en raison des préoccupations en

matière de transparence. »

- « La ville consacre des millions de dollars par année à son agence de tourisme, mais nous ne savons pas si c'est de l'argent bien dépensé. »
- « Comment un festival a-t-il perdu 2,3 millions de dollars? »
- « [...] a été reconnu coupable de 7 accusations de vol. »
- « Nous commençons à remettre en question le... modèle de congrès et d'accueil des visiteurs. »

Lorsque vous lisez les commentaires ci-dessus, ce n'est pas étonnant que de nombreuses personnes considèrent notre secteur comme une cible facile à attaquer.



RAISON N° 2 : LE MANQUE DE PERTINENCE VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ

Les organisations de destination constatent trop souvent que leur pertinence au sein d'une communauté est faible ou inexistante. Il semble y avoir un décalage entre l'organisation de destination et la communauté qu'elle prétend servir. Les membres du secteur plaisantent souvent en disant que « même leur famille ne sait pas ce qu'ils font », et encore moins leurs amis et voisins. Malheureusement, dans beaucoup trop de cas, ce n'est pas une blague. C'est la vérité.

En outre, il est rare que la communauté, dans son ensemble ou par l'intermédiaire de ses représentants, soit totalement ou même partiellement impliquée. Il est très probable qu'ils n'aient pas participé au développement d'une marque ou qu'ils n'aient pas vu de campagnes promotionnelles lancées en leur nom. Les

mécanismes de recueil des commentaires du public sont souvent absents. La communauté ne connaît pas les priorités de l'organisation de destination et n'en comprend pas les raisons. Elle comprend mal ce qui est nécessaire pour acquérir les connaissances au sujet de la destination, l'acquisition d'entreprises ou l'augmentation du nombre de visiteurs. Peu de gens comprennent pourquoi un projet hôtelier, une installation sportive ou un centre de congrès est si important pour une communauté.

Cela signifie que la communauté ne s'approprie pas l'organisation de destination et qu'elle ne parle pas de la valeur partagée qu'elle représente. Le manque de connaissances de la communauté offre aux politiciens et aux autres acteurs un terrain fertile pour contrôler le récit.



RAISON N° 3 : LES RÉPONSES NE SUSCITENT PLUS D'INTÉRÊT

Comme si les choses n'étaient pas assez compliquées, les conditions civiques et politiques sur lesquelles nous reposons ont changé. Des changements sociétaux de grande envergure ont eu lieu au cours des dernières décennies. Nous avons été témoins de scandales retentissants, de la grande récession, d'attaques terroristes, des premiers effets du changement climatique, de violations des droits civils et des droits de l'homme, de l'urbanisation, de la mondialisation, de nouveaux modèles d'immigration et de la multiplication des moyens de communication.

Les rôles et les attentes traditionnels de la société ont été bouleversés. Les progrès technologiques accélèrent le rythme du changement et, tout en créant de nouvelles occasions, ces innovations modifient les industries plus rapidement que la plupart des économies et des gouvernements ne peuvent s'y adapter. Les travailleurs sont déplacés,

et les modes traditionnels de mobilité économique disparaissent. Avec ce changement, les clivages entre les gagnants et les perdants se sont accrues.

L'interconnexion accrue du monde a accentué les différences d'idées et d'identités au lieu de les réduire. Nos dirigeants politiques constatent que les appels à l'identité sont utiles pour mobiliser leurs partisans et consolider leur contrôle politique.

La méfiance à l'égard des institutions traditionnelles s'est accrue et a été amplifiée par la peur du changement, de l'inconnu et de la perte. Ce manque de confiance, amplifié par une peur croissante, conduit les gens à agir sur le coup de l'émotion et à se regrouper en communautés identitaires.

C'est pourquoi les arguments que nous avons utilisés par le passé ne sont plus pertinents. Nous parlons au public, aux élus et aux médias de mesures de performance de l'industrie et de rendement des investissements, qui sont souvent mal compris ou mal perçus. La logique de nos arguments ne semble plus importante. Pour la plupart d'entre nous, nous n'avons pas d'autres options. Nous avons peu d'alliés ou de groupes d'intérêt en dehors de nos principaux partenaires de l'industrie; nous n'avons aucun moyen de surmonter les discours politiques d'aujourd'hui, rien pour empêcher un élu qui nous soutient de se retourner contre nous. Et nous n'avons pas de réponse à la question « nous ne vous croyons pas ».

RECHERCHE ET PRÉPARATION

Au printemps et à l'été 2019, Destinations International a étudié ces résultats et les conclusions que nous avons tirées avec des groupes spécifiques au sein de nos membres et des groupes extérieurs liés à notre industrie. Des améliorations ont été apportées, et la version finale du concept a été présentée lors de la convention annuelle 2019 de Destinations International à Saint-Louis, dans le Missouri, aux États-Unis.

Lors de cette présentation, Destinations International a souligné non seulement la nécessité d'opérer ce changement, mais elle s'est également engagée à aider ses membres à se recentrer sur la communauté et les résidents. Nous avons créé ce carnet de travail pour vous aider dans cette tâche.

Lorsque l'équipe de défense des intérêts et de recherche de Destinations International a commencé à travailler à l'élaboration de ce carnet de travail, nous avons compris que nous avons besoin de dresser une liste des valeurs fondamentales du secteur, c'est-à-dire des principes ou des règles de base non négociables qui définissent les organisations de destination axées sur les résidents de leur communauté.

Nous avons passé l'automne 2019 à étudier ces éléments et avons présenté la liste initiale lors du Destinations International Advocacy Summit à Madison, dans le Wisconsin, aux États-Unis. Bien que ralentie par les effets de la pandémie mondiale de COVID-19, l'équipe a pris en compte les commentaires et a peaufiné la liste en 2020. Ce n'est qu'à ce moment-là que le personnel s'est rendu compte qu'il s'agissait de bien plus qu'une liste de valeurs fondamentales. Ces valeurs constituent une feuille de route permettant à nos membres de concrétiser la valeur commune de la promotion des destinations dans leurs communautés. Dans le respect de ces valeurs, la voie à suivre consistait à s'appuyer les uns sur les autres.

La préparation de ce carnet de travail n'aurait pu se faire sans le soutien et l'assistance de Destinations International, du conseil d'administration de la Fondation Destinations International et du comité de défense des intérêts de Destinations International. En outre, le personnel de Destinations International a contribué, d'une manière ou d'une autre, à ce projet de 2019 à 2021. L'équipe de défense des intérêts et de recherche de Destinations International s'efforce quotidiennement de développer et d'approfondir les valeurs communes de la communauté. Natascha Adams, Jinal Dalal, Siyi Li et Aja Selenic, étudiants consultants de la New York University School of Professional Studies, du Jonathan M. Tisch Center of Hospitality, ont apporté un soutien supplémentaire à l'élaboration des études de cas. Les études de cas ont été gracieusement fournies par les organisations de destination de la région de Waterloo en Alberta, du comté de Rockford/Winnebago en Illinois, de la région de Colorado Springs/Pikes Peak au Colorado, de Mesa en Arizona, du comté de Raleigh/Wake en Caroline du Nord, du comté de Miami/Dade en Floride, du comté de Centre (Happy Valley) en

Pennsylvanie, de la région de Long Island dans l'État de New York, et de Sedona en Arizona.

Enfin, ce projet a été financé en partie par la Fondation Destinations International. Nous remercions tous ceux qui ont fait des dons pour soutenir le travail de la Fondation.

CE DONT VOUS AUREZ BESOIN POUR LE CARNET DE TRAVAIL

Chaque chapitre de ce carnet de travail « Devenir une valeur partagée par la communauté » aborde le sujet et propose un exercice connexe. Ce sont des questions à vous poser ou à poser à votre organisation lorsque vous commencez à utiliser la feuille de route. Chaque chapitre sur les valeurs individuelles sera accompagné d'un ou de plusieurs exercices et études de cas. Nous vous encourageons à vous procurer un calepin vierge que vous utiliserez avec ce carnet de travail pour prendre des notes, inscrire des idées et répondre aux questions de l'exercice.



Les exercices sont mis en évidence de cette manière.



Les études de cas sont mises en évidence de cette manière.

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Page du site Web « Valeur partagée par la communauté » de Destinations International](#)
- [Blogue Destinations International](#)
- [Centre d'apprentissage en ligne de Destinations International](#)



CHAPITRE 1

INTÉRÊT PARTICULIER OU BIEN COMMUN?

INTÉRÊT PARTICULIER : Le terme « intérêt particulier » fait référence à un groupe d'individus ou d'organisations, généralement organisé de façon formelle, qui, sur la base d'une ou plusieurs préoccupations, croyances ou objectifs communs, tente d'influencer la politique publique en sa faveur ou à son avantage. Il peut également être appelé groupe de défense des intérêts ou groupe de pression.

BIEN COMMUN : Le terme « bien commun » fait référence à ce qui est partagé et bénéfique pour tous ou la majorité des membres d'une communauté ou d'une destination donnée. Ou bien, à ce qu'apportent la citoyenneté, l'action collective et la participation active dans le cadre du service civique, politique ou public.

Dans l'élaboration du budget public, les choses se divisent en deux catégories : les biens communs fondés sur les valeurs des résidents de la région et les intérêts particuliers. Les biens communs tels que l'éducation, la sécurité et la lutte contre les incendies, les transports, les soins de santé et les services publics sont pris en charge en priorité. Il reste les intérêts particuliers qui sont pris en charge en second lieu. Beaucoup d'entre nous font partie de la catégorie d'intérêt particulier. Mais pour réussir à l'avenir, Destinations International estime que les organisations de destination doivent entrer dans la catégorie du bien commun.

Destinations International pense que le rôle de notre industrie est de répondre à un besoin de la communauté et que chaque organisation de

destination fournit les services nécessaires. C'est un bien commun. Pour ce faire, nous nous basons sur les réponses aux quatre questions simples suivantes et nous nous laissons guider par ces réponses.

1. Quels sont les besoins de la communauté?

Nous estimons que dans le contexte actuel de mondialisation et de connexion, chaque communauté doit rivaliser avec toutes les autres pour acquérir une part de la visibilité mondiale, c'est-à-dire une part d'attention et de respect. Chaque communauté doit rivaliser pour attirer les touristes du monde entier, les consommateurs et les talents disponibles. Chaque communauté doit également rivaliser pour attirer les entreprises du monde entier et s'approprier les capitaux et les

investissements disponibles. Les communautés qui ne réussissent pas à rivaliser perdront du terrain. Elles seront laissées pour compte.

2. Quelle est la solution?

La communauté nécessite des infrastructures, des espaces publics, des infrastructures de transport, des capacités et des résidents. Mais ceux-ci seuls ne suffisent pas. Destinations International fait valoir que les gens doivent être informés de l'existence d'une destination, en entendre parler et être en mesure de la trouver lorsqu'ils effectuent des recherches pour qu'une communauté soit compétitive. Ils doivent avoir une image claire et positive de la marque de la destination. Cela donnera envie aux personnes de visiter la destination, de découvrir les résidents par eux-mêmes et, en fin de compte, de partager leur expérience avec d'autres.

3. Quelle expertise apportons-nous dans cette équation?

Nous proposons des stratégies visant à sensibiliser le public et à susciter des impressions positives; le développement, la gestion et la communication de la marque; la promotion, le marketing, les ventes et l'engagement des visiteurs. Cela vous rappelle quelque chose? Les organisations de destination sont des expertes. Elles disposent des outils, des connaissances et des relations nécessaires pour fournir des solutions. Et surtout, elles ont quelque chose qu'aucune personne extérieure n'apportera : l'amour de leur communauté et la détermination de tout mettre en œuvre pour réussir.

Mais cela signifie également que les organisations de destination ont une mission plus importante. La mission n'est pas de remplir des chambres d'hôtel. Mesurer le taux d'occupation des hôtels est une bonne mesure, mais ce n'est pas la mission. Chaque visiteur est important. Chaque impression est importante. Tout ce qui permet à une communauté d'être compétitive est important.

4. Qui les organisations de destination aident-elles? Qui est le client?

Seth Godin, auteur du livre « This Is Marketing », affirme que la réponse à presque toutes les questions sur le travail est en fait la suivante :

« Qui est le client? » Elle devrait être le point de départ de chaque plan stratégique. En effet, la promotion des destinations se fait au profit et pour le bien-être de tous les membres d'une communauté. Il s'agit d'un investissement essentiel pour créer des occasions et améliorer la qualité de vie au profit des résidents d'une destination.

Quel est le point de repère de notre industrie? Le nombre d'emplois créés, les dépenses locales, les recettes fiscales locales et les activités économiques générées. Alors, à qui cela profite-t-il? Qui est notre client? Ce sont les résidents de la communauté.

Le principal client d'une organisation de destination n'est pas un organisateur de réunions, d'événements

« Il n'y a pas de pouvoir de changement plus grand qu'une communauté qui découvre ce qui l'intéresse. »

– Margaret J. Wheatley
Écrivaine américaine

ou de concerts, un dirigeant d'association, un voyageur, un rédacteur spécialisé dans les voyages, un blogueur, un influenceur ou toute autre personne que nous appelons traditionnellement nos clients. Ceux-ci sont les fournisseurs. Ils fournissent la matière première dont une communauté a besoin pour être compétitive, l'ingrédient nécessaire pour créer une communauté dynamique, pour bâtir une communauté et pour investir dans celle-ci. Ils attirent les gens. Ce sont des touristes, des consommateurs et des talents. Ils apportent des affaires, des investissements et des capitaux.

Et nous le faisons pour développer des perspectives économiques dynamiques dans nos communautés. Mais pourquoi devrions-nous le faire? Aider les gens dans nos destinations. Nos familles, nos amis, nos voisins, notre communauté. C'est pour cela que votre travail est si important. Et c'est la raison pour laquelle tous les membres de nos communautés devraient en être informés.



TROUVER NOTRE PIERRE ANGULAIRE

Lorsque vous rassemblez les réponses à ces questions, vous obtenez quelque chose d'étonnant. Vous obtenez notre pierre angulaire. Vous comprenez la raison d'être des organisations de destination.

« Chaque communauté doit rivaliser avec toutes les autres communautés pour obtenir sa part de l'attention, des clients et des investissements du monde. Afin de pouvoir rivaliser, il faut que les gens connaissent la communauté, qu'ils en aient une impression positive et qu'ils aient envie de la visiter afin d'en faire l'expérience et d'y rencontrer ses résidents. Pour ce faire, il est nécessaire de développer, de concevoir et de gérer clairement la marque de la communauté. Des efforts doivent être déployés pour promouvoir, vendre et engager les visiteurs potentiels. Et tout cela doit être constamment répété. Les organisations de destination sont particulièrement bien placées pour le faire. Répondre à ce besoin de promotion des destinations est dans l'intérêt et pour bien-être de tous les membres d'une communauté. C'est un bien commun. Il s'agit d'un investissement essentiel pour créer des occasions et améliorer la qualité de vie de tous les résidents d'une communauté. »

Ce devrait être votre point de départ pour la rédaction de vos énoncés « À propos de nous » et « Notre mission ». Lorsque votre organisation ressemble à cette pierre angulaire, elle en devient une, ce qui signifie que vous et votre équipe êtes des atouts pour la communauté. C'est l'idéologie de notre industrie. Ce sont nos idées, les idéaux qui nous unissent. Et ces idées forment la base d'une valeur partagée par la communauté. En outre, ces mots constituent un argument en faveur du soutien public à la promotion de la destination.

Cette pierre angulaire est la direction que Destinations International croit fermement que nous devons prendre en tant qu'industrie. Nous devons devenir cette valeur partagée dans chacune de nos communautés.

EXERCICE SUR LE BIEN COMMUN N° 1



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Votre organisation dispose-t-elle d'énoncés de mission et de vision et d'une section « À propos de nous »? Si oui, écrivez-les dans le calepin.
2. Comparez vos déclarations avec la déclaration de pierre angulaire et identifiez les similitudes et les différences.
3. Vos déclarations correspondent-elles à un intérêt particulier ou à un bien commun? Pourquoi?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Résumé « Trouver notre pierre angulaire » de Destinations International](#)



CHAPITRE 2

L'IMPORTANCE DES VALEURS FONDAMENTALES

Les valeurs fondamentales sont les croyances fondamentales d'une personne ou d'une organisation. Il s'agit de croyances ou d'idéaux importants et immuables, partagés par les membres d'une culture, sur ce qui est bon ou mauvais, souhaitable ou indésirable. Ces valeurs fondamentales servent de lignes directrices générales dans toutes les situations.

Vos valeurs déterminent vos priorités. Lorsque vous accordez de l'importance à une chose, vous la considérez comme importante et digne d'intérêt, et vous la financez. Les valeurs ont (ou devraient avoir!) une influence majeure sur le comportement et l'attitude. Les gens ont tendance à formuler les arguments, et les faits qui les sous-tendent, en fonction de leurs propres valeurs, car les valeurs sont le point de rencontre de l'émotion et de la logique.

Destinations International a beaucoup parlé des valeurs fondamentales ces dernières années. Nous soutenons le concept selon lequel les organisations de destination deviennent une valeur partagée dans chacune de leurs communautés. Nous avons également jeté les bases du développement du Lexique du tourisme.

Nous avons aussi identifié neuf valeurs clés que le secteur devrait incarner et auxquelles il devrait rester fidèle.

- 1. Passion**
- 2. Connaissance**
- 3. Transparence**
- 4. Inclusion**
- 5. Engagement**
- 6. Collaboration**
- 7. Innovation**
- 8. Gouvernance**
- 9. Pertinence**

Ces valeurs fondamentales sont les croyances de base sur lesquelles notre industrie devrait s'appuyer. Elles nous informent de ce qui est souhaitable. Elles déterminent nos priorités. Elles font également une autre chose. Ensemble, elles constituent une feuille de route qui permet à la promotion de la destination d'être cette valeur partagée, cette valeur fondamentale partagée dans chacune de nos communautés.

Et ces neuf valeurs fondamentales nous aident à bâtir un soutien public autour d'une vision partagée pour la destination et un soutien pour l'organisation de destination.



ÉTUDE DE CAS : FÉDÉRATION DES PRODUCTEURS ET PRODUCTRICES ACÉRIQUES DU QUÉBEC

L'une des choses que nous avons remarquées en élaborant le concept de valeur partagée par la communauté est que nous étions à bien des égards en train de rédiger un document de planification pour notre secteur avec une vision, une mission, des valeurs et des objectifs. Lorsque vous ajoutez l'étude Destination NEXT Futures de Destinations International, vous ajoutez les tendances et stratégies de l'industrie. Nous avons essayé d'identifier un autre secteur ayant procédé de la sorte, mais nous n'avons pu en trouver aucun.

Cependant, nous avons trouvé quelque chose de proche auprès des Producteurs et productrices acéricoles du Québec, un syndicat de producteurs de sirop d'érable agréé par le gouvernement. Cette organisation contrôle plus de 70 % du marché du sirop d'érable. L'organisation a très bien réussi à stabiliser les prix dans un secteur où l'offre n'est jamais prévisible en raison des variations annuelles de la production. Pour ce faire, elle dispose de nombreux fûts de sirop d'érable entreposés dans la réserve stratégique mondiale de sirop d'érable, située dans la campagne québécoise. Les excédents sont stockés pendant les bonnes années, et c'est à partir de la réserve que le sirop est mis en circulation pendant les années de vaches maigres.

Il s'agit d'une organisation fascinante dont l'histoire intéressante comprend un vol de sirop d'une valeur de plusieurs millions de dollars. Cependant, en ce qui nous concerne, nous sommes intéressés par le fait qu'elle a établi les valeurs de l'industrie, qu'elle

les a définies et qu'elle les a publiées sur son site Web pour que tout le monde puisse les voir.

À propos de la Fédération*

Produit emblématique de la culture québécoise, le sirop d'érable jouit aujourd'hui d'un rayonnement international. Si l'industrie de l'érable connaît un tel essor, ceci est attribuable à la volonté et à la vision des Producteurs et productrices acéricoles du Québec (PPAQ). Au cours des dernières décennies, ces hommes et ces femmes ont travaillé conjointement, avec passion et détermination, pour mettre en place un système de mise en marché unique au monde.

En affirmant l'importance d'appliquer en tout temps les principes d'éthique reconnus, les valeurs dominantes qui caractérisent les PPAQ dans leurs discussions, actions et décisions sont les suivantes :

- **Solidarité** – Toujours privilégier l'intérêt du groupe en favorisant l'action collective et la prise de décision démocratique au sein de notre organisation.
- **Ouverture** – Être à l'écoute des besoins de nos producteurs, partenaires et consommateurs ici et ailleurs.
- **Passion** – Toujours s'inspirer de l'enthousiasme généré par les produits de l'érable du Québec.
- **Innovation** – Se distinguer par l'innovation afin de bâtir l'avenir de façon audacieuse. Rechercher l'excellence, soutenir la créativité et agir comme leader d'une nouvelle manière.
- **Démocratie** – Bâtir notre organisation et ses orientations par le biais d'un processus de consultation et de gouvernance qui donne à chacun la possibilité de s'exprimer dans les décisions.
- **Pérennité** – Mettre en valeur les ressources acéricoles du Québec de façon durable et s'assurer que les générations futures puissent en faire autant.

METTRE NOS VALEURS FONDAMENTALES À PROFIT

En identifiant les valeurs fondamentales du secteur, nous pouvons, collectivement, essayer de prendre

*Source : Producteurs et productrices acéricoles du Québec

nos décisions et d'évaluer notre performance au regard de ces valeurs. L'intégration de ces valeurs, communauté par communauté à travers le monde, dans nos relations avec nos parties prenantes et nos résidents garantit que nous partageons ces priorités lorsque nous construisons, promouvons et soulignons le rôle de l'organisation de destination en tant qu'élément important de toute communauté. À mesure que nous planifions l'avenir de notre industrie, nos plans seront ancrés dans notre rôle de valeur partagée par la communauté.

« Lorsque nous parlons de valeurs, nous parlons de principes fondamentaux qui guident chaque interaction au sein d'une organisation. Qu'il s'agisse de conversations en salle de pause ou de projets d'envergure, les valeurs sont essentielles. »

– Chris J. Ihrig
Fired Up! Culture

CES VALEURS REMPLACENT-ELLES LES VALEURS DE NOTRE ORGANISATION DE DESTINATION INDIVIDUELLE?

La réponse courte est non. Mais tout comme la déclaration de la pierre angulaire doit être le point de départ de la rédaction de vos déclarations « Mission » et « À propos de nous », ces valeurs fondamentales de l'industrie sont le point de départ de votre propre liste de valeurs fondamentales.

La réponse la plus longue est que les valeurs fondamentales de l'industrie servent de cadre général à toutes les organisations de destination. Elles tiennent compte des caractéristiques et des responsabilités de chaque organisation de destination. Mais chaque destination possède ses propres caractéristiques, sa propre histoire et ses propres priorités (sa culture) qui doivent se refléter dans son propre ensemble de valeurs. Vos valeurs fondamentales reflètent votre culture. C'est ce qui rend votre organisation de destination unique en son genre, au-delà de vos services et activités. Il s'agit de votre réputation, c'est-à-dire des qualités que les gens retiennent de vous. En toute franchise,

c'est la raison pour laquelle les gens veulent adhérer à votre organisation et soutenir votre mission.

Une culture positive et productive peut inciter les employés potentiels, les parties prenantes et les résidents à s'associer à vous et à vous suivre sur le long terme. De plus, de nombreux experts conviennent que la culture organisationnelle peut influencer la productivité, la créativité, la rentabilité et les taux de croissance. En identifiant les valeurs fondamentales de votre entreprise, vous pouvez mieux définir votre culture : votre mission principale et les raisons pour lesquelles vous existez en tant qu'organisation de destination de votre communauté, au-delà des actifs tangibles ou des services que vous fournissez.

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Fired Up Culture](#)
- [Producteurs et productrices acéricoles du Québec/The Québec Maple Syrup Producers](#)



CHAPITRE 3

UNE FEUILLE DE ROUTE POUR L'ALIGNEMENT AVEC LA COMMUNAUTÉ

Feuille de route : En anglais, l'expression « feuille de route » (roadmap) faisait référence à une carte conçue pour permettre aux automobilistes de se rendre d'un endroit à un autre. Aujourd'hui, en anglais comme en français, il s'agit d'un document qui montre comment une chose est organisée ou peut être accomplie.

Une feuille de route pour l'alignement des destinations a pour but de montrer aux destinations comment passer du statut d'intérêt particulier à celui de bien commun. Il s'agit d'un guide qui montre comment la mobilisation du public autour d'une vision commune de la destination favorisera le soutien à l'organisation de destination.

POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN D'UNE FEUILLE DE ROUTE?

La feuille de route (de l'anglais « roadmap ») était traditionnellement conçue pour les automobilistes. Elle indique les principales villes et agglomérations d'une région, ainsi que les routes principales. Les feuilles de route identifient généralement les principales attractions touristiques et les lieux d'intérêt. Certaines feuilles de route contiennent des caractéristiques géographiques telles que des rivières, des lacs et des montagnes. Et avec toutes ces cartes, vous pouvez calculer la distance et estimer le temps nécessaire pour aller d'un point à un autre.

Traduite en français par l'expression « feuille de route », le terme anglais « roadmap » a adopté le sens de plans stratégiques et le développement de produits. Ces feuilles de route peuvent être utilisées pour visualiser vos efforts en capturant toutes les activités que vous réaliserez dans un délai donné et en communiquant tous les travaux importants à venir dans une vue d'ensemble. Les feuilles de route peuvent être utilisées pour animer les conversations, hiérarchiser les tâches, allouer les ressources et suivre les exigences ou les obligations.

Contrairement à la feuille de route traditionnelle, la feuille de route stratégique ou de produit n'est pas statique. Vous pouvez ajuster les plans en fonction

de leur évolution, montrer l'avancement des travaux et les étapes franchies. Pour la recherche d'investissements, votre feuille de route doit vous permettre de créer des vues personnalisées pour différents publics. La feuille de route stratégique ou de produit doit motiver les gens, car il s'agit d'un guide visuel qui définit le travail nécessaire pour que l'équipe donne le meilleur d'elle-même et que les investisseurs adhèrent au projet.

Les feuilles de route doivent s'inscrire dans le prolongement de vos déclarations sur la vision, la mission et le « nous », car vous aurez besoin de ces quatre éléments pour créer des plans gagnants et atteindre vos objectifs. Elles sont particulièrement importantes lorsqu'il s'agit de modifier ou d'élargir l'objectif d'une organisation, comme c'est le cas lorsque vous cessez d'être un groupe d'intérêt particulier pour devenir un groupe d'intérêt commun.

CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE POUR QUE LES ORGANISATIONS DE DESTINATION ADOPTENT L'ALIGNEMENT AVEC LA COMMUNAUTÉ

En observant nos membres s'orienter avec succès vers l'approche de la valeur partagée par la communauté, nous avons beaucoup appris sur ce qui fait le succès d'une organisation de destination. Bien entendu, il n'y a pas deux organisations de destination identiques, car il n'y a pas deux destinations identiques. Cependant, lorsque nous observons des organisations de destination performantes, et des organisations de destination qui ont acquis une solide base de soutien dans leur communauté, nous pouvons dire qu'elles partagent un ensemble spécifique de valeurs fondamentales. De même, lorsque nous essayons de comprendre pourquoi certaines organisations de destination sont moins efficaces que d'autres, nous voyons souvent que les échecs de ces organisations sont directement liés à l'absence de ces valeurs fondamentales.

Comme nous l'avons souligné au chapitre 2, les valeurs fondamentales sont les convictions profondes sur lesquelles repose la conduite d'une personne ou d'une organisation. Il s'agit de

croyances ou d'idéaux importants et immuables, partagés par les membres d'une culture, sur ce qui est bon ou mauvais, souhaitable ou indésirable. Ces valeurs fondamentales servent de lignes directrices générales dans toutes les situations. Mais elles peuvent aussi servir d'éléments de base et de jalons. Au fur et à mesure que vous les adoptez et les appliquez intentionnellement, elles deviennent une série de points sur une feuille de route. Une fois que vous les aurez toutes mises en place, en passant de l'une à l'autre, vous atteindrez votre destination, c'est-à-dire la capacité de vous aligner sur votre communauté et de devenir une valeur partagée par celle-ci.

UNE FEUILLE DE ROUTE FONDÉE SUR LES VALEURS

Passez en revue la feuille de route basée sur les valeurs à la page suivante.

La valeur partagée par la communauté est plus que la destination de votre feuille de route. Il s'agit de la définition de ce qu'une organisation de destination devrait être : une valeur partagée par la communauté. C'est votre objectif. La vision de ce que les organisations de destination doivent devenir. En outre, c'est le point de départ d'un énoncé « À propos de nous » qui devrait figurer sur votre site Web et faire partie de tout plan stratégique ou commercial que vous rédigez.

Elle devrait être votre réponse lorsque quelqu'un vous demande ce que fait votre organisation.

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Blogue Destinations International](#)

UNE FEUILLE DE ROUTE FONDÉE SUR LES VALEURS

1

PASSION

La passion pour la destination est un enthousiasme intense pour notre destination, notre communauté et ses résidents.

2

CONNAISSANCE

La connaissance de la destination est une préoccupation et un intérêt bien informé pour l'histoire, la situation, les personnes ou le développement de notre destination spécifique. C'est aussi quelque chose à encourager chez les autres.

3

TRANSPARENCE

La transparence de la destination consiste à s'ouvrir de manière proactive à l'examen des parties prenantes et du public.

4

INCLUSION

L'inclusion de la destination signifie l'inclusion, et non l'exclusion, d'une zone ou d'un quartier de notre destination, d'un groupe ou d'un segment de population au sein de notre destination, ou d'une histoire, d'une culture ou d'une tradition.

5

ENGAGEMENT

L'engagement de la destination est le processus d'information et d'écoute des groupes de personnes au sein de notre destination afin d'aborder les questions qui ont une incidence sur le bien-être de la communauté et la promotion de la destination.

6

COLLABORATION

La collaboration au sein de la destination est l'action de travailler avec nos parties prenantes pour produire ou créer quelque chose dans notre destination.

7

INNOVATION

L'innovation de la destination consiste à modifier quelque chose d'établi, notamment en introduisant de nouvelles méthodes, idées ou de nouveaux produits de promotion de la destination.

8

GOVERNANCE

La gouvernance de la destination est un équilibre entre le développement économique, le tourisme durable et la qualité de vie.

9

PERTINENCE

La pertinence de la destination vient du fait d'être étroitement lié et impliqué dans ce qui est fait ou envisagé dans notre destination.

★

VALEUR PARTAGÉE PAR LA COMMUNAUTÉ

Le fait d'être une valeur partagée dans notre destination signifie que nous sommes un atout pour la communauté. Cela signifie également que nous sommes responsables des programmes visant à promouvoir une communauté en tant que destination de voyage attrayante et à améliorer son image publique en tant que lieu dynamique où il fait bon vivre et travailler. Grâce à la connaissance de la destination, à la gestion de la marque, aux programmes de promotion et à l'impact des visites, nous renforçons la position et la vitalité économiques de la communauté, ce qui offre des occasions à tous les résidents de la destination.



CHAPITRE 4

LA VALEUR DE LA PASSION

La passion pour la destination est un enthousiasme intense pour notre destination, notre communauté et ses résidents.

Nous sommes passionnés par notre destination. Nous souhaitons vivement renforcer la position et la vitalité économiques de la communauté et offrir des opportunités à tous ses résidents. Et c'est avec enthousiasme et ardeur que nous cherchons à raconter au monde le récit de notre destination, de notre histoire, de notre culture, de notre communauté et de notre peuple.

QU'EST-CE QUE LA PASSION?

Parmi les neuf valeurs fondamentales de l'industrie qui constituent la feuille de route pour l'alignement avec la communauté, la passion est probablement la plus personnelle mais aussi la plus difficile à projeter dans une organisation. Mais s'il y a bien une organisation qui peut incarner la passion, nous pensons que c'est une organisation de destination. En effet, notre secteur est fondé sur la passion.

Le mot passion vient d'un mot latin, *patior*, qui signifie souffrir. Aujourd'hui, le mot tend à véhiculer l'idée d'un désir intense. Peut-être irrationnel. Mais toujours irrésistible. Et peut-être, si vous êtes vraiment passionné, vous êtes poussé par votre désir au point d'être prêt à endurer la souffrance et la perte pour l'objet, le but, la personne ou les personnes qui sont au

centre de votre attention. C'est probablement ainsi que l'on revient au sens premier du terme.

« La passion, c'est l'énergie. Découvrez le pouvoir de vous concentrer sur ce qui vous passionne. »

– Oprah Winfrey

Animatrice de télévision américaine, productrice, actrice et auteure

Selon une étude menée par Tony Tjan et ses coauteurs, Richard Harrington et Tsun-Yan Hsieh (« Heart, Smarts, Guts, and Luck: What It Takes to Be a Entrepreneur and Build a Great Business »), 65 % des fondateurs ont été identifiés comme étant motivés par le « cœur ». M. Tjan a également ajouté

que la plupart des entrepreneurs sont alimentés « par un sens du devoir inébranlable ». Les auteurs soulignent qu'à travers toutes les épreuves et tribulations, les entrepreneurs se récompensent intérieurement en réalisant que leur mission est d'utilité publique. Quelle que soit la situation, c'est leur passion qui les motive entre les jours de paie et les échecs, et pendant tous les moments où tout le monde leur conseille d'abandonner.

Cela ressemble un peu à une destination professionnelle. Cela nous ressemble un peu.

Pensez au nombre d'entre nous qui travaillons un nombre d'heures considérable sans bénéficier d'heures supplémentaires. Pensez aux longues heures de recherche, d'entretiens, de remue-méninges et d'élaboration de mots pour résumer l'essence de notre communauté en une seule phrase ou déclaration. Pourquoi nous infliger cela? Nous sommes déterminés à promouvoir nos communautés en tant que destinations de voyage attrayantes et à renforcer l'image publique locale en tant que lieu de vie et de travail dynamique. Grâce à la gouvernance de la destination et à l'importance de la marque, nous sommes amenés à renforcer la position et la vitalité économiques de la communauté, ce qui offre des occasions à tous les résidents de la destination. Au fond, nous sommes poussés à résoudre un problème ou à améliorer quelque chose. Et ce quelque chose, c'est notre communauté.

QU'EST-CE QUI MOTIVE LA PASSION?

Deux émotions, l'amour et la haine, stimulent la passion. Il n'est pas surprenant que l'amour et la haine soient intimement liés dans le cerveau humain. Des études ont identifié les mécanismes biologiques des deux émotions les plus intenses. L'amour et la haine utilisent certains des mêmes circuits nerveux dans le cerveau, ce qui suggère que ces deux émotions, qui semblent opposées, sont liées. Elles stimulent la passion. Elles créent l'énergie qui sous-tend la valeur.

Rappelez-vous ce que nous avons dit lorsque nous avons commencé cet effort pour faire des organisations de destination une valeur partagée dans leurs communautés : les valeurs sont le point de rencontre de l'émotion et de la logique. La valeur de la passion est motivée par

l'amour que nous portons à notre communauté et à nos voyages. Nous pouvons dire qu'elle est également motivée par les choses que nous détestons dans nos communautés et nos voyages et que nous cherchons à corriger. Nous cherchons constamment à améliorer ce qui est bon et à réparer ce qui est mauvais. Nous sommes amenés à renforcer la position et la vitalité économiques de la communauté, ce qui offre des occasions à tous les résidents de la destination. C'est une chose très logique à faire. Mais elle est animée par notre passion et alimentée par son énergie.

« Oui, dans toutes mes recherches, les plus grands leaders se sont tournés vers l'intérieur et ont été capables de raconter une bonne histoire avec authenticité et passion. »

– Chopra Deepak
Auteur indo-amérindien

POURQUOI LA PASSION EST-ELLE IMPORTANTE?

La réponse est simple. La passion est l'énergie qui nous fait avancer, qui nous donne du sens, du bonheur, de l'excitation et de l'anticipation. La passion est une force puissante qui vous permet d'accomplir tout ce que vous voulez et de vivre pleinement votre travail et votre vie. Cependant, le plus important pour une promotion réussie de la destination est que la passion soit à l'origine des caractéristiques nécessaires à la réussite. Lorsque vous êtes passionné par quelque chose, vous devenez créatif. Vous voulez obtenir de meilleurs résultats parce que vous aimez le faire. La passion attire la passion. La passion peut vous aider à attirer des talents sous la forme d'autres personnes passionnées, et lorsque vous êtes passionné par ce que vous faites, vous n'abandonnez jamais. Les personnes qui réussissent aiment ce qu'elles font, et c'est pourquoi elles n'hésitent pas à échouer et à recommencer. Elles sont optimistes. Créativité, attraction de talents passionnés et optimisme. Ce que nous faisons est un travail difficile, un travail important, et ces trois caractéristiques nous aident à réussir. Elles nous aident à raconter l'histoire de notre destination et nous poussent à la promouvoir.



EXERCICE SUR LA PASSION N° 1

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Quel est l'activité ou le lieu local qui, lorsque vous y êtes plongé, vous fait perdre la notion du temps?
2. De quoi pouvez-vous parler pendant des heures avec des étoiles dans les yeux au sujet de votre communauté ou de votre organisation de destination?
3. Qu'est-ce qui vous énerve? Quel problème de votre destination aimeriez-vous résoudre?
4. Quelle est votre histoire préférée qui reflète l'esprit de votre destination?



ÉTUDE DE CAS : EXPLORE WATERLOO REGION, ALBERTA CANADA

La région de Waterloo en Alberta, au Canada, est connue principalement pour son pôle technologique, qui accueille de nombreuses grandes entreprises telles que Shopify, BlackBerry et Microsoft, ainsi que pour son tourisme de nature. Le nombre de sentiers de randonnée et de pistes cyclables dans la région rivalise avec les autres destinations canadiennes, mais, malheureusement, de nombreux sentiers n'ont pas été utilisés au cours des 12 derniers mois. En raison de la pandémie de COVID-19 qui a frappé l'ensemble du secteur du tourisme depuis mars 2020, les organisations de destination se sont efforcées de veiller à ce que leurs emplois, leurs employés et leurs communautés soient en mesure de prospérer et de survivre. La participation de la population locale aux efforts touristiques visant à soutenir le secteur de la restauration était, et reste,

primordiale pour maintenir le plus grand nombre d'entreprises ouvertes le plus longtemps possible.

Explore Waterloo Region, l'organisation régionale de marketing de destination, a étudié diverses options pour préserver les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie. Grâce à différentes initiatives encourageant les résidents à utiliser les espaces extérieurs, ils ont pu maintenir des établissements en activité grâce à des initiatives de vente à emporter, entre autres. Cette collaboration avec le secteur de la restauration a permis au projet Art Fresco de voir le jour.

L'initiative d'art public Art Fresco s'est engagée avec la communauté à un niveau plus personnel. Après l'achat de 50 tables de pique-nique, des artistes locaux des villes et des villages de Waterloo ont été contactés et invités à dessiner et à peindre sur les bancs. Ils ont ensuite été distribués dans toute la région, en étant « exposés » dans différents restaurants et espaces extérieurs pour que la communauté locale puisse en profiter. Non seulement cela a donné du travail à de nombreux artistes, mais cela a aussi incité les résidents à se rendre dans les commerces locaux pour manger et « redécouvrir leur environnement ».

À l'avenir, l'objectif est de fournir une plateforme où les gens pourront « faire la collection » de chacune des tables de pique-nique de la région afin d'encourager le tourisme local. Comme l'a souligné Minto Schneider, PDG d'Explore Waterloo Region, le projet intègre les valeurs fondamentales de Waterloo : la communauté, l'inclusion et la créativité.

L'impact du projet a surtout été perçu par les restaurants et les établissements qui accueillent les tables de pique-nique. Ce projet a donné à l'organisation l'occasion de collaborer avec les acteurs locaux et de transmettre sa passion pour sa destination aux visiteurs, qu'il s'agisse de citoyens locaux ou de personnes venant de plus loin dans la région. L'organisation de destination a l'intention de créer une sorte de plateforme de « chasse au trésor » où un visiteur peut télécharger une application et balayer un code QR sur la table de pique-nique pour l'ajouter à sa « collection ». Cette initiative pourrait inciter les visiteurs à explorer davantage la région pour essayer de trouver les 50 bancs. Cette initiative augmentera certainement

Crédit photo : Reconnaissance par Chelsea Brunette-Hodzic

le nombre de visiteurs dans toute la région, surtout une fois que le confinement aura pris fin.



À propos de Explore Waterloo Region

Avec une population de plus d'un demi-million de résidents, la région de Waterloo se compose de trois villes dynamiques, Cambridge, Kitchener et Waterloo, et de quatre cantons pastoraux : North Dumfries, Wellesley, Wilmot and Woolwich. Chacun de ces lieux donne l'occasion aux résidents de partager avec vous la façon dont ils travaillent et interagissent les uns avec les autres.

La mission d'Explore Waterloo Region est d'augmenter le nombre de visiteurs en tirant parti des atouts inhérents aux événements, aux expériences de plein air et au secteur florissant du savoir dans la région de Waterloo.

Fondée en 2007, Explore Waterloo Region est l'organisation de marketing de destination de la région de Waterloo. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif chargée de faire la promotion de notre destination afin d'augmenter le nombre de visiteurs et la durée de leur séjour. Elle collabore également avec nos partenaires pour promouvoir des festivals, des événements, des attractions, des restaurants et des hôtels et pour développer de nouvelles offres de produits.

Explore Waterloo Region est une initiative de la région de Waterloo et de ses sept municipalités membres. L'objectif consiste à faire passer un message unique et ciblé selon lequel la région de Waterloo est une destination dynamique, quelle que soit la saison, qui a beaucoup à offrir au voyageur individuel, aux familles en vacances

et aux entreprises en visite. La mission est d'augmenter le nombre de visiteurs en tirant parti des atouts inhérents aux événements, aux expériences de plein air et au secteur florissant du savoir dans la région de Waterloo.

EXERCICE SUR LA PASSION N° 2



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Si vous pouviez créer un événement ou un projet qui célébrerait et mettrait en valeur la passion que vous et d'autres ont pour votre destination, quel serait-il?
2. Si vous pouviez créer un projet d'art public dans votre destination, au lieu de tables de pique-nique, qu'utiliseriez-vous?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Explore Waterloo Region présente le projet d'art public Art Fresco](#)
- [Explore Waterloo Region](#)
- [Blogue Destinations International — La valeur de la passion](#)



CHAPITRE 5

LA VALEUR DE LA CONNAISSANCE

La connaissance de la destination est une préoccupation et un intérêt bien informé pour l'histoire, la situation, les personnes ou le développement de notre destination spécifique. C'est aussi quelque chose à encourager chez les autres.

Nous avons des connaissances. Nous posons des questions. Nous faisons des recherches. Nous nous impliquons. Et surtout, nous observons et écoutons. Nous sommes bien informés sur notre communauté, son passé et son présent, et nous comprenons les espoirs et les rêves des résidents de notre communauté, notre maison. Nous observons, demandons, écoutons et traitons l'information, puis nous répétons cela encore et encore.

Extrait du blogue de Destinations International :

Chaque printemps et chaque automne, je rencontre quelqu'un qui regrette de ne pouvoir profiter que de quelques semaines de la saison. J'ai constaté que c'était très courant à Chicago, où j'ai passé la majeure partie de ma vie. « Si seulement nous avions eu plus de deux semaines de printemps », ou « plus de deux semaines d'automne », disaient-ils. Et je luttais contre l'envie de lever les yeux au ciel. Car ce n'est pas à la saison qu'ils pensent, mais à une petite partie de la saison. Ils pensent à cette période où les températures sont douces, où les fleurs commencent à éclore au printemps, où les feuilles commencent à se colorer à l'automne. Leur définition du printemps ou de l'automne.

Ce qui me rend fou, c'est que cela montre une méconnaissance totale des deux saisons. Voyez-vous, à Chicago, l'été et l'hiver sont des saisons définies, c'est-à-dire qu'elles ont des caractéristiques précises qui font d'elles ce qu'elles sont. En été, les journées sont longues et les nuits courtes. Les températures sont chaudes, voire caniculaires, il pleut, les plantes poussent et le vent vient généralement du sud. En hiver, c'est le contraire. Les journées sont courtes, les nuits longues, les températures froides. Il neige, les plantes hibernent et le vent, en règle générale, vient du nord.

En revanche, le printemps et l'automne sont des saisons de transition. Elles se définissent comme étant à la fois l'hiver et l'été, et l'été et l'hiver. Une

transition de l'une à l'autre avec des éléments des deux. Les différences subtiles de chaque jour sont définies par la lutte semestrielle pour la domination des vents du nord et du sud et par les changements, petits mais perceptibles, de la durée du jour et de la position du soleil dans le ciel. Je trouve cela fascinant.

Comme beaucoup d'autres villes, Chicago se définit par ses saisons, autant que par sa situation géographique et ses caractéristiques. Tout autant que par son histoire, ses traditions et ses gens. Mais seule une personne attentive s'en apercevrait. Seulement quelqu'un qui observe et écoute. Quelqu'un qui pose des questions. Quelqu'un qui a une passion pour Chicago et qui sait ce qui en fait Chicago.



EXERCICE SUR LA CONNAISSANCE N° 1

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Quelles caractéristiques ou conditions environnementales ou géographiques aident à façonner et à définir votre destination?
2. Quelle histoire a contribué à façonner et à définir votre destination?
3. Quel est son impact?
4. En quoi cela rend-il votre destination différente de la plupart des autres?

CONNAISSANCE DE LA DESTINATION

Nous définissons la « connaissance de la destination » comme une préoccupation et un intérêt éclairé pour l'histoire, la situation, les personnes ou le développement de notre destination spécifique. C'est aussi quelque chose à propager et à générer chez les autres.

En tant que professionnels de la destination, nous sommes bien informés. Nous posons des questions. Nous faisons des recherches. Nous nous impliquons. Et surtout, nous observons et écoutons. Nous sommes bien informés sur notre communauté, son passé et son présent, et nous comprenons les espoirs et les rêves des résidents de notre communauté, notre maison. Nous observons, demandons, écoutons et traitons l'information, puis nous répétons cela encore et encore.

En examinant les neuf valeurs fondamentales de l'industrie qui composent la feuille de

route de l'alignement avec la communauté, la connaissance est la deuxième étape naturelle. Si quelque chose vous passionne, vous devriez en savoir beaucoup à son sujet. Même si personne ne sait tout, une organisation de destination composée de personnes passionnées et sensibilisées sera en mesure de répondre à la plupart des questions sur une destination parce que quelqu'un dans l'équipe connaîtra la réponse à ces questions. La passion stimule la connaissance. Et la connaissance fait de vous et de votre équipe des experts de la destination, tant pour les visiteurs que pour les résidents.

EXERCICE SUR LA CONNAISSANCE N° 2



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Qui sont trois personnes à l'extérieur de votre organisation qui en savent plus sur votre destination que vous?
2. Comment allez-vous acquérir leurs connaissances?

ÉTUDE DE CAS : GO ROCKFORD, ILLINOIS



Go Rockford était très consciente de la perception des résidents de la façon dont la destination était présentée aux visiteurs. La vaste histoire culturelle de Rockford a été négligée en raison de son développement industriel réussi, ainsi que du développement d'autres industries telles que l'aérospatiale, les soins de santé et l'automobile.

Cela a donné le sentiment que la ville n'était pas manifestement attrayante, et ils ont estimé qu'elle n'attirait pas suffisamment les visiteurs. Le Rockford Area Convention and Visitors Bureau (RACVB), qui exerce ses activités sous le nom de Go Rockford, s'est alors chargé de comprendre la véritable perception de sa ville au nom de ses résidents et de trouver le moyen de créer une destination qui soit non seulement attractive pour les touristes, mais aussi pour sa propre communauté.

En 2012, le RACVB a créé un sondage afin de recueillir les commentaires de la communauté locale sur l'organisation et les installations de destination. Selon John Groh, PDG du RACVB, la raison de cette consultation était de mieux

« La connaissance vient de la responsabilité et du choix. »

– Amanda Lindhout
Humanitaire canadienne

comprendre comment les résidents souhaitaient être présentés et perçus par les visiteurs.

Le sondage visait à comprendre « les opinions publiques sur le tourisme local, la qualité de vie, la sécurité publique, la culture, le sens de la communauté et plus encore » (rapport du RACVB de 2017). En associant si étroitement la communauté à ces efforts, le RACVB a constaté un plus grand engagement dans les efforts touristiques, une amélioration de la perception des visiteurs à l'égard du centre-ville et a créé davantage d'opportunités commerciales dans la région.

L'organisation a maintenant effectué trois sondages (en 2012, 2015 et 2017) dans l'espoir de comprendre de manière continue les besoins de ses résidents et de pouvoir continuer à y répondre.

Dans la section « Connaissance » du rapport, ils peuvent identifier les informations démographiques et géographiques clés pour mieux comprendre quelles populations et quels emplacements ont le plus besoin de commodités particulières et ont des opinions similaires.

Dans la section axée sur le tourisme, les répondants ont été en mesure de classer diverses initiatives et divers sites et de donner des idées et des commentaires sur ce qu'ils aimeraient voir plus. Le tourisme sportif figure en bonne place, de même que l'embellissement du centre-ville de Rockford. La promotion accrue des loisirs de plein air, la revitalisation du centre-ville, le réaménagement des parcs et l'installation d'œuvres d'art étant considérés comme des mesures nécessaires à prendre par le RACVB, l'organisation a été en mesure de donner suite à ces opinions et de créer un centre-ville beaucoup plus agréable sur le plan esthétique pour le plaisir des résidents et des visiteurs. Ces projets et initiatives axés sur le tourisme

sont également attrayants pour les résidents de tous les jours, ainsi que pour les touristes.

Le RACVB a également été en mesure d'accroître la connaissance de ses résidents et de ses histoires grâce à de multiples campagnes et séries de marketing. Grâce à leur campagne « Our City, Our Story », ils ont collaboré avec un artiste local et ont pu interroger les propriétaires d'entreprises et les résidents pour partager leurs histoires personnelles de Rockford, Illinois.

« La connaissance sans action n'a aucune valeur. »

– Phil McGraw
Animateur de télévision américain

Pendant la pandémie de COVID-19, ils ont également lancé un appel à l'action pour que leurs résidents participent à un concours d'écriture de chansons. Un grand nombre d'artistes, professionnels ou débutants, ont proposé des chansons sur toutes sortes d'aspects de la vie. Le gagnant a pu créer son propre vidéoclip et a été utilisé dans le matériel promotionnel de Go Rockford.

Tous ces projets et initiatives ont permis à la communauté de Rockford de s'impliquer dans les efforts touristiques et d'améliorer ainsi sa propre qualité de vie. Comme l'a déclaré John Groh, « ce qui est bon pour notre communauté est bon pour nos visiteurs ».

Au sujet du Rockford Area Convention and Visitors Bureau

La région de Rockford, y compris la zone métropolitaine environnante, est située dans le comté de Winnebago. Plusieurs villages et villes environnants forment la région de Rockford, chacun ayant sa propre histoire, ses propres restaurants et ses propres attractions. Le Rockford Area Convention and Visitors Bureau (RACVB), également connu sous le nom de Go Rockford, est une organisation privée à but non lucratif établie en 1984 pour promouvoir et défendre les efforts visant à faire de la région

de Rockford une destination avec nuitée pour les visiteurs. La mission de Go Rockford

La déclaration de mission est la suivante : « Le Rockford Area Convention & Visitors Bureau stimule la qualité de vie et la croissance économique de nos citoyens par le biais du marketing touristique et du développement de destinations ». Ils décrivent ainsi leur rôle externe : « Le RACVB contribue à la richesse de l'économie de la région en développant le tourisme. »

Ils énumèrent leurs résultats prioritaires comme suit :

- Créer de la richesse économique : La région de Rockford connaît une croissance des principaux indicateurs du tourisme.
- Améliorer le produit touristique : La région de Rockford offre des expériences et des lieux uniques et attrayants qui répondent aux attentes des visiteurs, voire les dépassent, et qui améliorent la qualité de vie des citoyens.
- Mobiliser les constituants au nom du tourisme : Les efforts de marketing touristique et de développement de la destination du RACVB bénéficient d'un large soutien de la part des principales parties prenantes.



EXERCICE SUR LA CONNAISSANCE N° 3

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Comment pouvons-nous prendre le pouls des résidents?
2. Quelles sont vos sources d'information et de nouvelles sur votre destination?
3. Quels sont les projets ou les initiatives qui ont découlé de ces connaissances?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Rockford Area Convention and Visitors Bureau](#)
- [Blogue Destinations International — La valeur de la connaissance](#)



CHAPITRE 6

LA VALEUR DE LA TRANSPARENCE

La transparence de la destination consiste à s'ouvrir de manière proactive à l'examen des parties prenantes et du public.

Nous informons volontiers nos parties prenantes et la communauté de ce que nous faisons, de notre mode de fonctionnement et du rendement de nos investissements. Cela signifie qu'en plus de partager nos succès et nos victoires, nous partageons également nos échecs. Nous cherchons à être responsables et à rendre des comptes avant qu'on ne nous le demande.

Comme nous l'avons souvent dit, la promotion d'une destination est unique en ce sens qu'elle nécessite l'utilisation des ressources d'autrui, la promotion des biens ou des actifs d'autrui et l'utilisation d'une impression, d'un concept, d'une idée connue sous le nom de marque qui représente la communauté dans son ensemble et qui, de ce fait, appartient en fait à tous ceux qui résident dans cette communauté et qui la composent. Chacun de ces éléments a une responsabilité fiduciaire.

« Un manque de transparence entraîne un profond sentiment d'insécurité et de méfiance. »

- Dalai-Lama

Chef spirituel et politique du Tibet et auteur

Cette responsabilité fiduciaire s'accompagne d'un devoir de diligence qui signifie qu'une organisation de destination doit à la communauté de s'engager à faire preuve d'une diligence raisonnable lorsqu'elle prend des décisions en tant qu'intendante de la marque de la destination. Elle s'accompagne également d'un devoir de loyauté, de respect du fait que l'organisation de destination agira dans l'intérêt de la destination lorsqu'elle concevra la marque et en fera la promotion. Enfin, elle comporte un devoir d'obéissance qui exige de l'organisation de destination qu'elle soit fidèle à la destination et à la mission pour le bénéfice de la communauté dans son ensemble et individuellement. L'organisation de destination doit avoir la confiance du public pour gérer les fonds et les ressources de manière responsable, représenter les atouts de la communauté de manière honnête et équitable, et

développer, concevoir et promouvoir la marque de la destination pour l'amélioration de la communauté.

Pour ce faire, l'organisation de destination doit gagner cette confiance en faisant preuve d'ouverture, de responsabilité et d'honnêteté. Une organisation de destination doit être transparente.

Autrement dit, la transparence de la destination consiste à s'ouvrir à un examen par le public. Une organisation de destination doit volontiers informer ses parties prenantes et la communauté de ce qu'elle fait, de son mode de fonctionnement et du rendement de ses investissements. Cela signifie qu'elle partage non seulement ses succès et ses victoires, mais aussi ses échecs. L'organisation de destination doit s'efforcer d'être responsable et de rendre des comptes avant qu'on ne lui le demande.

« Nous croyons que la transparence est nécessaire pour créer la confiance, et elle est également nécessaire pour créer un dialogue. »

– Julie Sweet
PDC, Accenture



EXERCICE SUR LA TRANSPARENCE N° 1

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Quelles informations concernant l'organisation ou émanant d'elle partagez-vous toujours avec le public?
2. Quels sont les moyens de communication? Site Web? Communiqué de presse? Réunion publique? Autre?



ÉTUDE DE CAS : VISIT COLORADO SPRINGS



Après avoir analysé les sites Web de plusieurs organisations de destination, nous avons remarqué que beaucoup d'entre elles suivaient le même modèle. Peu ou pas d'information sur l'organisation de destination elle-même. Il se peut que vous trouviez un « À propos de nous » ou un énoncé de mission. Peut-être certains rapports annuels. Mais très peu d'information dans l'ensemble.

Cependant, une organisation de destination en particulier a été un excellent exemple de transparence en mettant tout à disposition sur son site Web. Colorado Springs dispose d'une grande variété de renseignements disponibles au public. Ces renseignements comprennent les biographies du personnel et du conseil d'administration, les déclarations de mission et de vision, le plan stratégique, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, les statuts du conseil d'administration, les formulaires fiscaux US 990, les indicateurs de performance, les rapports annuels et le budget annuel publié.

À propos de Visit Colorado Springs

Visit Colorado Springs a été fondée en 1980 en tant que société privée à but non lucratif afin de promouvoir le tourisme à Colorado Springs et dans la région de Pikes Peak en tant que destination touristique tout au long de l'année. L'organisation est contrôlée et guidée par un conseil d'administration et divers comités.

La mission de Visit Colorado Springs est d'attirer davantage de visiteurs dans la région de Pikes Peak en faisant la promotion de la ville et de la région auprès des voyageurs de loisirs et des organisateurs de réunions et d'événements. Pour ce faire, ils ont recours à la publicité, au marketing en ligne, aux relations publiques, aux médias sociaux, à la vente directe et aux salons professionnels.

Pourquoi tant de transparence?

Visit Colorado Springs est une organisation à but non lucratif dirigée par un conseil d'administration composé d'acteurs locaux. Jusqu'à 90 % de son financement provient de taxes municipales sur l'hébergement et la location de véhicules. Conscients de leur caractère très public, ils ont décidé d'être aussi transparents que possible sur ce que l'organisation fait avec les fonds publics, sur les raisons pour lesquelles l'association est accréditée, sur son mode de fonctionnement et autres renseignements.

« Nous n'avons rien à cacher. »

– Doug Price

PDG, Visit Colorado Springs

Visit Colorado Springs estime qu'il ne devrait pas y avoir de problème à partager des renseignements avec le public puisque le financement provient de fonds publics. La seule chose qu'ils ne partagent pas de façon proactive avec le public est leur plan de marketing pour maintenir leur avantage concurrentiel. Comme le dit Doug Price, le PDG : « Nous n'avons rien à cacher. »

Récemment, comme toutes les organisations de destination, elle a été confrontée à la pandémie mondiale de COVID-19. Des entreprises de Colorado Springs ont fermé leurs portes, et les déplacements vers ou depuis la destination étaient inexistantes. L'organisation de destination n'a pas perdu son engagement envers la transparence. Son site Web est devenu un centre d'information lié à la pandémie; qu'il s'agisse de bonnes ou de mauvaises nouvelles, tout était là. Visit Colorado Springs s'est assuré que les renseignements étaient à jour et fréquemment mis à jour. Pour garantir l'exactitude et l'engagement, les éléments clés ont été communiqués au conseil d'administration, au comité des finances et au comité des membres avant d'être publiés sur le site Web.

Si la page de transparence du site Web de Visit Colorado Springs est un modèle pour les autres, c'est la pratique quotidienne de la transparence qui a gagné la confiance de la communauté.

EXERCICE SUR LA TRANSPARENCE N° 2



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Votre site Web a-t-il une page « À propos de nous »? Est-ce qu'elle raconte l'histoire de votre organisation?
2. Votre site Web contient-il des rapports annuels et des plans commerciaux ou stratégiques?
3. Votre site Web a-t-il des moyens pour les résidents de communiquer avec vous?
4. Votre site Web contient-il des biographies des membres de votre conseil d'administration et de votre personnel? Ces biographies contiennent-elles des renseignements sur l'implication communautaire des personnes?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Visit Colorado Springs](#)
- [Page sur la transparence de Visit Colorado Springs](#)

« Une équipe est un groupe de personnes qui se font confiance. »

– Simon Sinek

Auteur



CHAPITRE 7

LA VALEUR DE L'INCLUSION

L'inclusion de la destination signifie ne pas exclure une zone ou un quartier de notre destination, d'un groupe ou d'un segment de population au sein de notre destination, ou d'une histoire, d'une culture ou d'une tradition.

Nous accueillons tout le monde. Personne n'est exclu. Nous nous efforçons toujours de trouver des moyens d'attirer de nouvelles personnes, de nouvelles perspectives et de nouvelles idées dans notre environnement et, ce faisant, de développer une image claire, honnête et positive de la marque de la destination qui soit le reflet de tous les membres de notre communauté.

Et nous accueillons les visiteurs dans le même esprit.

Une organisation de destination doit avoir la confiance de sa destination. Pour ce faire, elle doit être ouverte, responsable et honnête. Cela signifie qu'en plus de la transparence, l'organisation doit être inclusive.

L'inclusion de la destination signifie ne pas exclure une zone ou un quartier de votre destination, d'un groupe ou d'un segment de population au sein de votre destination, ou d'une histoire, d'une culture ou d'une tradition. Vous devriez accueillir tout le monde. Personne ne doit être refoulé. Une organisation de destination doit s'efforcer toujours de trouver des moyens d'attirer de nouvelles personnes, de nouvelles perspectives et

de nouvelles idées dans son environnement et, ce faisant, de développer une image claire, honnête et positive de la marque de la destination qui soit le reflet de tous les membres de sa communauté.

C'est ainsi que l'organisation de destination fera partie de la communauté. Elle sera comprise. Elle sera respectée. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'elle pourra aller de l'avant.

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Destinations International reconnaît et défend l'importance de promouvoir une industrie du voyage unifiée où tout le monde est le bienvenu et où l'accès est équitable pour tous. Nous contribuerons

à remodeler les structures de pouvoir existantes afin que les voix et les points de vue marginalisés par le système soient entendus et valorisés.

« Diversité : L'art de penser indépendamment ensemble. »

– Malcolm Forbes
Entrepreneur et éditeur américain

Nous reconnaissons l'importance de cultiver une industrie du tourisme reflétant une vaste diversité de personnes à tous les égards, célébrant le large éventail de différences humaines parmi nous tout en soulignant les points communs que nous partageons.

Enfin, nous nous engageons à transformer les communautés de destination par le biais d'un leadership éclairé, de meilleures pratiques et d'outils fondés sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) dans une optique antiraciste qui donne à nos membres les moyens de faire en sorte que leurs destinations soient le reflet fidèle de leurs communautés.

Grâce à une collaboration significative, Destinations International dirigera et réalisera une planification stratégique et des initiatives et occasions de développement programmatique afin de permettre un changement social structurel au profit des communautés de nos membres, en se concentrant sur cinq priorités fondamentales : connaissance de soi et investissement personnel; éducation et sensibilisation; engagement communautaire; développement de la main-d'œuvre; image de marque et promotion.

LES CINQ PRIORITÉS FONDAMENTALES DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA STRATÉGIE EDI DE DESTINATIONS INTERNATIONAL

Connaissance de soi et investissement personnel : Les professionnels du secteur doivent reconnaître leur rôle en tant qu'acteurs du changement fondamental dans la définition de la réussite en matière de diversité, d'équité et d'inclusion et s'engager à faire d'abord le travail avant de demander la même chose aux autres. Destinations International s'efforcera de

faciliter l'engagement entre pairs afin d'avoir ces conversations difficiles mais cruciales pour stimuler l'engagement des dirigeants, la diversité des conseils d'administration et le mentorat des cadres.

Éducation et sensibilisation : Nous faisons partie d'une communauté hautement collaborative et engagée qui tire parti des avantages de l'apprentissage coopératif et de la croissance partagée. Destinations International s'engage à avoir des conversations ouvertes et honnêtes en partageant les connaissances pour développer les meilleures pratiques de DEI et en collectant des données pour mesurer les actions et les progrès. Les organisations de destination doivent être profondément liées aux communautés qui constituent leurs destinations et s'engager à favoriser un changement culturel et institutionnel plus large. Destinations International s'efforcera de soutenir les meilleures pratiques et le leadership éclairé afin de favoriser les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion dans les communautés et de démontrer comment notre industrie peut enrichir la vie des personnes vivant dans nos destinations.

« Lorsque nous écoutons et célébrons ce qui est à la fois commun et différent, nous devenons plus sages, plus inclusifs et meilleurs en tant qu'organisation. »

– Pat Wadors
Directrice des talents chez ServiceNow

Engagement communautaire : Les organisations de destination doivent être profondément liées aux communautés qui constituent leurs destinations et s'engager à favoriser un changement culturel et institutionnel plus large. Destinations International s'efforcera de soutenir les meilleures pratiques et le leadership éclairé afin de favoriser les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion dans les communautés et de démontrer comment notre industrie peut enrichir la vie des personnes vivant dans nos destinations.

Développement de la main-d'œuvre : Nous sommes conscients de l'importance de l'inclusivité pour favoriser l'innovation et rassembler une

grande variété de voix dans la promotion du tourisme et le soutien de nos économies. Destinations International s'efforcera d'encourager les dirigeants et les conseils d'administration du secteur à développer une main-d'œuvre inclusive et équitable qui reflète le niveau de diversité que nous souhaitons accueillir dans nos destinations.

Image de marque et promotion : Nous croyons fermement au pouvoir transformateur des voyages et nous nous engageons à inclure ceux que l'industrie a historiquement ignorés. Destinations International s'efforcera d'établir des normes industrielles afin de promouvoir des pratiques de marketing inclusives et équitables qui sont essentielles au marketing touristique et à la gouvernance de la marque de la destination.

Pour obtenir des renseignements plus détaillés sur cette importante initiative, veuillez consulter la section « Équité, diversité et inclusion » du site Web de Destinations International.



EXERCICE SUR L'INCLUSION N 1

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Votre organisation a-t-elle pris l'engagement du PDG de Destinations International en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion?
2. Votre organisation s'est-elle inscrite à la classe de maître destinée aux PDG de Destinations International sur l'équité, la diversité et l'inclusion?
3. Votre organisation a-t-elle fourni une formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion à votre personnel interne?
4. Comment votre organisation a-t-elle mené des actions d'éducation auprès de vos parties prenantes, de vos membres et de la communauté au sens large?

ACCUEILLIR LES VISITEURS DE MANIÈRE INCLUSIVE

L'engagement en faveur de DEI s'adresse à la fois à notre communauté et à nos visiteurs. Les deux études de cas suivantes portent sur des destinations qui mettent en œuvre des actions de sensibilisation auprès de deux communautés précises qui ont déjà été exclues par le passé. Dans les deux cas, il s'agissait d'un engagement de la part de la communauté dans son ensemble et pas seulement de l'organisation de destination.



ÉTUDE DE CAS : VISIT MESA



Mesa est devenue la première ville certifiée pour l'autisme au monde. Cette initiative audacieuse est une fière expression du caractère inclusif inhérent à Mesa. Elle démontre l'impact puissant et les résultats d'une ville entière qui s'unit pour faire en sorte que tous les visiteurs se sentent les bienvenus, en particulier en accueillant les voyageurs autistes du pays.

L'idée a été lancée par l'équipe de Visit Mesa. Les efforts ont commencé par une campagne d'hospitalité locale et se sont rapidement transformés en une initiative à l'échelle de la communauté. Cette initiative réussie a fait intervenir les services municipaux, les entreprises locales, les résidents et le bureau du maire John Giles.

Les troubles du spectre autistique (TSA) touchent un nombre important de personnes et augmentent de 600 % d'année en année, selon les Centers for Disease Control & Prevention. Les recherches montrent qu'une personne sur 54 est aujourd'hui atteinte d'un trouble du spectre de l'autisme, ce qui rend les voyages anxieux pour leurs

familles. En obtenant la reconnaissance en tant que première « ville certifiée pour l'autisme », Visit Mesa pourrait accéder à un marché de 32 millions de voyageurs annuels qui dépensent chaque année plus de 262 milliards de dollars en services liés à l'autisme aux États-Unis, selon l'International Board of Credentialing and Continuing Education Standards (IBCCES).

« L'inclusion est à la fois une bonne pratique et bonne pour les affaires. »

– Marc Garcia
PDG, Visit Mesa

Après avoir fait certifier son personnel et son conseil d'administration, Visit Mesa s'est efforcée de faire suivre à ses partenaires de l'hôtellerie la formation à la certification en matière d'autisme. Suivant leur exemple, la chambre de commerce de Mesa, le service des parcs et des loisirs de Mesa et le service de police de Mesa se sont également engagés à suivre la formation. Visit Mesa a été considérée comme la première organisation de destination à devenir un « centre d'autisme certifié » aux États-Unis.

Un minimum de 58 entreprises partenaires de Mesa devait s'inscrire à la formation à l'autisme de l'IBCCES pour obtenir une certification de l'IBCCES à l'échelle de la ville. À ce jour, 60 organisations au sein de l'industrie hôtelière, de la ville de Mesa et des communautés régionales se sont engagées à obtenir la certification en autisme, représentant près de 4 000 employés qui terminent la certification et plus d'organisations qui cherchent à se joindre au mouvement.

La campagne globale a donné lieu à 334 articles dans les médias, soit 180 millions d'expositions, tant dans la presse écrite qu'en ligne. En outre, 2 conférences ont été organisées à Mesa en conséquence directe de l'initiative, chacune d'entre elles ayant donné lieu à plus de 100 réservations de nuitées.

Visit Mesa a expliqué qu'il y a une grande différence entre le fait d'être adapté aux personnes autistes et le fait d'être certifié pour l'autisme. Dans le cadre du processus de certification, les établissements font l'objet d'un audit après avoir passé quelques

heures avec les certificateurs. Un rapport est ensuite établi, qui contient des recommandations sur la manière de mieux servir les voyageurs autistes, par exemple en ajustant l'éclairage ou le son. Cela facilite la planification des voyages et améliore l'expérience globale des voyages.

Les établissements certifiés disposent également de guides sensoriels qui contiennent tous les détails relatifs à l'établissement et aux activités, en mettant l'accent sur les manières et l'intensité exactes avec lesquelles ils peuvent avoir un impact sur les différents sens.

Plus récemment, Visit Mesa a mis en place le « Hidden Disabilities Sunflower Program » dans la ville. Cette initiative est un moyen simple pour les visiteurs et les résidents de s'identifier comme ayant un handicap qui pourrait nécessiter une aide supplémentaire.

« Cela fait partie de notre initiative globale visant à être plus ouverts à tous, quelle que soit la manière dont ils nous rendent visite. »

– Allison Brooks
Ville de Mesa

Le programme utilise des lanières et des bracelets faciles à identifier, qui sont mis gratuitement à la disposition des personnes qui en font la demande dans les nombreux sites.

Tous les handicaps ne sont pas visibles : certains sont cachés et ne sont pas immédiatement évidents, comme les difficultés d'apprentissage, les troubles mentaux, les troubles de la mobilité, de la parole, de la vue ou de l'ouïe. Un handicap invisible peut rendre la vie quotidienne plus difficile pour de nombreuses personnes, et il peut être difficile pour les autres d'identifier, de reconnaître ou de comprendre les défis auxquels elles sont confrontées.

Ces initiatives sont un excellent exemple d'inclusion pour les résidents et les visiteurs.

À propos de Visit Mesa

Mesa, en Arizona, est une destination exceptionnelle, entourée par la beauté naturelle

du désert de Sonoran de la forêt nationale de Tonto et par les communautés d'Apache Junction et de Queen Creek. Ce terrain de jeu régional peut se vanter d'offrir aux visiteurs un assortiment de styles de vie et de loisirs. Avec d'innombrables endroits pour faire de nouvelles découvertes, des sports de compétition, des aventures dignes du far west et une gastronomie de la ferme à la table, Mesa est une ville qui ne connaît pas de limites. De la ville à la campagne, du sommet de la montagne au sol du désert, des arts et de la culture à la vie sauvage et nocturne, chaque visiteur jouit d'un accès inégalé à l'une des offres les plus riches du pays. Merveille géographique, Mesa est proche de la forêt nationale de Tonto et des emblématiques Superstition Mountains, mais suffisamment éloignée pour que vous puissiez profiter des grands espaces et des vraies vacances en Arizona. De là, tout devient possible, vous laissant bouche bée et vous montrant à coup sûr pourquoi nous sommes une « ville sans limites ». La vision de Visit Mesa est « d'élever Mesa au rang de destination incontournable de l'Arizona ». Leur énoncé de mission est de « promouvoir la valeur et la vitalité de notre économie du tourisme pour renforcer la communauté ».



ÉTUDE DE CAS : VISIT RALEIGH

Visit Raleigh a fait des efforts délibérés pour inclure et soutenir la communauté LGBTQ. Parmi leurs meilleures pratiques, citons le maintien de politiques favorisant la diversité et l'intégration, la rencontre avec la communauté LGBTQ locale et la prise de conscience des nombreux atouts existants. Visit Raleigh a également investi dans la communauté locale par l'entremise du LGBT Center de Raleigh. Elle a pris soin de dresser la liste des hôtels approuvés par le TAG. En outre, ils ont alloué du personnel, du temps et des ressources à ce segment de marché. Ils se sont également engagés à mettre en place des plans marketing

annuels à long terme axés sur la communauté LGBTQ et discutent régulièrement de ces plans avec leurs partenaires hôteliers de la région.

Le LGBT Center de Raleigh permet à la communauté LGBT et à ses alliés de s'entraider et d'aider les autres par le biais de l'éducation et de la socialisation. Il offre une vaste gamme de programmes, de services et d'occasions sociales, comme le First Friday Art Walk, Youth, SAGE Raleigh, Raleigh Allies, Trans* Initiative et Women's Initiative. Il investit également dans des produits destinés aux amis des personnes LGBT, tels que des t-shirts, des accessoires et des œuvres d'art sur le thème de l'homosexualité, ainsi que dans des clubs gais. Depuis de nombreuses années, il est également un fier acteur de la vie nocturne à l'occasion du festival annuel North Carolina Pride.

En 2016, le gouvernement de la Caroline du Nord a promulgué le fameux HB2, mieux connu sous le nom de « projet de loi sur les toilettes » (Bathroom Bill), qui a suscité de vives réactions en raison de ses mesures anti-LGBTQ. La promulgation de la loi a entraîné un boycottage des voyages très médiatisé. Visit Raleigh s'est toutefois montrée à la hauteur de la situation et a renforcé son engagement à accueillir les personnes LGBTQ.

L'organisation a conçu une approche réfléchie et inclusive pour aborder cette situation sensible de manière responsable. Sa campagne promotionnelle avec les slogans « All Are Welcome » (Tout le monde est le bienvenu) et « Y'all Means All » (Tous, c'est tous) a montré son soutien à la communauté LGBT en prenant une position claire.

Une leçon en a été tirée : L'évaluation et la mise à jour de la publicité et des promotions sur la base des fondements établis par l'organisation de destination se sont avérées extrêmement bénéfiques pour surmonter la controverse.

Lors de sa présentation à la convention annuelle 2019 de Destinations International, Jonathan Freeze, directeur du marketing et de la communication de Visit Raleigh, a partagé des conseils pour d'autres destinations si elles se retrouvaient dans une situation semblable. Il a indiqué qu'il est très important que les organisations de destination aient des conversations sur le marketing ciblant les

personnes LGBTQ avec les membres du conseil d'administration et les responsables élus. Jonathan a particulièrement insisté sur le fait qu'il ne fallait pas seulement parler de « LGB », mais aussi des lettres « T » et « Q », et former les partenaires de l'organisation en conséquence. Il a ajouté que les organisations de destination doivent également tenir compte de la liste des hôtels et des lieux approuvés par le TAG et évaluer les mécanismes de retour d'information en ligne. Le plus important est d'avoir une stratégie de sensibilisation et un plan d'action.

À propos de Visit Raleigh

C'est bien plus qu'un voyage dans une métropole du Sud en plein essor : Vous vous sentirez enrichi et dynamisé dès l'instant où vous serez chaleureusement accueilli par ses résidents brillants et futés. Les grands esprits de Raleigh sont à la tête d'institutions technologiques, éducatives et de sciences de la vie de premier plan, ses artistes créent une multitude de symboles culturels et culinaires, et ses conteurs perpétuent avec fierté l'héritage collectif d'une capitale riche et historique. Le Greater Raleigh Convention and Visitors Bureau (Visit Raleigh) est l'organisation officielle de marketing de destination pour le comté de Wake. Elle est chargée de promouvoir le comté de Wake en tant que destination de voyage attrayante et d'améliorer son image publique en tant que lieu dynamique où il fait bon vivre et travailler. Grâce à l'impact des voyages, l'organisation renforce la position économique des résidents du comté de Wake et leur offre des occasions. Raleigh, N.C./Wake County accueille près de 18 millions de visiteurs chaque année.

EXERCICE SUR L'INCLUSION N 2



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Quelles mesures votre communauté a-t-elle prises pour accueillir les personnes handicapées?
2. Quelles mesures votre communauté a-t-elle prises pour accueillir des personnes de groupes traditionnellement marginalisés?
3. Comment pouvez-vous améliorer ces mesures? Comment pouvez-vous engager la communauté?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Efforts de Destinations International en matière de diversité, d'équité et d'inclusion](#)
- [Visit Mesa](#)
- [Visit Raleigh](#)



CHAPITRE 8

LA VALEUR DE L'ENGAGEMENT

L'engagement de la destination est le processus d'information et d'écoute des groupes de personnes au sein de notre destination afin d'aborder les questions qui ont une incidence sur le bien-être de la communauté et la promotion de la destination.

Nous traitons nos résidents comme nos premiers clients. Ils sont les ambassadeurs de la destination, les défenseurs et les bénéficiaires de la promotion de la destination de notre communauté. Nous traitons nos visiteurs comme des invités de marque. Ils fournissent des ressources essentielles et sont des sources d'enthousiasme et d'inspiration.

Autrement dit, l'engagement est une participation active dans votre communauté et un investissement dans ce qui se passe dans celle-ci. Selon Thomas Ehrlich de la Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, « l'engagement civique signifie œuvrer pour faire une différence dans la vie civique de nos communautés et développer l'amalgame de connaissances, de compétences, de valeurs et de motivation pour faire cette différence. Cela signifie promouvoir la qualité de vie dans une communauté, à la fois par des processus politiques et non politiques. »

L'engagement envers la destination est un sous-groupe de l'engagement civique. L'objectif est de

faire la différence dans notre communauté grâce au pouvoir des voyages. Nous définissons cet engagement comme le processus d'information et d'écoute des groupes de personnes au sein de notre destination afin d'aborder les questions qui ont une incidence sur le bien-être de la communauté et la promotion de la destination.

Nous apprécions nos résidents et les considérons comme nos premiers clients. Ils sont les ambassadeurs de la destination, les défenseurs et les bénéficiaires de la promotion de la destination de notre communauté. Ils constituent le fondement de la marque de notre destination et nous aident à créer une qualité de lieu.

Nous traitons nos visiteurs comme des invités de marque. Ils fournissent des ressources essentielles qui améliorent notre communauté et apportent des étincelles d'enthousiasme et d'inspiration qui améliorent notre qualité de vie.

Parce que nous ne partons jamais du principe que les résidents comprennent la valeur de la promotion de la destination et ce que nous faisons en tant que chefs de file dans ce domaine, nous créons une interaction régulière et continue avec nos résidents. Et parce que nos résidents et la communauté qu'ils forment sont au cœur de la marque de la destination, nous écoutons autant, si ce n'est plus, que nous informons. Et nous trouvons un moyen de recueillir et de mesurer la perception, les opinions, les interactions et les points de vue des visiteurs et des résidents, afin d'adapter nos messages, notre marketing et nos autres efforts promotionnels pour soutenir notre destination, c'est-à-dire notre communauté.

« Ne pas se consacrer à la recherche d'idées, c'est vivre comme des fourmis et non comme des hommes. »

– Mortimer Adler

Philosophe, éducateur et auteur américain

En prenant en compte les résidents dès le premier instant et en les faisant participer tout au long du processus de promotion de la destination, vous réduisez le risque de surprises à un stade ultérieur du processus. Mais il est tout aussi important que vous fassiez sentir à vos résidents qu'ils influencent les décisions promotionnelles qui sont prises en leur nom, que vous êtes à l'écoute de leurs préoccupations et que vous partagez avec eux la responsabilité des efforts déployés. Le dialogue avec les résidents est une excellente occasion non seulement d'instaurer un climat de confiance avec votre communauté, mais aussi d'améliorer les efforts de promotion et de vente et de refléter fidèlement votre communauté dans la marque de la destination.

Voici quelques éléments à prendre en compte dans l'élaboration de votre engagement. Tout d'abord, il doit y avoir réciprocité, c'est-à-dire un échange mutuellement bénéfique d'information, de ressources et de compréhension. Tenez compte

de l'expertise et de l'expérience des membres de la communauté dans la conception, la facilitation et l'évaluation des initiatives promotionnelles et des efforts de planification stratégique. Envisagez de chercher à faire la promotion avec la communauté plutôt que de la faire pour la communauté.

Deuxièmement, vous devrez très probablement faire de la pédagogie dans le cadre de cet effort. N'oubliez pas que les résidents peuvent ne pas comprendre pleinement la valeur de la promotion de la destination, l'impact des voyages et ce que font les organisations de destination en tant que leaders dans ce domaine. L'engagement doit tenir compte des attitudes, des compétences et du niveau de connaissances des membres de la communauté avec lesquels vous travaillez.

Troisièmement, il vous faut faire preuve de transparence et d'ouverture. La promotion d'une destination est unique en ce sens qu'elle nécessite l'utilisation des ressources d'autrui, la promotion des biens ou des actifs d'autrui et l'utilisation d'une impression, d'un concept, d'une idée connue sous le nom de marque qui représente la communauté dans son ensemble et qui, de ce fait, appartient en fait à tous ceux qui résident dans cette communauté et qui la composent. Cela nécessite de la confiance, qui se gagne d'abord par la transparence et l'ouverture.

Dans ce cadre, vous devez faire preuve de respect pour la diversité, définie de manière large et inclusive, dans tous vos engagements. Remettez activement en question les préjugés, les stéréotypes et les hypothèses concernant la communauté. Recherchez et respectez d'autres expériences et d'autres histoires. Reconnaissez et explorez toutes les différences culturelles entre les segments de la communauté, y compris les différences d'identité, d'expérience ou de culture.

Quatrièmement, prenez du temps pour la réflexion et l'évaluation. Intégrez intentionnellement des possibilités de réflexion avant, pendant et après l'engagement. Faites participer les acteurs de la communauté à la réflexion chaque fois que cela est possible. Et prévoyez des possibilités de recueillir les réactions des participants et des parties prenantes afin d'évaluer la valeur et l'impact des projets et d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

Enfin, n'oubliez pas d'écouter! Faites participer la communauté en adoptant une attitude d'écoute et d'apprentissage qui tient compte des besoins, des atouts et des intérêts de la communauté. Considérez l'engagement comme une occasion d'apprentissage précieuse qui vous permet d'approfondir votre compréhension de la destination.

Le fait de travailler en veillant régulièrement à donner à la communauté la possibilité de partager et de contribuer aux réflexions et aux idées peut prendre plus de temps, mais cela renforcera vos efforts de promotion de la destination et rendra votre organisation plus stable.



EXERCICE SUR L'ENGAGEMENT N° 1

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. À quelle fréquence votre organisation prend-elle contact avec les résidents de manière proactive?
2. Quels sont les moyens de communication utilisés?
3. Considérez-vous ces communications comme un dialogue ou comme une simple diffusion d'information?
4. S'il s'agit d'un dialogue, réfléchissez et identifiez ce que vous avez appris de la communauté et qui a amélioré la façon dont votre organisation mène sa mission. Pouvez-vous les énumérer?



ÉTUDE DE CAS : GREATER MIAMI CONVENTION & VISITOR BUREAU

Pour les organisations de destination, un bon engagement permet non seulement d'instaurer la confiance, mais aussi de gérer des crises telles que la récente pandémie de COVID-19.

Comme dans de nombreuses destinations, certains résidents de Miami ne comprennent pas bien la valeur de l'industrie du tourisme et l'importance d'une organisation de destination pour soutenir cette industrie.

Le fait qu'il y ait 34 villes différentes dans le comté complique davantage la tâche du GMCVB. Chacune d'entre elles possède son propre maire et ses propres commissaires et fonctionnaires élus. Cela rend les efforts de sensibilisation encore plus difficiles, car ils doivent s'assurer qu'ils sont en contact avec toutes ces différentes municipalités.

En 2020, le GMCVB a créé une fiche infographique sur les faits marquants du tourisme à l'intention des fonctionnaires et des responsables locaux afin de les aider à comprendre la place du tourisme dans l'économie locale de Miami. La fiche met en évidence tous les efforts déployés par l'organisation en tant qu'organisation de destination pour la communauté. Elle illustre aussi l'impact économique du tourisme, les taxes qu'il génère et le fait qu'il améliore la qualité de vie en général. Elle présente l'information en termes d'économies pour les contribuables (car autrement, ces impôts devraient être payés par les résidents pour maintenir la même qualité de vie).

La deuxième étape a consisté à se plonger davantage dans la communauté. Tous les cinq ans, le Greater Miami Convention & Visitor Bureau (GMCVB), en tant qu'organisation officielle et accréditée de vente et de marketing de destinations pour le comté de Miami Dade, entreprend un processus réfléchi de planification stratégique. En 2020, l'organisation a achevé son dernier plan stratégique quinquennal, le plus complet et le plus étendu à l'ensemble de la communauté qu'elle ait jamais réalisé au cours de ses 30 années d'existence.

Le plan a été créé grâce à un processus d'engagement exhaustif, qui incluait les éléments suivants.

- Plus de 85 entrevues individuelles avec des leaders de l'industrie et du secteur public
- 2 réunions et ateliers avec le conseil d'administration et la direction du GMCVB
- 1 atelier sur la vision

- 15 consultations publiques dans tout le comté de Miami Dade
- 4 séances de discussion de groupe
- 8 séances de facilitation avec des segments spécifiques de l'industrie et de la communauté
- 1 sondage pour les planificateurs de réunions et les voyageurs
- 4 séances d'évaluation DestinationNEXT

Dans la mesure où Miami est une ville très diversifiée, où près de 60 % des résidents parlent espagnol ou créole haïtien, l'organisation souhaitait que ce plan stratégique ne soit pas seulement un plan pour elle-même, mais un plan pour chaque partie de la communauté. En réponse, le plan stratégique a été publié en plusieurs langues, dont l'anglais, l'espagnol et le créole haïtien. C'était la première fois que le GMCVB procédait de la sorte.

Actuellement, l'une des principales priorités du GMCVB est l'engagement. Par le passé, l'organisation consacrait la majeure partie de son temps et de son énergie à se concentrer sur les visiteurs, les organisateurs de réunions et d'autres intervenants en communiquant avec eux et en les impliquant. Mais pour que l'organisation reste pertinente au sein de la communauté, elle devait repenser la manière dont elle faisait intervenir la communauté locale. L'idée était de consacrer plus de temps, d'énergie et de ressources de façon proactive. L'organisation devait abandonner une position défensive et s'appuyer sur son rôle au sein de la communauté, et ce, de manière systématique.

Son plan stratégique le plus récent met l'accent sur le travail qu'elle doit encore accomplir au sein de la communauté. Même si elle demeure responsable de la promotion du tourisme, des réunions et des conventions, elle doit, plus que jamais, trouver un équilibre entre cette promotion et la qualité de vie des résidents. Elle doit mieux communiquer l'importance de ses efforts et ce qu'ils signifient pour les résidents de sa communauté. Par conséquent, au cours de la dernière année, le GMCVB a commencé à travailler beaucoup plus intimement avec les groupes d'intervenants locaux. Aujourd'hui, elle cherche à ajouter à l'interne des ressources supplémentaires consacrées à l'engagement communautaire.

L'impact de l'engagement est indéniable, et il est devenu l'un des facteurs les plus importants du succès de l'organisation de destination dans son ensemble. Un bon engagement auprès de la communauté permet non seulement d'établir des relations plus durables et à long terme avec les résidents, les partenaires gouvernementaux et les parties prenantes, mais aussi de renforcer la résilience et la pertinence de l'organisation. « Cela va nécessiter beaucoup de temps et d'argent, ainsi que l'embauche de personnes qui se consacrent entièrement à l'engagement dans les relations avec la communauté et le gouvernement, mais au lieu de considérer cela comme une dépense, nous le considérons comme un investissement en nous-mêmes », a déclaré Rolando Aedo, chef de l'exploitation du GMCVB.

« Cela va nécessiter beaucoup de temps et d'argent, ainsi que l'embauche de personnes qui se consacrent entièrement à l'engagement dans les relations avec la communauté et le gouvernement, mais au lieu de considérer cela comme une dépense, nous le considérons comme un investissement en nous-mêmes. »

– Rolando Aedo
Directeur de l'exploitation du GMCVB

Pendant la pandémie de COVID-19, lorsque le tourisme a commencé à chuter, en mars 2020, le GMCVB est immédiatement passé du statut de société de vente et de marketing à celui d'institution de soutien pour aider les hôtels, les restaurants et les résidents. L'organisation a créé plusieurs programmes de relance du tourisme, dont Miami Shines, Miami Eats et Miami Land.

Le programme Miami Shines est une campagne de marketing de relance du tourisme qui vise à promouvoir les voyages responsables dans le Grand Miami et sur les plages. La campagne a été divisée en une phase préalable à la reprise et une phase de reprise, soutenues par une publicité stratégique, des publications sur les médias sociaux et des relations publiques. Dans le cadre de la campagne, le GMCVB a également créé le projet vidéo « Miamians Who Shine », qui présente des

personnes qui se sont surpassées pour aider la communauté pendant la pandémie de COVID-19.

Si la plupart des restaurants étaient fermés, nombre d'entre eux étaient encore en mesure de proposer des plats à emporter et des livraisons.

C'est pourquoi le GMCVB a créé le programme primé Miami Eats pour aider plus de 1 300 restaurants et leurs employés à survivre en cette période inhabituelle. Le programme est entièrement gratuit et ouvert à tous les restaurants du comté de Miami Dade.

En raison de la pandémie, les gens recherchent maintenant plus que jamais des expériences en plein air. Par conséquent, le GMCVB a également déployé beaucoup d'efforts dans le programme Miami Land. Le programme Miami Land a été spécialement conçu pour mettre en valeur les grands espaces naturels, les parcs nationaux, etc. de Miami. Le programme a été soutenu par des partenariats avec des influenceurs des médias sociaux, des placements sur des panneaux d'affichage, des recherches payantes, et l'initiative a bénéficié d'un taux d'engagement extrêmement élevé.

L'organisation a aussi travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement du comté et les médecins en ce qui concerne tous les protocoles et réglementations et a diffusé des renseignements sur toutes les directives relatives aux voyages à Miami sur sa page « Destination Pledge », y compris une vidéo qui parle de l'engagement pris par le GMCVB en tant que communauté, depuis l'aéroport jusqu'aux hôtels, restaurants, attractions, etc.

À propos du Greater Miami Convention & Visitor Bureau

Bien que de nombreuses personnes viennent dans le Grand Miami pour ses hôtels, ses restaurants et sa vie nocturne de renommée mondiale et, bien sûr, ses plages spectaculaires, vous découvrirez que cette magnifique destination abrite également de nombreuses autres activités passionnantes.

Le Greater Miami Convention & Visitors Bureau est l'organisation officielle et accréditée de vente et de marketing de destination pour le comté de Miami Dade. Sa vision est la suivante : « Une destination mondiale de loisirs et d'affaires

qui offre des expériences culturellement riches, diversifiées et innovantes, inspirant une passion sans limite aux visiteurs et aux résidents. » Sa mission est de « générer une demande de voyage vers le Grand Miami et ses plages afin de maximiser l'impact économique sur notre communauté, d'assurer la résilience de l'industrie et d'améliorer la qualité de vie des résidents. »

EXERCICE SUR L'ENGAGEMENT N° 2



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure la communauté participe-t-elle à votre processus de planification stratégique?
2. Avez-vous déjà eu recours à des consultations publiques dans le cadre du processus ou en tant qu'exercice distinct de recueil d'informations?
3. Avez-vous utilisé un outil comme les séances d'évaluation et de planification DestinationNEXT pour obtenir les commentaires des intervenants et de la communauté?
4. Quelles initiatives communautaires ou ciblées votre organisation a-t-elle lancées pour soutenir vos partenaires de l'industrie?
5. Quels sont les programmes spécifiques liés au COVID-19 que vous avez lancés et qui se poursuivront après la fin de la pandémie?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Greater Miami Convention & Visitor Bureau](#)
- [À propos du GMCVB](#)
- [Accueil du plan stratégique du GMCVB](#)
- [Étude DestinationNEXT Futures](#)
- [Évaluations et planification des destinations \(DNEXT\)](#)



CHAPITRE 9

COLLABORATION DE LA DESTINATION

La collaboration de la destination est l'action de travailler avec les parties prenantes pour produire ou créer quelque chose au sein d'une destination.

Une collaboration efficace contribue à notre réussite. Nous collaborons avec nos clients, nos membres, nos fournisseurs et les parties prenantes de la communauté pour atteindre nos objectifs. Nous cherchons à donner à ces personnes les moyens de mieux partager l'information afin d'améliorer notre capacité à résoudre les problèmes clés, ce qui conduit finalement à de nouvelles innovations et approches.

Comme le suggèrent ses racines latines « com » et « laborare », la collaboration, dans sa définition la plus simple, signifie « travailler ensemble ». La collaboration de la destination est l'action de travailler avec quelqu'un pour produire ou créer quelque chose.

Lorsque nous pensons à la collaboration avec la communauté, nous identifions, engageons et travaillons avec des communautés de lieu (un espace physique ou géographique comme un quartier), des communautés d'identité (un groupe de personnes liées les unes aux autres par des caractéristiques sociales) et des communautés d'intérêt (un groupe de personnes liées les unes aux autres par une question ou un objectif) au sein de notre destination. De telles

collaborations dans des domaines clés tels que la planification stratégique, le développement de la marque et les efforts de marketing et de vente peuvent bénéficier mutuellement à la communauté tout en remplissant la mission de l'organisation de destination. La collaboration peut également jeter les bases de conversations à plus long terme sur des questions telles que le financement et la gouvernance de la destination.

Grâce aux collaborations, les organisations de destination peuvent créer des coalitions locales à grande échelle pour aider à promouvoir, développer et soutenir l'organisation de destination et ses objectifs. L'objectif de ces coalitions est de développer et de promouvoir la vision de l'organisation de destination, de mobiliser des ressources, de garantir la

responsabilité, de tenir la communauté informée, d'entretenir des partenariats et des relations et de renforcer la capacité à soutenir l'effort.

Il est nécessaire d'établir des partenariats durables avec les communautés au-delà des membres traditionnels du secteur de l'accueil. Trop souvent, les relations entre les organisations de destination et les partenaires communautaires sont éphémères et ne durent que le temps d'un projet ou d'une entreprise spécifique. Les partenaires doivent comprendre qu'ils doivent maintenir le cap pour obtenir de meilleurs résultats dans la promotion des destinations. Les organisations de destination, quant à elles, doivent créer des environnements accueillants qui incitent leurs partenaires à rester impliqués. Avec des partenariats communautaires à long terme et déterminés, fondés sur une relation de collaboration, il devient plus facile d'exploiter un éventail de soutiens locaux et d'éventuelles possibilités de financement. La tâche est plus facile parce que tout le monde a développé une attitude de solidarité. »

Lorsqu'une organisation de destination s'engage dans une collaboration productive, ces partenaires peuvent devenir d'importants défenseurs de

« Si vous voulez marcher vite, marchez seul. Si vous voulez marcher loin, marchez ensemble. »

– Proverbe africain

ressources supplémentaires pour l'organisation de destination. Ceci est d'autant plus important que les financements publics et privés pour la promotion des destinations sont aujourd'hui limités et réduits. Les structures de leadership intersectorielles mises en place pour soutenir l'organisation de destination d'une communauté ont le potentiel de servir de nouvelle voix pour le financement nécessaire. Les partenaires, forgés par la collaboration, doivent plaider en faveur d'un financement accru et stable des programmes et des services dont a besoin une organisation de destination.

Mais tout commence par la collaboration.

EXERCICE SUR LA COLLABORATION N° 1



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. À quelle fréquence votre organisation organise-t-elle des consultations publiques ou des groupes de discussion composés de résidents afin de les aider à résoudre des problèmes ou de leur demander leur avis sur des projets de travaux?
2. Si votre organisation devait changer de marque, avec qui souhaiteriez-vous collaborer au sein de la communauté pour améliorer le résultat?
3. Si votre organisation se livrait à un exercice de stratégie de vente sur les réunions ou les congrès, avec quelles personnes de la communauté souhaiteriez-vous collaborer pour améliorer le résultat? Qui pourrait vous ouvrir des portes?
4. Dressez une liste de dix leaders de la communauté n'appartenant pas au secteur de l'hôtellerie avec lesquels vous aimeriez réfléchir à votre organisation de destination, à votre communauté et à l'avenir des deux.



ÉTUDE DE CAS : HAPPY VALLEY ADVENTURE BUREAU



Le Happy Valley Adventure Bureau est un excellent exemple d'adoption d'une approche collaborative avec une vaste gamme d'intervenants pour la planification, le marketing, la stratégie et la prise de décisions. Par exemple, une campagne de promotion de l'agritourisme à l'échelle du comté met en valeur et soutient l'offre agricole du comté de Centre. Cette collaboration avec la chambre de commerce et d'industrie du comté du Centre a permis de faire intervenir un groupe de parties prenantes de la région et un comité consultatif du

projet. Il s'agissait d'un effort de collaboration visant à combiner deux industries majeures de la région. « Nous avons lancé cette initiative comme moyen de marier deux des plus grandes industries du comté de Centre, l'agriculture et le tourisme, afin de les aider à croître », a déclaré Fritz Smith, directeur de l'exploitation du Happy Valley Adventure Bureau. « Nous avons perçu l'occasion de nous engager envers l'agritourisme d'une manière plus approfondie et plus solide que ne l'ont fait d'autres destinations, et de nous distinguer en tant que destination de choix pour ceux qui souhaitent vivre des expériences authentiques liées à l'agriculture. »

Les deux groupes ont travaillé ensemble pour dresser la liste de tous les lieux et sites du comté qui proposent des expériences agricoles, comme une ferme, un restaurant de la ferme à la table ou un lieu qui cultive, produit et distribue des aliments, afin de les commercialiser de manière holistique. Ils étaient déterminés à ne pas laisser ces petites entreprises livrées à elles-mêmes avec des ressources très limitées pour se faire connaître. Selon Vern Squier, PDG de la chambre de commerce et d'industrie du comté du Centre, la relation productive avec le Happy Valley Adventure Bureau et la vision créative des talents locaux permettent aux deux organisations de promouvoir les occasions d'agritourisme dynamiques et solides du comté auprès des publics locaux et extérieurs de manière percutante et mémorable.

« Lorsque vous devez innover, vous avez besoin de collaboration. »

– Marissa Mayer

Chef d'entreprise et investisseuse américaine

D'autres collaborations ont été initiées par le Happy Valley Adventure Bureau, qui a observé que les visiteurs du comté assistaient généralement à un événement unique, tel qu'un concert ou un événement sportif, dans un lieu donné, y passaient une nuit et rentraient ensuite chez eux. Le bureau a vu l'occasion de prolonger les séjours des visiteurs au-delà d'une nuit. Pour ce faire, ils ont décidé d'étendre leur collaboration avec autant d'entreprises et d'organisations du comté que possible. Son objectif était de souligner les nombreux sites intéressants de la vallée et de

raconter leurs histoires. Le bureau souhaitait inciter les visiteurs à explorer le comté et à en apprendre plus toutes les différentes facettes de la région.

L'une des collaborations réussies a été celle avec la communauté de Bellefonte, en Pennsylvanie. Bellefonte, le siège du comté du Centre, est une petite communauté en pleine croissance nichée entre les Appalaches et les terres agricoles qui font du centre de la Pennsylvanie une merveille naturelle. La ville est empreinte de l'histoire américaine et du charme des petites villes. Le bureau a commencé une collaboration avec deux organisations. La première est la chambre de commerce de la région de Bellefonte Intervally, qui représente tous les secteurs du commerce et de l'industrie, des services et du tourisme, ainsi que les particuliers établis dans tout le comté du Centre. La seconde organisation est Downtown Bellefonte Inc., qui a pour mission d'aider les entreprises à s'installer et à prospérer à Bellefonte tout en préservant, en protégeant et en utilisant l'architecture et le patrimoine historiques de Bellefonte. Elle organise des initiatives à l'échelle de la ville qui invitent les résidents et les visiteurs à découvrir tout ce que Bellefonte a à offrir. La collaboration des trois organisations a donné au bureau la possibilité d'avoir des yeux et des oreilles à Bellefonte, ce qui lui a permis de promouvoir la ville non seulement de manière générale, mais aussi de manière spécifique, en mettant l'accent sur les événements et les initiatives spéciales. Elle a également amplifié les messages en les diffusant par le biais des canaux des trois organisations.

Sur la base de ce succès, le bureau a déployé des efforts particuliers pour identifier les agences de développement économique et les chambres de commerce dans tout le comté afin de s'associer à la promotion de ce qui se passait dans les différentes communautés de la vallée. Ces collaborations ont permis au bureau de relever les défis posés par la pandémie de COVID-19, et il a été considéré pour mener de nombreux efforts.

Le bureau, comme beaucoup d'organisations dans l'industrie, prévoyait que l'industrie de l'hôtellerie allait être durement touchée. La diminution du nombre de voyages a été compliquée par les obligations et les protocoles imposés aux hôtels, aux restaurants, etc. Le bureau a rapidement déterminé qu'il devait faire quelque chose pour



« Il est devenu douloureusement évident, au fur et à mesure qu'avancait la pandémie de COVID, que l'on attendait de nous que nous propositions des idées, des choses à faire et que nous assumions un rôle de leader. »

– Dave Gerdes

Vice-président, Happy Valley Adventure Bureau

aider les hôtels, les restaurants et d'autres entreprises locales. À l'approche des Fêtes, il savait que l'achalandage allait diminuer et voulait aider les petites entreprises locales à faire des ventes en ligne. L'organisation a donc travaillé en équipe pour développer le site Helping Happy Valley LIVE, qui soutient les différentes initiatives.

Happy Valley a créé un réseau des plats à emporter pour promouvoir les plats à emporter des restaurants, car les capacités et les places assises limitées nuisaient à l'activité des restaurants. Le passeport du réseau des plats à emporter comprend des avantages tels que la possibilité d'acheter des plats à emporter dans 10 restaurants et de participer au tirage au sort d'une carte-cadeau de 100 dollars ou d'autres prix.

« Il est devenu douloureusement évident, au fur et à mesure qu'avancait la pandémie de COVID, que l'on attendait de nous que nous propositions des idées, des choses à faire et que nous assumions un rôle de leader. Nous avons pris les choses en main, nous avons créé des comités pour l'hôtellerie, les sports, le marketing, les réseaux de dégustation et les chambres d'hôtes. Nous nous sommes beaucoup impliqués dans certaines organisations à Bellefonte, au State College (siège de l'Université Penn State) et dans d'autres petites communautés

du comté. Nous avons entrepris des actions de collaboration, et nous avons été sollicités pour faire le premier pas et prendre l'initiative. Nous avons fait de notre mieux pour que notre communauté passe à travers la COVID-19 », a déclaré Dave Gerdes, vice-président des ventes du bureau.

Lesley Kistner, directrice des affaires publiques du Happy Valley Adventure Bureau, a souligné que le choix du moment pour la diffusion des messages marketing était crucial, tout comme les attentes des résidents de la région. L'organisation voulait s'assurer de transmettre les attentes de la communauté aux éventuels visiteurs. Lesley a déclaré : « Il était donc important pour nous de montrer aux visiteurs qu'ils pouvaient venir ici en toute sécurité à différents moments, mais aussi de leur expliquer ce que la communauté attendait d'eux lorsqu'ils venaient ici. »

Parmi les exigences liées à la COVID-19, citons le fait qu'il n'était pas possible pour les partisans d'assister à des événements sportifs de grande envergure. La région comptait beaucoup sur les visiteurs du Beaver Stadium de l'Université Penn State. Le stade accueille 107 000 personnes. Le fait de ne pas pouvoir compter sur ces partisans pendant la saison de football a été un coup dur. En réponse, le bureau a constamment élaboré des stratégies et communiqué avec ses membres pour trouver des moyens de les aider. L'organisation a consulté des élus, des chefs d'entreprise, des experts en développement économique, des résidents, etc. et a tracé la voie à suivre pour que chacun sorte renforcé au sortir de la pandémie.

Avant la pandémie, la communauté du comté de Centre ne collaborait pas toujours au sein d'une même région. La pandémie a accéléré la collaboration que le bureau avait déjà commencée. Les partenaires ont reconnu qu'ils dépendaient trop de l'Université Penn State en tant que principal employeur. Mais en l'absence de visites, de parties de football et de remises de diplômes, l'organisation a commencé à se concentrer sur la collaboration au sein d'une même région, sur la promotion de chaque communauté et sur un éventail d'entreprises dans tout le comté de Centre.

Happy Valley Adventure Bureau

Le Happy Valley Adventure Bureau (HVAB) est

une organisation à but non lucratif, composée de ses membres, qui s'engage à respecter le principe fondamental selon lequel les réunions et les visiteurs peuvent être attirés plus efficacement dans notre région grâce à une « action collective coordonnée » plutôt qu'à une action indépendante. La mission du bureau est de développer, de promouvoir et d'entreprendre des activités liées au voyage et de coordonner les services aux visiteurs afin d'améliorer l'activité économique et la qualité de vie dans le comté du Centre, en Pennsylvanie. Le Happy Valley Adventure Bureau est l'organisation officielle de marketing de destination (DMO) pour le comté du Centre, en Pennsylvanie. À l'instar des villes du monde entier, Happy Valley est présentée comme une destination de vacances et de réunions à des publics cibles sélectionnés. Votre adhésion vous permet de rejoindre un réseau de professionnels qui comprennent que les voyages et le tourisme sont essentiels à la richesse globale et à la force économique de la région.



EXERCICE SUR LA COLLABORATION N° 2

Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Votre organisation collabore-t-elle avec d'autres organisations communautaires dans le cadre d'actions de promotion?
2. Dans l'affirmative, quels sont les éléments précieux que ces organisations vous fournissent? Quels sont les éléments que vous leur fournissez? Si ce n'est pas le cas, que possèdent d'autres organisations qui vous aideraient à mieux faire votre travail?
3. Pouvez-vous dresser une liste des organisations avec lesquelles vous souhaitez collaborer? Qu'est-ce qui empêche cette collaboration?
4. Avec quelles organisations extérieures à votre communauté pourriez-vous collaborer?
5. Comment établir la confiance entre les organisations pour que la collaboration soit fructueuse? Comment pouvez-vous déterminer la mission de la collaboration? Comment pouvez-vous mesurer la réussite?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Happy Valley Adventure Bureau](#)
- [Président de la chambre de commerce et d'industrie du comté de Centre](#)
- [Downtown Bellefonte Inc.](#)
- [Site Aider Happy Valley LIVE](#)



CHAPITRE 10

L'innovation en matière de destination

L'innovation de la destination consiste à modifier quelque chose d'établi, notamment en introduisant de nouvelles méthodes, idées ou de nouveaux produits de promotion de la destination.

Nous comprenons que si les valeurs de l'organisation sont immuables, les moyens de les atteindre ne le sont pas. Nous accueillons volontiers les nouvelles idées et les nouvelles perspectives. Nous adoptons et utilisons les nouvelles technologies et plateformes pour raconter notre histoire.

Nous vivons à une époque de transformation technologique stupéfiante où le changement, et non la stabilité, est devenu la norme. Nous sommes entourés de technologies aujourd'hui familières dont l'existence même aurait semblé extraordinaire il y a seulement une génération. Qu'il s'agisse des téléphones intelligents, des GPS portables, de la télévision numérique, des ordinateurs, de l'internet ou du World Wide Web, la technologie est omniprésente et nous touche tous de manière de plus en plus généralisée. De nouvelles formes de divertissement, de commerce, de recherche, de travail, de matériaux de construction et de communication alimentent le rythme du changement. Elles ont créé, et continuent de créer, une myriade de nouvelles occasions, mais beaucoup, y compris les économies et les gouvernements, ont encore du mal à s'adapter assez rapidement à cette nouvelle ère.

« Autrement dit, l'innovation consiste à rester pertinent. »

– Stephen Shapiro
Auteur

Les voyages ont été à l'avant-garde du changement. Le téléphone cellulaire est devenu le guide touristique, l'agence de voyages, le meilleur localisateur de restaurant, la carte et plus encore. Le téléphone cellulaire est à nos côtés tout au long du voyage. La technologie qui nous a apporté Siri et Alexa, les assistants virtuels qui répondent à tous nos besoins (savoir le temps qu'il fait aujourd'hui dans ma ville, allumer la radio, ouvrir mon application de courriels, etc.), est désormais utilisée dans les hôtels grâce à l'arrivée d'assistants virtuels

spécifiquement conçus pour cet environnement. La technologie de voyage est de plus en plus puissante grâce aux réseaux 5G. Ils promettent des vitesses de chargement et de téléchargement beaucoup plus rapides, une couverture plus large et des connexions plus stables. Nous pouvons faire plus de choses et les faire plus rapidement.



Pour les organisations de destination, les changements ont permis d'obtenir plus d'information de meilleure qualité. En étudiant les voyageurs et le montant de leurs dépenses, la raison de leur voyage et leur pays d'origine, et en recoupant ces renseignements avec des données publiques provenant de sources publiques et privées, il est possible d'élaborer des profils de visiteurs détaillés et d'obtenir un meilleur taux de réussite en matière de marketing. Une meilleure information signifie une meilleure segmentation des campagnes permettant d'augmenter leur efficacité et d'optimiser leur investissement. Les données personnelles peuvent faciliter la personnalisation du voyage et accroître la satisfaction des visiteurs. Dans l'industrie du voyage, l'interaction avec le consommateur devient de plus en plus cruciale, et les progrès technologiques nous permettent de nous rapprocher de nos clients et de mieux les connaître.

La croissance des technologies de l'information est au cœur de cette ère de changement. Nous vivons une révolution de l'information qui est tout aussi profonde que les deux grandes révolutions technologiques du passé : la révolution agricole et la révolution industrielle. Nous sommes à l'ère de l'information. L'ère de l'information a transformé la technologie, la science, les économies, la culture et même la façon dont les gens pensent. Internet, sans doute l'innovation la plus marquante de l'ère de l'information, a bouleversé les habitudes des

gens, qu'il s'agisse de chercher des renseignements, de faire des achats ou de se divertir. L'ère de l'information a donné lieu à de nombreuses inventions et innovations, notamment en matière de communication, avec des services tels que les messages textes, les courriels et les médias sociaux. Le monde n'est plus le même depuis.

Les organisations de destination ont, souvent par nécessité, été très douées pour intégrer de nouvelles technologies et des idées novatrices dans leurs activités promotionnelles. Mais trop souvent, cela s'est fait en réaction à des changements, sous l'impulsion d'autres innovations et en direction du monde extérieur. Trop peu d'organisations cultivent et encouragent l'innovation à l'interne, c'est-à-dire l'identification d'un problème et la recherche d'une solution. Plus rares encore sont celles qui considèrent les résidents de la communauté comme le moteur de ces changements.

« L'innovation est le moyen fondamental par lequel une entreprise apporte une valeur constante à ses clients, à son activité ou à la vie et, par conséquent, à ses actionnaires et à ses parties prenantes. »

– Paul Hobcraft

Conseiller en innovation et blogueur

De nombreuses organisations font des déclarations grandiloquentes sur leur engagement en faveur de l'innovation, mais n'investissent ni le temps, ni le personnel, ni l'argent nécessaires pour encourager les idées novatrices. Selon Jorge Barba, partenaire de Blu Maya, une société de conseil en innovation spécialisée dans l'aide aux entreprises ordinaires pour qu'elles deviennent extraordinaires, les dirigeants qui veulent bâtir une organisation qui innove constamment doivent offrir six choses à leurs employés : de la liberté, des ressources, des équipes diversifiées, du soutien, de l'encouragement et des défis. Autrement dit : fixez des objectifs audacieux, sortez des sentiers battus et récompensez les personnes qui font des efforts.

Placer l'innovation au cœur de la réflexion de l'organisation modifie les conversations. Cela peut modifier les horizons temporels et changer toute la dynamique de l'orientation à prendre pour développer et soutenir l'organisation pour l'avenir.



EXERCICE SUR LA COLLABORATION N° 1

Pensez à votre communauté/votre destination, prenez votre calepin et répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les principales innovations qui ont changé votre organisation au cours des 10 dernières années?
2. L'une de ces innovations a-t-elle rapproché votre organisation et la communauté? Vous a-t-elle rendu plus pertinent pour eux? Si oui, comment?
3. Comment votre organisation favorise-t-elle l'innovation à l'interne?
4. Votre organisation offre-t-elle à ses employés la liberté, les ressources, les équipes diversifiées, le soutien, les encouragements et les défis?



ÉTUDE DE CAS : DISCOVER LONG ISLAND

Long Island, dans l'État de New York, aux États-Unis, a été l'une des destinations les plus touchées par la COVID-19, juste après la ville de New York. La pandémie a provoqué un ralentissement des voyages. La peur des consommateurs était généralisée, et les résidents ne voulaient pas sortir et encore moins inviter des gens chez eux. En tant qu'agence officielle de promotion touristique de la région, Discover Long Island a dû chercher d'autres moyens de s'impliquer dans la communauté et de partager des renseignements avec les résidents et les visiteurs sur la manière de voyager en toute sécurité. Pour répondre à ce besoin, plusieurs nouvelles initiatives ont été lancées en 2020.

La première chose qu'ils ont faite était de créer la série YouTube : « Long Island TV ». Selon Kristen Jarnagin, PDG de Discover Long Island, l'utilisation de la plateforme YouTube au lieu d'une chaîne de télévision locale s'explique par le fait que YouTube ne permet pas seulement d'accroître la notoriété d'une marque locale, mais donne également à l'organisation la possibilité d'atteindre des auditoires mondiaux. La nouvelle série « Long Island TV » emmène les téléspectateurs dans une aventure hebdomadaire sur la route avec Lili, leur centre de visiteurs mobile. Lili est la conversion innovante d'un camion de crème glacée emblématique de Long Island que l'organisation a acheté il y a quelques années et qui était censé se rendre à des événements majeurs à travers Long Island.

Pendant la pandémie, alors qu'il n'y avait pas d'événements, Lili a commencé à devenir un actif très coûteux qui restait inutilisé dans le stationnement. La série « Long Island TV » a fait d'elle un atout pour présenter les voyages en voiture. Le résultat a été excellent, car l'émission s'est avérée très populaire. Les partenaires de Discover Long Island ont également adoré le fait que l'organisation prenait le temps, lorsqu'elle avait le plus besoin d'aide, pour présenter ses entreprises. Pour ajouter une touche personnelle et souligner l'importance des partenaires, le PDG de Discover Long Island est venu personnellement dans leur entreprise et a réalisé des entrevues.

Pendant la pandémie de COVID-19, Discover Long Island a suivi de près les tendances sur sa page YouTube. L'organisation a notamment constaté que les vidéos étaient utilisées dans le cadre de l'apprentissage virtuel. Les enseignants cherchaient du contenu à partager avec leurs élèves. Pour maximiser sa visibilité grâce à cette utilisation, Discover Long Island a également créé une chaîne sur sa page YouTube intitulée Educational Resources (ressources éducatives). Actuellement, la chaîne propose neuf vidéos qui traitent de l'histoire, notamment de l'histoire noire de la région, de la sauvegarde du phare de Montauk, du réseau d'espionnage Culper et plus encore. La chaîne connaît un grand succès, l'une des vidéos ayant été visionnée près de 95 000 fois.

Fort de ce succès, Discover Long Island continue de s'intéresser de près à l'endroit où les gens

consomment du contenu. L'organisation a notamment constaté que plus de 50 % de la population des États-Unis écoutait désormais des balados. En novembre 2020, elle a lancé son nouveau balado sur le thème de la destination : « Long Island Tea ». Il s'est avéré un moyen très peu coûteux de joindre les visiteurs et les résidents, et l'organisation peut tout faire à l'interne. Le balado « Long Island Tea » partage le meilleur de la destination, y compris des aventures saisonnières, des conseils d'initiés et des entrevues avec des personnes importantes de Long Island. Il est devenu un moyen idéal de raconter des histoires authentiques. Mais surtout, il a été produit de manière à amener le public à aller au-delà du tourisme, en découvrant ce que cela signifie de vivre à Long Island et d'en être un résident.

Discover Long Island a également lancé deux chaînes TikTok, un autre moyen d'être présent là où les gens consomment du contenu. En tant qu'utilisatrice précoce, l'organisation a non seulement pu obtenir l'identifiant Discover Long Island, mais aussi Long Island New York. Actuellement, l'organisation compte près de 70 000 abonnés sur le compte Long Island New York et près de 5 000 abonnés sur le compte Discover Long Island.

Outre TikTok, Discover Long Island organise des séances en direct sur Facebook et crée du contenu attrayant sur d'autres plateformes sociales telles qu'Instagram, X et Pinterest.

Consciente que l'art de rue représentant des ailes d'ange est une grande tendance sur les médias sociaux, Discover Long Island a demandé à l'artiste locale Kara Hoblin de créer et de peindre des ailes. Il y a deux murales : une à Port Jefferson et une à Long Beach. Cette stratégie a non seulement permis d'augmenter le trafic pendant la pandémie, mais aussi de diffuser la marque tout en soutenant l'art et la culture locaux dans ces deux centres-villes de Long Island.

Lors de la réouverture de Long Island, l'organisation a notamment lancé son « Be Safe Pledge » et s'est associée à la Dre Michele C. Reed, qui est devenue son ambassadrice officielle en matière de santé et de bien-être. À ce titre, la Dre Reed aide à guider

les lieux de rencontre et les entreprises en matière de protocoles et de sécurité et donne des conseils de sécurité aux résidents et aux voyageurs.

Discover Long Island a lancé une nouvelle section « Shop » (Boutique) sur son site Web, avec des produits axés sur la destination. Le concept est que les gens peuvent porter ces articles et avoir l'impression de représenter leur communauté, tout en contribuant à faire connaître la marque. Toutes les marchandises étaient issues de partenariats avec des entreprises locales bien connues, telles que Gage Sunglasses, Hampton Handpoured, Happiest in the Hamptons, Island Strong, et d'autres encore. Elles représentaient une vitrine des produits et des entreprises de Long Island.

L'impact de ces approches novatrices sur Discover Long Island a été déterminant. « Le fait de pouvoir non seulement surmonter l'année 2020, mais aussi de nous propulser en tant qu'atout pour notre communauté locale, nos entreprises, nos partenaires et nos représentants élus, donne à toute notre équipe le sentiment d'être appréciée », a déclaré Kristen Jarnagin, PDG de Discover Long Island. « Cela a permis à notre communauté de découvrir qui nous sommes et ce que nous faisons, et à toute notre équipe de rester motivée et enthousiaste vis-à-vis de notre métier. »

À propos de Discover Long Island

Discover Long Island est l'organisation officielle de marketing et de leadership de la région. Elle est chargée de promouvoir l'économie florissante de la destination, qui a atteint des niveaux record en 2019, générant 6,3 milliards de dollars de dépenses de la part des visiteurs. L'organisation veille à ce que la qualité de vie convoitée de Long Island, ses industries florissantes et ses offres de destinations dynamiques soient promues au niveau mondial, ce qui favorise le développement économique et stimule la fréquentation de cette destination de classe mondiale.



EXERCICE SUR LA COLLABORATION N° 2

Pensez à votre communauté/votre destination, prenez votre calepin et répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les problèmes que la pandémie a créés pour votre organisation et qui nécessitent une solution innovante?
2. Quels sont les problèmes non liés à la pandémie qui nécessitent une solution innovante? Lesquels ont besoin d'une solution novatrice à faible coût?
3. Comment votre organisation identifie-t-elle régulièrement les problèmes qui nécessitent des solutions novatrices?
4. Comment intégrez-vous la communauté dans la création de solutions? Comment avez-vous créé des solutions pour les résidents?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Discover Long Island](#)
- [Chaîne YouTube de Discover Long Island](#)
- [Balado « Long Island Tea »](#)
- [Conseils en matière de santé de Discover Long Island avec la Dre. Michele C. Reed](#)
- [Page « Be Safe Pledge » de Discover Long Island](#)



CHAPITRE 11

GOVERNANCE DE LA DESTINATION

La gouvernance de la destination est un équilibre entre le développement économique, le tourisme durable et la qualité de vie.

Nous comprenons que nous créons de la valeur non pas pour nous-mêmes, mais pour nos clients, nos membres, nos parties prenantes et les générations futures. Nous comprenons que cela doit être fait d'une manière qui maintient notre communauté et nos actifs et préserve notre marque tout en augmentant les occasions.

En 1983, les Nations Unies ont demandé à l'ancien premier ministre norvégien Gro Harlem Brundtland de diriger la nouvelle Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Après des décennies d'efforts pour améliorer les niveaux de vie grâce à l'industrialisation, de nombreux pays faisaient encore face à l'extrême pauvreté. Il semble que le développement économique au détriment de la santé écologique et de l'équité sociale ne conduise pas à une prospérité durable. Il était clair que le monde devait trouver un moyen d'harmoniser l'écologie et la prospérité.

Quatre ans plus tard, la Commission Brundtland a publié son rapport final, intitulé « Notre avenir commun ». Il est célèbre pour avoir défini le développement durable comme un développement qui répond aux besoins du présent sans

compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. L'objectif de cette définition était d'unifier l'environnementalisme avec les préoccupations sociales et économiques pour le développement mondial. La durabilité est une approche holistique qui tient compte des dimensions écologiques, sociales et économiques, reconnaissant que tout doit être considéré ensemble pour trouver une prospérité durable.

Lorsque nous parlons de durabilité en tant que valeur des organisations de destination, nous nous référons à cette définition holistique. Il ne s'agit pas seulement de l'environnement, mais aussi de la structure économique et sociale de nos communautés.

- La durabilité environnementale, lorsqu'elle est maintenue, signifie que tous les systèmes environnementaux de notre communauté sont maintenus en équilibre tandis que les ressources naturelles sont consommées à un rythme qui leur permet de se reconstituer.
- La durabilité économique signifie que les communautés du monde entier peuvent conserver leur indépendance et avoir accès aux ressources dont elles ont besoin, financières et autres, pour répondre à leurs besoins. Les systèmes économiques sont intacts et des activités sont disponibles pour tous afin de garantir des moyens de subsistance.
- La durabilité sociale signifie que les droits de la personne universels et les besoins de base sont accessibles à tous. Les gens ont accès à des ressources suffisantes pour assurer la santé et la sécurité de leur famille et de leur communauté. Les communautés saines ont des dirigeants qui veillent à ce que les droits personnels, professionnels et culturels soient respectés et à ce que toutes les personnes soient incluses, traitées équitablement et protégées contre la discrimination.

« La durabilité ne consiste plus à faire moins de tort. Il s'agit de faire plus de bien. »

– Jochen Zetiz

PDG et président du conseil d'administration de Harley Davidson, Inc.

Les motivations qui sous-tendent la durabilité sont souvent complexes, personnelles et diverses, et la définition de la durabilité est intentionnellement large. Pour que la durabilité demeure une valeur, un concept et un outil pertinents, il est important que chaque industrie adapte une définition à son propre contexte. De plus, chaque organisation de destination doit faire de même.

En 2019, l'étude DestinationNEXT Futures de Destinations International a identifié, avec l'alignement avec la communauté et la conversion numérique, la gouvernance de la destination comme l'une des trois occasions de transformation à l'échelle de l'industrie que les dirigeants de

destinations doivent exploiter collectivement pour diriger efficacement leurs organisations aujourd'hui.

L'étude évoque la création de coalitions du secteur public entre l'industrie du tourisme, les agences de développement économique, les établissements universitaires et les organisations civiques et philanthropiques. L'objectif est de créer des expériences de destination plus immersives, de gérer une croissance durable du nombre de visiteurs, de promouvoir un développement économique équitable et d'améliorer la qualité de vie et la qualité du lieu.

« Le développement durable est la voie vers l'avenir que nous souhaitons pour tous. Il offre un cadre pour générer de la croissance économique, parvenir à la justice sociale, exercer une gestion environnementale et renforcer la gouvernance. »

– Ban Ki-moon

Diplomate et secrétaire général des Nations Unies, 2007-2016

Extrait de l'étude DestinationNEXT Futures 2019 :

« Le changement le plus important pour les organisations de destination dans le monde entier est l'élargissement du rôle du marketing de destination à la gestion de la destination. Selon l'OMT en mai 2019, « la gestion des destinations concerne les interactions entre les visiteurs, l'industrie qui les sert, la communauté qui les accueille et l'environnement (naturel, bâti et culturel) ».

Un nombre croissant de responsables de destinations préfèrent le terme de « gouvernance de la destination », qui évoque davantage le rôle croissant qu'ils jouent en influençant la manière dont le gouvernement, l'industrie, les visiteurs et les résidents interagissent, plutôt que de « gérer » directement la destination au sens littéral du terme.

Aujourd'hui, les organisations de destination se concentrent plus intentionnellement sur le développement de nouvelles expériences de destination et de réseaux d'acteurs qui intègrent un plus grand nombre d'entreprises

et d'organisations locales, y compris en dehors de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie. »



En effet, on sait mieux aujourd'hui comment l'économie du tourisme peut être exploitée plus efficacement pour favoriser un développement économique équitable et durable qui profite à un plus large éventail de communautés dans une destination.

De même, les responsables des destinations collaborent de manière plus stratégique avec les organisations locales et les résidents afin de proposer aux visiteurs des expériences davantage axées sur la communauté.

En outre, les organisations de destination gèrent leurs villes en faisant face à de nombreux défis politiques, sociaux, économiques et environnementaux qui perturbent l'industrie mondiale du tourisme. Elles élargissent les ressources consacrées au développement d'initiatives d'inclusion et de diversité; améliorent le développement de la main-d'œuvre et la formation sur le service à la clientèle; augmentent l'éducation des partenaires sur les technologies émergentes et les tendances des consommateurs; abordent une myriade de problèmes sociaux ayant une incidence sur la communauté et l'expérience des visiteurs; et une foule d'autres responsabilités non liées aux ventes et au marketing.

Cela dit, la gouvernance de la destination ne consiste pas à détourner les organisations de destination de leur rôle traditionnel, qui est de promouvoir la région et d'augmenter le nombre de visiteurs et leurs dépenses.

Au contraire, en élargissant le rôle de leur organisation dans le développement de la destination et de la communauté, les dirigeants de la destination peuvent augmenter les opportunités de vente et de marketing parce que l'expérience du visiteur est plus immersive, connectée et multidisciplinaire, et que le récit de la marque est plus étoffé et peut être présenté au monde entier. »

Pour les organisations de destination, la durabilité se situe à un niveau supérieur et est centrée sur le type d'avenir que notre communauté laisse à la prochaine génération. Mais il s'agit aussi de développer notre communauté de manière à préserver les éléments qui rendent nos destinations uniques et attrayantes. Il s'agit d'adopter une approche globale de la marque de notre destination, de l'articuler, de la défendre et de la promouvoir. Il s'agit d'adopter la même approche pour tous nos efforts de promotion de la destination. Enfin, la durabilité est une valeur que nous devons démontrer dans nos politiques, nos activités quotidiennes et nos comportements.

EXERCICE SUR LA GOUVERNANCE N° 1



Pensez à votre communauté/votre destination, prenez votre calepin et répondez aux questions suivantes :

1. Un membre de votre organisation a-t-il pris connaissance de l'étude DestinationNEXT Futures?
2. Comment votre organisation aborde-t-elle les aspects environnementaux, économiques et sociaux de votre destination?
3. Comment votre organisation définit-elle la durabilité? S'agit-il d'une approche holistique? Comment votre organisation tient-elle compte des dimensions écologiques, sociales et économiques de votre destination?
4. Votre définition est-elle approuvée par les parties prenantes de l'organisation et par la communauté locale?



ÉTUDE DE CAS : SEDONA CHAMBER OF COMMERCE & TOURISM BUREAU

Les professionnels de l'industrie du voyage ont reconnu que la notion de gestion du tourisme afin de garantir que le nombre de visiteurs à tout moment dans une destination est conforme à sa capacité d'accueil sans lui porter préjudice était un problème clé à résoudre. L'impact du tourisme non contrôlé sur l'environnement local et la communauté peut laisser, et a laissé dans plusieurs cas, un impact négatif significatif. Cela a des répercussions sur tous les aspects de la destination.

Le Chamber of Commerce and Tourism Bureau de Sedona a constaté que les sentiers de randonnée des environs subissaient une usure importante qui, si elle n'était pas freinée, pourrait entraîner la dégradation de l'environnement naturel inspirant de Sedona. L'augmentation du nombre de visiteurs sur les sentiers a entraîné des déchets et la destruction du paysage local, ce qui a laissé un goût amer aux résidents et aux entreprises locales. Ce niveau élevé de fréquentation des sentiers signifie non seulement que les résidents sont poussés vers d'autres régions, mais aussi qu'il n'y a qu'un nombre limité d'entreprises liées à l'hôtellerie qui bénéficient des retombées économiques de la fréquentation de ces visiteurs. Cette situation a entraîné une hostilité accrue à l'égard des visiteurs et a incité la Sedona Chamber of Commerce & Tourism Bureau à s'efforcer de rectifier et d'améliorer la situation.

En 2016, l'organisation a décidé de mettre en œuvre une stratégie de durabilité visant à encourager la fréquentation des sentiers moins connus de la région, à renforcer la surveillance des déchets le long des sentiers et à éduquer les visiteurs afin qu'ils ramènent avec eux les déchets qu'ils ont apportés sur les sentiers ou dans les zones naturelles. En outre, la stratégie permettrait d'accroître

les partenariats entre divers secteurs, types d'entreprises et personnes, afin de mieux intégrer les besoins d'autres moteurs locaux de l'économie.

En 2016, le Global Sustainable Tourism Council (GSTC) a réalisé une évaluation de la destination Sedona qui a conduit à la création du Sedona Sustainable Tourism Plan, une première en Arizona. Cet effort a été mené par la chambre de commerce et de tourisme et ses partenaires : la ville de Sedona, le Nichols Tourism Group et le Center for Sustainable Tourism de l'Université Arizona State. Le plan a été approuvé par le conseil municipal de Sedona. Il engage Sedona à trouver un équilibre entre une économie touristique florissante et des expériences exceptionnelles pour les visiteurs, d'une part, et la gérance environnementale et de la qualité de vie des résidents, d'autre part.

En 2017, Mitch Nichols et le Centre of Sustainability de l'Université Arizona State ont été consultés sur la création de la stratégie, avec son lancement officiel commençant en 2018. L'approche était basée sur les valeurs de la communauté et de l'obligation de rendre des comptes. L'équipe en charge du projet a pu sonder les résidents par le biais de courriers, de questionnaires en ligne et d'enquêtes en personne, ce qui lui a permis de comprendre les besoins des résidents et des principales parties prenantes en matière de tourisme.

La stratégie elle-même repose sur quatre piliers clés : l'environnement, les résidents, l'économie et les visiteurs. Sedona s'est efforcée de collaborer avec des partenaires appropriés qui pourraient agir en tant que partenaires principaux sur les différents piliers, aux côtés des partenaires de soutien. Cela a permis non seulement de confier à des personnes clés la responsabilité de diverses initiatives, mais aussi de donner aux organisations la possibilité de participer autant qu'elles le souhaitent. La stratégie est continuellement révisée, complétée et modifiée, tout en identifiant des objectifs à court, moyen et long terme. Ce document évolutif est un rappel essentiel des objectifs à privilégier à différents moments; il doit toutefois être suffisamment souple pour que le plan puisse être modifié en cas de besoin (par exemple lors de la pandémie de COVID-19). L'organisation s'assure de publier sur son site Web des rapports contenant des mises à jour à l'intention du conseil municipal

et des parties prenantes, afin que chacun ait accès aux renseignements nécessaires et soit en mesure de fournir un retour d'information éclairé.

Bien que diverses initiatives soient nées de cette stratégie, la campagne de marketing de la destination Sedona Secret Seven a été créée dans le but de détourner les visiteurs des sentiers principaux et de les orienter vers des sentiers moins connus. En utilisant diverses méthodes de marketing sur les médias sociaux, en établissant des partenariats avec les autorités des parcs locaux, etc., ils ont été en mesure de promouvoir d'autres zones de la région comme étant plus « distinctifs » et « hors des sentiers battus ». De nombreux visiteurs et voyageurs souhaitant aujourd'hui vivre une expérience différente de la norme et être à la pointe des « tendances », la campagne a permis de disperser le nombre de visiteurs dans les zones populaires, d'encourager les visiteurs à ramasser les déchets sur les sentiers et de stimuler l'économie dans des sites auparavant peu fréquentés. Avec 49 nouveaux sites à visiter, notamment des aires de randonnée, de vélo et de pique-nique, la campagne a remporté un franc succès en détournant les visiteurs.

Pendant la pandémie de COVID-19, alors que l'industrie mondiale du tourisme et de l'hôtellerie est connue pour souffrir globalement, Sedona a dépassé ses propres attentes avec une augmentation du nombre de visiteurs quotidiens, ainsi qu'une hausse spectaculaire du nombre de locations à court terme. Comme l'a mentionné Michelle Conway, directrice du marketing pour le Sedona Chamber of Commerce & Tourism Bureau : « Nous avons l'intention de mettre à jour les destinations sélectionnées afin de garantir que celles qui sont devenues plus populaires puissent éviter une abondance de visiteurs et d'être en mesure de mettre en évidence de nouvelles régions "prometteuses" à promouvoir auprès des visiteurs potentiels. »

Un autre résultat notable de la stratégie de développement durable a été la collaboration avec les Sedona Trail Keepers, « un partenariat local qui aide à entretenir les plus de 650 km de sentiers de roches rouges de Sedona, célèbres dans le monde entier, et qui a atteint le nombre impressionnant de 50 entreprises donatrices » (site Web de Visit

Sedona). Depuis ses débuts en 2017, l'organisation a reçu près de 400 000 \$ grâce à des dons et à des partenariats, et elle verse une somme équivalente à toutes les contributions, doublant ainsi l'impact. Cent pour cent des fonds sont versés au Coconino National Forest Red Rock Ranger District par le Sedona Red Rock Trail Fund (SRRTF), ce qui permet d'améliorer l'entretien, la protection de l'environnement et le maintien du milieu naturel.

En 2021, les réalisations de Sedona en matière de développement durable ont atteint de nouveaux sommets lors de la Journée de la Terre, lorsque l'organisation a rejoint le Global Sustainable Tourism Council (GSTC), ajoutant Red Rock Country aux destinations du monde entier qui s'engagent en faveur du tourisme durable.

L'engagement de Sedona en faveur de la protection de ses ressources naturelles et l'intégration de cette démarche dans l'industrie du tourisme et les efforts de promotion sont visibles non seulement pour les visiteurs, mais aussi pour les résidents. L'attention qu'elle porte aux aspects environnementaux, économiques et sociaux de la durabilité lui a permis de gagner la confiance de ses parties prenantes et des autorités locales. Sa volonté constante de modifier ses objectifs pour améliorer sa destination est un signe clair de l'intérêt qu'elle porte à Sedona, en Arizona.

Vision et mission de la Sedona Chamber of Commerce & Tourism Bureau

- **Vision :** Sedona, avec ses légendaires roches rouges, est une destination de classe mondiale, ouverte toute l'année, qui propose des activités artistiques et culturelles inspirantes, des aventures en plein air exaltantes et des activités de bien-être dans un environnement convivial et durable.
- **Mission :** Servir la communauté en faisant de Sedona le meilleur endroit où vivre, travailler, s'amuser et voyager.
- **Valeurs fondamentales :** Esprit communautaire, professionnalisme, durabilité, partenariats, innovation, dévouement, efficacité, service exceptionnel et responsabilité
- **Promesse aux parties prenantes :** Nous nous engageons à offrir à nos parties

prenantes des possibilités de créer et de développer leurs entreprises.

- **Promesse communautaire** : Nous promettons d'être de bons intendants de Sedona et de maintenir un équilibre raisonnable entre la qualité de vie et les intérêts économiques.
- **Promesse aux visiteurs** : Nous nous engageons à offrir aux visiteurs une expérience positive et mémorable.
- **Promesse de la marque** : Sedona vous transformera.



EXERCICE SUR LA GOUVERNANCE N° 2

Pensez à votre communauté/votre destination, prenez votre calepin et répondez aux questions suivantes :

1. Avez-vous des actifs touristiques qui présentent une usure importante? Votre organisation a-t-elle créé un plan pour y remédier?
2. Avez-vous rassemblé les principaux intervenants et résidents de la destination pour discuter de la création de la stratégie de durabilité de la destination? Sinon, le ferez-vous?
3. Avez-vous une stratégie d'engagement pour collaborer avec des groupes locaux sur la durabilité?
4. Quelles mesures clés de durabilité avez-vous créées? S'il n'y en a aucune, pourriez-vous en créer?

RENSEIGNEMENTS ET RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- [Notre avenir commun \(rapport de la Commission Brundtland\)](#)
- [Étude DestinationNEXT Futures](#)
- [Sedona Chamber of Commerce & Tourism Bureau](#)
- [Site Web Visit Sedona](#)
- [Plan de tourisme durable de Sedona](#)
- [Plan de tourisme durable de Sedona « Sedona Cares Pledge »](#)
- [Global Sustainable Tourism Council \(GSTC\)](#)



CHAPITRE 12

PERTINENCE ET ARRIVÉE À VOTRE DESTINATION

La pertinence de la destination vient du fait d'être étroitement lié dans ce qui est fait ou envisagé dans notre destination.

Nous sommes pertinents dans notre communauté. Notre leadership, notre expertise et notre sens des affaires sont compris et valorisés. Nous sommes une source d'information fiable. Nos idées et nos conseils sont recherchés. Nous avons une position d'équité dans le développement de notre communauté. Notre communauté comprend et soutient nos programmes, et elle dépend de nous pour atteindre notre mission.

La pertinence est à la fois une valeur et une destination. La pertinence peut être un concept difficile à déterminer. À nos fins, il s'agit de la visibilité, de la crédibilité et de l'autorité, et chaque terme comporte deux parties : l'intérêt et l'importance. De nombreuses organisations de destination concentrent trop leurs efforts sur la création d'un intérêt. Pour ce faire, elles se concentrent sur tout ce qui attire l'attention, comme des présentations numériques tape-à-l'œil, des vidéos époustouflantes, des photos captivantes, une touche d'humour ou des jeux interactifs. Notre secteur est très doué dans ce domaine grâce à nos magnifiques photos, vidéos,

balados et blogues. L'étendue de nos talents en matière de marketing nous permet de générer de nouveaux contenus et de remanier d'anciens contenus pour maintenir notre intérêt. Ce n'est pas mauvais. Les talents ne sont pas inutiles. Au contraire. Mais si nous ne consacrons pas la même quantité de temps, d'énergie et de ressources à l'importance, l'attention risque de décliner.

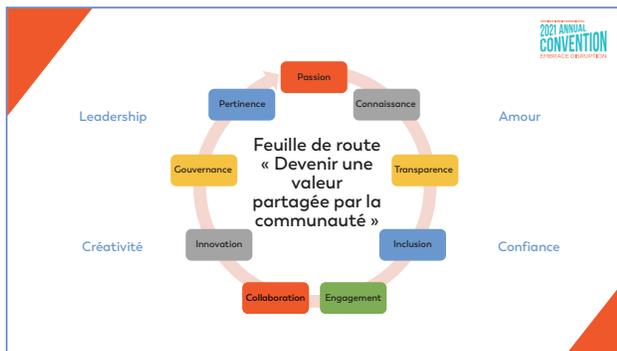
Les organisations de destinations doivent être constamment visibles et attirer l'attention des gens. Elles doivent susciter l'intérêt des résidents et faire partie de leur conscience communautaire. Cela ne signifie pas seulement créer de l'intérêt. Les résidents de nos communautés doivent

également comprendre la mission, le travail et les résultats de leur organisation de destination. Ils doivent voir l'importance de la promotion de la destination et les résultats qu'elle produit.

Nous devons être perçus comme crédibles. Nous pouvons susciter leur intérêt par ce que nous faisons, mais nous devons instaurer la confiance et la crédibilité pour avoir de l'importance. Ils nous font confiance parce que nous sommes inclusifs et transparents dans notre mode de fonctionnement et dans la manière dont nous nous impliquons auprès d'eux. Ils croient en nous parce que nous cherchons à collaborer avec eux. Tout cela nous rend significatifs. Cela nous rend crédibles.

Nous devons attirer l'attention du public sur les connaissances et les capacités des organisations de destination. Cela peut susciter leur intérêt. Mais notre autorité est acceptée en raison de notre passion, de notre engagement, de notre inclusion, de notre transparence et de notre collaboration. Notre autorité est appréciée en raison de notre innovation et de notre gouvernance. C'est ce qui nous rend importants.

C'est ce que signifie être pertinent dans notre communauté. Et parce que nous accordons de l'importance à la pertinence, nous mettons



chaque jour en pratique ces neuf valeurs et nous nous y engageons à nouveau chaque année.

ARRIVÉE À VOTRE DESTINATION

Revenons au chapitre 1 et à la raison pour laquelle les organisations de destination existent.

« Chaque communauté doit rivaliser avec toutes les autres communautés pour obtenir sa part de l'attention, des clients et des investissements du

monde. Afin de pouvoir rivaliser, il faut que les gens connaissent la communauté, qu'ils en aient une impression positive et qu'ils aient envie de la visiter afin d'en faire l'expérience et d'y rencontrer ses résidents. Pour ce faire, il est nécessaire de développer, de concevoir et de gérer clairement la marque de la communauté. Des efforts doivent être déployés pour promouvoir, vendre et engager les visiteurs potentiels. Et tout cela doit être constamment répété. Les organisations de destination sont particulièrement bien placées pour le faire. Répondre à ce besoin de promotion des destinations est dans l'intérêt et pour bien-être de tous les membres d'une communauté. C'est un bien commun. Il s'agit d'un investissement essentiel pour créer des occasions et améliorer la qualité de vie de tous les résidents d'une communauté. »

La pratique des neuf valeurs vous permet de faire ce qui précède avec l'approbation et le soutien de la communauté. En renouant avec la communauté et en assumant votre rôle de leadership dans la communauté, vous pouvez véritablement réaliser votre mission.

EXERCICE SUR LA PERTINENCE N° 1



Sortez votre calepin, pensez à votre destination et répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les activités que nous avons accomplies récemment et qui mettent en évidence notre passion, notre engagement, notre ouverture, notre transparence, notre collaboration, notre innovation et notre gouvernance?
2. Comment pouvez-vous acquérir de la visibilité dans votre communauté?
3. Comment pouvez-vous acquérir de la crédibilité au sein de votre communauté?
4. Comment pouvez-vous acquérir de l'autorité au sein de votre communauté?
5. Comment votre organisation maintient-elle sa pertinence dans votre communauté?



CHAPITRE 13

ALLER DE L'AVANT AVEC INTENTION

L'intention signifie que votre esprit, votre attention et votre volonté sont concentrés sur quelque chose, un but ou un objectif. Pour une organisation de destination, cela signifie tout d'abord qu'elle doit devenir une valeur partagée par la communauté et ensuite qu'elle doit assumer son rôle de leader civique. En d'autres termes, aller de l'avant avec intention.

Nous l'avons dit des centaines de fois, Destinations International estime que notre secteur doit évoluer pour que les organisations de destination deviennent une valeur partagée par la communauté. Nous sommes convaincus que les organisations de destination sont condamnées à subir des attaques politiques régulières, des ressources budgétaires instables et des échecs potentiels, à moins qu'elles ne se tournent et ne se concentrent sur leur client final, à savoir leurs résidents.

En plus de ce changement, Destinations International pense également qu'il est temps que davantage d'organisations de destination adoptent un rôle de leadership civique, avec toutes les responsabilités inhérentes et fiduciaires qui en découlent. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'elles bénéficieront de leurs efforts et de leur nouvelle position au sein de la communauté. Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra

éliminer, ou du moins minimiser, le risque et l'incertitude qui découleront de l'aspect politique du processus de gouvernance de la communauté.

Pour aller de l'avant, il faut agir.

- Anonyme

Le rôle de leadership civique signifie que les organisations de destination vont désormais de l'avant avec intention. Cela signifie un nouveau départ et un nouvel état d'esprit. Cela signifie qu'il ne faut plus être dans une position défensive dans laquelle les organisations de destination défendent leur mission, leurs réalisations, leur mode de fonctionnement et les services qu'elles fournissent. Au contraire, une organisation de

destination se doit d'agir de manière proactive afin de présenter fièrement sa mission, ses réalisations, son mode de fonctionnement et les services qu'elle fournit. Elles doivent s'efforcer d'inclure et d'écouter tout le monde et de travailler avec tout le monde. À ce titre, elles disposent d'information, de connaissances, de contacts et d'outils pour construire une communauté. Elles participent au développement des structures économiques, de la culture et des arts, ainsi que de l'environnement physique de leur communauté. Les organisations de destination doivent s'engager dans cette voie et prendre les devants.

Les organisations de destination doivent être passionnées, sensibilisées, transparentes, inclusives et stimulantes. Elles doivent agir en tant que collaboratrices, innovatrices et protectrices de la destination. Elles doivent être pertinentes pour leur communauté. Elles doivent représenter une valeur partagée dans la conscience de la communauté. Elles doivent constituer un atout pour la communauté et être responsables des programmes visant à promouvoir la communauté en tant que destination de voyage attrayante et à améliorer son image publique en tant que lieu de vie et de travail dynamique. Elles doivent être des partenaires à part entière du développement économique, social et environnemental de leur communauté.

Les organisations de destination doivent être des leaders volontaires de la communauté. Il est temps d'être visible dans votre communauté. Faites preuve de détermination dans vos actions. Jouez un rôle de premier plan dans le développement de l'image de marque et de la réputation de votre communauté en tant que lieu dynamique où il fait bon vivre, s'amuser et travailler.

NOTRE PROMESSE

Destinations International est là pour vous aider.

[Équipe de Destinations International](#)



1725 Eye Street NW, Eighth Floor, Washington, DC 20006 États-Unis
+1 202 296-7888 • info@destinationsinternational.org
destinationsinternational.org