



FNOTSI

octobre 2003

# Résultats d'enquête

## Les démarches qualité collectives dans le réseau des offices de tourisme et syndicats d'initiative

animées par les Fédérations régionales et  
Unions départementales



# Préambule

L'objectif de cette enquête est d'avoir une vue d'ensemble des démarches qualité collectives animées par les Fédérations régionales et Unions départementales (FROTSI et UDOTSI) proposées aux offices de tourisme et syndicats d'initiative pour l'amélioration de leurs services, sans forcément un objectif de certification.

Les 123 Fédérations régionales et Unions départementales ont été sollicitées lors de l'enquête à travers un questionnaire. 86 ont répondu au questionnaire.

**47 FROTSI et UDOTSI** animent une démarche qualité collective pour leurs offices de tourisme et syndicats d'initiative, OT et SI.

## **Ces éléments doivent permettre de :**

Recenser et mieux connaître les démarches qualité collectives animées FROTSI et UDOTSI,

Avoir les données indispensables pour définir des objectifs et une politique qualité pour le réseau national,

## **Cette enquête contient deux types d'information :**

Des données factuelles comme les points améliorés grâce à la démarche, les problèmes rencontrés...

Les attentes du réseau en matière de qualité (besoins d'outils nouveaux, avis sur les projets en cours...)

## **Remarque :**

On peut supposer que les structures qui n'ont pas souhaité participer à l'enquête ne placent pas les démarches de qualité parmi leurs priorités.

Le questionnaire, dans sa structure et sa formulation, était adapté aux démarches collectives qui se calquent sur la démarche proposée par la certification du service « accueil et information ». Il a été plus difficile de recueillir des éléments concernant les démarches prenant d'autres formes.

# Sommaire

<b>ORGANISATION DES DEMARCHES QUALITE .....</b>	<b>4</b>
LE RESPONSABLE QUALITE .....	4
UDOTSI ET FROTSI MENANT UNE DEMARCHE DE QUALITE POUR LEURS OT ET SI .....	4
OBJET DES DEMARCHES.....	4
OBJECTIFS VISES PAR LES UDOTSI ET FROTSI.....	6
PARTENARIATS ENTRE UDOTSI ET FROTSI .....	7
<b>LA MISE EN PLACE DES DEMARCHES QUALITE COLLECTIVES .....</b>	<b>8</b>
PRESENCE DE « L'OUTIL QUALITE » PAR LA FNOTSI .....	8
L'ORGANISATION DE LA DEMARCHE INTERNE .....	9
FINANCEMENT.....	10
<b>LES OT ET SI IMPLIQUES DANS LES DEMARCHES COLLECTIVES.....</b>	<b>11</b>
PRINCIPES .....	11
TAUX PARTICIPATION.....	12
CATEGORIES D'OT ET SI IMPLIQUES.....	12
<b>LES DIFFICULTES RENCONTREES .....</b>	<b>14</b>
AU LANCEMENT DE LA DEMARCHE .....	14
LORS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA DEMARCHE .....	15
<b>RESULTATS DES DEMARCHES COLLECTIVES .....</b>	<b>17</b>
DES DEMARCHES VERS UNE CERTIFICATION NF SERVICE ? .....	17
AMELIORATIONS DANS LES OT ET SI.....	17
LES OBJECTIFS ATTEINTS ? .....	19
BENEFICES POUR LES UDOTSI ET FROTSI .....	20
SATISFACTION DES UDOTSI ET FROTSI PAR RAPPORT A LA DEMARCHE.....	21
<b>PROSPECTIVE .....</b>	<b>22</b>
ELARGISSEMENT HORIZONTAL DES DEMARCHES.....	22
LES DEMARCHES QUALITE SUR L'ENSEMBLE D'UN TERRITOIRE.....	22
POSITION DES UDOTSI ET FROTSI PAR RAPPORT A LA DEMARCHE ISO.....	24
OUTILS ATTENDUS POUR CONTINUER LA DEMARCHE .....	25
<b>LA NORME NF X50-730.....</b>	<b>26</b>
UNE EVOLUTION SOUHAITEE .....	26
CRITERES A PRENDRE EN COMPTE.....	26
<b>ATTENTES VIS-A-VIS DE LA FNOTSI.....</b>	<b>27</b>

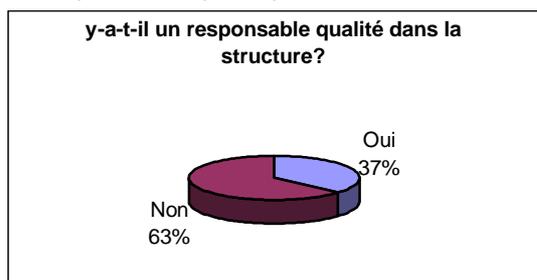
## Organisation des démarches qualité

Les démarches qualité peuvent s'organiser de diverses manières. Les personnes « ressources » aidant à la mise en place des démarches n'ont pas été les mêmes pour UDOTSI et FROTSI.

### ✓ LE RESPONSABLE QUALITE

Le responsable qualité est chargé d'animer la démarche qualité dans la structure. Elle peut avoir exclusivement cette responsabilité ou la combiner à un autre poste : adjoint du directeur, chargé de l'animation du réseau des OT et SI...

Les responsables qualité peuvent avoir suivi ou non une formation spécifique à la qualité.



(sur 86 réponses)

63% des UDOTSI et FROTSI n'ont pas de responsable qualité

### Commentaires :

La majorité des structures fédérales n'ont pas de responsable qualité ou de chargé de qualité.

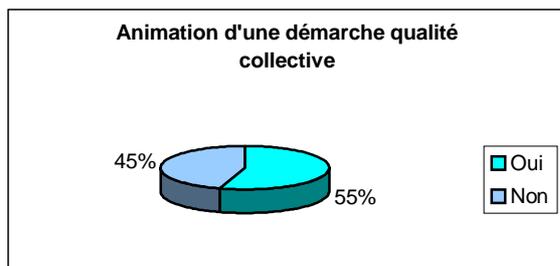
L'absence de responsable qualité ou chargé qualité au sein d'une structure qui entend mener à bien une démarche qualité peut-être à l'origine de problèmes de temps pour gérer le suivi des OT et SI participants.

### ✓ UDOTSI ET FROTSI MENANT UNE DEMARCHE POUR LEURS OT ET SI

Les structures fédérales du réseau peuvent mettre en place des démarches qualité collectives pour les OT et SI de leur territoire. C'est une animation départementale ou régionale. Elle ne change pas le travail de chaque office, doit toujours en interne mener une réflexion sur son travail et rédiger ses propres documents qualité.

L'ensemble des structures, indépendamment de leur taille, peuvent intégrer le projet et bénéficier d'un suivi personnalisé : c'est le principal intérêt de cette méthodologie !

Combien d'UDOTSI et FROTSI animent une démarche qualité collective ?

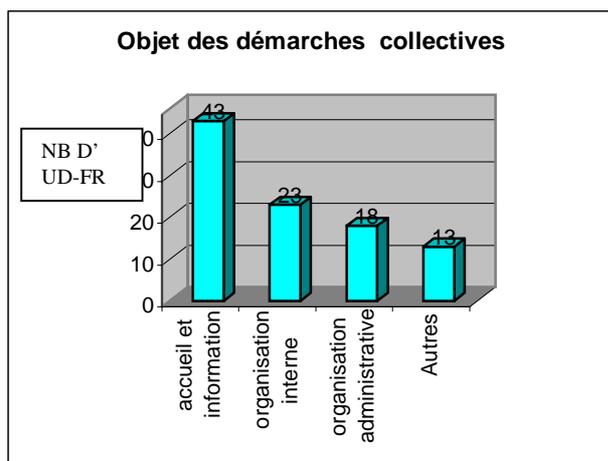


(sur 86 réponses)

47 Unions départementales et Fédérations régionales proposent et animent une démarche qualité collective pour leur réseau.

### ✓ OBJET DES DEMARCHES

Les démarches qualité collectives ont pour objectif d'améliorer la qualité dans les offices de tourisme et les syndicats d'initiatives. Cependant, les démarches sont personnalisées, et recouvrent des réalités variées.



(46 réponses. Chacune peut avoir plusieurs objets)

**93% des démarches collectives incluent un travail sur la qualité de l'accueil et de l'information.**

**52% des OT ne se limitent pas à une démarche qualité en accueil et information**

**50% des UDOTSI et FROTSI y associent l'organisation interne, 42 % l'organisation administrative, et 28% d'autres objets comme l'observation de la fréquentation**

#### Remarques :

Certaines démarches portent sur un aspect précis de l'accueil : locaux, accès. D'autres sur des points techniques : informatique, commercialisation, formation, études de fréquentation, aspects juridiques et sociaux...

Les UDOTSI et FROTSI mènent également des réflexions sur le travail en réseau, l'organisation territoriale, le rôle des OT et SI comme acteurs du développement économique,

Une UDOTSI mentionne l'amélioration des relations avec les élus comme un des objets de sa démarche.

#### Commentaires :

Une partie des démarches collectives ont été mises en œuvre sous l'impulsion de la FNOTSI et la politique du Secrétariat d'Etat au Tourisme. Quelques-unes émanent spécifiquement des demandes conjointes des départements et des OT et SI pour professionnaliser l'accueil.

Des partenariats se sont développés (exemple : CCI)

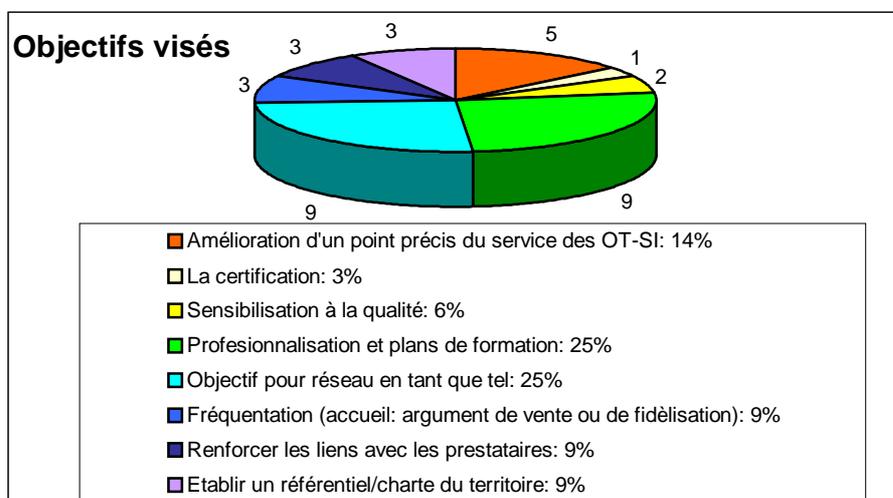
Ces démarches s'inspirent souvent de la norme NF « accueil et information ». Elles sont ensuite personnalisées en fonction des territoires et volontés locales

De nombreuses UDOTSI et FROTSI travaillent avec l'ensemble de leurs structures, indépendamment de leur taille. Certaines commencent par un audit-diagnostic global afin que la démarche qualité soit adaptée et durable, même si elle porte ensuite sur le service d'accueil. L'organisation influe en effet sur la qualité de l'accueil.

certaines UDOTSI et FROTSI sont encore mal informées sur le coût des démarches qualité et les aides proposées pour la certification des OT et SI. Ces démarches leur semblent inaccessibles faute de budget suffisant. De même, les UDOTSI et FROTSI qui ne basent pas leur démarche qualité sur la norme NF Service « accueil et information », ont l'impression de ne pas rentrer dans le cadre des démarches qualité promues par la FNOTSI » dont ils ont une vision restrictive.

## ✓ OBJECTIFS VISES PAR LES UDOTSI ET FROTSI

Nous avons demandé aux UDOTSI et aux FROTSI de décrire les objectifs qu'ils se sont fixés en lançant leur démarche qualité collective. A partir des réponses libres à cette question ouverte, le graphique ci-dessous a été établi, en regroupant les objectifs par thèmes.



(sur 21 réponses)  
Les numéros sur le graphique correspondent au nombre de structures.

25% des démarches qualité collectives ont pour objectif la **professionnalisation** des OT et SI. A travers l'émergence des besoins de formation. Ils se concrétisent par un plan de formation

25% attendent des **bénéfices pour le réseau des OT et SI** : s'inscrire dans une dynamique nationale avec la FNOTSI ; fédérer le réseau ; structurer le réseau (ex : la redéfinition du maillage départemental) ; faire un état des lieux pour mettre en place des outils ; obtenir un niveau de qualité plus homogène sur la destination affirmer le rôle de l'UDOTSI comme initiateur et animateur du réseau.

14% cherchent à améliorer le service « accueil et information » : accueil personnalisé qui différencie la destination ; l'accueil courrier, comptoir, téléphonique ; fixer collectivement des objectifs de qualité de service et apporter une méthodologie ; garantir un niveau de qualité d'accueil minimum sur l'ensemble d'un département...

9% cherchent à élaborer un référentiel ou une charte de territoire spécifique. Cet objectif ne vient jamais seul. Il est souvent associé à des mesures pour que ce référentiel soit appliqué par exemple par la mise en place une stratégie, la formation des acteurs des OT et SI, l'évaluation des prestations.

9% veulent renforcer les liens avec les partenaires des OT et SI. Elles souhaitent ainsi dynamiser et formaliser les relations avec les prestataires touristiques départementaux. Cet objectif est souvent associé à une démarche qualité globale, avec l'ensemble des acteurs locaux : hôtellerie, restauration.

9% ont un objectif commercial et cherchent à augmenter la fréquentation de la destination. Elles veulent ainsi développer un tourisme de séjour, fidéliser la clientèle, utiliser la qualité de l'accueil comme un argument de vente et un outil marketing.

6% souhaitent simplement opérer une phase de sensibilisation des OT et SI à la qualité de l'accueil. Elles espèrent ainsi provoquer une prise de conscience des problèmes liés à l'accueil et une reconnaissance de ce service par la qualité.

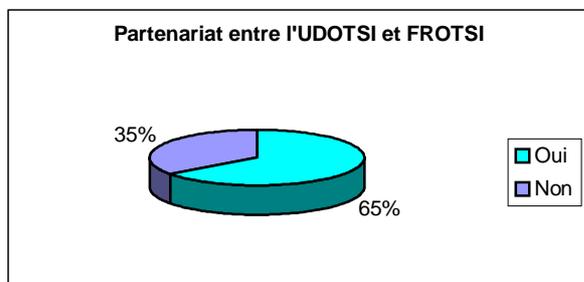
3% veulent amener les OT et SI à la porte de la certification NF Service.

### Commentaires :

Le graphique montre la variété des démarches qualité collectives dans le réseau FNOTSI. Elles sont à l'origine d'objectifs assez larges qui profitent à l'ensemble de leur réseau : des plus petites aux plus grosses structures. On remarque le faible nombre d'UDOTSI et FROTSI menant une démarche qualité collective dans le but d'une certification NF Service pour les OTSI de leur territoire.

## ✓ PARTENARIATS ENTRE UDOTSI ET FROTSI

Les Unions départementales et Fédérations régionales peuvent décider de mettre en place ensemble une démarche qualité collective. L'impulsion est donnée par la région ou par un département pilote. Comment se répartissent les rôles lorsque les unions départementales rentrent dans une démarche qualité collective régionale ?



(57 réponses)

65% des UDOTSI et des FROTSI mettent en place une démarche qualité collective en partenariat avec leur FROTSI ou avec les UDOTSI de leur région.

### Commentaires :

Les démarches qualité collectives sont le plus souvent menées au niveau d'une région, grâce aux partenariats entre UDOTSI et FROTSI. Les démarches y gagnent certainement en cohérence.

### Précisions sur le rôle des FROTSI

Les FROTSI sont souvent porteuses du projet, qu'elles conçoivent.

Elles se chargent de la coordination des UDOTSI, du montage technique des dossiers, de la logistique des formations, et de la recherche de financements complémentaires.

Elles sont parfois en contact direct avec les OT-SI, mais cette situation reste rare. Elles confient généralement aux UDOTSI la mission de relayer la démarche auprès des OT-SI et de les accompagner dans les aspects pratiques.

### Précisions sur le rôle des UDOTSI

Il y a trois cas de figure :

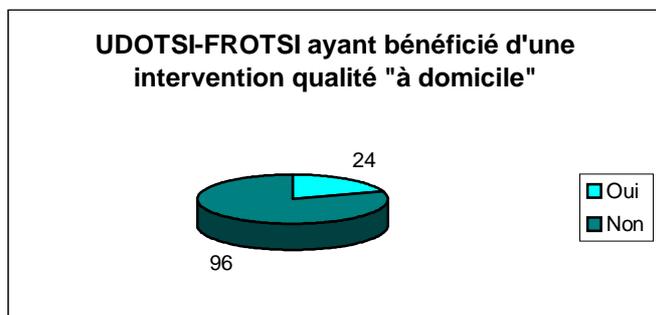
- les UDOTSI sont de simples relais de la FROTSI. Elles bénéficient alors de la dynamique régionale.
- les UDOTSI sont parfois moteurs de la démarche ou animent le comité de pilotage régional.
- les UDOTSI peuvent être invitées à participer aux réunions de travail, à l'élaboration du référentiel régional et aux plans de formation dans une synergie positive. Elles jouent un rôle d'informateur de la FROTSI en faisant par exemple un état des lieux de la qualité des OT et SI du département.

Le rôle principal des UDOTSI est la coordination des OT et SI. Elles assurent la sensibilisation et information dans presque toutes les démarches. Proches de leurs OT et SI qui sont ses adhérents directs, les UDOTSI sont bien placées pour accompagner la mise en place de la démarche au niveau local. Une UDOTSI peut ainsi être l'interlocutrice des OT et SI/consultants/FROTSI ; et suivre des audits qualité.

## La mise en place des démarches qualité collectives

### ✓ PRESENTATION DE « L'OUTIL QUAITE » PAR LA FNOTSI

En plus des présentations lors des « journées FNOTSI » (congrès, journées décentralisée, journées techniques), la responsable qualité de la FNOTSI se déplace régulièrement en région et département pour présenter « l'outil qualité ». C'est la première étape d'information et de sensibilisation à la démarche qualité.



(sur 120 structures - données hors enquête)

20% des UDOTSI et FROTSI ont bénéficié d'une **intervention qualité spécifique** de la FNOTSI sur ce sujet lors d'un Conseil d'administration, d'une journée thématique...

#### Commentaires :

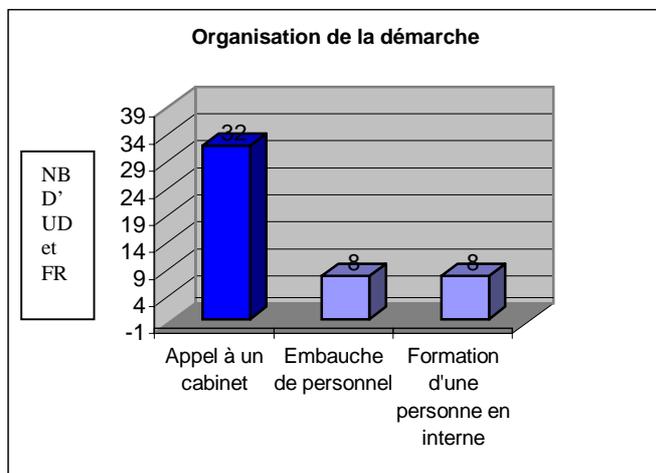
Une intervention qualité de la FNOTSI n'implique pas un engagement de la part de la structure. Celle-ci peut ne pas donner de suite.

**75%** Des UDOTSI et FROTSI ayant mis en place une démarche qualité ont préalablement été sensibilisées directement chez elles grâce à une intervention de la FNOTSI.

**64%** des UDOTSI et FROTSI qui n'ont pas bénéficié d'une d'intervention FNOTSI et ont répondu à l'enquête, ont engagé une démarche qualité.

## ✓ L'ORGANISATION DE LA DEMARCHE INTERNE

Qui, en interne dans les UDOTSI et FROTSI est chargé d'organiser et coordonner les actions ? Les UDOTSI et FROTSI font-elles appel à des cabinets de consultants ? Les démarches qualité collectives créent-elles de nouveaux emplois ?



(39 réponses)

8 d'entre elles ont utilisé deux dispositifs de manière simultanée.

82% des UDOTSI et FROTSI font appel à un **cabinet de consultant** pour mettre en place la démarche

61,5% UDOTSI et FROTSI n'ont pas modifié en interne leurs compétence par une embauche ou de la formation spécifique à la qualité.

20% des UDOTSI et FROTSI ont embauché du personnel pour mener à bien la démarche.

20% des UDOTSI et FROTSI forment en interne une personne à la qualité.

### Commentaires

Le recours fréquent à un cabinet de consultant met en lumière le besoin d'une aide extérieure pour la conception et mise en place de la démarche. Elle favorise la prise de recul. Ces organismes sont également sollicités pour réaliser les audits.

Plus de la moitié des UDOTSI et FROTSI n'ont pas modifié en interne leurs compétences

Il paraît pourtant souhaitable que les structures qui lancent et animent des démarches qualité soient formées, afin d'être plus crédible et de répondre aux attentes et questions des OT et SI.

## ✓ FINANCEMENT

L'avantage financier principal des démarches qualité collectives est la mise en commun des moyens et les économies d'échelle qui en résultent. De plus, les démarches qualité collectives peuvent bénéficier d'aides et subventions (Conseils généraux, régionaux, FACIT, DRT, FEDER. Dans ce genre de projet, la FROTSI se charge le plus souvent de la recherche de co-financement.

1	100%	0	0%	0%	
1	100%	1	0	0	(sur 19 réponses)
0	1	1	0	0	
1	1	0	0	0	NB : les fonds européens
0	0%	1	0	0	présents dans 9% des
7	25	16	4	4	démarches qualité ne se
					retrouvent pas dans le
Fonds Europé	Fonds Etat-R	Budget départ	Aide de la FR	Particip	graphique ci-contre, car
7	25	16	4		nous n'avons pas obtenu
					le montant chiffré des
					apports.

, sur 36 démarches qualité collectives

Les fonds Etat-Région contribuent à hauteur de 43% au financement des démarches qualité collectives

Les fonds départementaux (conseils généraux) à hauteur de 31%.

Le réseau des OT et SI finance les démarches à hauteur de 26%. La répartition est la suivante :

9% OT et SI : UDOTSI : 15% et FROTSI : 2%.

### Commentaires :

Une structure assume rarement seule le financement d'une démarche qualité collective. La plupart du temps un co-financement est trouvé

Les démarches qualité peuvent entrer dans les lignes budgétaires des plans Etat- régions. C'est une des sources de financement les plus solides (fréquence + montant). Les départements sont également de bons partenaires.

La part de fonds propres du réseau (FROTSI, UDOTSI, OT et SI) est bien moins importante :

- ✓ Les OT-SI ne participent que dans 39% des démarches qualité collectives, dont ils sont pourtant les premiers bénéficiaires
- ✓ Les FROTSI dans 11% des démarches

Ceci est en partie normal, puisque ces structures ont un budget limité. Cependant, une participation des structures impliquées permet de les sensibiliser et de les responsabiliser. Il est par exemple dommage que certains techniciens d'offices de tourisme suivent une formation qualité sans mettre en place une démarche qualité par la suite.

## Les OT et SI impliqués dans les démarches collectives

### animées par les UDOTSI et FROTSI

Les UDOTSI et les FROTSI mettent en place des démarches qualité pour leurs adhérents. Mais, rien n'oblige les OT et SI à y participer. Il est intéressant de mieux connaître les OT et SI impliqués dans une démarche qualité collective.

#### ✓ PRINCIPES

Quelle est la politique des UDOTSI et FROTSI lors de la mise en place de leur démarche qualité collective ? Cherchent-elles à impliquer un maximum de structures de leur territoire dans la démarche ? Préfèrent-elles mener ce travail avec quelques-uns ? Dans ce cas, comment choisissent-elles les OT et SI participant ?



(sur 39 réponses)

60% des UDOTSI et FROTSI ne limite pas le nombre des participants contre 40% qui le limite

#### Pourquoi ?

Dans ces 40% le nombre de participants est limité :

- A un « quota annuel » : nombre limité de 2 à 5 par département, et de 12 à 15 par région, pour organiser la démarche de manière homogène sur un territoire donné. Cela répond également à la volonté de ne pas rechercher la quantité mais des partenaires motivés !
- A une catégorie d'OT-SI particulière : ont été cités « uniquement les OT pas les SI qui n'ont pas de personnel salarié » et « seulement pour ceux qui sont ouvert toute l'année ». Ce qui correspond à des catégories d'OT et SI différentes.

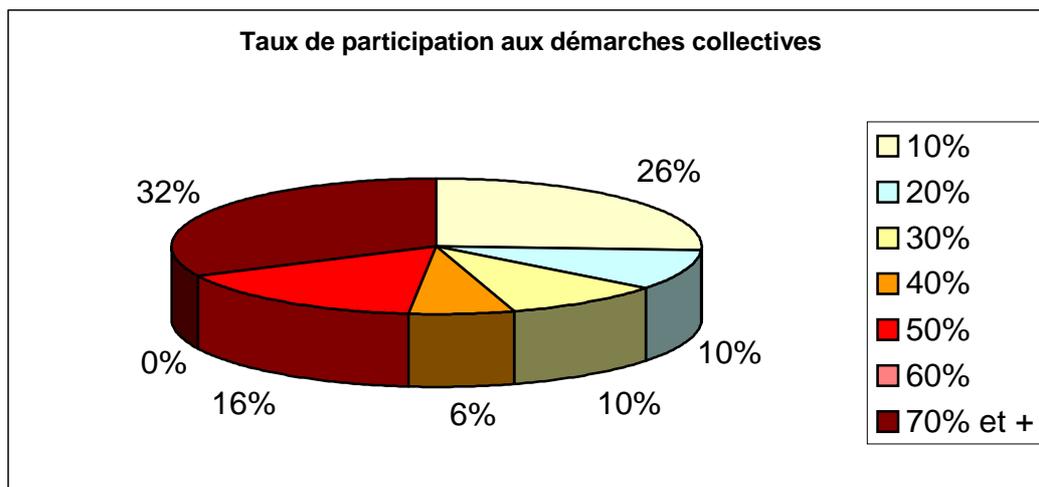
#### Commentaires :

Les nombres limites correspondent à des limites de capacité (pour mieux suivre chaque participant) ou à des phases test qui permettent de « roder » la démarche.

Certains OT et SI peuvent se trouver exclus de la démarche. L'accès à celle-ci est lié à la présence ou non de salariés ; ou l'amplitude d'ouverture (ex : ouvert toute l'année). Il est dommage d'exclure d'emblée une catégorie alors que ceux-ci pourraient bénéficier de l'effet d'entraînement. La qualité du réseau sur le territoire touristique devrait être envisagée au niveau global. Cela permettrait de travailler la qualité sur la destination.

## ✓ TAUX DE PARTICIPATION

Le principe de participation est toujours celui du volontariat des OT et SI.



(sur 31 réponses)

Le nombre d'OT et SI est donné en **pourcentage, par rapport au nombre d'OT et SI sur le territoire** en question.

32% des démarches qualité collectives impliquent plus de 70% des OT et SI du territoire.  
26% des démarches qualité collectives impliquent au contraire moins de 10% des OT et SI du territoire.

### Commentaires :

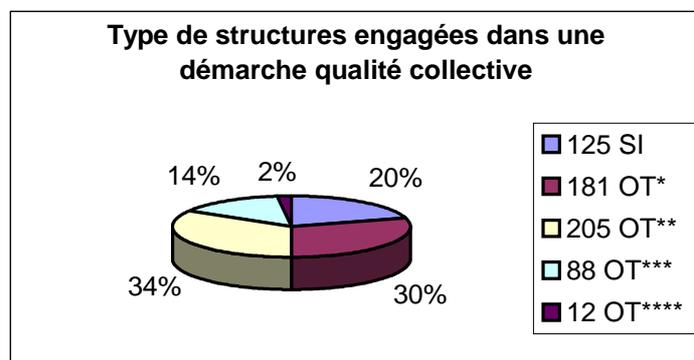
Les deux cas de figure les plus fréquemment rencontrés sont les deux extrêmes :

- une participation restreinte : inférieure à 10% des OT et SI du territoire de l'UDOTSI ou de la FROTSI,
- ou au contraire une participation très importante. Les UDOTSI et FROTSI ont alors une politique très volontariste d'incitation à la démarche.

Entre les deux, les niveaux de participation sont variables : entre 20% et 50%.

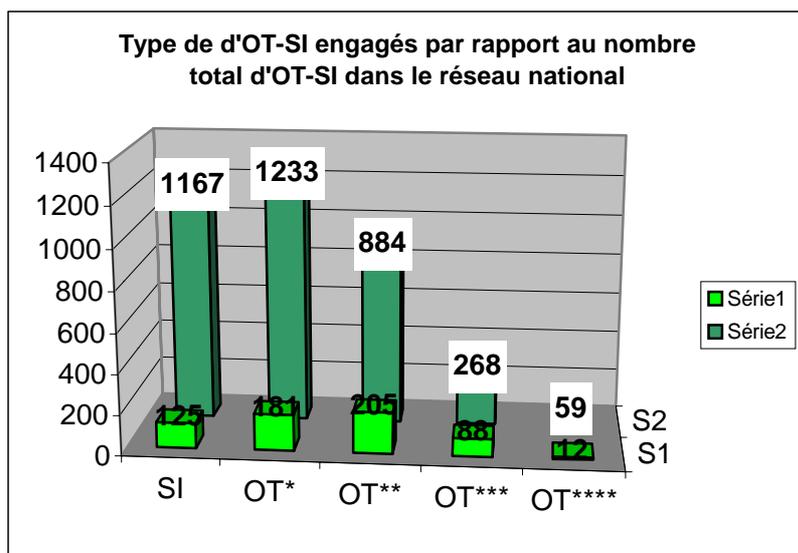
## ✓ CATEGORIES D'OT ET SI IMPLIQUES

L'appellation OT et SI regroupe autour d'une mission commune (l'accueil et l'information des visiteurs) des structures très différentes par leur taille, leurs moyens humains et financiers. Ainsi, si la majorité des SI fonctionnent uniquement grâce à des bénévoles, les OT 4\* peuvent compter plus d'une vingtaine de salariés. La démarche qualité individuelle ne leur paraît pas toujours aussi accessible.



(sur 30 réponses)

34% des structures engagées dans une démarche collective sont des OT 2\* (soit 205 structures)  
30% des structures engagées dans une démarche collective sont des OT 1\* (soit 181 structures)  
20% des structures engagées dans une démarche collective sont des SI (soit 125 structures)  
14% des structures engagées dans une démarche collective sont des OT 3\* (soit 88 structures)  
2% des structures engagées dans une démarche collective sont des OT 4\* (soit 12 structures)



(sur 30 réponses)

Série 1 : représente les structures engagées dans une démarche qualité collective.

Série 2 : permet de les comparer au nombre de structures dans le réseau

- 32% des OT 3\* du réseau national sont engagés dans une démarche qualité collective.
- 23% des OT 2\* du réseau national sont engagés dans une démarche qualité collective.
- 20% des OT 4\* du réseau national sont engagés dans une démarche qualité collective.
- 14,6% des OT 1\* du réseau national sont engagés dans une démarche qualité collective.
- 10,7% des SI du réseau national sont engagés dans une démarche qualité collective.

#### Commentaires :

Les OT et SI les plus nombreux à participer à des démarches qualité collectives en volume sont les OT 3\*.

La comparaison permet de montrer que proportionnellement les SI et OT 1\* sont moins représentés que les OT 2 et 3\*. Cela prouve que les démarches qualité sont adaptées aux structures de taille moyenne.

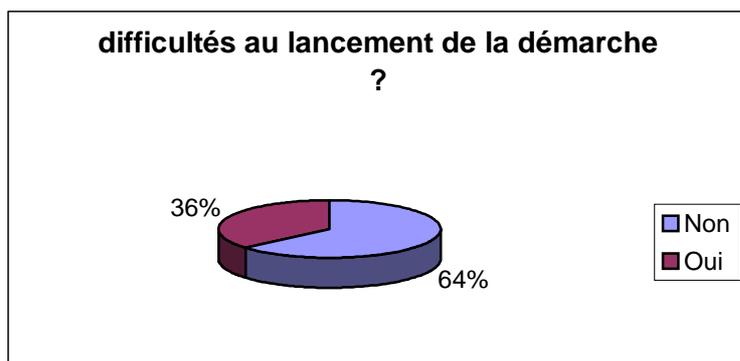
Les OT 4\* participent aux démarches collectives assez régulièrement. En effet, le pourcentage de ces OT à participer aux démarches collectives reflète leur nombre sur le territoire national (La moyenne nationale de participation aux démarches qualité collectives, toutes catégories d'OT et SI confondues, est en effet des 20% d'une catégorie). Mais les OT 4\* n'ont pas en volume une position de leader. On peut émettre l'hypothèse que nombre d'entre eux mènent déjà une démarche qualité individuelle; éventuellement, ils sont déjà certifiés NF Service.

## Les difficultés rencontrées

### ✓ AU LANCEMENT DE LA DEMARCHE

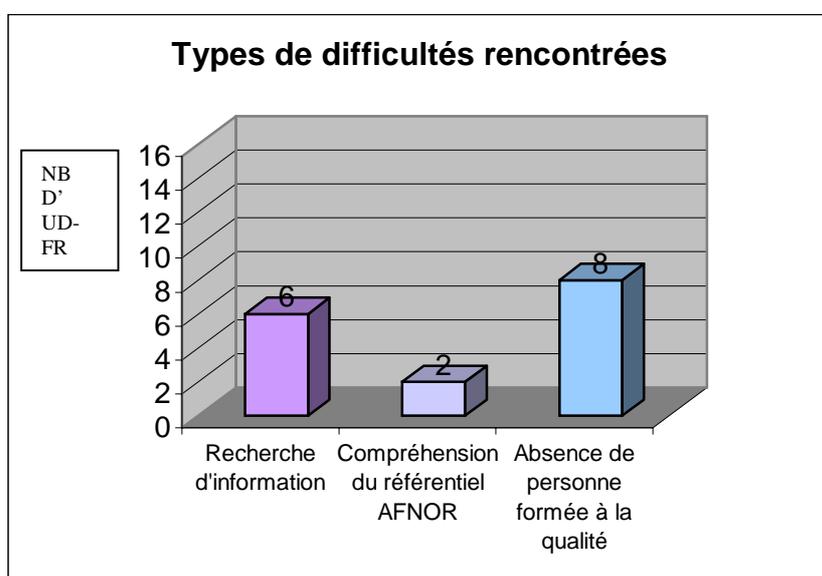
L'étape de lancement de la démarche correspond à la recherche d'information, la prise de connaissance des exigences de la norme, la formation du personnel à la qualité et la mobilisation des OT et SI du département ou de la région.

Les UDOTSI et FROTSI rencontrent-elles des difficultés au lancement de leur démarche ?



(sur 44 réponses)

**64%** des UDOTSI et FROTSI qui animent une démarche qualité collective **n'ont pas rencontré de difficultés** pour « lancer » le projet contre **36 %** qui en ont rencontré.



(Graphique réalisé sur **16 UD-FR** qui mettent en place une démarche qualité et rencontrent des difficultés pour lancer leur démarche).

**50%** des structures rencontrent des difficultés à cause **d'un manque de personnes formées à la qualité**

**37,5%** des structures rencontrent des difficultés à cause **d'un manque d'information**

**12,5%** des structures rencontrent des difficultés à cause **d'un manque de lisibilité du référentiel AFNOR.**

La définition du rôle de chacun peut aussi poser problème.

## Commentaires :

La principale difficulté rencontrée est le manque de personnel formé à la qualité. Ceci est un chiffre important, qu'il convient de réduire en incitant les UDOTSI et FROTSI à former une personne en interne à la qualité ou en embauchant une personne formée. En effet, dans 61,5% des cas, rien n'est fait dans ce sens<sup>1</sup>. Le support extérieur d'un cabinet de consultant ne suffit pas. Les UDOTSI et FROTSI doivent maîtriser leur démarche et se l'approprier.

Le manque d'information représente 37,5% des difficultés. Pour résoudre ce problème la FNOTSI développe une rubrique Qualité sur l'intranet [www.fnotsi.net](http://www.fnotsi.net). Un maximum de liens vers des documents ou sites utiles y seront proposés afin de développer un véritable centre de ressources dans ce domaine. Des articles

La difficulté de compréhension du référentiel AFNOR concerne 2 UDOTSI et FROTSI, soit à 4,5%. Il faudrait simplifier le vocabulaire technique utilisé. La commission qualité de la FNOTSI a fait part de cette difficulté à l'AFNOR qui revoit l'ensemble du document pour en simplifier la lecture.

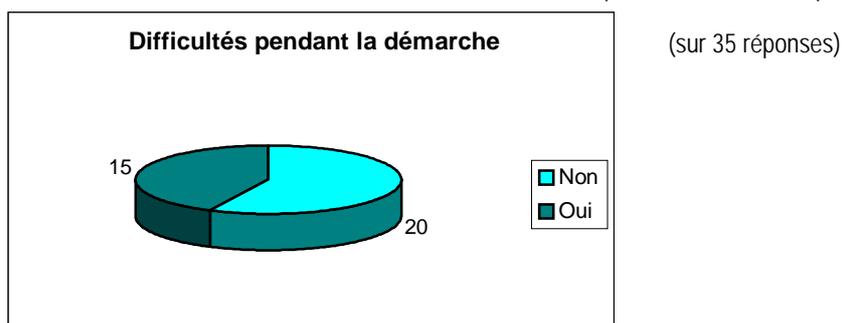
Une personne formée spécialement à la qualité dans l'UDOTSI est un plus, notamment lorsque l'on fait appel à un cabinet extérieur. Cependant, certaines UDOTSI et FROTSI ont apprécié de travailler avec un cabinet conseil pour « défricher » leur démarche, avant d'embaucher un responsable qualité.

Les UDOTSI et FROTSI qui souhaitent mettre en place une démarche qualité « plus large », en incluant, au côté de l'accueil et l'information, d'autres aspects du travail des OT et SI, éprouvent des difficultés car elles doivent alors créer un référentiel nouveau. Une réflexion de la commission qualité de la FNOTSI peut être menée.

### ✓ LORS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA DEMARCHE

L'étape de réalisation de la démarche correspond au travail d'amélioration de la qualité dans les OT et SI. Les UDOTSI et FROTSI répondent aux demandes au cas par cas, font la liaison entre les OT et SI et les cabinets de consultants, aident à la mise en place des actions correctives,...

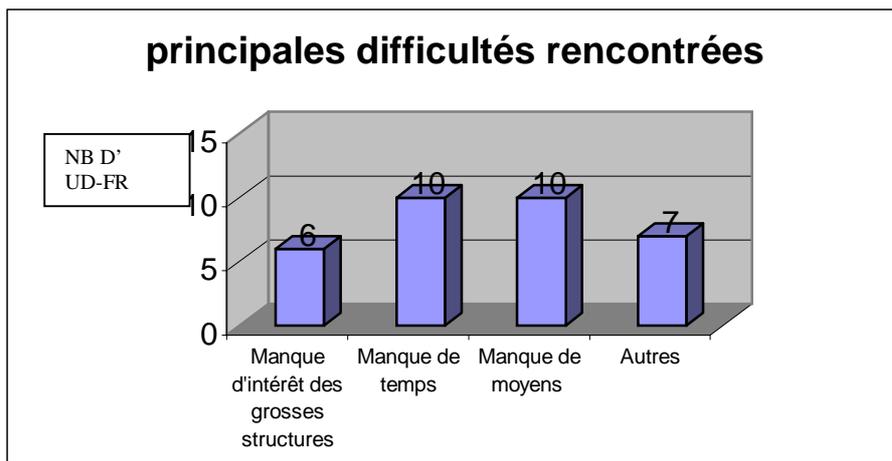
Les UDOTSI et FROTSI rencontrent-elles des difficultés pendant la mise en place de la démarche ?



57,2 % des UDOTSI et FROTSI ne rencontrent pas de difficultés contre 42,8% qui en rencontrent

On peut donc dire que le suivi et l'animation de la démarche posent davantage de problème que le lancement de la démarche.

<sup>1</sup> CF. Organisation de la démarche dans la FROTSI ou l'UDOTSI page 11.



Graphique réalisé sur les 15 UD-FR rencontrant des difficultés pendant la démarche.

Autres difficultés rencontrées, mais non représentatives :

- Ecart de niveaux entre les OT et SI
- Manque de motivation, sérieux et professionnalisation des OT et SI
- Manque d'intérêt des SI et OT \*
- Problèmes d'absentéisme
- Manque de temps pour identifier les besoins de formation précis

**66%** des UDOTSI et FROTSI **manquent de temps** et de **moyens** dans la mise en œuvre de leur démarche  
**40%** des UDOTSI et FROTSI souffrent **du manque d'intérêt des plus grosses structures**

#### Commentaires :

Le manque de temps et de moyens sont les principaux problèmes rencontrés. Ils semblent correspondre à une question de priorité de la direction.

Suivre et animer une telle démarche nécessite du temps. La personne en charge du dossier doit y consacrer une partie significative de son temps (25 % ?). Les structures qui ont un responsable qualité rencontrent moins de problèmes.

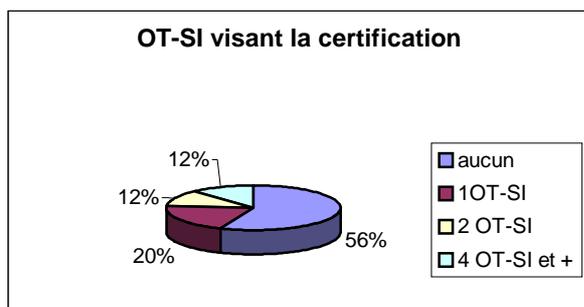
Les UDOTSI et FROTSI doivent veiller à la mise en place de la démarche dans un délai restreint (audit, évaluation, synthèses,) car les OT et SI ont besoin de réponses rapides. Ils ne doivent pas être démotivés après l'audit car le plus dur reste à faire : la mise en place des actions correctives !

## Résultats des démarches collectives

### ✓ DES DEMARCHES VERS UNE CERTIFICATION NF SERVICE ?

Les démarches qualité collectives des OT-SI ne se basent pas nécessairement sur la norme NF Service. Cependant, elles intègrent presque toutes un axe de travail sur la qualité de l'accueil et de l'information, qui sont le cœur de métier des OT et SI.

Les OT et SI qui participent à une démarche qualité collective souhaitent-ils travailler à leur mise en conformité avec la norme NF X50-730 en vue d'obtenir la certification NF Service ?



(sur 25 réponses)

Ce graphique représente le nombre d'OT et SI participant à une démarche collective visant la certification NF Service

Dans 56 % des démarches collectives, aucun participant ne souhaite obtenir la certification.

32% des démarches recensent 1 ou 2 OT visant la certification.

12% des démarches recensent 4 OT ou plus visant la certification.

### Commentaires :

Les UDOTSI et FROTSI qui utilisent un référentiel régional ou participent à une démarche de labellisation régionale avec d'autres acteurs du tourisme ne cherchent pas à obtenir une certification NF Service.

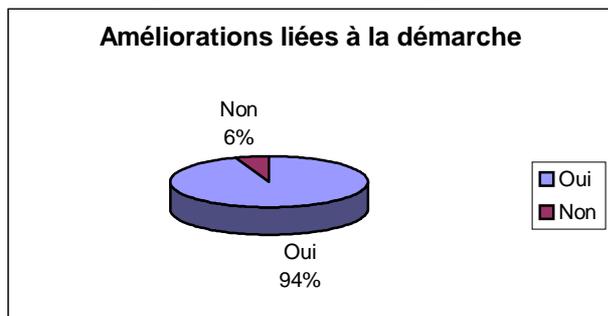
Les UDOTSI et FROTSI qui animent un tel projet ne cherchent pas la certification de leurs OT et SI à tout prix. C'est rarement une finalité au début de la démarche, jamais une condition sine qua non.

Cependant, à l'issue des différentes phases de la démarche, les OT et SI sont bien préparés pour solliciter la certification, de façon individuelle s'ils le souhaitent. Certaines structures peuvent envisager la certification NF Service mais cette situation reste le fait de quelques-unes.

Les démarches collectives doivent veiller à ne pas baisser le niveau d'exigence visé, même lorsqu'elles travaillent avec des structures de catégories SI et OT 1\*. Les améliorations à apporter sont souvent du domaine de l'organisation et moins lourdes en mettre en œuvre dans les plus petites structures.

### ✓ AMELIORATIONS DANS LES OT ET SI

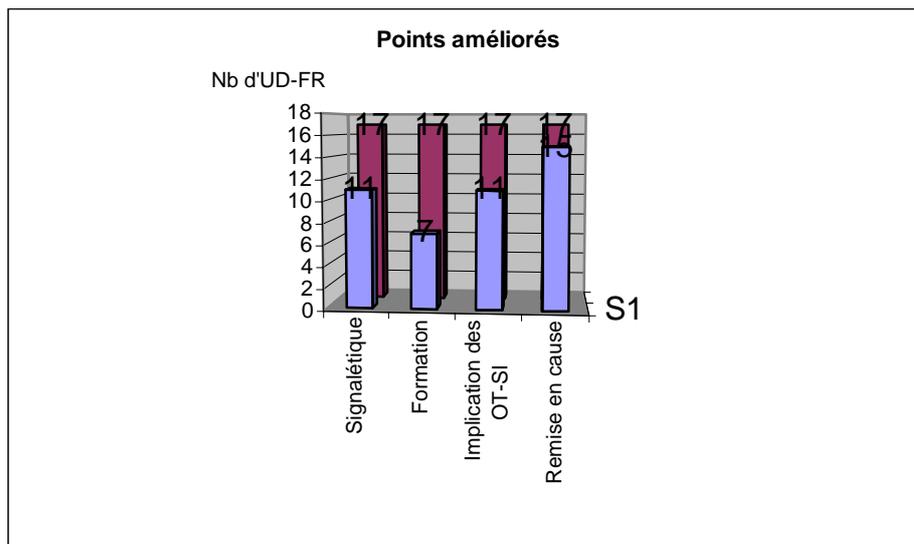
La démarche qualité collective a-t-elle apporté des améliorations dans les OT et SI ?



(18 réponses)

94% des UDOTSI et FROTSI notent des améliorations dans les OT et SI suite à la démarche. Les 6% restant qui sont encore au début de leur démarche.

Quels sont les points améliorés ?



(sur 18 réponses)

**88%** des UDOTSI et FROTSI notent la capacité de remise en cause comme l'amélioration principale survenue grâce à la démarche qualité

**65%** des UDOTSI et FROTSI notent que la **signalétique** a été améliorée dans les OT et SI,

**65%** constatent une **plus grande l'implication** des OT et SI dans le réseau .

**41%** constatent une plus grande satisfaction pour la **formation**.

Le rapprochement des OT et SI et de l'UDOTSI ainsi que l'amélioration des relations avec les collectivités ont été cités spontanément.

#### Commentaires :

La remise en question de son activité une amélioration importante engendrée par la démarche qualité. Encore faut-il qu'elle soit suivie de réalisations concrètes.

Souvent citée dans les objectifs de départs, la formation est un des aspects de la qualité qui semble s'améliorer trop peu souvent (**41%** des cas) au cours de démarches qualité collectives. Les bilans de compétences effectués au cours de la démarche qualité devrait les aider à mieux cerner les besoins des OT et SI et ainsi améliorer le contenu des formations.

On remarque que les aménagements simples et dont le coût n'est pas trop important (répondeur, espace enfant, présentation de la documentation) se font rapidement. Lorsque les modifications dépendent de personnes extérieures (signalétique, formation...), elles sont plus délicates à mettre en place.

#### ✓ DIFFERENCES NOTEES ENTRE CATEGORIES DE STRUCTURES

La conformité avec la norme NF Service dans l'objectif d'une certification semble plus difficilement accessible aux petites structures. Car c'est une démarche procédurière qui nécessite la formalisation de documents qualité. Pour cela il faut du temps au départ et des moyens humains.

Par contre, l'accessibilité à une démarche qualité (sans certification) est moins problématique pour les petits. En effet, s'agissant d'un processus d'amélioration et d'une remise en cause de pratiques de travail (je travaille pour qui et comment ?), chacun peut la mettre en place à son niveau. Il s'agit simplement de prendre du recul sur ses pratique et de s'améliorer. **C'est un état d'esprit !**

Les démarches qualité collectives sont un moyen de fédérer l'ensemble du réseau sur un objectif commun et partagé, chacun à son rythme et son niveau. Elles permettent des améliorations sur le cœur de métier des OT et SI et donc leur professionnalisation.

### Mais, les différences entre catégories d'OT et de SI freinent-elle les démarches ?

L'approche de la démarche peut être différente si elle implique à la fois des OT et SI qui ne connaissent pas les démarches qualité et des OT déjà certifiés.

Cependant, les différences principales entre les OT et SI participant aux démarches qualité collectives sont liées au degré d'implication des collectivités et non à la taille des structures. Certaines UDOTSI et FROTSI notent au contraire que les moins impliqués ne sont pas forcément les petits offices. Certains SI (petits budgets, petits moyens) sont mêmes plus performants que des OT 3\* !

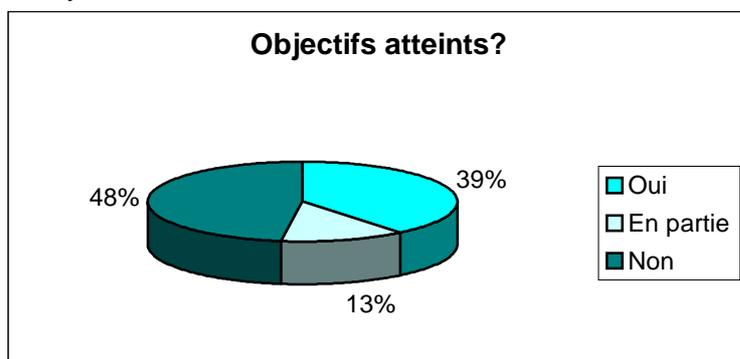
### Commentaires :

Les petits structures sont aussi motivées et impliquées que les grandes. Les critères déterminants pour obtenir de bons résultats sont la **motivation** et le **financement**.

Cependant, les OT et SI peuvent avoir une approche et des besoins différents en fonction de leur taille.

#### ✓ LES OBJECTIFS<sup>2</sup> ATTEINTS

Les objectifs fixés en début de démarche sont-ils atteints ?



(sur 23 réponses)

NB : On note que pour certaines UDOTSI et FROTSI, il est encore trop tôt pour se prononcer, la démarche étant à ses débuts.

48% n'ont **pas encore** atteint leurs objectifs  
39% des UDOTSI et FROTSI **ont atteint** leurs objectifs qualité !  
13% ne les ont atteint que **partiellement**.

### Commentaires :

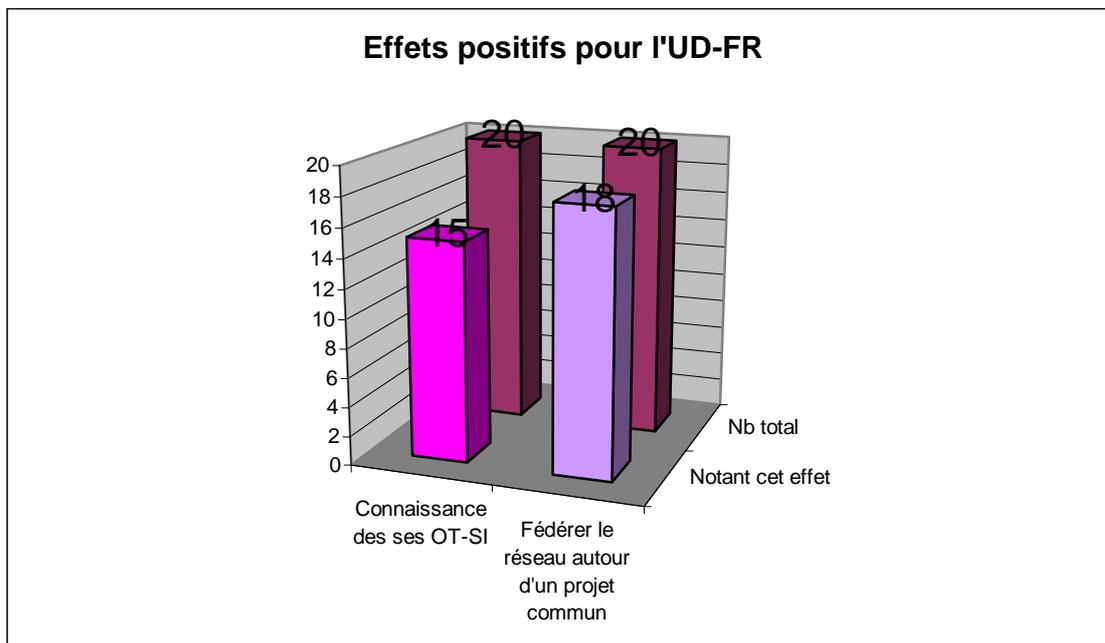
Les structures qui ont atteint leurs objectifs ont débuté la démarche depuis un certain temps et ont du recul.

La **majorité des démarches est encore jeune** (débutées en 2002 et 2003). Leurs objectifs sont en cours de réalisation. Il serait intéressant de réaliser un autre état des lieux dans 2 ans

<sup>2</sup> Les objectifs sont détaillés en page 6 du présent document.

✓ **BENEFICES POUR LES UDOTSI ET FROTSI**

Quel est l'intérêt d'une animation départementale ou régionale pour les UDOTSI et FROTSI ?



(sur 20 réponses)

**90%** des UDOTSI et FROTSI déclarent que la démarche a **fédéré** le réseau autour de ce projet partagé

**75%** des UDOTSI et FROTSI **connaissent mieux** leurs OT et SI grâce à l'animation de la démarche  
Cette connaissance donne les éléments nécessaires pour élaborer des plans d'actions à l'échelle du territoire concerné

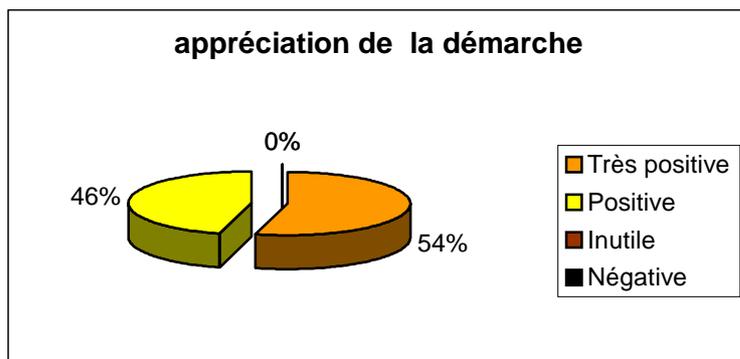
**Commentaires :**

La mise en place de la démarche qualité collective ne renforce pas les liens entre les UDOTSI et les FROTSI  
Cependant, une FR sur deux estime que lancer une démarche qualité lui permet d'avoir une politique dynamique dans une cohérence nationale. De même pour une FROTSI sur deux, cette démarche contribue à affirmer son rôle d'animateur régional. On peut donc émettre l'hypothèse que les FROTSI qui décident de lancer une démarche qualité collective sur leur territoire en partenariat avec leurs UDOTSI entretiennent déjà avec ces dernières de bons rapports.

Le rôle d'action fédératrice des démarches qualité collectives est plébiscité par **90%** des UDOTSI et FROTSI.  
Elles renforcent la présence de la FROTSI dans sa région et de l'UDOTSI dans son département.

✓ **SATISFACTION DES UDOTSI ET FROTSI PAR RAPPORT A LA DEMARCHE**

Au final, les UDOTSI et FROTSI sont-elles satisfaites de la démarche qualité collective qu'elles proposent ?



(sur 25 réponses)

**100%** des UDOTSI et FROTSI sont satisfaites de leur démarche

**54%** jugent la démarche **très positive**

**46%** jugent la démarche **positive** !

**Commentaires :**

Lorsque les UDOTSI et FROTSI parlent au nom de leurs OT et SI, il en ressort principalement une prise de conscience des procédures et la nécessité de se **remettre en cause**, d'être **centré sur le client**.

Lorsque les UDOTSI et FROTSI parlent des effets pour le réseau, elles mettent en avant le rôle fédérateur et mobilisateur (le réseau fonctionne, les expériences sont mutualisées), la sensibilisation et la prise de conscience des élus vis-à-vis du rôle des OT-SI. Le service sur un territoire est plus homogène. Enfin cela permet de penser le réseau dans sa globalité et d'établir une stratégie et des objectifs nationaux.

**Témoignages des FROTSI et UDOTSI sur leur démarche qualité collective**

*« Elle nous permet de nous positionner dans le réseau et de mobiliser tous les OT et SI du département sur un projet commun tout en améliorant la qualité de l'accueil et des services rendus aux touristes.*

*C'est un formidable outil fédérateur d'animation du réseau qui permet une logique "Client" et qui permet la définition d'objectifs communs pour plus de qualité.*

*Grâce à cette démarche, l'UDOTSI connaît les OT et SI dans l'ensemble de leur fonctionnement, ce qui a permis d'établir un état des lieux précis du réseau départemental et de définir une stratégie avec des objectifs à court, moyen et long terme.*

*La notion de réseau prend tout son sens, avec un service homogène et équitable sur l'ensemble du département.*

*La démarche permet la mutualisation des connaissances (bénéficie des expériences des autres).*

*Nous avons fait une photo du réseau et des OT et SI ; identifié points faibles et points forts; nous nous sommes remis en cause.*

*Elle a amené une prise de conscience des responsables d'accueil de la nécessité de se remettre en cause.*

*Prise de conscience des structures engagées dans la démarche de la nécessité d'être performant dans la mission d'accueil et d'information dans le 1er département touristique de France.*

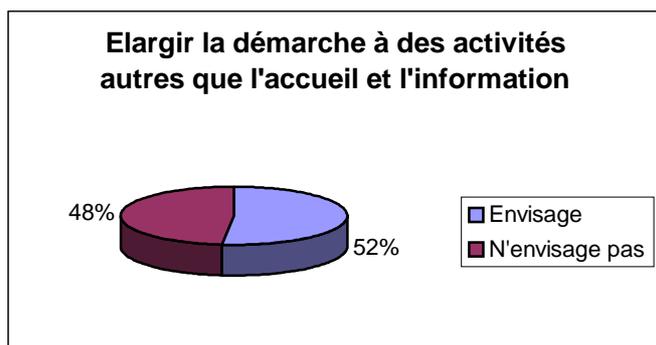
*Reconnaitances des OT et SI par les collectivités locales et amélioration des locaux, du cadre de vie et formation sont actuellement engagés.*

*Remise en question de la globalité du réseau. Prise de conscience des élus »*

Dans le cadre de la réflexion menée sur les démarches qualité par la commission qualité de la FNOTSI

✓ **ELARGISSEMENT HORIZONTAL DES DEMARCHES**

Elargir la démarche qualité horizontalement, c'est faire porter la démarche de qualité sur davantage de services. Un travail identique à celui mené sur l'« accueil et information » peut-être mené sur les visites guidées, les réservations, la promotion, mais aussi sur l'organisation des OT-SI...



(Sur 29 réponses)

52% des têtes de réseau envisagent **d'élargir** leur démarche qualité à d'autres services que l'accueil et l'information. 48% ne l'envisage pas.

**Commentaires :**

Certaines démarches qualité ont d'emblée intégré un grand nombre de service dans l'état des lieux initial. Leur démarche est déjà « large ».

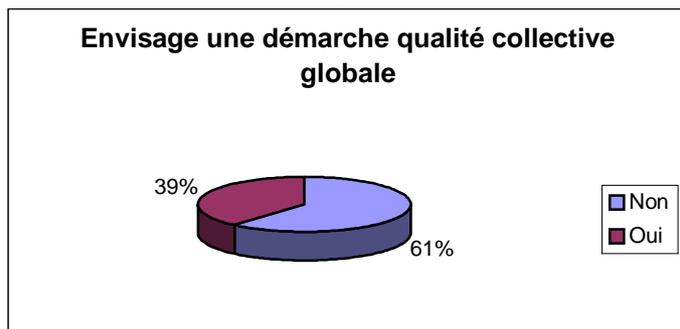
A l'inverse, un certain nombre d'UDOTSI et FROTSI ne se sentent pas prêtes de mener une telle démarche à l'heure actuelle. Ils la gardent à l'esprit pour leurs plans d'actions à long terme. Ces mises en place semblent lointaines et incertaines.

✓ **LES DEMARCHES QUALITE SUR L'ENSEMBLE D'UN TERRITOIRE**

Ce sont des démarches qualité qui impliquent au côté de l'office un certain nombre de partenaires, qui s'engagent dans un processus d'amélioration de leurs services d'accueil et d'information.

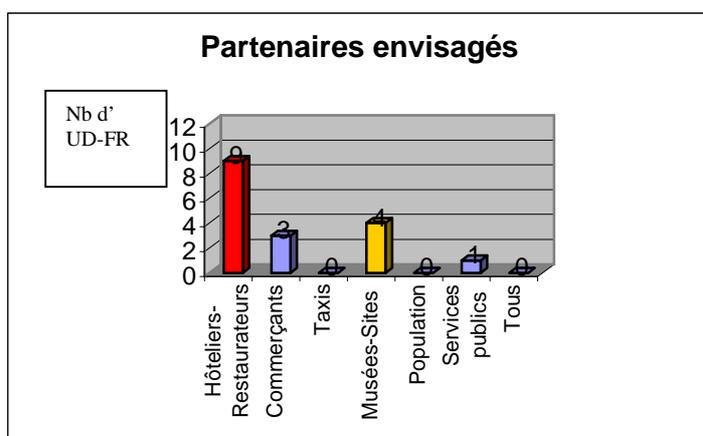
Les OT certifiés sont bien placés pour jouer le rôle de leader dans une démarche qualité globale et ainsi confirmer leur place centrale dans le développement touristique local. En effet, ils ont une solide expérience des démarches qualité de service par le biais de la démarche qu'ils ont mis en place pour obtenir la certification NF service. Ils savent quels sont les bénéfices et les difficultés.

Les UDOTSI et FROTSI envisagent-elles une démarche qualité globale collective ?



(sur 31 réponses)

61% des UDOTSI et FROTSI n'envisagent pas d'animer une démarche qualité totale avec leurs OT-SI. 39% l'envisagent.



Sur 12 UDOTSI et FROTSI pour lesquelles une démarche qualité globale **est** travaillée sur le territoire. (par l'UDOTSI ou la FROTSI ou une autre structure telle que Gîtes de France, CCI...)

75% des démarches qualité globales auxquelles participent les UDOTSI et FROTSI impliquent des hôteliers et restaurateurs.

33% des démarches qualité globales impliquent des musées et sites touristiques.

25% des démarches qualité globales impliquent des commerçants.

8% des démarches qualité globales impliquent des services publics.

Aucune des 12 UDOTSI et FROTSI qui mettent en place une démarche qualité totale sur leur territoire ne travaillent avec les taxis, ni avec la population locale.

Commentaires :

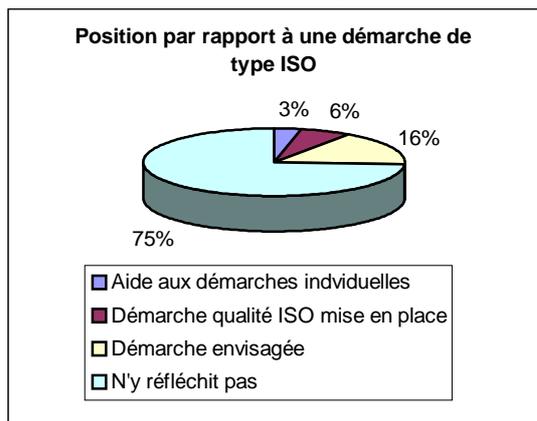
Le plus souvent, les démarches qualité globales de l'accueil et l'information sur un territoire vaste (département ou région) n'associent qu'un type de partenaires. Les démarches associant plusieurs partenaires sont rares.

✓ POSITION DES UDOTSI ET FROTSI PAR RAPPORT A LA DEMARCHE ISO

La norme ISO 9001 est une norme organisationnelle. Elle est indépendante de tout secteur d'activité. C'est une norme européenne, qui a le statut de norme française. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences du client. Ainsi, elle est complémentaire de la norme NF Service X 50-730 qui propose des objectifs en terme de performance. La norme ISO 9001 permet d'aller plus loin dans la maîtrise de la qualité. Elle raisonne sur des processus : transformation d'un élément d'entrée en élément de sortie.

« Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance : de comprendre et de satisfaire les exigences, de considérer les processus en terme de valeur ajoutée, de mesurer la performance et l'efficacité des processus, d'améliorer en permanence ces processus sur la base de mesures objectives. »

Les UDOTSI et FROTSI envisagent-elles de proposer aux OT et SI une démarche qualité collective ISO 9001 ?



(sur 32 réponses)

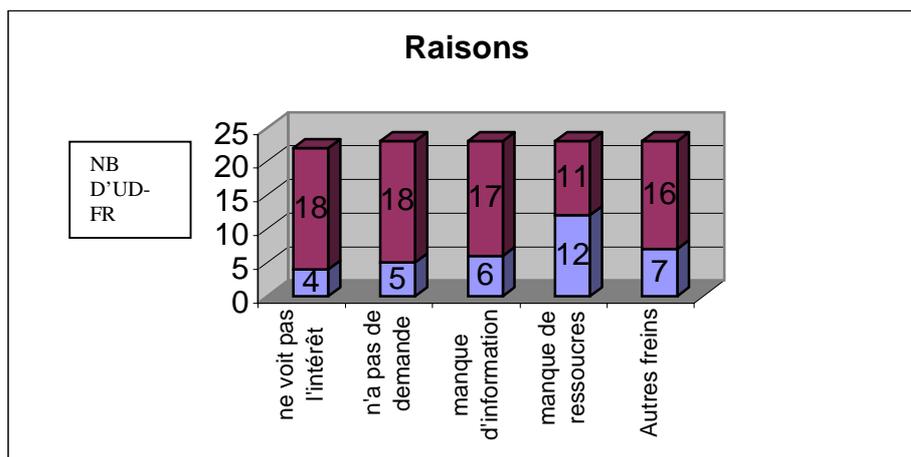
75% des UDOTSI et FROTSI ne réfléchissent pas à la mise en place d'une démarche qualité ISO.

16% l'envisagent, à plus ou moins long terme.

6% ont mis en place une démarche qualité ISO,

3% aident les OT et SI dans leur démarche ISO individuelle.

Pourquoi les UDOTSI et FROTSI n'envisagent que rarement de mettre en place une démarche qualité collective autour d'une norme ISO ?



(sur 23 réponses)

52% affirment manquer de ressources pour mettre en place une démarche qualité collective ISO.

26% évoquent le manque d'information sur les démarches ISO.

21% n'ont pas de demande de leur réseau à propos d'une démarche ISO.

17% ne voient pas l'intérêt d'une démarche ISO.

30% n'envisagent pas de démarche ISO pour d'autres raisons que celles évoquées précédemment

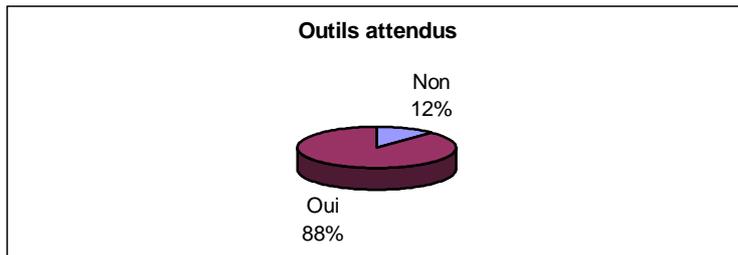
## Commentaires :

On note une méconnaissance de la norme ISO 9001. Cette norme est considérée comme une étape d'approfondissement de la qualité, après une démarche NF Service. Les UDOTSI et FROTSI ne semblent pas encore particulièrement réceptives à un projet de type ISO, ce qui est compréhensible car les objectifs fixés à travers la démarche de type NF qu'elles proposent ne sont, en partie, pas encore atteints !

### ✓ OUTILS ATTENDUS POUR CONTINUER LA DEMARCHE

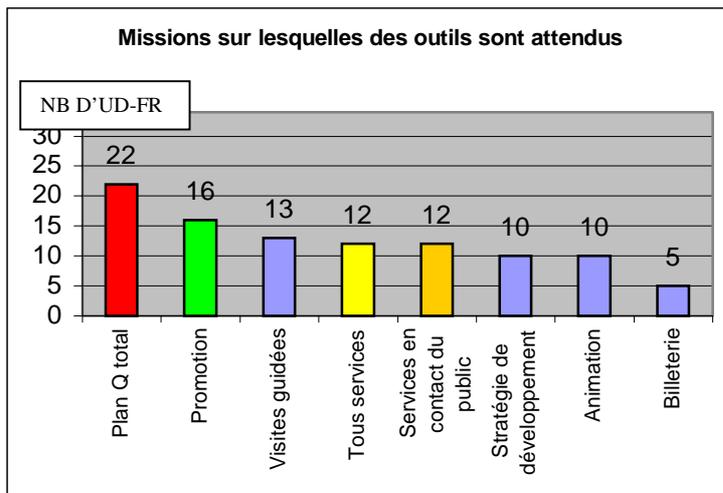
Elargir la démarche à d'autres services de la structure peut être un moyen de maintenir l'esprit de remise en cause, d'impliquer une plus grande partie du personnel dans la démarche. Il s'agit de « faire vivre la démarche », pour qu'elle ne reste pas figée.

Les UDOTSI et FROTSI sont-elles en demande d'outils ? Quels sont leurs besoins ?



(Sur 35 réponses)

88% des UDOTSI et FROTSI attendent des outils pour continuer leur démarche



(sur 34 réponses)

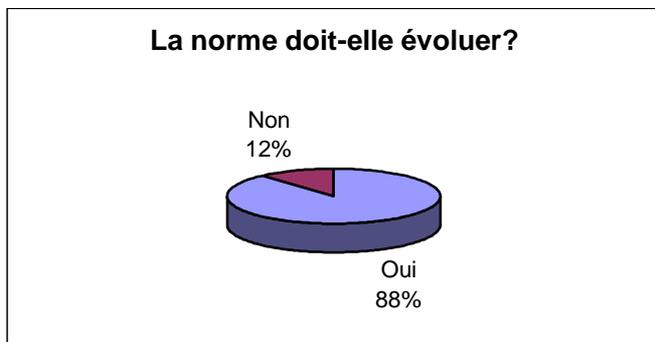
64% souhaitent des outils pour les plans « qualité totale »,  
47% souhaitent des outils de promotion,  
38% souhaitent des outils sur les visites guidées,  
35% souhaitent des outils sur toutes les missions des OT et SI,  
35% souhaitent uniquement des outils sur les services des OT et SI au contact du public,  
29% souhaitent des outils sur les stratégies de développement  
29% souhaitent des outils sur l'animation,  
15% souhaitent uniquement des outils sur la billetterie.

## Commentaires :

Le réseau a besoin d'outils nouveaux. La commission qualité de la FNOTSI y travaillera pour 2003-2004.

✓ **UNE EVOLUTION SOUHAITEE**

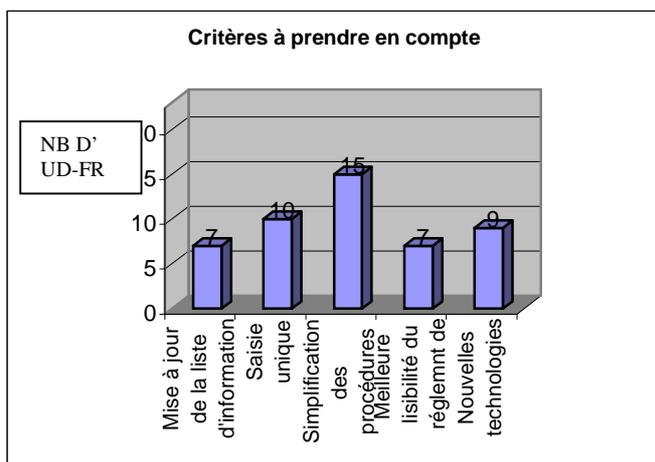
Nous avons interrogé les UDOTSI et FROTSI sur leur sentiment et leurs souhaits face à l'évolution de la norme.



(sur 26 réponses)

88% des UDOTSI et FROTSI souhaitent que la norme NF X50-730 évolue

✓ **CRITERES A PRENDRE EN COMPTE**



(Sur 23 réponses)

75% pensent que les **procédures** décrites dans la norme doivent être **simplifiées**.

43 % souhaitent un principe de **saisie unique des informations**

39 % souhaitent que les **nouvelles technologies** soient prises en compte dans la norme.

30 % souhaitent que la **liste d'informations** (annexe A de la norme), **soit mise à jour**.

30 % souhaitent que la **lisibilité du règlement de certification** soit améliorée.

**Commentaires :**

Pour rester en phase avec la réalité du métier d'accueil et d'information, la norme doit évoluer. Ces évolutions touchent les comportements des visiteurs, leurs besoins, leurs attentes, et l'irruption des nouvelles technologies, de plus en plus utilisées.

La liste d'information générale (annexe A), ne permet pas d'adaptation au contexte local (ville, montagne, littoral...). Elle doit être assouplie. Une base minimum identique pour tous pourrait être maintenue. Aux offices à définir une liste complémentaire adaptée à leur territoire.

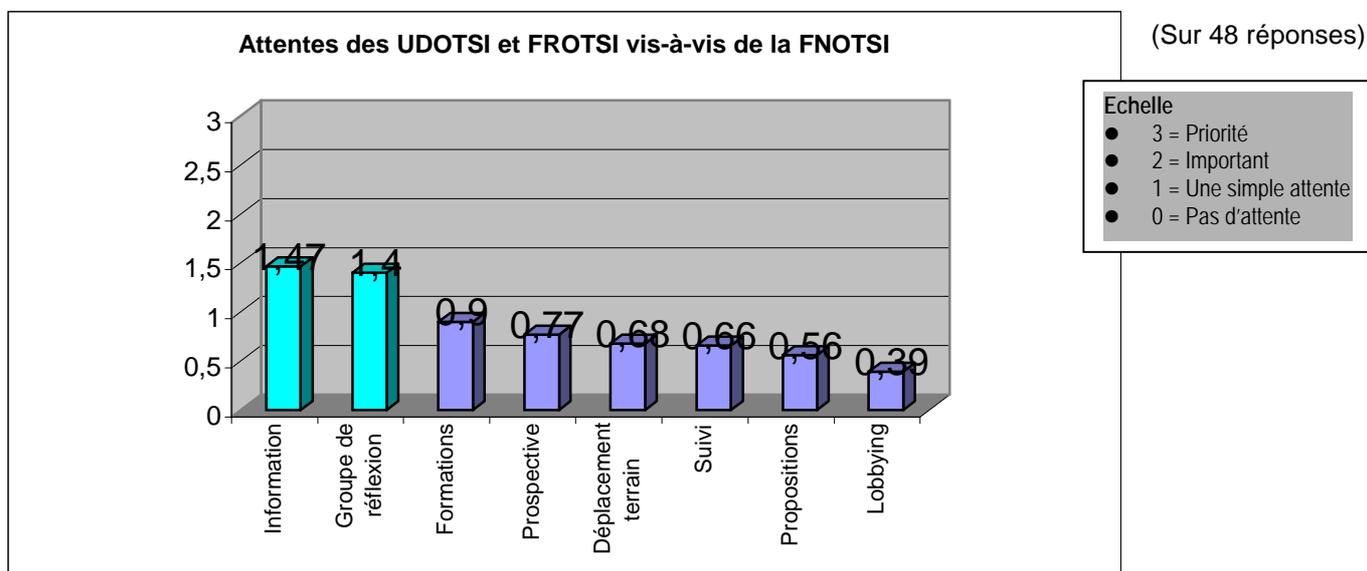
D'autre part les UDOTSI et FROTSI soulèvent la question de l'adaptabilité de la norme aux structures de petite taille. Cependant, la norme garantie une certaine homogénéité de la qualité. Il semble dangereux de briser ce repère. Le niveau de qualité risque d'être abaissé dans un nivellement par le bas.

**Ces éléments sont transmis par la FNOTSI à AFNOR**

## Attentes vis-à-vis de la FNOTSI

La qualité est une priorité affirmée de la Fédération Nationale. Elle encourage son réseau à mettre en place des démarches qualité, et lui apporte son soutien.

Quelles sont aujourd'hui les attentes du réseau vis-à-vis de la Fédération Nationale ?



Les actions de la FNOTSI reçoivent les notes suivantes :

Information : 1,47

Groupe de réflexion : 1,4

Formations : 0,9

Prospective : 0,7

Déplacement sur le terrain : 0,68

Suivi : 0,66

Lobbying : 0,39

Commentaires :

Les demandes les plus importantes portent sur l'information et l'organisation de groupes de réflexion, thèmes sur lesquels la FNOTSI travaille depuis plus de 3 ans.

L'information est réalisée de différentes façons : rédaction et diffusion du *Guide pratique sur la démarche qualité en OT et SI*, pages qualité sur l'intranet [www.fnotsi.net](http://www.fnotsi.net) et internet [www.tourisme.fr](http://www.tourisme.fr), présentation lors des différentes manifestations (congrès, journées décentralisées...), déplacements en région et département du responsable qualité de la FNOTSI. **Mais l'information doit encore être multipliée.**

Il existe une demande d'orientation vers des intervenants et consultants : Une liste des consultants auxquels des membres du réseau ont déjà eu recours (carnet d'adresse) et une fiche conseil pour bien choisir son cabinet de consultants seraient des outils intéressants. Une enquête de « satisfaction consultant ».

Un **groupe de réflexion** (la commission qualité de la FNOTSI) a été créé en 2003. Cette commission est composée de représentants de tous types de structure du réseau et d'acteurs extérieurs : spécialiste de la Qualité, AFIT, association de consommateur, Direction du Tourisme... Elle est chargée de mener une réflexion au sens large dans le domaine de la qualité concernant les OT et SI.

Cette commission doit assurer un **rôle de veille** et de **prospective** pour l'ensemble de son réseau afin de positionner les OT et SI comme les véritables animateurs touristiques de leur territoire et ainsi fédérer l'ensemble des professionnels locaux autour d'une dynamique partagée et tournée vers la satisfaction, des visiteurs tout en

rationalisant les différentes activités touristiques toujours plus soumises à la concurrence nationale et internationale. La FNOTSI doit pouvoir garantir la cohérence et la lisibilité des démarches engagées vis-à-vis du client.

Les sujets actuellement en cours sont les suivants : révision de la norme NF X 50 730, quels outils pour une meilleure accessibilité de la démarche qualité à tous les OT et SI ? quel outil d'animation d'une démarche qualité sur l'ensemble d'un territoire pour un OT et SI ? Quelle lisibilité pour la démarche qualité par rapport au classement ? Et quelle cohérence entre les deux ? Quelle politique de la FNOTSI ? Quelle communication pour un meilleur **lobbying**?, Norme NF 50-730 et norme ISO 900. La question de la **formation** doit être un sujet prioritaire auquel il est urgent de réfléchir et de trouver des solutions répondant aux attentes très rapidement, sachant que déjà 47 départements proposent une démarche qualité collective.

Les outils et les **savoirs-faire** doivent aussi pouvoir être **mutualisés**. L'intranet peut être un vecteur de diffusion à exploiter davantage dans ce domaine.