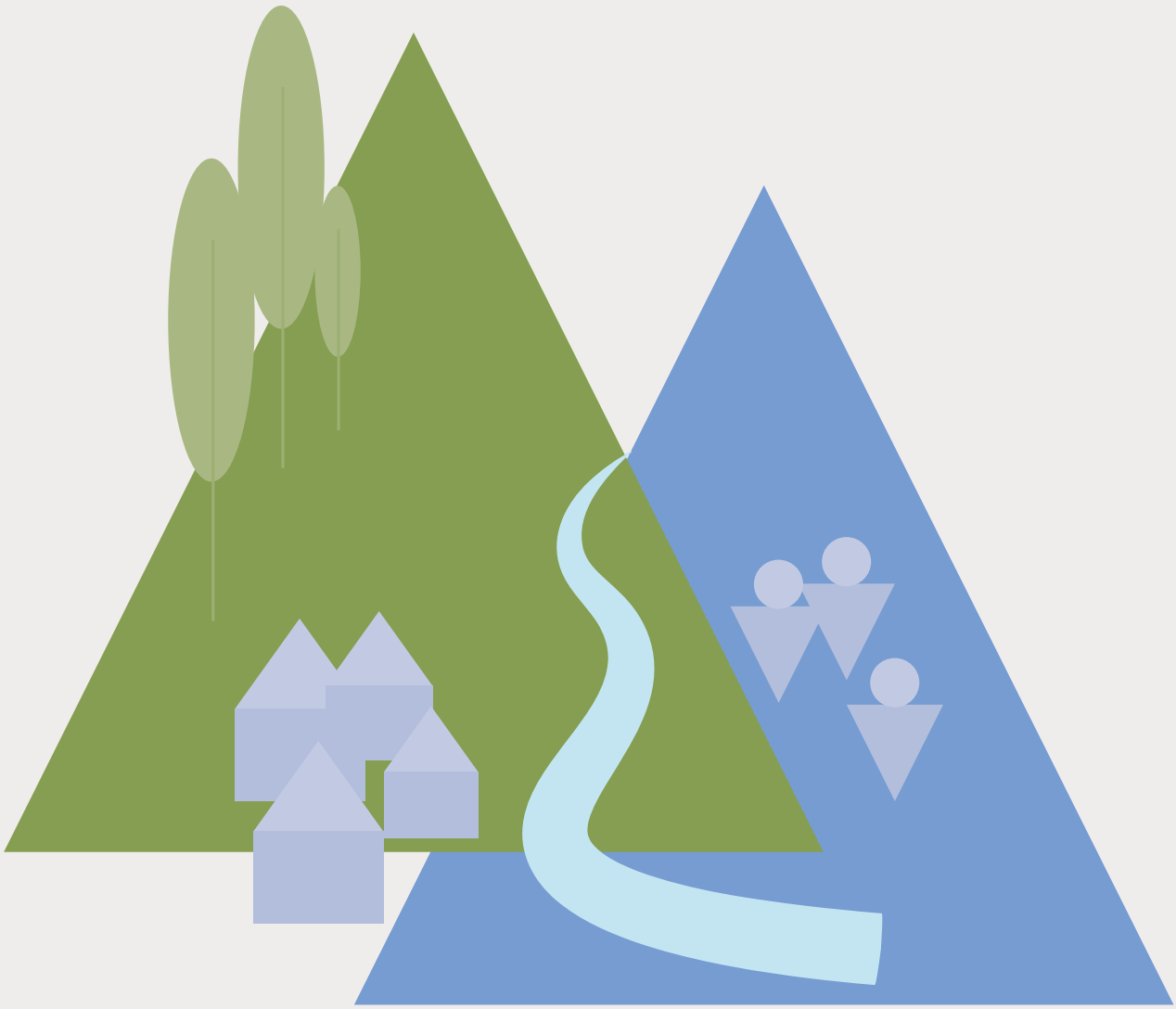
Communautés dans les destinations de montagne

GUIDE DE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences
Bregaglia
innotourismus
ANDERMATT SWISS ALPS
on ORASCOM DEVELOPMENT COMMUNITY

Mentions légales

Propriétaire et éditeur Haute école spécialisée des Grisons, Institut für Tourismus und Freizeit (ITF); Commercialstrasse 22, 7000 Coire

Rédaction Lena Pescia, Frieder Voll, Onna Rageth, Lynn Suter (toutes les HES Grisons)

Partenaires du projet Andermatt Swiss Alps (Stefan Kern, Laura Dittli, Vanessa Kuhn), Bregaglia Engadin Turismo (Eli Müller)

Graphisme et mise en page Patrick Debus

Août 2025

ISBN 978-3-907247-37-2

Contenu

Préambule 5

Qu'entend-on par communautés? 6

Instructions pas à pas Création d'une communauté 9

- Étape 1: analyse de l'état des lieux et définition d'un thème central 10
- Étape 2: définition des objectifs, des attentes et de la compréhension des rôles 11
- Étape 3: identification et recrutement des personnes clés 13
- Étape 4: planification de l'activation de la communauté 15
- Étape 5: mise en œuvre de l'activation de la communauté 17
- Étape 6: formation et organisation de la communauté 17
- Étape 7: suivi et organisation du retrait 20

Fiche de travail Community Building 22

Bibliographie et sources 23

Préambule

POURQUOI UN GUIDE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS DANS LES RÉGIONS DE MONTAGNE?

Les destinations suisses situées dans les régions de montagne sont confrontées au défi d'animer leurs communes si possible toute l'année. Le ***community building*** est une approche qui permet de favoriser cette animation tout au long de l'année en associant espace touristique et cadre de vie.

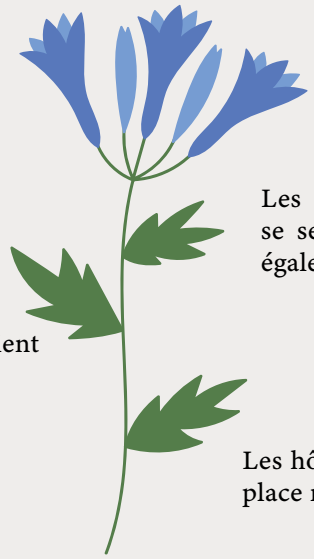
Les membres d'une communauté ont tendance à avoir un sentiment d'union et d'appartenance à une région plus fort que les habitants, les résidents secondaires ou les visiteurs qui ne font pas partie d'une communauté. Dans certains cas, le sentiment d'appartenance à une communauté peut avoir une plus grande influence sur la loyauté que la satisfaction quant au service offert.[1] Ainsi, la création d'une communauté forte présente un grand potentiel pour les organisations de marketing de destination (DMO). L'ambition devrait être de se développer, en tant que destination de montagne, en un point de rencontre inspirant entre les hôtes, les habitants de la région et les résidents secondaires. Si une destination parvient à créer un réseau entre les acteurs touristiques et non touristiques, le nombre d'interactions ainsi que leur qualité augmentent.[2] Les rencontres et les interactions au sein d'une communauté ont donc le potentiel de contribuer à l'animation d'une destination de montagne, d'atténuer les fluctuations saisonnières et d'accroître ainsi son attractivité et son rayonnement individuel. Les communautés sont donc un élément central du développement durable des destinations.

Le présent guide s'adresse aux DMO, aux communes ainsi qu'à d'autres communautés d'intérêts et organisations intéressées dans les régions de montagne qui souhaitent renforcer et/ou créer des communautés dans leur région. Le guide a pour but d'aider à prendre des mesures possibles dans cette direction. L'objectif consiste à développer des communautés de manière à ce qu'elles contribuent à augmenter l'attractivité de la destination de montagne et à renforcer ainsi le lien entre les habitants, les résidents secondaires, les hôtes ainsi que les employés et les employeurs avec la destination.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet ***Développement de communautés durables dans les destinations de montagne***, soutenu par Innotour (SECO). Il se base sur les connaissances acquises au cours du projet dans différentes destinations de montagne. C'est la raison pour laquelle le terme de destination de montagne est utilisé ci-après. Cela n'exclut pas l'application du guide à d'autres régions.

Avantage des communautés pour les régions de montagne

Une communauté solide favorise l'échange d'idées, la réflexion critique, la diversification et le soutien mutuel.



Les propriétaires d'appartements qui se sentent impliqués animent la région également en dehors de la haute saison.

Les entreprises locales bénéficient d'une demande stable et d'un réseau professionnel.

Les hôtes ayant des liens sociaux sur place reviennent plus souvent.

Qu'entend-on par communautés?

Le terme de ***communauté*** est actuellement très tendance. Le ***community building*** a le vent en poupe, en particulier dans le domaine des réseaux sociaux. Les différentes interprétations de ce terme s'expliquent par le fait qu'il n'existe pas de définition universelle.

En général, les communautés se définissent comme un ***réseau social d'individus en interaction les uns avec les autres***.[3] Dans la littérature, la confiance mutuelle, les intérêts communs, les identités et les objectifs partagés sont cités comme des facteurs de définition.[4] Cela crée un sentiment d'appartenance. Les membres d'une communauté sont liés par un engagement coopératif et réciproque sur une base volontaire. L'interaction entre les participants en est l'élément central.

La compréhension des communautés sur laquelle repose ce guide se distingue des communautés de marques classiques ainsi que des communautés de réseaux sociaux purement numériques. Les communautés de marques, telles qu'elles existent par exemple autour de produits comme Starbucks, Lego ou Harley Davidson, se caractérisent par un produit ou un service qui occupe une place centrale.[5] L'accent est mis sur la relation entre la marque et la clientèle.[6] Les communautés de réseaux sociaux se développent dans l'espace numérique autour d'un intérêt commun et se passent parfois totalement de rencontres physiques.

Par contre, dans ce guide, les communautés sont comprises comme des communautés ayant une identité de groupe, qui se forment dans les destinations de montagne dans différentes configurations composées d'habitants, de résidents secondaires, d'hôtes, d'employés et/ou d'employeurs. Cette conception de la communauté se caractérise par une identité propre, une organisation propre active et une dynamique de communauté ainsi que par une forte motivation intrinsèque et une interaction des membres. Dans ce cadre, la composante physique des rencontres et des échanges est essentielle.

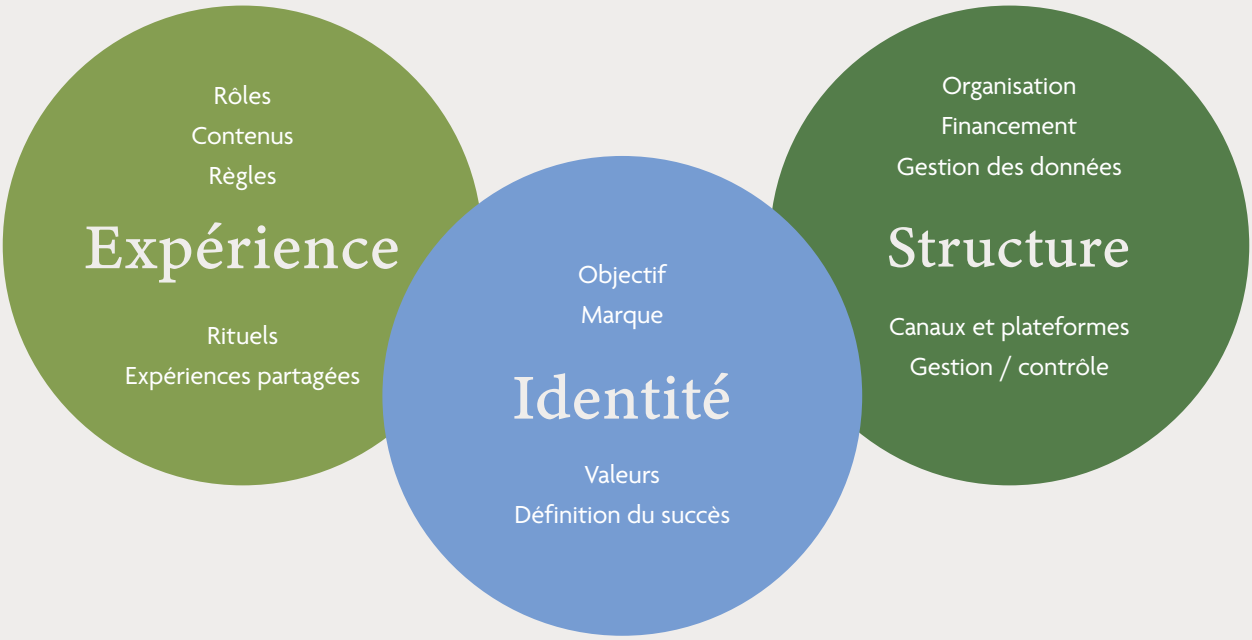
Il est crucial de souligner que les communautés fonctionnent de manières très différentes et individuelles. La création de communautés est un processus complexe, aux multiples facettes sociales et aux modes de fonctionnement difficiles à uniformiser. Néanmoins, ce guide a pour but de présenter une approche possible de la manière dont les communautés peuvent être renforcées ou créées dans une destination de montagne.

La formation réussie de structures sociales et de communautés dépend de facteurs très divers. Jusqu'à présent, la proximité géographique jouait un rôle particulièrement central sur le plan traditionnel.[7]

Ce guide ne se veut pas communautaire

- Base de données clients
- Réseau (en ligne)
- Communauté de marques
- Communauté sur les réseaux sociaux
- Traitement des groupes cibles (touristiques)

Le modèle de communauté *Community Canvas* de Pfortmüller (2017) montre comment structurer et créer des communautés efficaces.[8] Le modèle est ainsi divisé en trois domaines: identité, expériences et structure. Une compréhension commune de l'identité, caractérisée par des objectifs et des valeurs partagés, est toujours au cœur du modèle. Les expériences communes soulignent l'importance des rituels et des traditions, tandis que la structure définit les bases organisationnelles et les procédures.



Propre représentation d'après Pfortmüller (2017).

Une communauté forte dispose d'une

identité partagée et d'un sentiment d'appartenance	L'identité constitue le centre de la communauté. Elle définit le but de la communauté ainsi que ses valeurs et est étroitement liée au sentiment d'appartenance ressenti.
Motivation intrinsèque	La communauté se nourrit de la motivation, de l'enthousiasme et du temps investi par ses membres. Un rôle particulier revient aux personnes clés qui s'engagent, font avancer le développement et entraînent les autres membres.
Rencontre et mouvement	Une communauté forte vit de l'échange actif et de l'interaction entre ses membres. Elle se caractérise par l'inspiration mutuelle, la rencontre et le mouvement.
Ressources suffisantes	Des ressources suffisantes: une communauté a besoin de ressources en temps, en espace et en argent pour se constituer, s'entretenir et perdurer dans le temps.

Instructions pas à pas Création d'une communauté

Les enseignements tirés de la pratique montrent que le développement complet d'une communauté par des communes ou des destinations touristiques est un processus qui nécessite du temps et beaucoup de ressources. Parfois, il suffit de renforcer les communautés existantes ou d'offrir des possibilités à bas seuil pour que les personnes puissent se rencontrer et se mettre en réseau autour d'un thème.

Important: la création et le renforcement de communautés n'est pas une entreprise à court terme. Il s'agit plutôt d'un développement à long terme qui demande du temps et de la patience. Le cadre temporel ne peut guère être déterminé à l'avance avec précision, car il s'agit d'un processus itératif qui grandit avec les personnes qui le façonnent.

En gardant cela à l'esprit, nous allons donner ci-après des instructions étape par étape aux destinations touristiques et aux communes, ainsi qu'à d'autres communautés d'intérêts intéressées, sur la manière de créer et/ou de renforcer une communauté dans une destination de montagne.

▶ Le guide étape par étape est accompagné d'une fiche de travail (voir pièce jointe).

Étape 1: analyse de l'état des lieux et définition d'un thème central

RESPONSABILITÉ: ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.)

La première étape du processus de community building est une analyse approfondie de l'état actuel de la destination de montagne. Des recherches et des analyses de données peuvent être utiles à cet égard (par exemple sites Internet, segments de clientèle, bases de données d'associations, stratégies de destinations/communautés, analyses d'offres). De même, des entretiens ou des discussions de groupes peuvent être menés avec les habitants, les résidents secondaires et d'autres personnes pertinentes. L'objectif est d'identifier les structures existantes, les thèmes actuels ainsi que les acteurs centraux.

Les communautés se forment souvent autour de thèmes spécifiques, d'intérêts communs ou même de défis partagés. Cette première étape consiste donc aussi à identifier les besoins: quels sont les thèmes ou les problèmes qui enthousiasment ou préoccupent les gens sur place?

Il s'agit d'identifier les points de départ existants pour les communautés et d'étudier les communautés déjà existantes. Dans le meilleur des cas, le community building peut se baser sur une structure existante.

Cette première étape est essentielle, car c'est là que sont posées les bases de la future communauté. Le thème central de la communauté rassemble, donne du sens et permet à la communauté d'exister. Le lien avec le thème commun crée à long terme un sentiment d'appartenance des membres, qui à son tour crée une identité.

Une analyse approfondie de l'état actuel permet donc non seulement de choisir le bon point de départ, mais aussi de poser les bases d'une communauté vivante et durable. Il convient de prévoir suffisamment de temps pour l'état des lieux.

Exemple 1 tiré de la pratique

Dans une destination touristique, on constate dans le cadre de l'état des lieux que de nombreux lits, notamment dans les résidences secondaires, restent inutilisés une grande partie de l'année. Parallèlement, on constate un faible échange entre les habitants et les résidents secondaires, ce qui a des répercussions négatives sur les relations sociales. Ce constat conduit à l'identification du thème central pour le processus de community building: le renforcement des échanges entre les habitants et les résidents secondaires.

Exemple 2 tiré de la pratique

Dans une destination de montagne, la phase d'analyse révèle qu'une partie de la population ne ressent que peu de lien avec le patrimoine culturel de la région. Cette faible identification se répercute sur la perception de la région et sur l'acceptation du tourisme.

Sur la base de ces conclusions, un thème central possible pour le processus de community building se dessine: l'étude du patrimoine culturel en tant qu'élément fédérateur au sein de la communauté.

À noter

La pratique a montré que les enquêtes menées dans la destination sur *«ce que vous voulez/ce dont vous avez besoin»* sont souvent formulées de manière trop ouverte et n'aboutissent pas à des résultats concrets ni à un engagement de la part des personnes interrogées. Souvent, il y a aussi une certaine lassitude vis-à-vis des enquêtes. En revanche, dans un cadre informel, un entretien personnel permet de cerner plus précisément les besoins et de susciter directement l'enthousiasme pour un thème et l'envie d'agir soi-même.

Leçons tirées de la pratique

- Souvent, les communautés naissent de groupes qui se forment dans le cadre d'un projet (par exemple, résoudre ensemble un problème).
- Un besoin clairement identifié, une forte motivation intrinsèque ou une pression ressentie par les membres potentiels de la communauté agissent comme des moteurs décisifs pour l'engagement et la participation. Les initiatives ne doivent pas être poussées artificiellement!

Liste de contrôle

- ✓ Des points de départ concrets et/ou des défis et/ou des besoins dans la destination de montagne, qui peuvent servir de thèmes centraux potentiels pour la création d'une communauté, sont identifiés.
- ✓ On a vérifié s'il y avait déjà des personnes ou des groupes s'intéressant au thème central identifié.

Étape 2: définition des objectifs, des attentes et de la compréhension des rôles

RESPONSABILITÉ: ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.)

La deuxième étape consiste à définir clairement les objectifs généraux et les attentes en matière de community building. La question de l'objectif et de l'impact doit être alors posée: quelle valeur ajoutée le community building doit-il apporter? Les objectifs possibles peuvent être, par exemple, la consolidation de la cohésion sociale ainsi qu'une plus grande animation de la destination de montagne. Ce n'est que lorsque les motivations et les objectifs sont clairement formulés que la communauté peut être accompagnée et développée de manière ciblée.

En fonction de l'objectif fixé, il est possible de décider s'il faut renforcer et développer une communauté déjà existante ou en créer une nouvelle. Cette distinction influence l'orientation de la suite du processus et aide à choisir l'approche appropriée.

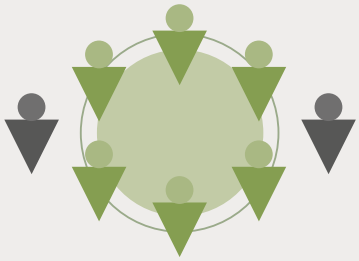
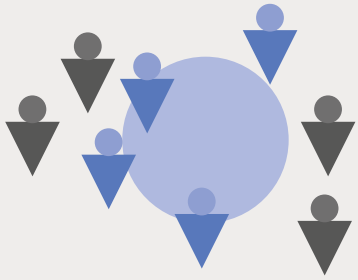
Un autre aspect important à clarifier concerne la compréhension du rôle de l'organisation initiatrice. Il convient de définir suffisamment tôt si celle-ci est une partie active de la communauté ou si elle agit en premier lieu comme instance d'accompagnement en arrière-plan. Cette clarification des rôles crée une certaine transparence et aide également à définir les responsabilités.

Liste de contrôle

- ✓ Les objectifs généraux et les effets visés par le community building sont définis.
- ✓ Il a été défini si l'objectif était de créer une nouvelle communauté ou de renforcer une communauté existante.
- ✓ La compréhension du rôle de l'organisation initiatrice a été clarifiée.
- ✓ Les responsabilités et les processus au sein de l'organisation initiatrice sont réglés.

Leçons tirées de la pratique

- Le développement de la communauté ne doit pas être sous-estimé. Le processus exige de la patience, des connaissances spécialisées et des compétences méthodologiques.
- La taille souhaitée de la communauté doit être prise en compte dès le début et s'orienter en fonction de l'objectif – selon l'effet souhaité, une petite communauté peut également être efficace.
- Les aspects relationnels tels que les sympathies, les sensibilités personnelles ou les relations existantes ne doivent pas être sous-estimés et doivent être explicitement pris en compte – les communautés sont basées sur l'interaction humaine.
- La gestion des attentes est un facteur de réussite essentiel pour garantir la motivation et la satisfaction à long terme: il s'agit d'éviter de susciter de faux espoirs et de fixer des objectifs réalistes.

	Renforcer une communauté	Développer une communauté
		
Situation de départ	Il existe déjà une communauté ou un groupe d'intérêt peu structuré sur un thème central.	Il n'existe pas encore de communauté existante sur le thème central choisi.
Objectif	Consolider les structures existantes, intensifier les échanges entre les membres par différentes mesures	Créer de nouveaux liens et échanges, initier la communauté
Exemples de mesures	Activités communes, plateforme d'échange, événements	Identification de groupes cibles, formats de développement
Rôle de l'organisation initiatrice	Modération, soutien	Initiative, développement

Exemple tiré de la pratique

Dans une destination touristique, l'analyse de l'état des lieux de l'étape 1 a montré que de nombreux habitants se sentaient peu liés à l'ensemble de la commune. Cela s'explique notamment par l'étendue de la région. C'est pourquoi l'objectif consiste à renforcer le sentiment de communauté par le biais d'un community building dans la vallée. Il est décidé de donner de nouvelles impulsions pour davantage de cohésion, l'organisation touristique locale soutenant le processus en l'accompagnant.

Étape 3: identification et recrutement des personnes clés

RESPONSABILITÉ: ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.)

Dans cette étape, il s'agit d'identifier les personnes engagées dans le community building et de les intégrer de manière ciblée dans la suite du processus. Ces *personnes clés* jouent un rôle essentiel: elles agissent comme des motivateurs et des multiplicateurs, font progresser activement le développement de la communauté et la maintiennent vivante. Ces personnes clés doivent être fortement liées au thème central choisi et être prêtes à investir du temps et des ressources dans la communauté. C'est justement dans la phase initiale que la communauté potentielle a besoin d'une coordination intensive et d'initiatives personnelles. Pour cela, il faut des personnes qui prennent des responsabilités et entraînent le groupe avec énergie et enthousiasme.

Il est important de noter que tous les membres de la communauté n'ont pas besoin d'occuper une position aussi active. Au sein de chaque communauté, il existe différents rôles: des membres très engagés aux membres plutôt passifs. Il est toutefois essentiel que le noyau de la communauté ne soit pas constitué d'une seule personne. L'idéal est de disposer d'un petit groupe de personnes clés engagées afin d'éviter le risque de dépendance vis-à-vis d'individus isolés, et de construire la communauté de manière durable à long terme.

Liste de contrôle

- ✓ Les personnes engagées dans la destination et susceptibles de devenir des personnes clés sont identifiées.
- ✓ Les ressources temporelles ainsi que la volonté des personnes clés potentielles de s'impliquer activement ont été clarifiées.
- ✓ On s'assure que l'engagement et la responsabilité sont répartis entre plusieurs personnes afin d'éviter les dépendances et d'assurer la viabilité à long terme.

À noter

Attention: selon la compréhension du rôle et l'objectif de l'organisation initiatrice *(voir étape 2)*, l'organisation initiatrice est également la personne clé.

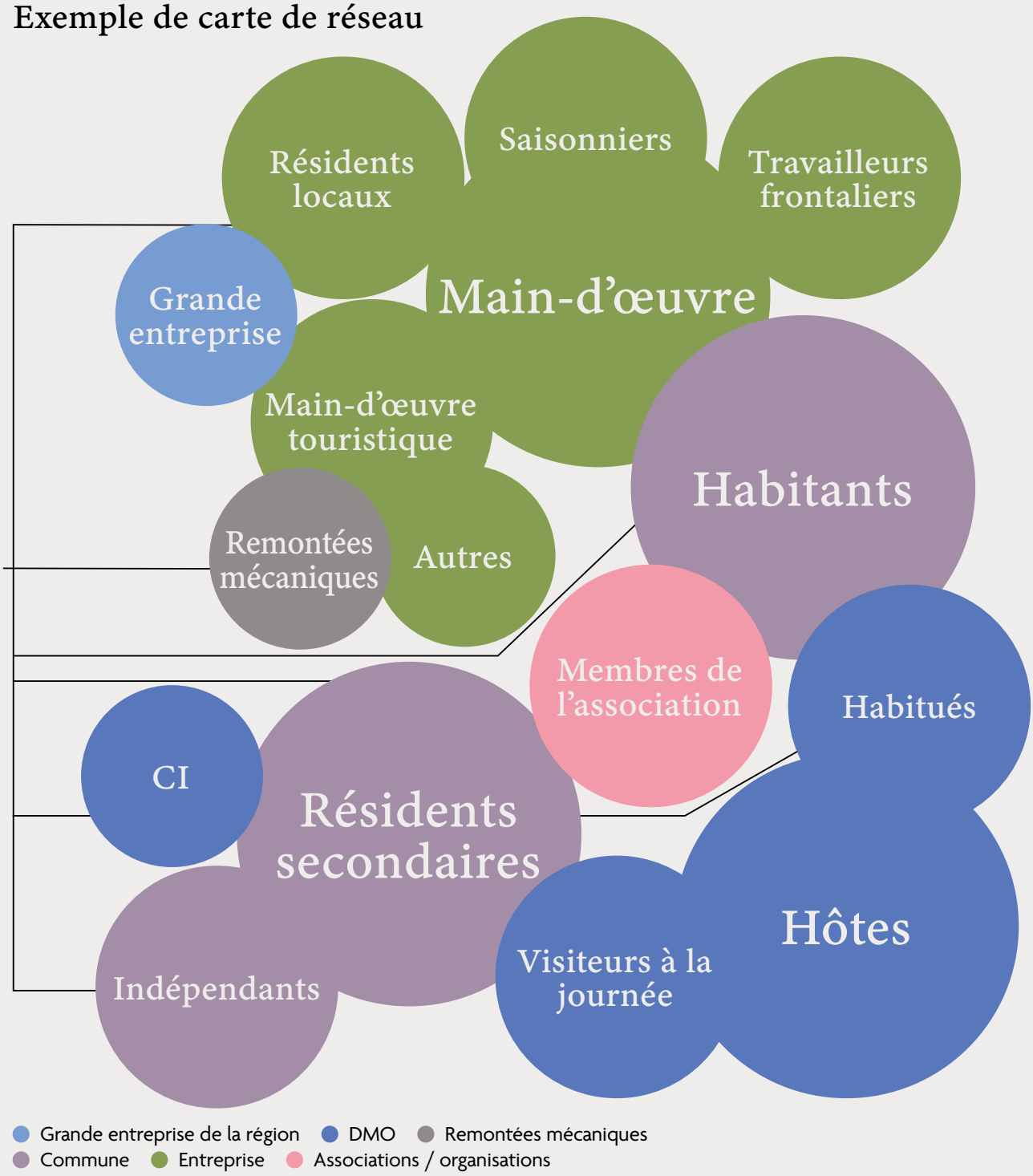
Leçons tirées de la pratique

- ▲ Le succès de toute communauté dépend des personnes qui la font vivre.
- ▲ Le facteur temps est essentiel: il faut des personnes disposant de suffisamment de temps et faisant preuve d'un certain engagement.
- ▲ Le travail relationnel compte: il vaut la peine de prendre le temps de s'entretenir personnellement.
- ▲ Lors du recrutement de personnes clés potentielles, il est utile de rendre visible la valeur ajoutée d'une communauté et de mettre l'accent sur les avantages (matériels, sociaux ou idéaux).
- ▲ Si aucune personne clé ne peut être trouvée ou si elle n'assume pas ses responsabilités, le

processus doit éventuellement être relancé *(étape 1, par exemple 2)*.

- Dans les destinations où les relations entre les personnes et les organisations sont complexes, il peut être utile de créer une carte de réseau qui représente visuellement les intérêts et les dépendances des différents acteurs de la région. Il est ainsi plus facile d'identifier les personnes intéressées et les responsabilités. (Matériel: voir la carte de réseau)

Exemple de carte de réseau



La carte du réseau peut varier dans sa présentation en fonction de la destination. Le format d'affichage doit être défini individuellement en fonction de l'objectif.

Étape 4: planification de l'activation de la communauté

RESPONSABILITÉ: ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.) AVEC PERSONNE(S) CLÉ(S)

Une fois que la recherche des thèmes est terminée, que la compréhension des rôles et les objectifs ont été définis et que les personnes clés ont été identifiées, il s'agit maintenant de planifier et de développer des mesures concrètes pour l'activation et/ou le développement de la communauté. Selon s'il s'agit de développer une communauté existante ou d'en créer une nouvelle, les approches peuvent être légèrement différentes. Dans tous les cas, l'objectif est d'encourager de manière ciblée la mise en réseau et l'échange entre les membres potentiels et de donner ainsi la première impulsion pour la création ou la réactivation de la communauté.

Les personnes clés jouent un rôle central dans cette étape et devraient être activement impliquées dans la planification. Elles contribuent largement à ce que les activités prévues soient conçues de manière pratique et soutenues par la communauté. L'organisation initiatrice joue plutôt un rôle de modérateur et de soutien dans cette étape: elle garantit par exemple les conditions-cadres et les ressources nécessaires. Le soutien ciblé des personnes clés avec les ressources nécessaires peut renforcer leur motivation et leur donner l'assurance nécessaire à la prise de responsabilités. En outre, il convient de penser aux risques potentiels et aux difficultés.

Selon le type de communauté, différentes mesures d'activation peuvent être utiles:

Type de communauté	Objectif	Mesures d'activation appropriées
Communauté existante	Activation et développement	• Ateliers pour faire le point • Développement commun de la communauté • Enquêtes sur les besoins
Nouvelle communauté	Établissement des premiers contacts, mise en confiance	• Ateliers de projet • Réunions de lancement animées • Formats participatifs (par exemple échanges, réunions de réseau, manifestations thématiques)

À noter

Cette étape ne concerne pas les activités ultérieures de la communauté (par exemple randonnées communes, tours à vélo, pâtisserie). Il s'agit ici de développer des mesures pour qu'une communauté se forme ou se développe par exemple créer des possibilités de rencontre entre les membres potentiels de la communauté, organiser des ateliers pour définir des objectifs communs).

Liste de contrôle

- ✓ Des mesures appropriées pour activer la communauté sont prévues.
- ✓ Des conditions-cadres appropriées sont mises en place pour activer la communauté.
- ✓ Les ressources nécessaires sont mises à disposition pour les personnes clés.
- ✓ Les ressources nécessaires sont assurées pour les mesures d'activation.
- ✓ Les limites possibles ainsi que les risques et les difficultés ont été identifiés.

Leçons tirées de la pratique

Un aspect important est l'identification et la mise à disposition des ressources nécessaires. Il s'agit par exemple:

- des ressources humaines, par exemple sous la forme d'une personne de contact (pour la préparation, l'échange, l'organisation, l'expertise, le conseil, etc.)
- des ressources financières (par exemple contributions de la DMO ou de la commune, sponsoring, subventions)
- des infrastructures (par exemple locaux appropriés, matériel)
- des ressources techniques (par exemple support informatique, outils de gestion des données)
- des ressources sociales (par exemple accès à des partenariats, réseaux)
- des ressources politiques (par exemple disponibilité des organes politiques)

À noter

Même si la liste des ressources nécessaires peut sembler longue et que certains risques ou limites peuvent être identifiés, il vaut la peine d'aborder cette étape avec une attitude constructive. Il est utile de penser en termes de possibilités plutôt que d'obstacles – c'est-à-dire en utilisant des formulations telles que *«oui, et»* plutôt que *«oui, mais»*. Cette ouverture d'esprit favorise les solutions créatives et constructives.

Exemple 1 tiré de la pratique

Un atelier est prévu pour inviter et réunir des membres potentiels sur le thème central identifié. L'objectif est de favoriser les échanges, de créer des relations entre les participants et de jeter les bases de la création ultérieure d'une communauté.

Exemple 2 tiré de la pratique

Une enquête en ligne est prévue pour activer un groupe d'intérêt déjà vaguement constitué. L'objectif de cette enquête est d'en savoir plus sur les besoins, les intérêts et les attentes des membres potentiels de la communauté. Les résultats servent de base pour développer des mesures qui répondent aux besoins réels. En même temps, l'enquête donne une première impulsion à l'activation, car les participants se penchent activement sur le sujet.

Étape 5: mise en œuvre de l'activation de la communauté

RESPONSABILITÉ: PERSONNE(S) CLÉ(S), SI BESOIN AVEC L'ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.) EN ARRIÈRE-PLAN

Cette étape concerne la mise en œuvre des mesures d'activation prévues à l'étape 4. L'objectif central de ces mesures est de promouvoir l'échange et l'engagement entre les membres potentiels d'une communauté à créer ou à renforcer, ceci afin de renforcer le réseau, la cohésion et la confiance entre les membres.

À partir de cette étape, l'organisation initiatrice passe au second plan et confie la responsabilité principale du community building à la ou aux personne(s) clé(s). Toutefois, en fonction des besoins, elle peut continuer à apporter son soutien – par exemple par la modération, la mise à disposition de ressources telles que des locaux ou l'aide à la communication.

Liste de contrôle

✓ Les mesures prévues à l'étape 4 (par exemple atelier, enquête sur les besoins) ont été mises en œuvre par les personnes clés – avec le soutien de l'organisation initiatrice, si besoin.

Étape 6: formation et organisation de la communauté

RESPONSABILITÉ: PERSONNE(S) CLÉ(S) ET COMMUNAUTÉ, SI BESOIN AVEC L'ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.) EN ARRIÈRE-PLAN

Dans l'idéal, à cette étape, une communauté s'est formée – sur la base des liens créés à l'étape 5 – ou un groupe de membres potentiels de la communauté s'est réuni autour d'un thème central. À partir de ce point, la responsabilité incombe de plus en plus aux personnes clés et à la communauté elle-même.

L'objectif est maintenant que la communauté continue de grandir, de se structurer et d'agir de manière de plus en plus autonome. Cela passe par l'engagement de la ou des personne(s) clé(s) ainsi que par la participation active des membres. L'organisation initiatrice passe au second plan et n'assume, dans l'idéal, qu'un rôle de soutien, par exemple en mettant à disposition des ressources telles que des locaux ou en accompagnant certaines activités sur le plan de la communication.

Au cours de cette phase, la communauté doit «apprendre à marcher toute seule»: elle planifie et organise ses propres activités et conçoit activement son développement. Pour qu'une communauté viable à long terme puisse se former, il faut qu'elle soit entretenue en permanence et que des échanges réguliers aient lieu entre les membres. Ce n'est qu'ainsi que le sentiment de communauté pourra se consolider et que la communauté pourra déployer ses effets dans la destination de montagne.

Il est également essentiel de garantir à long terme les ressources et les structures nécessaires au maintien durable de la communauté.

Une communauté qui fonctionne a également besoin d'un suivi actif: Le nombre de membres actifs augmente-t-il? Quel est le niveau d'engagement? Comment réagir aux retours d'information afin de développer la communauté de manière ciblée? Différentes méthodes peuvent être utilisées pour le suivi, par exemple des sessions de feedback régulières entre les membres. De tels retours permettent d'identifier les besoins à un stade précoce et de prendre les mesures qui s'imposent.

Remarques

Dans cette phase, le Community Canvas de Pfortmüller[9] peut fournir une orientation utile: community-canvas.org et community-weaving.org.

Liste de contrôle

- ✓ La responsabilité et la planification des mesures et des activités au sein de la communauté ont été confiées à la communauté ou aux personnes clés.
- ✓ Il a été clarifié dans quelle mesure la communauté en formation continuera à être soutenue par l'organisation initiatrice – dans la mesure où cela est possible et souhaité –, par exemple en mettant à disposition des ressources telles qu'une infrastructure adaptée.

Exemple pratique 1: communauté des résidents secondaires

De très nombreuses résidences secondaires ont été construites à Andermatt au cours des dernières années. *(étape 1)* Afin de remplir la commune toute l'année et ainsi de l'animer toute l'année, Andermatt Swiss Alps AG (ASA), en tant qu'organisation initiatrice et personne clé, s'est fixé comme objectif de mettre davantage en contact les résidents secondaires entre eux, pour créer des amitiés et des liens qui les motiveront à séjourner plus souvent et plus longtemps dans la destination. *(étapes 2 et 3)*

Tout d'abord, les résidents secondaires ont été interrogés pour savoir s'ils souhaitaient avoir plus d'échanges et de contacts avec d'autres résidents secondaires et, si oui, sous quelle forme. Sur la base des réactions, l'ASA a introduit différentes possibilités de rencontres personnelles, par exemple des apéritifs dans un bar local, un Town Hall (réunion d'information et d'échange) régulier. *(étapes 4 et 5)*

Des plateformes de rencontre et d'échange ont ainsi été créées. Ce coup de pouce a permis à des résidents secondaires engagés de se réunir en une *communauté d'événements* et d'organiser désormais de leur propre initiative des activités régulières pour les résidents secondaires – un soutien de l'ASA n'est pas nécessaire dans ce cas. *(étape 6)*

Exemple pratique 2: communauté de promenade

Grâce à l'analyse de l'état des lieux, le val Bregaglia a pris conscience qu'il fallait créer davantage de liens entre les habitants et la commune, qui se répartit sur plusieurs petits hameaux, et qu'il fallait en même temps créer davantage de possibilités de rencontre pour les habitants et les résidents secondaires. *(étape 1)*

C'est alors que Bregaglia Engadin Turismo, organisation initiatrice et personne clé, a eu l'idée d'organiser une fois par mois une simple promenade de deux heures, chaque promenade devant mener à un hameau différent de la région. De cette manière, les habitants, mais aussi les résidents secondaires (notamment les personnes âgées) devaient entrer en contact les uns avec les autres et (re)découvrir ensemble la région. La promenade avait pour but de créer une atmosphère de rencontre décontractée et informelle tout en favorisant la santé. *(étapes 2 et 3)*

Bregaglia Engadin Turismo a fourni les guides pour les promenades et s'est occupé de leur organisation, de leur réalisation et de la communication. *(étapes 4 et 5)*

Grâce aux rencontres régulières, des liens devraient idéalement se créer peu à peu entre les participants, au-delà des promenades organisées. La *communauté de promenade* devrait à l'avenir s'organiser elle-même et entreprendre également d'autres activités en commun. Le nombre de participants est (encore) faible lors des premières promenades organisées pendant l'été. À ce stade, Bregaglia Engadin Turismo ne peut pas encore retirer son soutien ni donner son autonomie à la communauté en cours de création. *(étape 6)*

L'exemple montre le défi d'évaluer si une offre visant à créer une communauté a besoin de plus de temps pour se faire connaître et être acceptée ou si cela n'est pas utile pour atteindre l'objectif fixé.

Leçons tirées de la pratique

- Transfert de responsabilités: il convient de clarifier suffisamment tôt la durée pendant laquelle les personnes clés exerceront leurs rôles et la manière dont une éventuelle transition personnelle peut être organisée afin d'assurer la continuité.
- Le community building prend du temps: la création et le développement d'une communauté n'est pas un processus linéaire, mais peut se développer par phases, au ralenti. Patience, persévérance et réflexion à long terme sont essentielles.
- Flexibilité et agilité plutôt que mise en œuvre rigide: le processus de community building ne se déroule pas selon un schéma fixe. Il est important d'être ouvert aux adaptations dynamiques afin de pouvoir réagir aux changements.
- En fonction de la compréhension du rôle et de l'objectif de l'organisation initiatrice et/ou si l'organisation initiatrice est également la personne clé, l'organisation initiatrice (par exemple DMO, commune) reste plus longtemps engagée dans la communauté de manière active.

Le mouvement par la rencontre et inversement

Une communauté forte poursuit des objectifs communs et vit de l'inspiration et du dynamisme de ses membres. Des possibilités d'échange régulières sont essentielles pour que la communauté puisse continuer à se développer.

Pas de communauté sans rencontre: la rencontre est la base de l'échange, de la coopération et de la solidarité. Les rencontres et les événements physiques, en particulier, renforcent les liens et favorisent la cohésion. Pour que cet échange réussisse, il faut instaurer égalité, droit de parole et confiance. Une communauté en mouvement repose sur l'ouverture aux nouvelles idées et sur une culture de la participation. Les membres doivent pouvoir apporter leurs impulsions et contribuer ainsi au développement.

Pas de communauté sans mouvement: une communauté qui ne bouge pas perd son impact et son pouvoir d'attraction. Le mouvement est synonyme de développement et de progression collective – souvent en relation étroite avec l'identité de la communauté, en particulier lorsqu'il est axé sur la résolution d'un problème ou d'un besoin commun. Le partage d'expériences et l'apprentissage mutuel favorisent ce processus.

Le mouvement suit donc la rencontre et vice versa.

Étape 7: suivi et organisation du retrait

RESPONSABILITÉ: ORGANISATION INITIATRICE (DMO, COMMUNE, ETC.) EN COLLABORATION AVEC LA(LES) PERSONNE(S) CLÉ(S)

La dernière étape consiste à vérifier si les objectifs définis à l'étape 2 ont été atteints. Une communauté s'est-elle formée dans la destination de montagne? Les effets et les objectifs souhaités ont-ils été atteints?

Pour répondre à ces questions, il faut un suivi structuré, idéalement élaboré et réalisé en collaboration avec les personnes clés ou la communauté. Les retours des membres de la communauté sont essentiels à cet égard. Les indicateurs possibles peuvent être de nature quantitative (par exemple nombre de membres actifs, activités réalisées) ou qualitative (par exemple développement de la confiance, autogestion, engagement des membres, qualité/intensité des liens, satisfaction vis-à-vis de la communauté, développement des relations et des connaissances).

Parallèlement, il convient de clarifier la suite. L'organisation initiatrice reste-t-elle présente en tant que soutien, ou la responsabilité est-elle entièrement transférée à la communauté?

Un retrait délibéré de l'organisation initiatrice exige une phase de transfert clairement réglementée, au cours de laquelle les tâches, les responsabilités, les contacts et, le cas échéant, les ressources sont délégués.

Liste de contrôle

- ✓ La réalisation des objectifs (comparaison avec les objectifs définis à l'étape 2) est vérifiée.
- ✓ En option: le retrait de l'organisation initiatrice de la communauté est planifié de manière structurée et les éventuelles transmissions sont assurées.

Leçons tirées de la pratique

- ▲ Retrait: il convient de clarifier suffisamment tôt la manière dont un éventuel retrait de l'organisation initiatrice peut être organisé, sans pour autant porter atteinte à la pérennité de la communauté.
- ▲ Le suivi est certes important (également pour justifier l'ensemble du processus) mais peut s'avérer difficile, car le succès des communautés est parfois difficilement quantifiable ou mesurable, repose sur de nombreux *facteurs non contraignants* et n'apparaît souvent qu'après une longue période.

Exemple pratique: communauté de l'école de peinture

L'analyse de l'état des lieux dans le val Bregaglia a montré que le patrimoine culturel de la région recèle un grand potentiel pour créer de nouveaux espaces de rencontre pour les habitants, les résidents secondaires et les visiteurs. *(étape 1)* L'objectif était donc constituer une communauté vivante et intergénérationnelle grâce à cette base culturelle commune. *(étape 2)*

Un point de départ a pu être rapidement identifié: en 2023, Romano Giovanoli a ouvert une école de peinture à Vicosoprano. *(étape 3)* Celle-ci offrait un lien idéal avec les objectifs identifiés. Bregaglia Engadin Turismo a décidé de soutenir de manière ciblée la création de cette communauté naissante, notamment par des mesures de communication. De plus, des moyens financiers ont pu être organisés via différentes fondations pour des cours de peinture gratuits pour les enfants. *(étapes 4 et 5)*

Cette promotion ciblée et la mise en évidence d'une communauté naissante ont rapidement porté leurs fruits. Depuis, de plus en plus de personnes – jeunes et moins jeunes – se retrouvent régulièrement pour peindre ensemble. *(étape 6)*

Bregaglia Engadin Turismo a pu se retirer de son rôle actif – un exemple réussi de la manière dont un soutien ponctuel peut favoriser une communauté durable et vivante. *(étape 7)*

Fiche de travail Community Building

Étape 1

Analyse de la situation actuelle (AS-IS)

- Quels sont les thèmes qui passionnent ou intéressent les gens?
- Quels sont les points de départ existants?
- Quels thèmes ressortent de l'analyse?

Étape 2

Objectifs et attentes

- Quels sont les principaux objectifs et attentes en matière de construction communautaire?

Étape 3

Personnes clés

- Qui, au sein de la destination, peut être considéré comme une personne clé pour le thème central?

Étape 4

Planifier l'activation de la communauté

- Quelles mesures devraient être mises en œuvre pour activer la communauté?

Ressources

- Quelles sont les ressources nécessaires, lesquelles sont déjà disponibles et comment sont-elles garanties?

Personnelles
Financières
Infrastructurelles
Sociales

Étape 5

Mise en œuvre l'activation de la communauté

- Au cours de cette étape, les mesures d'activation prévues à l'étape 4 sont mises en œuvre.

Étape 6

Formazione e sviluppo della community

- Au cours de cette étape, le Community Canvas de Pfortmüller peut fournir une orientation utile.

Étape 7

Suivi

- Comment la réalisation des objectifs est-elle vérifiée?

Retait

- Sur la base de quels critères de suivi décide-t-on si et quand la communauté peut devenir autonome?

Thème central

- Quel thème est ressorti de l'analyse de la situation actuelle pour la construction/le développement de la communauté?

Approche communautaire

- Souhaitez-vous créer une nouvelle communauté ou renforcer une communauté existante?

Rôle de l'organisation

- Quel est le rôle de l'organisation qui a lancé l'initiative?
- Quelles responsabilités internes et quels processus doivent être pris en compte?

Risques et obstacles

- Quels sont les risques ou les conflits potentiels?
- Quelles sont les conditions générales nécessaires à la mise en œuvre des mesures prévues, lesquelles sont déjà en place et comment sont-elles garanties?

Bibliographie et sources

1 Vgl. J. Drengner, S. Jahn und H. Gaus: Creating Loyalty in Collective Hedonic Services: The Role of Satisfaction and Psychological Sense of Community, in: Schmalenbach Business Review, 64(1), 2012, S. 59–76.

2 Vgl. D. Zacher: Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen, Dissertation, Wiesbaden: Springer VS, 2022.

3 Vgl. R. Algesheimer und A. Herrmann: Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: F.-R. Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung, Dordrecht: Gabler Verlag, 2005, S. 747–761.

4 Vgl. R. W. Flint: Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change, New York, NY: Springer, 2013; R. Algesheimer und A. Herrmann: Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde, in: F.-R. Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung, Dordrecht: Gabler Verlag, 2005, S. 747–761; N. Roth: Was bringt Communitys zum Fliegen? Erfolgsfaktoren von Communitys, Masterarbeit, ZHAW Zürich, 2020; D. Zacher: Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen, Dissertation, Wiesbaden: Springer VS, 2022.

5 Vgl. A. M. Muniz und T. C. O'Guinn: Brand Community, in: Journal of Consumer Research, 27(4), 2001, S. 412–432.

6 Vgl. C. Arnezeder, F.-R. Esch und K. Winter: Brand Community-Building bei Harley-Davidson, in: F.-R. Esch und W. Armbrecht (Hrsg.), Best Practice der Markenführung, Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 333–351.

7 Vgl. R. Boschma: Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience, in: Regional Studies, 49(5), 2015, S. 733–751.

8 Vgl. F. Pfortmüller, N. Luchsinger und S. Mombartz: Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys, Mai 2017.

9 Vgl. F. Pfortmüller, N. Luchsinger und S. Mombartz: Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys, Mai 2017.