

# POSITIONNEMENT TOURISTIQUE ET GOUVERNANCE DU PÉRIMÈTRE SAINT-CERGUE – SAINT-GEORGE



## RAPPORT FINAL

Août 2014



<b>Projet</b>	<b>Positionnement touristique et gouvernance du périmètre Saint-Cergue et Saint-George</b>	
Mandant	Conseil Régional de Nyon	
Mandataire	Groupement G2A Consulting	
Equipe de projet	Gilles Revial, G2A Consulting	
	Laurent Oléon, Âltisens	
	Anne-Sophie Fioretto / Kilian Constantin, Pacte3F	
Versions	<b>N°1 transmise au Conseil Régional de Nyon, pour avis</b>	25 juillet 2014
	N°2 corrigée transmise au Conseil Régional de Nyon	04 sept. 2014
	N°3 présentée au Copil / Cotech	
	N°4 – version finale	
Crédit photos	Photo de couverture	Suisse Tourisme

# Sommaire

<b>PREAMBULE</b> .....	<b>5</b>
<b>COMMENT LIRE CE DOCUMENT ?</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTIE 1. ORGANISATION DU PROJET</b> .....	<b>7</b>
1.1 CONTEXTE .....	7
1.2 INTRODUCTION .....	7
1.3 RAPPEL DES ENJEUX REGIONAUX : VERS UNE REDEFINITION DES OBJECTIFS .....	9
1.4 METHODOLOGIE .....	10
1.4.1 Concepts mobilisés .....	10
1.4.2 Le profil du territoire référence : Saint-Cergue / Saint-George .....	11
1.4.3 Les territoires étudiés / comparés .....	11
1.5 ORGANISATION GENERALE .....	13
1.5.1 Le CoTech : la vision « du terrain » .....	14
1.5.2 Le CoPil : une vision « régionale » .....	14
1.5.3 Les ateliers-acteurs : une dynamique difficile à organiser ! .....	14
1.5.4 Calendrier de travail .....	16
1.5.5 Focus Acteurs : les messages forts entendus au cours du mandat .....	17
1.5.6 Processus d'amélioration continue .....	18
<b>PARTIE 2. ANALYSE THEMATIQUE</b> .....	<b>19</b>
2.1 ELEMENTS D'ANALYSE CONCERNANT LES ACTIVITES ET LES HEBERGEMENTS TOURISTIQUES .....	19
2.1.2 Contexte géographique : les quatre grands pôles .....	19
2.1.3 Les activités : une offre 4 saisons tournée essentiellement vers le loisir .....	19
2.1.3.a Présentation saisonnière des activités .....	19
2.1.3.b Analyse SWOT des activités touristiques .....	21
2.1.3.c Constats .....	21
2.1.3.d L'essentiel .....	22
2.1.4 - Les hébergements .....	22
2.1.4.a Typologie et capacité d'accueil .....	22
2.1.4.b La dynamique d'exploitation et de fréquentation : l'exemple des établissements hôteliers .....	22
2.1.4.c Analyse SWOT des hébergements touristiques .....	23
2.1.4.d Constats .....	23
2.1.4.e L'essentiel .....	23
2.2 OFFRE TOURISTIQUE : UNE NECESSAIRE STRUCTURATION AUTOUR D'UNE STRATEGIE DE POSITIONNEMENT .....	24
2.2.1 La structuration de l'offre .....	24
2.2.1.a Présentation .....	24
2.2.1.b Méthodes .....	24
2.2.1.c Constats .....	24
2.2.1.d L'essentiel .....	26
2.2.2 Positionnement (spontané et recherché) .....	27
2.2.2.a Présentation .....	27
2.2.2.b Méthodes .....	27
2.2.2.c Constats .....	27
2.2.2.d Analyse et orientations .....	28
2.2.2.e Logique d'imbrication du positionnement du périmètre avec les stratégies touristiques extra-territoriales .....	29
2.2.2.f L'essentiel .....	30
2.2.3 Proposition d'activités « phares » en lien avec le positionnement des différents pôles touristiques du périmètre .....	31
2.2.3.a Activités hivernales existantes pouvant être considérées comme étant des activités « phares » et à renforcer .....	31
2.2.3.b Recommandations d'activités hivernales à créer et pouvant être prochainement considérées comme étant des activités « phares » .....	31
2.2.3.c Activités estivales existantes pouvant être considérées comme étant des activités « phares » et à renforcer .....	32
2.2.3.d Recommandations d'activités estivales à créer et pouvant être prochainement considérées comme étant des activités « phares » .....	32
2.2.4 Stratégie de marque .....	33
2.2.4.a Présentation .....	33
2.2.4.b Méthodes .....	33
2.2.5.c Constats .....	33
2.2.4.d L'essentiel .....	33

2.2.5 Synthèse de la partie « activités touristiques et stratégie de positionnement » .....	34
2.3 TELEDOLE SA .....	35
2.3.1 Un modèle d'affaires « fragile et atypique » .....	35
2.3.2 Mesures .....	36
2.4. ORGANISATION ET GOUVERNANCE TOURISTIQUE .....	37
2.4.1 Le modèle de gouvernance « communautaire » : des limites claires .....	37
2.4.2 Identification / clarification des rôles des acteurs clés : un préalable ! .....	38
2.4.3 Business Model Design : analyse comparée par acteur économique .....	40
2.4.3.a Nyon Région Tourisme .....	40
2.4.3.b Parc Naturel du Jura Vaudois .....	40
2.4.3.c Parc de La Garenne .....	41
2.4.3.d Ecole de ski La Trélasse .....	42
2.4.4 Analyse comparée par branche : prestataires d'activités et branche hébergement .....	43
2.4.4.a Les hébergements .....	43
2.4.4.b Les activités .....	43
<b>PARTIE 3 : PRISE DE POSITION ET RECOMMANDATIONS POUR FEDERER LES ACTEURS .....</b>	<b>45</b>
3.1 ETAPE 1 : EVOLUTION ET OPTIMISATION DE L'ORGANISATION TOURISTIQUE EXISTANTE .....	45
3.1.1 Ressource information .....	46
3.1.2 Ressource organisation .....	47
3.1.3 Ressource personnel .....	48
3.1.4 Ressource financière .....	49
3.1.5 Ressource agenda .....	50
3.1.6 Ressource juridique .....	50
3.1.7 Ressource infrastructure .....	51
3.1.8 Ressource partenariat .....	51
3.1.9 Ressource consensus .....	52
3.1.10 Ressource communication .....	52
3.2 ETAPE 2 : IDENTIFICATION DE SYNERGIES ET REVELATION DE MODELES/SYSTEMES DE GOUVERNANCE PERFORMANTS .....	54
3.2.1 Vers un modèle de gouvernance optimisé pour l'animation d'un territoire en réseau : un « coach » territorial .....	54
3.2.2 Gouvernance : scénarios de développement .....	55
3.3 LES PROJETS STRUCTURANTS : LE LIANT ENTRE ACTIVITES ET ORGANISATION .....	57
3.3.1 Avant propos .....	57
3.3.2 Réorganiser le modèle de Télédôle SA : un nouveau projet structurant .....	58
3.3.3 Inventaire des projets .....	59
3.3.4 Avis, priorité des acteurs (ateliers) et recommandations du groupement .....	61
<b>PARTIE 4. MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>63</b>
4.1 VIVRE UNE EXPERIENCE TOURISTIQUE : NOS PROPOSITIONS D'ACTIVITES « PHARES » ET DE PACKAGES .....	63
4.1.1 Vers un « pass' loisirs » pour le périmètre jurassien .....	63
4.1.2 Proposition de packages de l'offre visant l'amélioration de l'expérience touristique .....	64
4.1.2.a Recommandations de packages existant ou à créer permettant d'amorcer une amélioration de l'expérience touristique sur la saison hivernale .....	64
4.1.2.b Recommandations de packages existant ou à créer permettant d'amorcer une amélioration de l'expérience touristique sur la saison estivale .....	65
4.1.3 Boîte à outils .....	65
4.1.3.a Mise en œuvre des outils packagés .....	65
4.1.3.b Définition d'un plan de communication .....	65
4.1.3.c Conseil, maîtrise des bases légales et soutien financier .....	66
4.2 PLAN D' ACTIONS .....	67
<b>PARTIE 5 : SYNTHÈSE .....</b>	<b>68</b>
5.1 RESULTATS DE L'ETUDE .....	68
5.2 LES RECOMMANDATIONS DU GROUPEMENT .....	69
5.3 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....	70
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE (OUVRAGES DE REFERENCE) .....</b>	<b>72</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>72</b>
<b>POUR LES LECTEURS PRESSES – SYNTHÈSE EN 7 IDEES FORCES .....</b>	<b>73</b>

## Préambule

Le périmètre Saint-Cergue / Saint-George : **vers une nouvelle réalité touristique !**

De manière individuelle et diffuse, l'offre touristique du périmètre jurassien Saint-Cergue / Saint-George n'est pas reconnue sur le marché et encore moins viable économiquement. Fragilisé par une multitude de petits acteurs « non structurés », par les faiblesses du modèle organisationnel et commercial de Télédôle, par l'absence d'une autorité organisatrice reconnue, et par la concurrence du modèle intégré de la station des Rousses, **le territoire « montagne » du district de Nyon se doit de se réinventer pour rester économiquement et touristiquement attractif !**

### **Améliorer la communication et favoriser les échanges.**

Une première étape consiste à susciter le dialogue entre les acteurs et à redonner confiance envers les instances touristiques existantes. Ceci passe nécessairement par la réorganisation de la communication / information locale, qui se doit d'être transparente et dynamique.

### **Du renforcement de l'identité locale aux expériences touristiques.**

L'attractivité d'un territoire ne passe pas exclusivement par le développement de ses infrastructures, mais plutôt par la **mise en valeur de ses richesses et spécificités**.

Avec quatre « pôles d'attractivité » différenciés, la proximité de la « grande sœur des Rousses », le potentiel de mise en réseau de tous les acteurs, et l'existence d'une promotion « Montagne du Jura » en adéquation avec les forces du périmètre, il semblerait qu'il ne manque plus qu'un pilote et un ou deux projets fédérateurs pour réussir le défi de la redynamisation du territoire !

### **Bousculer les mentalités et « tirer à la même corde ».**

**L'ultime étude : OUI**, mais elle restera inutile si les acteurs n'entendent pas ce qui y est révélé. Ce travail réalisé selon une approche « **bottom up** » émane d'un processus participatif et consultatif, et d'une volonté du Conseil Régional de valider les conditions – cadres nécessaires pour passer à l'action. Dès lors, c'est à vous, acteurs du territoire de vous mobiliser pour **AGIR ensemble** et participer à la mise en scène touristique du territoire.

### **Des propositions et outils opérationnels.**

En ne proposant que des mesures « soft » à travers une feuille de route et un plan d'actions, les démarches, objectifs et priorités du nouveau « pilote territorial » sont fixés. **C'est à vous de jouer !**

Ainsi, et à l'instar des territoires voisins (Vallée de Joux, Val de Travers, Alpes vaudoises), le périmètre **dispose d'un potentiel de développement important** pour devenir d'une part la destination préférée de la clientèle du bassin lémanique, et d'autre part, pour participer à la construction d'un nouvel espace touristique transfrontalier...

**NB :** pour avoir un balayage complet des idées forces du document, la dernière page du rapport synthétise les 7 idées à retenir.

Bonne lecture - l'équipe G2A Consulting

## Comment lire ce document ?

Afin de faciliter la lecture du document, nous précisons ici le contenu de chaque partie présentée. Découpé en cinq parties distinctes, le rapport final répond à des attentes précises et s'adresse à des publics différents. Nous souhaitons d'abord que les acteurs ayant participé à la démarche puissent identifier leurs apports pragmatiques et partagent l'état des lieux proposé, mais également que notre mandant puisse disposer d'un véritable **outil d'aide à la décision**.

**Ainsi, le rapport est organisé de la manière suivante :**

### ▪ **Partie 1 : organisation du projet**

Cette partie présente la manière dont le groupement a mené son analyse, en rappelant les *enjeux et les attentes du mandant*, en présentant les *concepts mobilisés* et en insistant sur l'intérêt de la démarche « *bottom-up* », jusqu'alors sous utilisée, et peut-être l'une des clés de la réorganisation touristique future.

En mettant en relief les difficultés à mobiliser les acteurs, mais également en relayant quelques idées clés, le groupement souhaite faire passer le message de la nécessité d'intégrer dès le début les acteurs du tourisme aux réflexions stratégiques. **In fine, ce sont eux qui devront comprendre et traduire les éléments stratégiques en facteurs opérationnels de succès.**

### ▪ **Partie 2 : analyse thématique**

Cette partie est le reflet du travail d'analyse réalisé par le groupement. Sorte de « **base d'analyse** », elle présente *l'état des lieux* et *les orientations générales* identifiées avec les acteurs du périmètre. Cette partie s'adresse essentiellement aux acteurs du terrain, aux professionnels du tourisme qui souhaitent comprendre comment les messages ont été analysés et traduits. A travers l'usage d'outils majeurs (SWOT, Business Model Caneva, analyse ressourcielle), le groupement dresse le **portrait détaillé du périmètre sous ses aspects touristiques et organisationnels**.

*Les parties trois et quatre formalisent notre « avis d'expert » et s'organisent en une partie 3 visant à revaloriser et à donner un sens nouveau aux projets structurants du territoire, et en une partie 4 présentant des outils et un plan d'actions favorisant la mise en œuvre de nos recommandations (partie 5).*

### ▪ **Partie 3 : prise de position et recommandations pour fédérer les acteurs**

Les conclusions de la partie analytique de l'étude nous obligent à considérer les projets structurants comme les éléments fédérateurs, donnant du sens aux actions des professionnels du territoire. C'est à travers la concrétisation de projets structurants que le territoire retrouvera cohérence et attractivité. Le groupement redéfinit ici les caractéristiques d'un projet structurant, propose un ordre de priorité et développe quelques-unes de ses idées (« top 3 des priorités ») pour guider les décideurs.

### ▪ **Partie 4 : mise en œuvre**

C'est dans cette partie que des propositions concrètes et pistes pour faciliter l'opérationnalisation de projets sont développées. Les outils de planification et de mise en œuvre y sont présentés.

### ▪ **Partie 5 : synthèse**

Dans cette dernière partie, nous faisons le lien entre les objectifs formulés et résultats effectifs du travail, et soumettons nos recommandations à l'attention des élus, ainsi que nos principales conclusions. L'ensemble des messages clés est intégré à cette ultime partie.

# Partie 1. Organisation du projet

## 1.1 Contexte

Le district de Nyon dispose de **deux documents stratégiques forts**, le plan directeur de la partie jurassienne validé en 2006, et la politique de développement touristique réactualisée en 2010. Parallèlement, un mécanisme régional de financement a été mis en place (taxes + Fonds régional d'équipement touristique) et permet au Conseil Régional de soutenir les projets structurants du territoire créant une réelle valeur ajoutée économique et touristique « durable ».

Sans vouloir « re-planifier » son territoire, l'autorité organisatrice (Conseil Régional et communes), doit adapter les conditions-cadres aux nouveaux acteurs, nouvelles attentes des clients et des nouveaux enjeux du territoire. C'est dans le but d'assurer ses missions de base (accompagnement et soutien aux projets structurants) que le Conseil Régional a défini un mandat d'étude visant à vérifier l'adéquation entre la planification initiale, les besoins réels des acteurs du territoire et les objectifs cantonaux en matière de développement économique et touristique.

En mettant en évidence deux éléments phares du développement d'un territoire : **le positionnement et la gouvernance touristique**, le Conseil Régional exige, à travers une analyse pragmatique, que le groupement mandaté puisse apporter des réponses aux questions clés : **Quel tourisme pour demain : comment, avec qui, avec quels moyens et pourquoi ?**

## 1.2 Introduction

Selon le mandat attribué au groupement G2A pour réaliser l'analyse du **positionnement et de la gouvernance touristique du périmètre Saint-Cergue et Saint-George**, nous livrons donc le rapport final, qui constitue le rapport d'activités du groupement depuis le démarrage du projet et qui sera présenté au Conseil Régional dans un premier temps, puis au Cotech et au Copil.

Ce document fait suite au rapport intermédiaire rendu le 26.05.2014 et **apporte des approfondissements** sur les éléments clés suivants :

- Public-cible, *à qui s'adresse-t-on ?* : clarification des segments de clientèle prioritaires ;
- Stratégie de marque : marque ombrelle complémentaire aux stratégies existantes à décrire pour une meilleure intégration horizontale et verticale ;
- Offre mosaïque : précision des produits / packages qui renforcent le positionnement du territoire ;
- Coordinateur territorial : précision de son rôle (cahier des charges) et de son intégration aux structures existantes (liens) ;
- Nouveau schéma de gouvernance « en réseau » : clarification des rôles de chaque acteur ;
- Projets structurants : redéfinition et justification des projets « fédérateurs ».

Le rapport intermédiaire faisait déjà état des principaux éléments de **diagnostic territorial et touristique** relevant de la mobilisation des acteurs clés du territoire (acteurs structurants pour le périmètre), ainsi que des prestataires opérationnels du périmètre. Une cinquantaine d'acteurs ont ainsi contribué à la description, à l'état des lieux et à la perception touristique du périmètre d'étude.

A travers **une séance de lancement**, organisée le 13 janvier, **trois Cotech** organisés les 07 mars, 07 avril et 12 mai, **trois Copil** organisés les 20 février, 9 avril et 26 mai, **deux ateliers-acteurs** organisés les 30 avril et 10 juillet 2014, **une séance de coordination avec NRT, PNRJV et le Conseil Régional**, et quelques dizaines de rendez-vous « en bilatéral », le groupement a souhaité **instaurer un climat de confiance avec les acteurs du territoire en développant une approche bottom-up adéquate**. Grâce à cette démarche participative et consultative, le groupement a pu disposer des éléments de feedbacks et évaluations des ateliers – acteurs pour enrichir son travail d'analyse.

**Il en résulte les parties 3 et 4 très orientées ACTIONS et priorités.**

Ainsi, le rapport final entend répondre aux attentes du mandant, à savoir :

- identification et valorisation des potentielles activités et complémentarités à développer pour renforcer l'attractivité du périmètre ;
- identification des limites et des potentielles synergies de collaborations des acteurs du territoire, et en particulier pour Télédôle SA ;
- recommandations pragmatiques (modèle de gouvernance) et outils opérationnels pour la mise en œuvre des mesures (tableau de bord + plan d'actions).

Rappel du **contexte général** de l'étude :

- approche pragmatique exigée → **approche bottom-up adéquate et appréciée**
- Délivrable opérationnel → **feuille de route (idées forces) et plan d'actions**
- **Objectif « vision commune »**, à travers la professionnalisation et la mise en réseau des acteurs



## 1.3 Rappel des enjeux régionaux : vers une redéfinition des objectifs

Dans le cahier des charges, **9 points clés étaient identifiés**. Afin de ne pas « passer à côté » des enjeux essentiels, nous nous en servons comme fil conducteur et proposons ici de dresser les constats, hypothèses et objectifs de travail.<sup>1</sup>

<b>1.1 Remontées mécaniques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Fragilité du système économique de la société TéléDôle (Investissements, ...).</li><li>• <b>Objectifs:</b> Optimiser la rentabilité de la société et création de synergies avec la société voisine des Rousses (SOGESTAR).</li></ul>
<b>1.2 Pratiques sportives</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Pratiques diffuses à l'échelle du territoire.</li><li>• <b>Objectifs:</b> Structuration de l'offre : fil rouge + packages</li></ul>
<b>1.3 Moyenne montagne / bassin de population</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Sous-exploitation du réservoir de population lémanique et de l'accessibilité de la moyenne montagne.</li><li>• <b>Objectifs:</b> Mieux identifier les clientèles cibles et leurs attentes et définir des produits adaptés</li></ul>
<b>1.4 Biodiversité et environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Potentiel environnemental sous-exploité</li><li>• <b>Objectifs:</b> Accompagnement, synergies (complémentarités) et valorisation de la structure du Parc Naturel Régional Jura Vaudois (PNRJV): projet et visibilité</li></ul>
<b>1.5 Produits du terroir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Sous-exploitation des spécialités locales</li><li>• <b>Objectifs:</b> Valorisation des produits traditionnels du Parc Naturel Régional Jura Vaudois (PNRJV)</li></ul>
<b>1.6 Hébergement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Nombre de lits et qualité des hébergements non adaptés.</li><li>• <b>Objectifs:</b> Mise en réseau des hébergeurs et accompagnement pour professionnaliser la branche: accueil, services, qualité (label)</li></ul>
<b>1.7 Projets structurants</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Nombre et type de projets non adaptés à la situation actuelle.</li><li>• <b>Objectifs:</b> Redéfinition de projets structurants et fédérateurs.</li></ul>
<b>1.8 Promotion touristique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Superposition des différentes entités territoriales existantes : multiples vitrines d'appel</li><li>• <b>Objectifs:</b> Préciser l'identité et les caractéristiques du périmètre au sein d'une entité promotionnelle existante (La Côte, Jura sans frontières)</li></ul>
<b>1.9 Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Constats:</b> Absence d'un pilote («moteur») et déficit de communication entre les acteurs.</li><li>• <b>Objectifs:</b> Identifier le modèle de gouvernance idéal pour le périmètre et émettre des étapes de réalisation (scénario)</li></ul>

<sup>1</sup> Dans la partie 5 de synthèse, nous fournissons un tableau actualisé présentant les résultats de l'étude pour chacun des 9 points clés.

## 1.4 Méthodologie

### 1.4.1 Concepts mobilisés

Pour la réalisation de cette étude, nous avons utilisé différents concepts décrits ci-dessous :

**SWOT** : L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) est un outil stratégique qui permet de faciliter la détermination d'une stratégie de développement. L'analyse combine l'étude des forces et des faiblesses d'un territoire ou d'une organisation, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. Le but de l'analyse est de prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Pour le périmètre St-Cergue - St-George, l'analyse SWOT a été réalisée avec les acteurs du périmètre et nous a permis d'identifier les secteurs et activités à développer.

**Business Model Caneva (BMC)** : Le BMC est un outil dérivé du concept innovant *Business Model Design* qui décrit les caractéristiques économiques d'une organisation qui crée, délivre et capture de la valeur. Le BMC est un concept novateur facilitant la description et le dialogue autour d'un modèle économique d'affaires. Présenté sous la forme de 9 blocs, le BMC décrit le fonctionnement d'une entreprise et la façon dont elle peut gagner de la valeur. Ces blocs thématiques nous renseignent sur quatre dimensions phares de l'entreprise : **le client, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière**. Nous avons développé cette méthode avec les principaux acteurs du territoire dans le but de comparer les modèles et d'identifier des synergies, divergences et/ou complémentarités.

**Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)** : Les DAS constituent un concept majeur de la stratégie de marché. Le découpage du couple « marché/offre » en DAS constitue une étape primordiale pour l'instauration d'un positionnement. Nous avons utilisé cette méthode pour déterminer un positionnement fédérateur et lors du développement de nouvelles activités phares. Nous avons choisi de reprendre les DAS élaborés par l'Office de Tourisme du canton de Vaud en les contextualisant et en les traduisant au regard du positionnement stratégique du périmètre jurassien.

**Benchmark** : Le Benchmark est une technique de marketing / analyse de la concurrence qui consiste à étudier et à analyser les modèles de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises et sociétés concurrentes afin de « profiter » indirectement de l'expérience des concurrents et de proposer un modèle plus performant (sans répéter les erreurs des sociétés concurrentes).

Nous avons utilisé le benchmark pour comparer la périmètre St-Cergue – St-George à des territoires similaires notamment transfrontaliers, afin d'identifier d'éventuelles nouvelles pistes de développement. Nous avons pris soin d'analyser l'offre mais également le système de gouvernance.

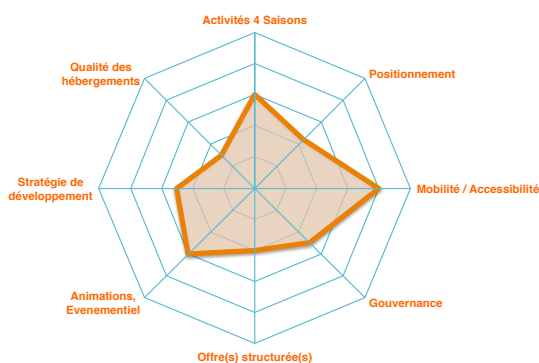
Nous proposons ci-après une modélisation sous forme graphique de la stratégie et de l'organisation de territoires suisses et français pouvant légitimement être comparés au périmètre jurassien. L'objectif est de démontrer que sur les 8 fonctions étudiées (activités 4 saisons, positionnement, mobilité et accessibilité, gouvernance, offre(s) structurées, animations – événementiel, stratégie de développement et qualité des hébergements), peu de territoires sont au top sur toutes les fonctions et que **le relationnel « stratégie – organisation » est un préalable indispensable à la structuration touristique**.

## 1.4.2 Le profil du territoire référence : Saint-Cergue / Saint-George

L'accessibilité est indéniablement le point fort de notre territoire de référence (= par ailleurs une composante du positionnement). Il semble également qu'un patchwork d'activités et d'événements existe, sans pour autant renforcer le positionnement et la visibilité du territoire.

Tous les autres aspects sont relativement faibles d'où l'importance d'une structuration de l'offre et d'une réorganisation touristique durable, basée sur des éléments fédérateurs.

Saint Cergue - Saint-George

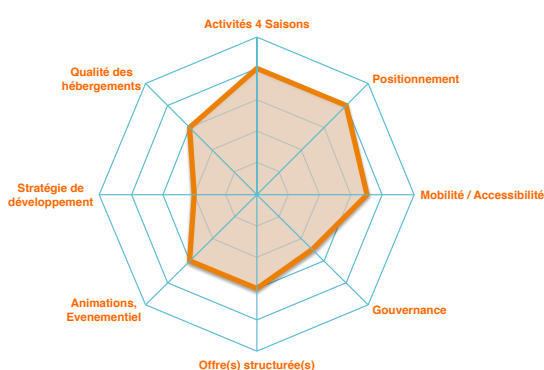


## 1.4.3 Les territoires étudiés / comparés

*Le Vercors, un territoire à forte connotation excursionniste (ou courts séjours)*

Le Vercors, territoire touristique à proximité de Grenoble et Valence, a récemment travaillé sur une structuration de la fonction « promotion » à l'échelle globale de son territoire (plus de 2000 km<sup>2</sup>) : son positionnement jusqu'alors très marqué par l'Histoire de la Seconde Guerre mondiale progresse vers plus de ludique et met davantage en valeur la variété de l'offre.

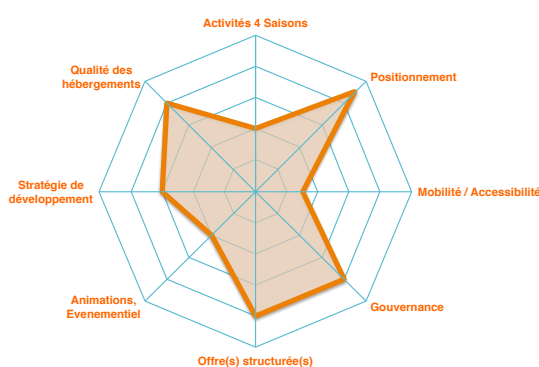
Vercors



*Les Combrailles, un territoire qui a su se structurer*

Les Combrailles, territoire faiblement touristique il y a encore 5 ans, a choisi de diversifier son économie vers le tourisme en se positionnant fortement sur l'halieutisme. Partie d'une feuille blanche, les acteurs ont su structurer leur offre et miser sur la qualité des hébergements.

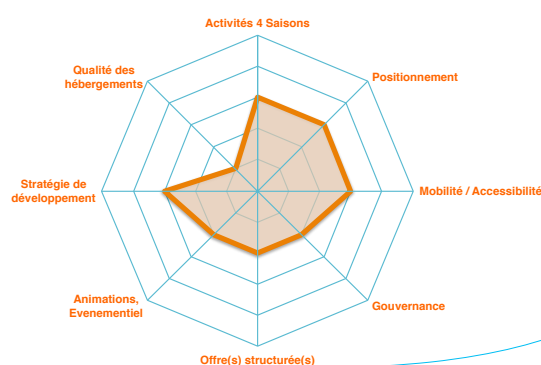
Combrailles



*Les Monts du Pilat, en quête d'innovation*

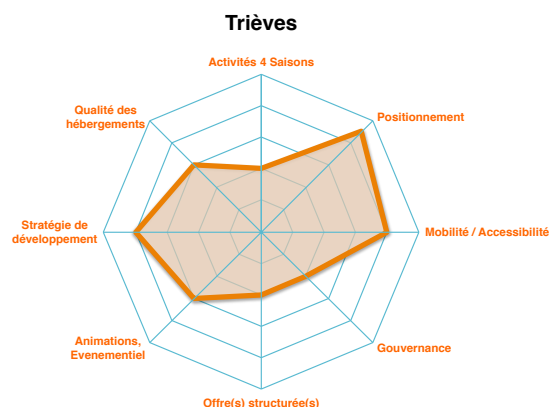
Territoire accessible depuis Saint Etienne, les Monts du Pilat est composé de 4 portes d'entrées qui impactent négativement la structuration de l'offre. Les acteurs ont dû mener une réflexion visant un double objectif : mutualisation des moyens (notamment sur l'activité nordique) et recherche d'un positionnement innovant visant à séduire la clientèle urbaine stéphanoise.

Monts du Pilat



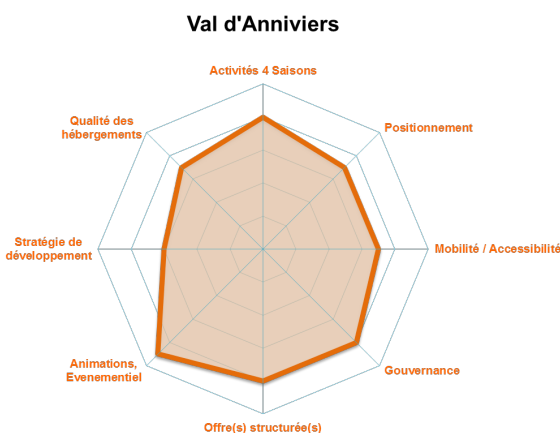
*Le Trièves, un exemple concret et opérationnel de territoire fortement positionné mais qui peine à se structurer*

Dès 2008, le Trièves a opté pour un axe de développement fort autour de l'écotourisme. Pourtant, même si de nombreuses offres existent en lien avec cet axe (hébergement touristique et permanent « passif », site de « Terres Vivantes », espace laboratoire du co-voiturage sécurisé...), les acteurs n'ont pas (encore) trouvé la bonne clef pour travailler davantage ensemble et ainsi être plus performants sur le marché.



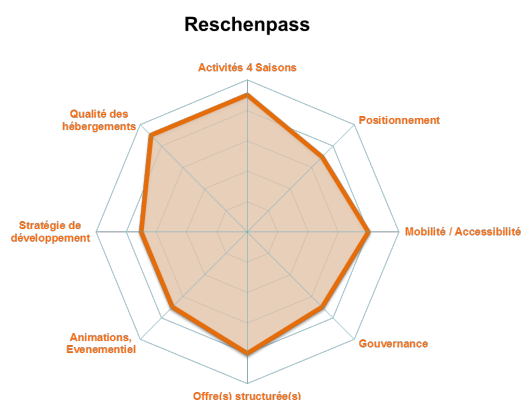
*Val d'Anniviers (Valais/Suisse). Ensemble pour un développement touristique contrôlé*

Les stations touristiques formant le Val d'Anniviers (Grimentz, Zinal, St-Luc, Chandolin et Vercorin) se sont regroupées afin de renforcer les synergies existantes et de bénéficier d'une meilleure visibilité à l'échelle nationale et internationale. Afin de structurer l'offre de la vallée, Anniviers propose un **Pass' Liberté** (activités + transport) permettant aux hôtes de découvrir les différents pôles et spécificités régionales.



*Reschenpass (Tyrol autrichien/italien). Collaboration transfrontalière*

Les destinations touristiques, Nauders (A), Schöneben (I) et Sankt Valentin (I), situées de part et d'autre du col du Reschen, ont initialement rassemblé leurs forces pour proposer un produit unique autour de la pratique du ski, connu sous le nom de « Reschenpass Skiparadies ». Cette collaboration dépasse aujourd'hui le cadre du ski avec la proposition d'un **panel important d'activités 4 saisons** d'un côté comme de l'autre de la frontière.



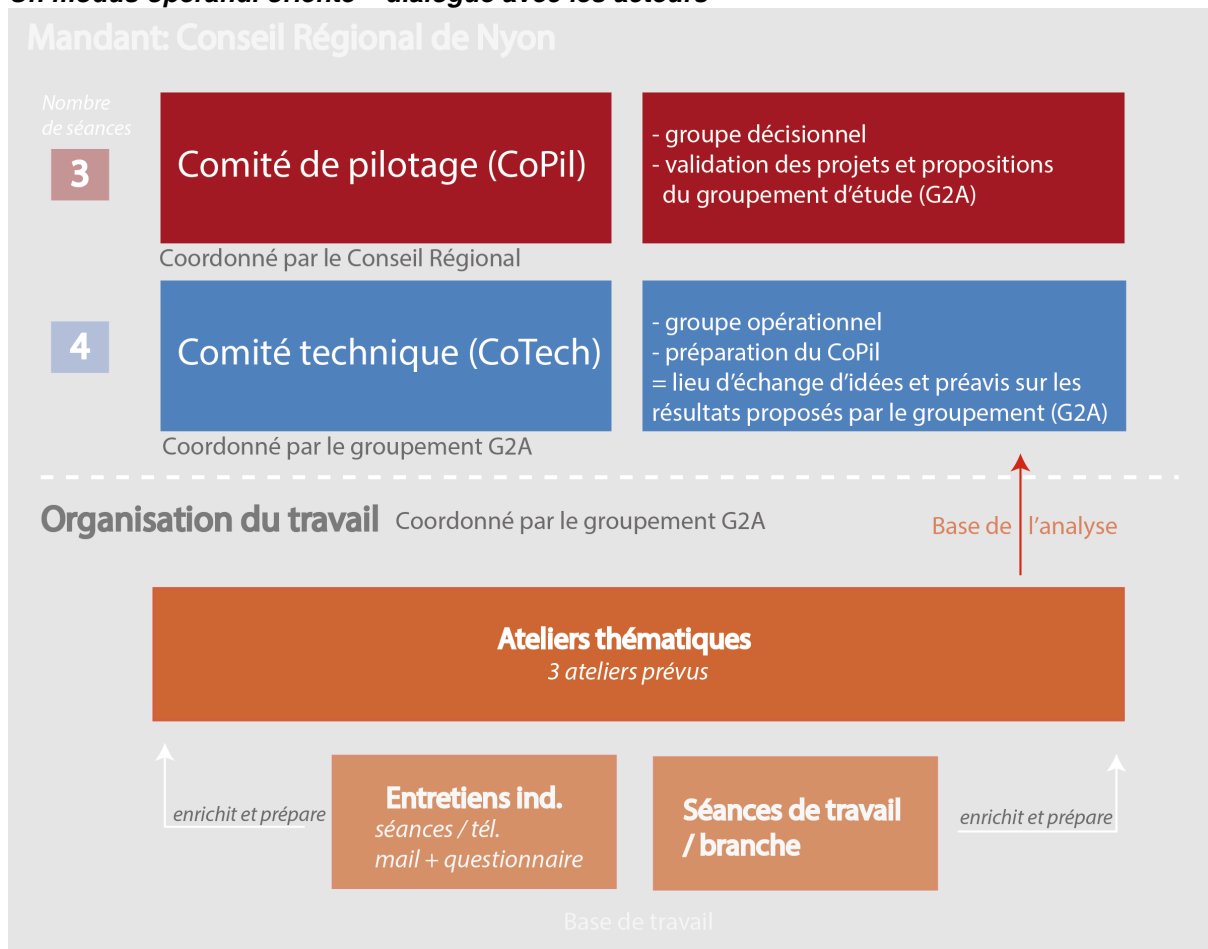
→ Ces différents exemples démontrent que rien n'est facile ni acquis sur les territoires touristiques : il faut se fixer des objectifs communs symboles d'un développement territorial et touristique ancré, qui, s'il est suffisamment structuré, peut devenir l'une des principales composantes de l'économie territoriale.

→ Si aucun des territoires n'est parfait sur les 8 fonctions observées, le périmètre jurassien est aujourd'hui encore loin des niveaux requis pour prétendre être une vraie destination. Des efforts conséquents sont à produire principalement sur la qualité des hébergements, le positionnement, la structuration de l'offre et la gouvernance (au sens animation du territoire).

## 1.5 Organisation générale

Afin de répondre aux enjeux du projet, et comme exprimé plus haut, nous avons souhaité privilégier une approche « **bottom-up** » combinant entretiens individuels, ateliers de travail, ateliers acteurs et confrontation des idées avec les acteurs « structurants » du territoire, présents en **CoTech** et **CoPil**.

### Un *modus operandi* orienté « dialogue avec les acteurs »



Dans une première phase, et en parallèle de la **prise de contact** avec les acteurs du périmètre, nous avons étudié la documentation de référence, essentielle à la bonne compréhension du territoire et permettant de nous concentrer sur les vrais défis et enjeux du territoire.

A la lecture de nombreux documents stratégiques, organisationnels et techniques, *il convient de s'interroger sur l'opérationnalisation partielle de certaines mesures et propositions ?*

Finalement, la diversité des échanges avec les acteurs, leur ouverture ou au contraire leur réticence à « entrer » dans la démarche, nous a permis de dresser le portrait des acteurs du territoire et de **cerner leur perception du périmètre Saint-Cergue / Saint-George.**

### Une « juste » répartition des rôles

Il aura fallu quelques séances de « rodage » pour comprendre et identifier « qui fait quoi ? » dans quel organe de suivi du projet. Habitué, le groupement interprète les répétitifs besoins de clarification comme un réel besoin d'amélioration de la communication et la nécessité de multiplier les échanges avec les acteurs clés du territoire. Afin que cette ultime étude puisse « parler » aux acteurs, le groupement s'est donc donné pour mission **d'entretenir et de favoriser le dialogue tout au long du travail.**

Ainsi, nous partageons ici le portrait de chaque organe du projet :

### 1.5.1 Le CoTech : la vision « du terrain »

Le CoTech regroupe les directeurs opérationnels ou responsables touristiques du territoire. Les principaux éléments retenus révèlent des préoccupations tournées vers la **difficulté à identifier les rôles de chacun** et la **difficulté à rendre cohérente l'offre touristique** du territoire.

A la base, la méconnaissance ou l'inexistence de statistiques fiables concernant le périmètre « montagne » limite fortement le développement de stratégies cohérentes. Parallèlement, le groupement relève la difficulté des acteurs à identifier des éléments différenciant de leur offre, *par manque d'implication ou de professionnalisme ?*

Finalement, la faiblesse des échanges actuels entre chaque structure pèjore également le « bon fonctionnement » de l'activité touristique.

→ **La mise en place d'une stratégie d'information / communication spécifique au périmètre devrait être encouragée.**

**Invités :** Marie Laperriere (PNRJV), Michel Gauthier-Clerc (Zoo de la Garenne), Martin Jaussi (Commune de St-Cergue), Patrick Freudiger (Conseil Régional), Vivianne Aeby (Conseil Régional), Nathalie Raya-Etter (Conseil Régional), Marie-Laure Gebhart (St-Cergue Tourisme), Vasja Zalokar (NRT), Etienne Bovard (ESS La Dôle), Richard Zaugg (TéléDôle), Yvonne Dufour (St-Cergue Tourisme), Groupement G2A

### 1.5.2 Le CoPil : une vision « régionale »

Le CoPil regroupe les présidents de structures touristiques et Syndics des communes du périmètre. Pour ces acteurs, l'enjeu essentiel réside dans la **réforme de l'organisation touristique** et son mode de financement associé, ainsi que dans l'intégration d'une offre locale cohérente au sein de stratégies régionales existantes : OTV, Jura 3-Lacs, stratégies de marque, etc.

→ **La dimension « communication » doit également être prise en compte et exige une mise en réseau et le développement de collaborations.**

**Invités :** Denis Dumartheray (Codir / Commune Gilly), Olivier Schär (PNRJV) Stéphane Natalini (Télé-Dôle), Cornélia Gallay (Commune de St-Cergue), Alain Domenig (Commune de St-George), Chantal Landeiro (Commune le Vaud), Pierre-A. Kummer (Commune de Longirod), Laurent Richard (Syndicat mixte les Rousses), Patrick Freudiger (Conseil Régional), Vivianne Aeby (Conseil Régional), Nathalie Raya-Etter (Conseil Régional), Martin Jaussi (Commune de St-Cergue), François Bryand (NRT), Andrea Banholzer (OZV), Isabelle Pasche (OTV), François L-A Althaus (Commune d'Arzier), Luc Mouthon (Commune Marchissy), Sandra Mordasini (Canton de Vaud), Groupement G2A

### 1.5.3 Les ateliers-acteurs : une dynamique difficile à organiser !

En préambule, il faut rappeler que le groupement a eu de la difficulté à « mobiliser » les acteurs du terrain et a dû, avec le soutien du Conseil Régional, veiller à ce que chaque acteur soit individuellement relancé. **Ceci révèle « l'hétérogénéité » et le manque de structuration des prestataires du périmètre.**

Malgré tout, et fort de « **contacts personnalisés** », un premier atelier acteurs a pu être réalisé à Basse-Ruche, le 2<sup>ème</sup> à Saint-Cergue, au centre du Vallon.

Les acteurs présents au premier atelier ont participé à la réflexion concernant un **positionnement commun**. Cette réflexion a permis de mettre en exergue une réelle cohésion entre les acteurs, en terme de positionnement perçu, à savoir la tradition, la nature, le patrimoine, le panorama ou encore l'accessibilité. → **Une dynamique a pu être initiée, qu'il s'agira de poursuivre ...**

Les acteurs ont ensuite travaillé sur la question de la gouvernance en appliquant la méthode des BMC, méthode déjà utilisée avec les acteurs clés du territoire.

Les informations récoltées sont indispensables pour la suite de l'étude car elles permettent de construire une identité, un positionnement et une gouvernance sur le **principe** « **bottom-up** », principe peut-être un peu négligé jusqu'alors, mais garantissant pourtant le succès d'un développement territorial et touristique durable !

Le dialogue initié lors de l'atelier a également permis d'identifier des besoins / attentes spécifiques des acteurs, **4 éléments clés sont identifiés** :

- *Concrétisation d'une liaison pédestre / ski de fond entre les villages de Saint-Cergue et Saint-George favorisant la mobilité touristique et renforçant l'identité commune du périmètre ;*
- *La nécessité de développer une « culture touristique » en favorisant le dialogue et la communication ;*
- *La volonté de professionnaliser l'activité touristique ;*
- *La nécessité d'animer le territoire et d'organiser l'activité touristique via un coordinateur touristique.*

Lors du deuxième atelier, dédié cette fois à la **structuration de l'offre et à l'identification en commun de projets structurants**, le message est clair : « nous avons déjà tout essayé, rien n'a marché ! ».

Avec seulement 7 acteurs présents, nous avons revu le programme de l'atelier et avons fait le **choix du dialogue plus que celui de production de matière**.

→ Cette dynamique d'échange a permis d'identifier la motivation, l'organisation et le potentiel créatif de chacun et **révèle l'évidente nécessité d'un « coach touristique »** pour structurer, orienter et guider les acteurs.

#### **L'essentiel = éléments « à retenir » de la démarche participative <sup>2</sup>**

→ Méconnaissance et/ou données peu fiables concernant l'offre (hébergement) et la demande (clientèle) = élément limitant pour adapter / développer une stratégie d'action pertinente pour le périmètre ;

→ Acteurs du terrain en « perte de confiance » (théorie du verre à moitié vide), mais exprimant des attentes « fortes » : réelles opportunités d'action ;

→ Difficulté à identifier le rôle de / les missions d'acteurs pourtant clés : NRT / PNRJV / Têledôle ;

→ Offre « patchwork » (diversifiée) à rendre cohérente ;

→ Nécessaire « mise en dynamique touristique » du territoire → **soft skills** : formation et culture touristique à organiser au préalable ;

→ Réflexion axée sur la nécessaire mise en place d'une organisation touristique professionnelle nécessitant des ressources financières et des compétences précises ;

→ Nécessité d'intégrer l'offre locale aux stratégies régionales : cohérence et mise en réseau

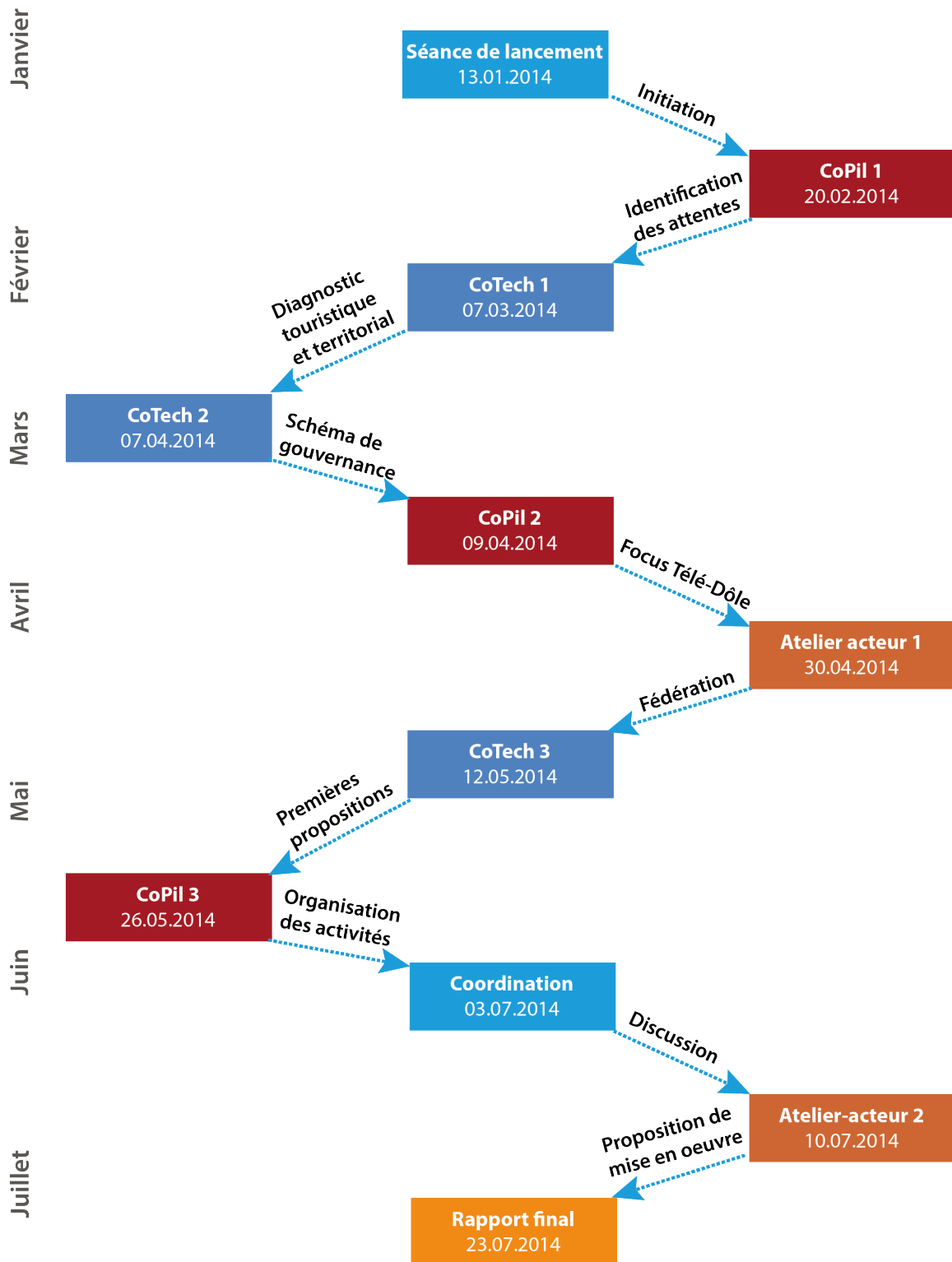
→ Nécessité d'identifier un fil rouge et de mettre en lien les produits, les pôles et les acteurs du territoire.

→ **Nécessité d'intégrer la dimension « 4 saisons » et la polyvalence des projets fédérateurs.**

<sup>2</sup> La rubrique « l'essentiel » correspond dans tout le document aux éléments clés retenus par le groupement. Ils serviront de base pour les recommandations, idées forces et plan d'actions

### 1.5.4 Calendrier de travail

Afin de comprendre l'enchaînement des séances et la logique de travail, le schéma ci-après précise les liens, objectifs et résultats propres à chaque type de séance. D'un point de vue général, nous avons trouvé intéressant de travailler d'abord avec les membres du Cotech (vision opérationnelle) et de confronter les idées et propositions avec les élus du Copil (vision stratégique) afin de pouvoir valider les idées forces et propositions clés du groupement G2A.





## Focus acteurs : les messages forts entendus au cours du mandat

« On a déjà essayé, rien n'a marché »

« Il manque un fil rouge »

« Nous sommes tributaires de la météo ! »

« Il n'y a pas que le sport et la saison hiver, nous devons aussi pouvoir proposer des expériences l'été »

« Il est primordial d'avoir une personne en charge de la coordination du périmètre, il n'y a personne au gouvernail »

« Les forces s'épuisent. Il faut trouver les bases pour fédérer les acteurs entre-eux »

« Le projet de patinoire n'a plus de sens, il ne répond plus à un besoin et l'argent réservé pourrait être bien mieux investi ailleurs »

« Nous devons travailler de manière transversale et concertée »

« Aujourd'hui toutes les graines sont semées, il ne faut surtout pas ajouter de nouvelles structures, mais renforcer les missions de base de chaque entité existante »

« Alors que des projets existent déjà dans le plan directeur, pourquoi n'avons nous pas réussi à aller de l'avant ? »

« Ici, on a pas la culture du tourisme ! »

« Il ne faut pas donner des coups d'épée dans l'eau, mais agir juste ! »

« On a besoin de professionnaliser l'activité touristique »

« La station des Rousses doit être perçue comme un partenaire et non comme un concurrent »

« Comment créer les interactions ? Qui doit les impulser ?  
Comment ? »

« Il manque une maison d'accueil pour informer et guider les hôtes »

« Il y a assez à faire, ce qu'il manque c'est un liant, une offre structurée et ciblée. Aujourd'hui, tout est déstructuré »

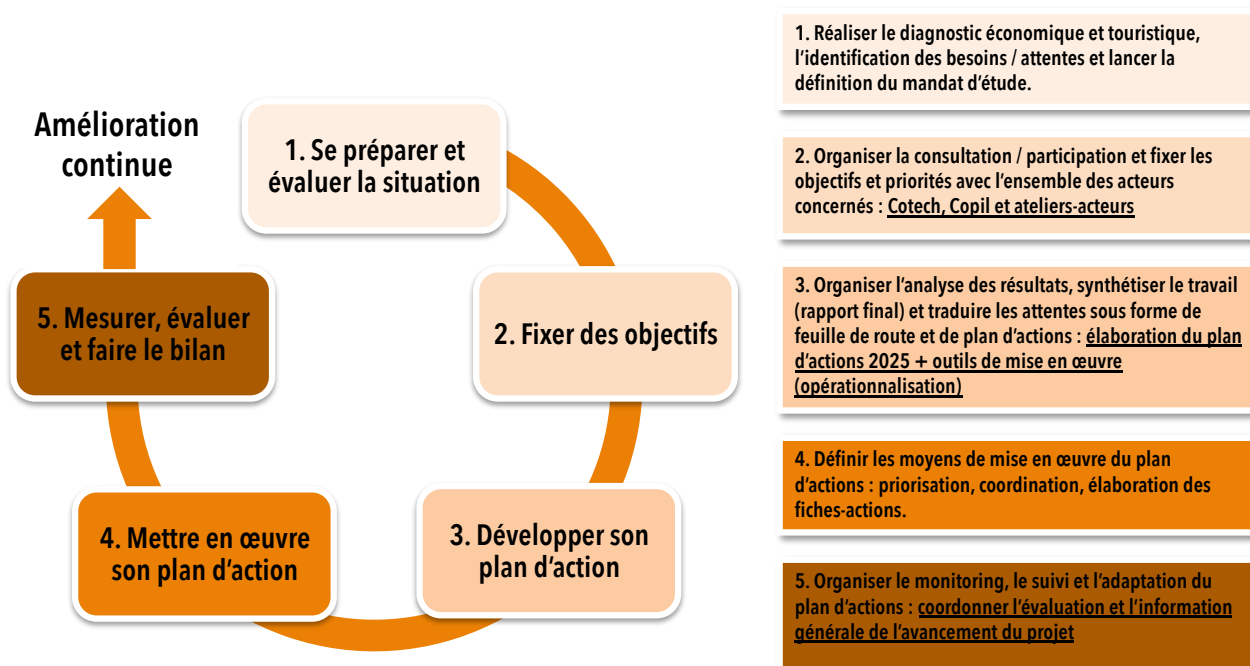
« La diversité fait la force de notre région »

« Quelle est notre image commune ? Nous devons enlever les douanes »

« Vous êtes notre dernier espoir, nous attendons beaucoup de vous ! »

### 1.5.6 Processus d'amélioration continue

Pour finir, nous souhaitons ouvrir le champ méthodologique en relevant l'intérêt du processus initié par le Conseil Régional : **un processus d'amélioration continue**. En effet, plus que l'exigence de résultats concrets, nous avons identifié les premières étapes d'un processus complet d'amélioration continue visant **la qualité et le succès des projets**.



Le mandat du groupement G2A couvre les étapes 1 à 3 du processus et indique les pistes ou grandes orientations pour caractériser l'étape 4 et faciliter la mise en œuvre. L'étape 5 ne doit pas être sous-estimée et doit idéalement être définie parallèlement, afin d'assurer la **pérennité du travail initié**.

## Partie 2. Analyse thématique

Cette partie plutôt descriptive vise à présenter le **portrait économique et touristique du territoire**. Nous y décrivons les caractéristiques du territoire ainsi que les modalités de fonctionnement des acteurs. Chaque rubrique sera déclinée en points méthodologiques, constats et messages clés (l'essentiel).

### 2.1 Eléments d'analyse concernant les activités et les hébergements touristiques

Comment caractériser l'offre de notre périmètre ?

#### 2.1.1 Méthode concernant l'état des lieux des activités et des hébergements

Au sujet des activités, nous avons actualisé l'inventaire de 2006 et 2010 par une concertation avec les acteurs, mais également par des visites de terrain pour apprécier la dimension et la perception qualitative des équipements et aménagements. Nous avons recensé les différentes typologies d'hébergement (source NRT et OTV).

#### 2.1.2 Contexte géographique : les quatre grands pôles

La partie jurassienne du district de Nyon se compose de dix communes: **Arzier, Bassins, Chésereux, Gingins, La Rippe, Le Vaud, St-Cergue, Marchissy, Longirod et Saint-George**. Notre périmètre d'étude comprend le massif de La Dôle et une partie du Parc jurassien vaudois. Si l'offre touristique est surtout concentrée entre St-Cergue et La Dôle, elle est plus dispersée dans les autres secteurs (Saint-George et espaces intermédiaires). Sur la base du Plan Directeur régional, nous pouvons néanmoins identifier 4 grands pôles :

- **La Dôle**, orientée activités alpines (offre hivernale dominante) ;
- **La Givrine**, orientée activités de pleine nature (offre 4 saisons possible) ;
- **Saint-Cergue**, orientée activités « multi-loisirs » (offre 4 saisons souhaitée) ;
- **Saint-George**, orientée activités alternatives et nordiques (offre de niche liée au patrimoine, offre sensationnelle, offre hivernale ).

→ Ces quatre pôles sont peu reliés entre eux.

#### 2.1.3 Les activités : une offre 4 saisons tournée essentiellement vers le loisir

**Le périmètre jurassien offre une palette relativement complète d'activités** orientées vers la pleine nature. Qu'elles soient marchandes (*ski alpin ou nordique, accrobranche, trottin'herbe, swing golf*) ou non marchandes (*randonnées sous toutes ses formes, vol à voile, escalade...*), elles permettent de soutenir la vocation « loisirs » de cet espace aujourd'hui majoritairement fréquenté par une clientèle d'excursionniste.

##### 2.1.3.a Présentation saisonnière des activités

→ **Les activités hivernales**

**Les activités « alpines »**. C'est une offre hivernale structurante pour le périmètre et elle est présente sur chacun des 4 grands pôles, mais sous des formes différentes et complémentaires. Elle est très majoritairement destinée à une cible « famille » et « débutante ». La liaison transfrontalière du secteur de **La Dôle** avec la station des Rousses est un atout certain en terme marketing<sup>3</sup>. Sans rivaliser avec les stations du massif alpin, elle offre une variété technique, d'équipements et de dénivelés propres à

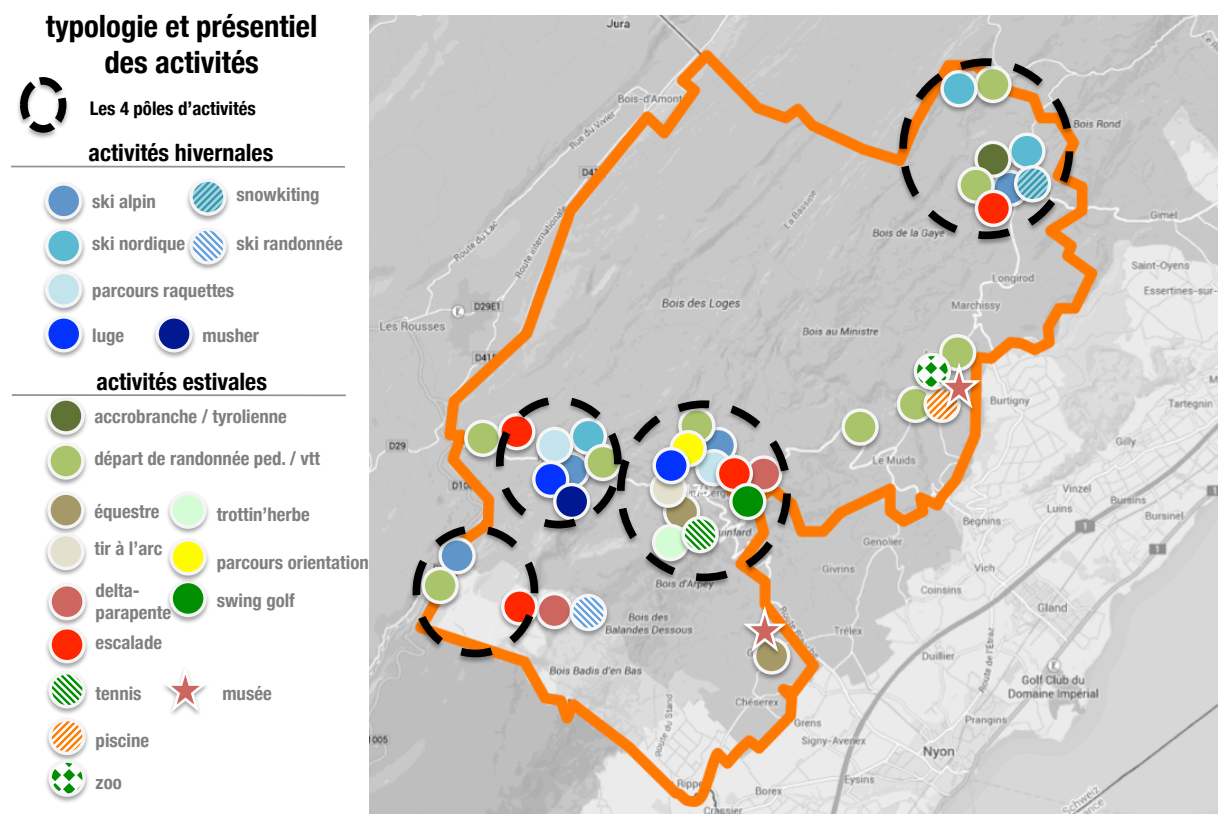
<sup>3</sup> les caractéristiques et modalités de développement du forfait franco-suisse seront analysées dans un focus « télédôle

satisfaire la clientèle excursionniste de la grande agglomération genevoise. Le site de **La Trelasse** est un exemple révélateur de ces offres conjuguant activités et convivialité, recherchées pour des activités journalières par une clientèle urbaine. Sur **Saint-Cergue** et sur **Saint-George**, nous sommes en présence de petits domaines d'animations ciblant également les familles et les débutants (n'entendons-nous pas souvent les genevois « *j'ai appris à skier à Saint-Cergue ?* »). Le site de **Basse-Ruche** est à mettre à part dans la mesure où il est le seul espace de pratique à être multisaisonnier, et peut légitimement être considéré comme une offre relativement indépendante (activités variées, restauration, location de matériel...).

**Activités « nordiques ».** Les secteurs de **Saint-Cergue (Givrine)** et de **Saint-George** offrent un domaine de près de 120 km de pistes, ce qui en fait une offre relativement importante sur le massif du Jura. Le réseau est transfrontalier et permet de basculer sur le secteur des Rousses ou de la Vallée de Joux. Ces activités sont également structurantes dans la mesure où elles permettent, à l'instar de la randonnée estivale, un maillage important et des connexions entre les différents sites du périmètre (inexistant directement entre les différents pôles nordiques). Son potentiel de mise en réseau est important. De plus, les espaces de pratiques se trouvent sur l'axe de la Haute Route du Jura, permettant la double revendication comme lieu de passage et de séjour de cette offre à forte notoriété.

→ **Les activités estivales.**

S'il existe une concentration remarquable sur le secteur de Saint Cergue, les activités estivales sont relativement réparties sur le territoire avec notamment de nombreux départs de randonnées pédestres, équestres et pour le VTT ainsi qu'un accrobranche à sensation assez unique dans la région à Saint-George. Les offres estivales « basiques » sont présentes (tir à l'arc, tennis, piscine, vol à voile...). A noter le secteur de **Basse Ruche** concentrant une palette importante d'activités accessibles à tous. Une orientation pédagogique et environnementale est donnée par la présence du Zoo de la Garenne à Le Vaud (objectifs de 80000 visiteurs) et de la maison du Parc du Jura Vaudois à Saint-George.



### 2.1.3.b Analyse SWOT des activités touristiques

Cette analyse a été présentée lors du CoTECH du 7 mars et amendée lors des ateliers acteurs. Issue des plans directeurs de 2006 et 2010 mais toujours d'actualité, elle a été actualisée et complétée.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une nature préservée à proximité d'un bassin versant urbain en quête de loisirs</li> <li>▪ Une forte demande pour le tourisme doux</li> <li>▪ Quelques offres distinctives (ex La Garenne, les cabanes)</li> <li>▪ Vue et valeur du paysage</li> <li>▪ Accès en transports publics (Nyon Saint Cergue)</li> <li>▪ La proximité avec Les Rousses</li> </ul> <p><i>La présence du PNRJV renforce la volonté de développer le tourisme « doux », respectueux de la nature, et force à la mise en place de synergies communes entre les acteurs touristiques.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des secteurs peu aménagés (équipements et signalétique), peu sécurisés et peu organisés (ex : La Givrine)</li> <li>▪ L'offre en hébergements peu importante et faiblement qualitative</li> <li>▪ La faible valorisation des produits du terroir (alimentaires et artisanaux)</li> <li>▪ Les synergies quasi-inexistantes entre partenaires et acteurs du tourisme</li> <li>▪ Le manque d'un réel positionnement marketing</li> </ul> <p><i>Ces faiblesses sont le lot commun d'un certain nombre de territoires de dimension et de géographie similaires : pour autant, une partie d'entre elles peuvent être supprimées par une meilleure organisation et structuration de l'offre.</i></p>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le fort potentiel de développement de « l'incentive » en lien étroit avec le tourisme d'affaires sur Nyon</li> <li>▪ Un bassin de clientèle important sur le bassin genevois</li> <li>▪ Les liens et partenariats potentiels (et parfois existants) avec la station des Rousses</li> <li>▪ La multiplication des courts séjours de « respiration » des urbains et la présence des cabanes</li> <li>▪ L'aspiration à découvrir des nouvelles destinations proches de chez soi et loin du tourisme de masse</li> <li>▪ La recherche d'un tourisme « à taille humaine »</li> </ul> <p><i>Les opportunités sont réelles mais dépendantes de la volonté des décideurs locaux de s'en emparer.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rester en retrait des nouvelles attentes de la clientèle notamment urbaine</li> <li>▪ Développer des offres similaires à des destinations davantage structurées</li> <li>▪ Ne pas réussir à retenir l'excursionniste en ne développant pas ou pas assez rapidement des offres d'hébergements et de transports.</li> <li>▪ Développement davantage structuré sur le secteur français de proximité</li> </ul> <p><i>Les menaces sont également réelles et dépendantes de la volonté des décideurs locaux de les transformer en enjeux.</i></p>

### 2.1.3.c Constats

**Une offre de dimension familiale, multisaisonnaire mais faiblement originale** : la nature et la dimension des activités présentes démontrent que nous sommes sur un territoire qui a certes répondu aux principaux besoins d'une clientèle de proximité (activités de loisirs pour des excursionnistes) mais qui n'a jamais été réellement en position de conquête : peu d'offres réellement originales et surtout non structurées.

**La situation avec les Rousses est paradoxale**, à la fois une opportunité et une menace :

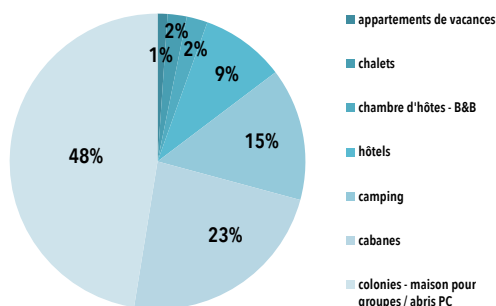
- une opportunité dans la mesure où même si l'offre d'activités des Rousses est structurellement mieux organisée, elle s'intéresse logiquement aux espaces franco-suisse dans un objectif de diversité et « d'exotisme ».
- une menace par le fait que progressivement, la faible organisation des activités côté helvétique ne permet pas un équilibre des retombées économiques. Cette configuration est amplifiée par la faible capacité d'accueil en hébergement.

### 2.1.3.d L'essentiel

- La richesse et la diversité des activités sportives et de nature sont une véritable valeur ajoutée « loisir » du périmètre jurassien ;
- Un fort potentiel de pratiques transfrontalières et de synergies liées à la mise en réseaux entre prestataires d'activités (mais aujourd'hui peu structurées) ;
- Des activités fortement orientées sur les typologies de clientèles « excursionnistes » ;
- C'est aussi la conjugaison des éléments tangibles (paysages, altitude et proximité) qui forme un atout touristique indéniable.

## 2.1.4 - Les hébergements

### 2.1.4.a Typologie et capacité d'accueil



Fait remarquable, près de la moitié de la capacité d'accueil (48%, 746 lits) est composée d'établissements pour les clientèles de groupes (scolaires, familles, tribus). Autre point important, le nombre important de lits en cabanes (23%, 367 lits) qui concourt à l'originalité de l'offre. Le parc hôtelier est peu représenté (9%, 145) et peu qualitatif. Enfin, une minorité de lits est le fait de chambres d'hôtes, de chalets et d'appartements de vacances (5% pour ces trois dernières catégories).

Répartition en pourcentage de lits de la capacité d'accueil touristique par typologie d'hébergement (source NRT et OTV)

### 2.1.4.b La dynamique d'exploitation et de fréquentation : l'exemple des établissements hôteliers

*NB : nous reprenons ici les seules données disponibles concernant la fréquentation des hébergements touristiques auprès de l'OTV. Les tableaux de données sont en annexes 8.*

**Nombre moyen de nuitées par séjour.** Concernant la dynamique d'exploitation des hébergements (nombre moyen de nuitées sur les établissements hôteliers), celui-ci est faible (1,8) et renforce la dimension « excursionniste » de l'offre. Cela permet également d'envisager des marges de progression certaines sur la commercialisation de lits touristiques à la condition d'une mise en place d'une double démarche de structuration / qualification associée au développement d'un outil commercial efficient et adapté. À titre de comparaison, le périmètre Suisse enregistre en moyenne 3,4 nuitées par séjour contre 2,5 pour le secteur « Jura ».

**Volume annuel d'arrivées et de nuitées et évolution entre 2011 et 2013.** Il est surprenant d'avoir des volumes de nuitées si faibles sur les établissements hôteliers (4117 nuitées pour 145 lits). Cela correspond à une mise en marché d'une à deux journées maximum par semaine. Ces données renforcent la faible dimension de l'immobilier de loisirs et de sa mise en marché sur l'ensemble du périmètre.

**Volume mensuel d'arrivées et de nuitées et évolution entre 2011 et 2013.** En appréciant plus finement les données des arrivées et des nuitées, nous constatons que la fréquentation des établissements hôteliers est majoritairement estivale : à titre d'exemple sur l'année 2013, près de la

moitié des nuitées (48,2%) est comptabilisée entre juin et septembre contre seulement 19% sur la période d'exploitation hivernale (de décembre à mars) et ce même si nous ne sommes que sur une typologie particulière (hôtels et établissements de cure) ne correspondant pas forcément au ciblage clientèle. Il existe quelques différentiels d'évolution entre les trois années d'observation : il y a un léger décalage mensuel entre les mois de hautes fréquentations estivales (juillet à août), sans doute provoqué par des raisons d'ordre climatique. A noter que les volumes d'arrivées sont sur un rythme similaire aux nuitées.

#### 2.1.4.c Analyse SWOT des hébergements touristiques

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Types d'hébergement diversifiés ;</li> <li>Offre importante en hébergements de groupe ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sous-représentativité des lits hôteliers et leur faiblesse qualitative ;</li> <li>Des volumes de fréquentation faibles ;</li> <li>Petites structures d'hébergements peu professionnelles ;</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>À l'instar des activités, le fort potentiel de mise en réseau ;</li> <li>Le développement du label développé par le Parc Naturel Régional (potentiel de développement qualitatif) ;</li> <li>Développement de synergies avec la station des Rousses (échange de clientèle, usage d'outils communs) et en particulier, potentiel d'intégration au sein de la centrale de réservation de la Sogestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexte helvétique défavorable à l'hôtellerie en zone de montagne, et à l'investissement au sein des petites structures<sup>4</sup> ;</li> <li>Concurrence de la station des Rousses (tourisme de masse, industrie).</li> </ul>

#### 2.1.4.d Constats

**Une capacité faible et peu qualitative.** Si le nombre total de lits touristiques est estimé à un peu moins de 1600 lits sur les 10 communes du périmètre jurassien (§ annexe n°1 et 2), c'est à peine l'équivalent d'une petite station pré-alpine (Région du Pays d'en Haut – Gruyère ; ou dans les Pré-Alpes françaises : Plateau du Retord – Ain ; Col de Rousset - Isère ; Monts du Pilat – Loire) dont l'économie touristique principale n'est que peu basée sur la composante « hébergement ». À noter que les établissements hôteliers, peu nombreux, sont eux majoritairement de petites tailles et ne permettent pas l'accueil qualitatif de groupes, principales cibles des opérateurs du tourisme d'affaires sur Nyon (par exemple). Peu de structures sont qualifiées ou labellisées renforçant la faible appréciation de cette composante majeure pour l'économie touristique.

**Les cabanes, un atout important et à forte valeur ajoutée.** Peu présente du côté français, la typologie des cabanes peut être un vecteur de développement permettant de se différencier et de structurer une offre « pleine nature », celle-ci étant cohérente avec les demandes d'une clientèle (urbaine) recherchant le contact étroit avec la nature.

#### 2.1.4.e L'essentiel

- Sont dénombrés près de 1600 lits pour une cinquantaine de structures d'accueil ;
- Le parc hôtelier, composante emblématique des destinations touristiques, est peu présent et faiblement qualitatif ;
- Une grande majorité est concentrée sur Saint-Cergue qui est le « pôle » d'accueil du périmètre ;
- Le nombre important de lits en cabanes concourt à l'originalité de l'offre ;
- L'exploitation hôtelière est majoritairement estivale et ne soutient actuellement pas une offre hivernale structurée.

<sup>4</sup> Tourisme alpin, défis et opportunités, septembre 2013, UBS.

## 2.2 Offre touristique : une nécessaire structuration autour d'une stratégie de positionnement

Les activités présentes permettent-elles d'acter un positionnement?

### 2.2.1 La structuration de l'offre

#### 2.2.1.a Présentation

La structuration de l'offre consiste à organiser, en fonction de prospects cibles, une série plus ou moins étayée ou variée d'offres dans une cohérence de pratiques, d'affinités et de commercialisation. Une première approche de la structuration vise à proposer des offres packagées comme c'est en partie le cas sur le périmètre jurassien (§ annexe 6).

La structuration de l'offre vaut aussi bien dans des objectifs de développement de séjours que dans la performance d'offres dédiées aux excursionnistes : il n'y a pas d'opposition entre ces deux volontés, la deuxième pouvant déboucher progressivement vers du court séjour et ainsi améliorer les retombées économiques sur le territoire : pour mémoire, un excursionniste dépense en moyenne 3 fois moins qu'un séjournant.

Si elle passe par le rapprochement des 4 grandes typologies d'offres (hébergement, restauration, transport et activité – ici *nordiques*), il s'agit de créer un relationnel commercial entre les différents prestataires concernés afin d'être en mesure de présenter une offre lisible et correspondant aux attentes de la clientèle cible.

#### 2.2.1.b Méthodes

Nous avons volontairement opté pour une présentation reprenant une partie de la méthodologie illustrative de la stratégie touristique 2013-17 de l'Office de Tourisme du Canton de Vaud, celle-ci ayant le mérite d'avoir été travaillée au regard d'enquêtes de clientèles cibles (ce que nous n'avons pas strictement sur le périmètre jurassien) mais également d'être le support d'une infographie claire et communicante.

#### 2.2.1.c Constats

En reprenant et en adaptant l'une des composantes stratégiques cantonales, nous avons choisi de reprendre les DAS (Domaines d'Activités Stratégiques) mais en les contextualisant et en les traduisant au regard du positionnement stratégique du périmètre jurassien. Le schéma ci-dessous présente le fruit de cette adaptation qui permet d'être cohérent avec cette démarche récente et structure de fait l'offre présente. Le DAS cantonal « nature » devient ici « découverte et pratique du patrimoine naturel », celui concernant « l'art de vivre » se complète de l'adjectif « jurassien » et le DAS « événements et festivals » se recentre davantage sur les animations. Quant au DAS « tourisme d'affaires », il se transpose logiquement en « incentive<sup>5</sup> » de part la proximité de l'offre jurassienne avec les capacités d'accueil côtières et principalement hôtelières.

Nous sommes ainsi en phase avec la stratégie touristique cantonale et renforçons du même coup la chaîne de valeur stratégique du développement touristique. Néanmoins, cette orientation n'aurait été possible sans les orientations proposées lors des ateliers acteurs, et il faut également garder à l'esprit que l'objectif est aussi de différencier l'offre du périmètre jurassien au regard des territoires voisins (Les Rousses, Mont-Jura, Saint Croix / Les Rasses notamment). Il s'agit également de prendre en compte les orientations du positionnement au sein des groupes DAS.

<sup>5</sup> terme anglophone signifiant motivation ou challenge, ie activités sportives et de découverte proposées aux entreprises lors de séminaires et dans le cadre majoritairement de « team building »



DAS RÉGION DU LÉMAN	DÉCLINAISONS PÉRIMÈTRE JURASSIEN	Précisions
CULTURE, PATRIMOINE ET TRADITIONS	CULTURE, PATRIMOINE ET TRADITIONS	Musées, patrimoine bâti, traditions et expressions vivantes
NATURE	DÉCOUVERTE ET PRATIQUE DU PATRIMOINE NATUREL	Paysages, randonnées, cyclotourisme activités estivales, transports
ART DE VIVRE	ART DE VIVRE « JURASSIEN »	Gastronomie, produits du terroir, bien-être
ÉVÉNEMENTS ET FESTIVALS	ANIMATIONS ET ÉVÉNEMENTS	Animations locales et événements
ACTIVITÉS HIVERNALES	ACTIVITÉS HIVERNALES	Activités alpines et nordiques
TOURISME D'AFFAIRES	INCENTIVE	Activités sportives ou de découvertes liées au « team building »

Nous proposons l'application par DAS selon les 4 pôles géographiques vue lors de la modélisation du positionnement (voir schéma ci-dessous) : là encore, les orientations ne sont pas exclusives ni arrêtés : à titre d'exemple, le groupe DAS « art de vivre jurassien » n'est pas proposé sur le secteur de la Dôle : cela n'empêche en rien le développement futur d'une offre liée directement à ce groupe DAS.

	Saint - Cergue	Saint - George	La Givrine	La Dole
Groupe DAS CULTURE, PATRIMOINE ET TRADITIONS				
Groupe DAS DÉCOUVERTE ET PRATIQUE DU PATRIMOINE NATUREL				
Groupe DAS ART DE VIVRE « JURASSIEN »				
Groupe DAS ANIMATIONS ET ÉVÉNEMENTS				
Groupe DAS ACTIVITÉS HIVERNALES				
Groupe DAS INCENTIVE (ACTIVITÉS)				

**Si Saint-Cergue et Saint-George sont les deux secteurs où l'ensemble des groupes DAS peuvent être présents** (ou développés), le secteur de la Givrine et de La Dôle se concentrent davantage sur les activités de loisirs et l'incentive (au sens des activités). A noter que nous proposons volontairement des animations et événements sur les 4 secteurs géographiques, ces derniers étant des composantes fortes de mise en dynamique des activités et de l'attractivité touristiques.

**Concernant l'incentive**, ce groupe DAS est à comprendre principalement dans le développement des activités qui est une partie de l'incentive, raison pour laquelle le secteur de La Dôle est apprécié différemment des autres (puisque ne proposant pas de lieux de regroupement). Cela implique également de travailler en étroite collaboration avec les développeurs et organisateurs du tourisme d'affaires sur Nyon et ses environs.

**Nous détaillons (§ annexe n°5) par groupe DAS et par secteurs géographiques les activités entrant directement (ou parfois indirectement) dans la thématique de développement associée. Nos propositions de développement ou compléments d'activités permettant de renforcer les groupes DAS sont reportées en couleur rouge. Et nous y associons les clientèles ciblées (ou prioritaires).**

Nous détaillons également dans la partie 2.2.4 les activités qui soutiennent très directement le positionnement au travers des groupes DAS.

**Un grand nombre d'activités existantes sont déjà intégrables au sein des différents groupes DAS.** Si nous avons également fait des propositions de développement visant à accentuer la spécialisation et la différenciation, il s'agit dès lors et de façon concomitante d'améliorer la structuration de l'offre dans son ensemble, en lien avec l'évolution de l'organisation touristique sur le plan local.

Des exemples existants d'offres packagées sont déjà présents sur le périmètre jurassien sans pour autant faire l'objet d'une structuration forte (§ annexe 6).

#### 2.2.1.d L'essentiel

- La structuration touristique est essentielle pour clarifier la lecture de l'offre ;
- Les priorités doivent être portées par les activités présentes les plus facilement « structurables » et ayant un fort impact territorial (à savoir les activités nordiques, la randonnée, le VTT....)
- Elle doit se baser sur des activités « phares » ayant un fort impact promotionnel (proposition faite dans la partie mise en œuvre).
- Elle est à intégrer au sein de démarches extraterritoriales existantes (les groupes DAS de la stratégie cantonale).

## 2.2.2 Positionnement (spontané et recherché)

### 2.2.2.a Présentation

**Généralités.** Pour faire simple et vulgariser fortement le propos, nous définissons le positionnement comme étant la manière dont les acteurs touristiques d'un territoire, d'une destination, cherchent à valoriser leur offre en fonction d'un marché identifié, et dont la clientèle touristique le perçoit. C'est en quelque sorte définir « quel goût, quelle odeur, quelle saveur ? » ont notre offre et notre territoire aux yeux de la clientèle excursionniste et de séjour. C'est également définir ce qui nous réunit en dehors du « socle » commun que représente le territoire.

Le positionnement est aussi un outil intéressant pour se placer au regard de la concurrence, notamment au travers d'interrogations telles que :

- *Pourquoi irais-je skier à Saint-Cergue ou à La Dôle au lieu des Monts Jura ?*
- *Qu'est-ce qui me ferait venir pratiquer le VTT à La Givrine (et non au Col de la Faucille ?)*
- *Pourquoi rester dormir une ou deux nuits à Saint-George alors que j'habite à moins d'une heure en voiture ?*

Le positionnement se caractérise généralement en fonction des tendances du marché tout en essayant de les devancer. Il doit être distingué entre le positionnement **spontané** (celui qui semble naturel au regard de l'offre et de ses caractéristiques) et le positionnement **recherché** (correspondant à celui que veulent atteindre les acteurs touristiques).

### 2.2.2.b Méthodes

Comme explicité dans la partie relative à la démarche, nous avons organisé et animé des ateliers de concertation avec les acteurs touristiques clés du périmètre jurassien afin de travailler sur le contenu, le sens et les réalités du positionnement touristique. Nous présentons ci-dessous tout d'abord le travail à l'échelle du périmètre puis par secteur géographique. Les acteurs étaient scindés en trois groupes d'où trois approches).

### 2.2.2.c Constats

**Le positionnement spontané à l'échelle du périmètre jurassien.** Le premier groupe d'acteurs a fortement mis en exergue les termes de « **nature préservée et valeurs humaines** ». Le positionnement spontané fait ici référence aux composantes « tangibles » du périmètre (pastoralisme, nature, espace) qui valorisent l'offre sans pour autant la différencier fortement d'autres destinations du même type. Nous ne sommes pas sur des valeurs « marketing » mais sous une approche « parlons vrai » et « parlons de ce que nous sommes ». Le deuxième groupe aborde quant à lui les composantes « **évasion et l'oxygénation** » : nous sommes là aussi sur un positionnement spontané faisant fortement référence aux composantes « naturelles » du périmètre, mais sont intégrées des valeurs davantage marketing (accessibilité, « bol d'oxygène », évasion nature...). Quant au troisième groupe, il fait en quelque sorte un mix des deux premiers groupes. **Avec « le poumon vert de « La Côte<sup>6</sup> »** nous sommes sur une approche en complémentarité des espaces côtiers voir davantage (dans l'idée que « nous sommes mieux là haut »).

Les 3 approches, intéressantes, sont malgré tout assez peu différenciantes : stratégiquement, il convient soit de mettre en avant la forte valeur ajoutée qualitative et/ou la variété de l'offre, soit d'accentuer une potentielle différenciation en innovant et en promouvant des offres touristiques endémiques.

**Le positionnement spontané par secteurs géographiques** (La Dôle, Saint Cergue, La Givrine et Saint-George) renforce l'approche précédente tout en précisant les deux secteurs de La Dôle et de la Givrine comme étant des espaces de loisirs et de pratiques, le secteur de Saint-Cergue comme étant

<sup>6</sup> Le terme originel employé par les acteurs était « poumon vert de la Riviera » ; hors, la Riviera est identifiée à la région de Vevey-Montreux. Sans travestir son sens, nous l'avons volontairement changé pour « La Côte ».

espace débutant et négativement orienté comme « cité dortoir » ou « lieu de passage », et le secteur de Saint-George considéré comme « l'authentique », à l'écart et « inconnu » (nous le comprenons plutôt dans un sens de manque d'offres et de structuration de celles-ci) posant directement la question de la légitimité touristique (voir géographique).

Le positionnement souhaité (ou recherché) à l'échelle du périmètre jurassien **se résume à une « bonification » des composantes du positionnement spontané par des orientations essentiellement sur le plan qualitatif. Néanmoins, le déficit d'hébergement de type hôtelier est un frein à un développement plus prononcé de « villégiature » au sens du séjour « climatique » et de qualité de services.**

#### 2.2.2.d Analyse et orientations

C'est une mise en exergue des facilités d'accès et de la valorisation (pédagogique, qualitative et récréative) des espaces naturels qui est prioritairement recherchée par les acteurs. Néanmoins, ceux-ci n'ont pas estimé nécessaire de fortement différencier le positionnement au regard des offres concurrentes de grande proximité (Les Rousses, Sainte Croix Les Rasses...): **cela démontre clairement le fort besoin en formation des acteurs et leur faible approche stratégique qui reste cantonnée à une stratégie de « cueillette » et non motivée par la conquête de nouveaux marchés.**

Afin de rendre plus cohérent et homogène le territoire au travers du positionnement, nous proposons trois grandes orientations combinées de développement :

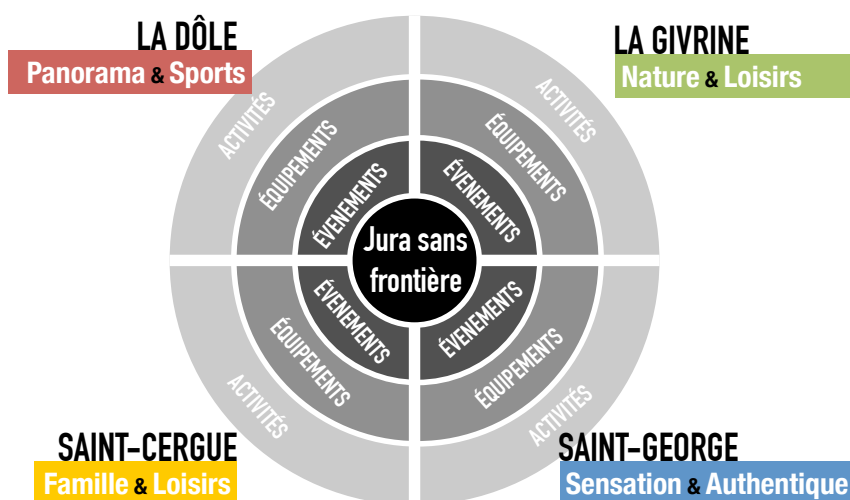
**Première orientation : développer un positionnement « mosaïque » de l'offre en opposition à la situation actuelle de « patchwork » :** Comme cela avait été proposé dans le Plan Directeur de 2006 et son actualisation en 2010, le positionnement peut être valorisé et décliné sectoriellement sous la forme de « mosaïques », le tout sous le couvert d'une composante « chapeau » ou « ombrelle ». Ce dernier a pour principal objectif l'attractivité (on parle d'une fonction « aspirateur ») à la condition que celle-ci puisse dans un second temps relayer commercialement au sein des différents secteurs de l'offre. L'intérêt d'une telle démarche est double, à la fois assurer une cohérence territoriale du développement (imposant une meilleure mise en réseau) et organiser celui-ci pour être davantage dans une logique de séjour (c'est à dire migrer progressivement d'une consommation à la journée à une offre « de destination » en organisant et « suscitant » la consommation d'autres prestations et activités).

**Deuxième orientation : modéliser le positionnement sous un item commun et le décliner par pôle :** il s'agit concrètement de modéliser le positionnement sous le couvert d'un item « chapeau » **Le Jura sans frontière**<sup>7</sup> qui résume et valorise bien à la fois la géographie de l'offre et sa dimension « moyenne montagne » en liens avec les valeurs du positionnement spontané vu précédemment. Cette modélisation se décline **géographiquement sous les 4 grands pôles existants:**

- **La Dôle : Panorama et Sports**, de part ses composantes alpines et de point de vue paysager et exceptionnel sur le bassin lémanique.
- **La Givrine : Nature et Loisirs** de part ses composantes topographiques vallonnées et de moyenne montagne et par la présence d'une offre accessible autour des activités de pleine nature.
- **Saint Cergue : Famille et Loisirs** de part ses caractéristiques de « pôle » et par la présence d'une offre riche et diversifiée (hiver et été, § carte des activités).
- **Saint-George : Sensation et Authentique** de part son caractère de villégiature, son offre patrimoniale et d'activités (typicité de son accrobranche) et le dynamisme de son secteur associatif.

<sup>7</sup> Tel que proposé dans les plans directeurs de 2006 et 2010

**Troisième orientation : décliner sur chaque pôle les activités, les équipements et les évènements** associés consolidant chaque secteur et indirectement le positionnement « chapeau ».

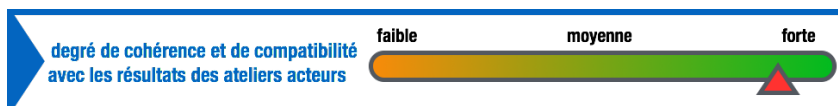


C'est l'imbrication des types d'activités sur chaque secteur qui va permettre d'aboutir à un positionnement touristique territorial partagé et décliné par les acteurs. Néanmoins, celui-ci ne doit pas être exclusif mais être soutenu par une majorité d'offres qualifiées.

Le « Jura sans frontière » n'est pas une marque : c'est un slogan qui porte le positionnement et facilite la lecture de l'offre ; c'est également un repère tangible pour les acteurs touristiques et les porteurs de projets de développement, une orientation qui se décline sur les fonctions et composantes touristiques les plus qualifiées. Nous verrons dans les propositions suivantes comment ce slogan s'intègre au sein des marques existantes.

### 2.2.2.e Logique d'imbrication du positionnement du périmètre avec les stratégies touristiques extra-territoriales

**Positionnement et stratégie du périmètre « Jura » de la Région du Léman :** Le positionnement affiché du périmètre « Jura » de la Région du Léman (intégrant également la vallée de Joux, Vallorbe et Sainte Croix/Les Rasses) met fortement l'accent sur 3 principales composantes : la pleine nature (et sa découverte), les panoramas et les produits du terroir + les traditions vivantes. Celles-ci correspondent parfaitement et sont en cohérence avec les résultats obtenus lors des ateliers acteurs (§ partie précédente) renforçant ainsi la place du périmètre Saint Cergue – Saint-George dans le territoire élargi du territoire « Jura ».



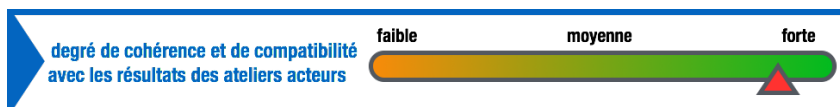
*Si le périmètre Saint Cergue Saint-George s'intègre parfaitement dans le positionnement affiché du « Jura », il n'en demeure pas moins que son offre doit rechercher à se distinguer fortement soit dans la qualité soit dans l'originalité / l'innovation.*

**Stratégie touristique du Parc Naturel Régional du Jura Vaudois (PNRJV) :** Si celle-ci s'oriente autour de 6 principaux axes (promotion de l'agriculture locale, valorisation sylvicole, mobilité douce, valorisation patrimoniale et gouvernance), elle est axée principalement sur la diversification et le renforcement de l'offre touristique durable (§ l'axe 2.4 de sa « stratégie tourisme<sup>8</sup> ») tout en prônant des composantes collaboratives en matière de promotion. Il s'agit notamment des points suivants :

- développer et promouvoir le tourisme durable en privilégiant la mobilité douce ;
- favoriser la création et la mise en réseau d'infrastructures d'hébergement et de restauration compatibles avec les objectifs du Parc Jura vaudois ;

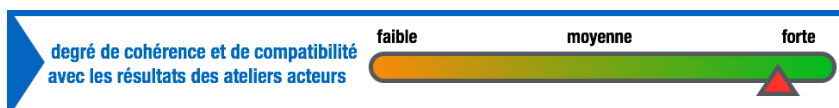
<sup>8</sup> Stratégie tourisme du PNRJV, novembre 2011)

- créer des produits forfaitaires de courts séjours, pour les saisons d'été et d'hiver, promus et réservables par le biais des offices du tourisme ;
- promouvoir des offres thématiques incluant les sites naturels et culturels du Parc Jura vaudois et les territoires le bordant (de Genève à Yverdon-les-Bains) ;
- valoriser l'offre d'hébergement pour la clientèle de « groupes » par le biais des outils de communication et de promotion du Parc Jura vaudois.
- développer des offres de découverte du patrimoine culturel artisanal et/ou d'industrie à faible empreinte écologique. Développer des outils de promotion en collaboration avec les offices du tourisme.



Les composantes stratégiques présentées ici rejoignent clairement celles vues en ateliers avec les acteurs touristiques qui ont formalisé le positionnement proposé. La cohérence est donc forte renforçant ainsi un rôle potentiellement non négligeable du PNRJV dans la gouvernance touristique

**Stratégie touristique de la Région du Léman (Canton de Vaud - OTV) :** Si la stratégie touristique du Canton de Vaud<sup>9</sup> se base sur les Domaines d'Activités Stratégiques<sup>10</sup> déclinés en 6 points (Culture, Patrimoine, Traditions – Nature – Art de Vivre – Evènements et festivals – Activités hivernales – Tourisme d'Affaires) où l'on devine que le périmètre jurassien apparaît principalement sur les DAS « nature » et « art de vivre », le positionnement affiché<sup>11</sup> se concentre sur un unique item (« vivre ») intégrant 3 déclinaisons principales : Les « panoramas », le « Voyager autrement » et les « traditions vivantes » (nous reprendrons dans la partie mise en oeuvre ces 3 déclinaisons comme orientant les propositions de produits « phares »).



L'intérêt pour le périmètre jurassien (et ses secteurs géographiques associés) est d'avoir à la fois un positionnement en cohérence avec ces DAS - permettant de structurer opérationnellement l'offre autour d'une « chaîne de valeur » - et des propositions de produits à forte valeur ajoutée touristique en liens avec les clientèles cibles.

**L'ensemble des composantes stratégiques des 3 territoires étudiés entre pleinement dans les orientations dessinées par les acteurs touristiques du périmètre Saint Cergue – Saint-George. Il s'agit néanmoins d'organiser et de différencier ce positionnement en lui donnant corps par une structuration de l'offre et des orientations de développement de produits en phase avec celui-ci.**

#### 2.2.2.f L'essentiel

- Un positionnement générique autour des composantes de la nature (découverte, pratiques d'activités et de l'accessibilité (proximité des principaux bassins de chalandises) qui se traduit bien dans l'accroche « Jura Sans Frontière » déjà présente dans les plans directeurs de en 2006 et de 2010.
- Une déclinaison de « mosaïque » par pôle qui permet complémentarité et diversité, et qui oriente favorablement vers le court séjour.
- Un positionnement qui s'intègre parfaitement aux stratégies extra-territoriales étudiées
- Des déclinaisons potentielles fortes par activité mais aussi sur le plan géographique
- Des clientèles cibles progressivement multiples, visant principalement les groupes issus du bassin genevois, de Lausanne ou des territoires transfrontaliers tout en se diversifiant vers l'individuel sportif et l'approche patrimoniale.

<sup>9</sup> Stratégie touristique 2013-2017, juillet 2013, OTV.

<sup>10</sup> DAS : Domaine d'Activités Stratégiques : sous-ensemble de produits définis pour des clients spécifiques, des marchés spécifiques, des réseaux de distribution spécifiques, des concurrents spécifiques, des technologies spécifiques, des compétences spécifiques, une structure de coût spécifique.

<sup>11</sup> Le positionnement affiché a été apprécié principalement via les brochures « vivre » éditées par l'OTV – édition 2012

## 2.2.3 Proposition d'activités « phares » en lien avec le positionnement des différents pôles touristiques du périmètre

Suite aux ateliers avec les acteurs touristiques du périmètre avec lesquels nous avons travaillé sur la définition et la recherche d'activités phares, nous proposons ci-après 5 activités « phares » pour chacune des saisons estivales et hivernales.

### 2.2.3.a Activités hivernales existantes pouvant être considérées comme étant des activités « phares » et à renforcer

	> <b>Snowkiting (existant)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification de l'activité glisse; >utilisation d'une énergie renouvelable (le vent); >appel des activités nautiques (lac);
<b>Impact promotion</b>	Fort car innovant voir décalé (et activité visible depuis les sites de pratique)
<b>Impact gouvernance</b>	Assez réduit car activité concentrée sur le secteur du haut de Saint George
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint George (Sensation et patrimoine)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Clientèle incentive, urbaine et "individuelle sportive"



	> <b>Ski nocturne à Saint Cergue (existant)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>attractivité d'une pratique sous un environnement horaire décalé (mais correspondant bien à "l'excurionniste travailleur") >activité visible depuis le lointain (autoroute Genève - Lausanne) > association actuelle avec un dîner (produit ski nocturne - fondue)
<b>Impact promotion</b>	Fort (le ski nocturne n'est pas déployé sur toutes les stations)
<b>Impact gouvernance</b>	Assez réduit même si l'offre actuelle associe des prestataires (ski, repas...)
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint Cergue (Famille et loisirs)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Clientèle individuelle, tribus, clientèle incentive



	> <b>Chiens de traîneaux (existant)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>activité hivernale ayant un fort potentiel de communication et de promotion; >l'approche combinée glisse + dressage est fortement touristique; >fort potentiel de déclinaison (approche de l'animal, randonnée toute saison...).
<b>Impact promotion</b>	Fort car image nature et sportive combinée.
<b>Impact gouvernance</b>	Relatif mais peut-être générateur de liens entre prestataires;
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint Cergue (Famille et loisirs)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires, tribus, clientèle incentive



### 2.2.3.b Recommandations d'activités hivernales à créer et pouvant être prochainement considérées comme étant des activités « phares »

	> <b>Parcours hivernaux de découverte ludiques des territoires (à créer)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification ludique forte de la découverte sportive et/ou culturelle; >activité hivernale multimodale (à pied, à ski alpin ou nordique, en chiens de traîneaux, en raquette...), >fort potentiel de renouvellement.
<b>Impact promotion</b>	Fort car innovant, mais dépendant de l'intensité technologique (effet wahou !) ou du storytelling.
<b>Impact gouvernance</b>	Fort car soutien le développement structuré de l'offre
<b>Sites de déploiement</b>	Toutes les portes d'entrées alpines ou nordiques du périmètre.
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires, tribus, clientèle incentive



	> <b>VTT alpin de descente (à créer)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification ludique et sportive; >effet de la dynamique de descente et du sensationnel;
<b>Impact promotion</b>	Fort car image dynamique et de diversité (impact de l'originalité)
<b>Impact gouvernance</b>	Assez réduit car activité concentrée sur les pistes de la Dôle
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Pôle de la Dôle (Panorama et Sport)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Clientèle incentive, urbaine et "individuelle sportive"



### 2.2.3.c Activités estivales existantes pouvant être considérées comme étant des activités « phares » et à renforcer

	> <b>Parcours aventure (existant)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>activité à sensation sur plusieurs niveaux de difficultés >liens forts avec l'incentive mais également les prospects familiaux
<b>Impact promotion</b>	Fort car images "sensation" et impacts potentiels sur les réseaux sociaux (partages d'images)
<b>Impact gouvernance</b>	Fort car soutien le développement structuré de l'offre
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint George espace nordique (Sensation et patrimoine)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires, tribus, clientèle incentive



	> <b>Visites des fruitières et distillerie</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>promouvoir les productions et savoir-faire locaux >valoriser l'identité culinaire jurassienne
<b>Impact promotion</b>	Fort car très recherché par des typologies larges de clientèle (famille, groupes...)
<b>Impact gouvernance</b>	Relatif mais peut-être générateur de liens entre prestataires
<b>Sites de déploiement</b>	Bassins, La Givrine, Saint Cergue, Saint George
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires et tribus.



	> <b>Visite de la Garenne (existant)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>site pédagogique et de découverte majeur sur le périmètre (et au-delà) >activité potentiellement de relais (car en partie couverte) >liens avec la composante "nature" du positionnement
<b>Impact promotion</b>	Fort car en lien avec les animaux (exemple du lynx) et impact lié à l'ouverture prochaine de l'extension
<b>Impact gouvernance</b>	Relatif mais peut-être générateur de liens entre prestataires
<b>Sites de déploiement</b>	Le Vaud
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires.



### 2.2.3.d Recommandations d'activités estivales à créer et pouvant être prochainement considérées comme étant des activités « phares »

	> <b>Parcours estivaux de découverte ludiques des territoires (à créer)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification ludique forte de la découverte sportive et/ou culturelle; >activité estivale multimodale (randonnée pédestre et équestre, VTT, cyclotourisme...), >fort potentiel de renouvellement.
<b>Impact promotion</b>	Fort car innovant, mais dépendant de l'intensité technologique (effet wahou !) ou du storytelling.
<b>Impact gouvernance</b>	Fort car soutien le développement structuré de l'offre
<b>Sites de déploiement</b>	Toutes les portes d'entrées - départ de randonnée (Dappes, Givrine, Saint Cergue, Saint George...)
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires, tribus, clientèle incentive



	> <b>Randonnée Segway (à créer)</b>
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification ludique forte sur le produit randonnée; >lien avec la mobilité douce
<b>Impact promotion</b>	Fort car (encore) innovant
<b>Impact gouvernance</b>	Relatif mais peut-être générateur de liens entre prestataires;
<b>Sites de déploiement</b>	Chemins ruraux depuis les principaux pôles touristiques.
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, tribus, voir clientèle incentive





## 2.2.4 Stratégie de marque

### 2.2.4.a Présentation

La marque crée de la valeur pour le consommateur touristique. Elle doit faire une promesse claire voire exclusive : elle engage le territoire à respecter cette promesse à tout moment, partout. C'est un contrat de confiance et une garantie. La marque différencie des offres touristiques souvent proches. Elle leur donne du sens. Elle simplifie la « convénience » des clients en leur donnant des repères dans une offre loisirs surabondante. De plus, une politique de marque développe un puissant sentiment d'appartenance en terme d'organisation. Enfin, la marque est une composante forte pour soutenir opérationnellement un positionnement touristique.

### 2.2.4.b Méthodes

Nous avons apprécié le potentiel de développement d'une marque devant répondre à 2 premiers points clefs : **l'ancrage de la marque** (ce sont les racines de la marque, souvent un produit historique, un personnage, une légende : peu d'éléments sur le territoire de Saint Cergue – Saint-George) et **le territoire de marque** (ce n'est pas la présence géographique de la marque mais le couple produits / clients et si celle-ci a une vraie légitimité : la faible structuration actuelle ne permet pas d'envisager ce développement sans une organisation touristique elle-même structurée).

Devant la faible correspondance des deux premiers points clefs, nous avons opté pour une stratégie d'intégration de marque existante en analysant les **caractéristiques de marque** (correspondant à l'apport de valeur « marché » au regard des clientèles cibles) et **l'ambition** (ou mission) de celle-ci (finalité marketing et/ou organisationnelle ...?). Nous avons retenu deux marques dont l'une intègre pleinement le périmètre jurassien et est nouvellement développée par le Canton de Vaud (« La Côte ») et une autre où le périmètre jurassien est partiellement intégrée (Les Montagnes du Jura).

### 2.2.5.c Constats

- Dimension et structuration insuffisante de l'offre pour prétendre au développement d'une marque ;
- Intégration de démarche de qualification et de promotion existante ;
- Professionnalisation des acteurs touristiques avant de se lancer dans ce processus ;
- Préalable de mise en réseaux indispensable.



**Une marque « ombrelle » existante en appui d'un positionnement « chapeau » ?** Avec cette stratégie, un même nom soutient plusieurs produits ou offres sur des marchés pouvant être différents. Sur le périmètre jurassien, une marque de type ombrelle a été récemment développée intégrant le périmètre jurassien « La Côte » : elle peut être une orientation favorable si le choix est fait d'un développement fortement axé sur le seul périmètre helvétique et en harmonie avec le secteur littoral.



**Intégrer une marque « ombrelle » existante et plus spécifique au secteur « montagne » ?** Une marque a été développée dès 2003 par les institutions touristiques départementales et régionales françaises « Montagne du Jura ». Elle a pour objectif de fédérer les acteurs touristiques autour d'un programme de communication – commercialisation « *pour faire à plusieurs ce que nous ne pouvons pas faire seul* ». Il nous paraît opportun de réfléchir à un rapprochement avec cette démarche : des synergies peuvent être identifiées entre les différentes offres transfrontalières. Cela pourrait, par exemple, être l'un des supports au rapprochement « organisationnel » avec le secteur des Rousses du moins sur le plan de la communication et de la commercialisation.

### 2.2.4.d L'essentiel

- L'offre actuelle et son organisation ne peuvent soutenir présentement le développement en propre d'une marque mais plutôt un « slogan » tel que proposé par l'item « le Jura sans frontière »
- Différentes marques existent déjà sur un périmètre géographique élargi et pourraient être un appui important de développement ;

### 2.2.5 Synthèse de la partie « activités touristiques et stratégie de positionnement »

Cette synthèse concerne la partie 2.2 (activités, offre et positionnement). Les informations relatives à la gouvernance sont détaillées dans la partie 2.3 du rapport.

L'organisation touristique territoriale en 4 pôles incite à proposer **une démarche stratégique sous la forme de déclinaisons thématiques** et génériques pour chaque pôle **sous couvert d'une orientation commune, transversale et partagée**.

L'opportunité d'une situation proche d'un important bassin démographique et dynamique (longtemps à l'origine d'une simple stratégie attentiste *-ou de cueillette*) oriente spontanément le développement de l'offre vers une forte attractivité des excursionnistes. Pour autant, **la mise en dynamique d'une offre vers davantage de structuration permet d'envisager l'émergence progressive du court séjour**, aidé par la présence originale d'une typologie d'hébergement en phase avec les attentes actuelles en matière d'approche de la nature et au sens plus large de l'environnement.

N'oublions pas la véritable valeur ajoutée qu'est le train « Nyon / Saint-Cergue / La Cure » permettant d'envisager (et c'est déjà en partie le cas) des offres packagées (l'amorçage d'une structuration ?).

Il est aussi important de s'intéresser conjointement à la notion de structuration de l'offre touristique et de territoire. Notre approche, dans cette phase de proposition consistant à déterminer les offres et méthodes les plus à même de structurer le tourisme sur le périmètre jurassien reste fondamentalement détaché du territoire administratif (quelque soit son niveau) et s'intéresse exclusivement à la capacité d'un territoire de développer une activité touristique au service de son développement économique et social : **en effet, le tourisme suit des logiques liées au patrimoine, à l'histoire, au paysage, à des réseaux d'acteurs... Si ces derniers sont fondamentaux, l'offre touristique doit être suffisamment étayée pour prétendre à une structuration** (d'où nos propositions de développement dans la partie mise en œuvre).

Si nous avons proposé de conserver l'item de positionnement « **le Jura sans frontière** » déjà présent au sein des plans directeurs de 2006 et 2010, c'est que nous sommes convaincus qu'il correspond parfaitement à l'orientation de développement à donner aux 4 composantes fondamentales de l'offre (les activités, la restauration, l'hébergement et les transports). D'ailleurs, les trois ateliers acteurs organisés ont conforté cette direction tout en étant restés certainement très limités sur les propositions de développement d'activités.

Si nous avons parfois souligné une certaine faiblesse d'approche stratégique des acteurs touristiques présents, il n'en demeure pas moins qu'ils sont la « force vive » du tourisme sur le territoire et que certains d'entre eux émergent par une valorisation qualitative de leur offre.

**Le potentiel de mise en réseau est important du fait de la complémentarité des acteurs présents** (aussi bien au niveau des activités que de l'hébergement ou de la restauration) même si un saut qualitatif s'avère nécessaire.

Cette mise en réseau passe nécessairement par **une gouvernance touristique elle-même structurée aux différentes échelles territoriales d'intervention**.

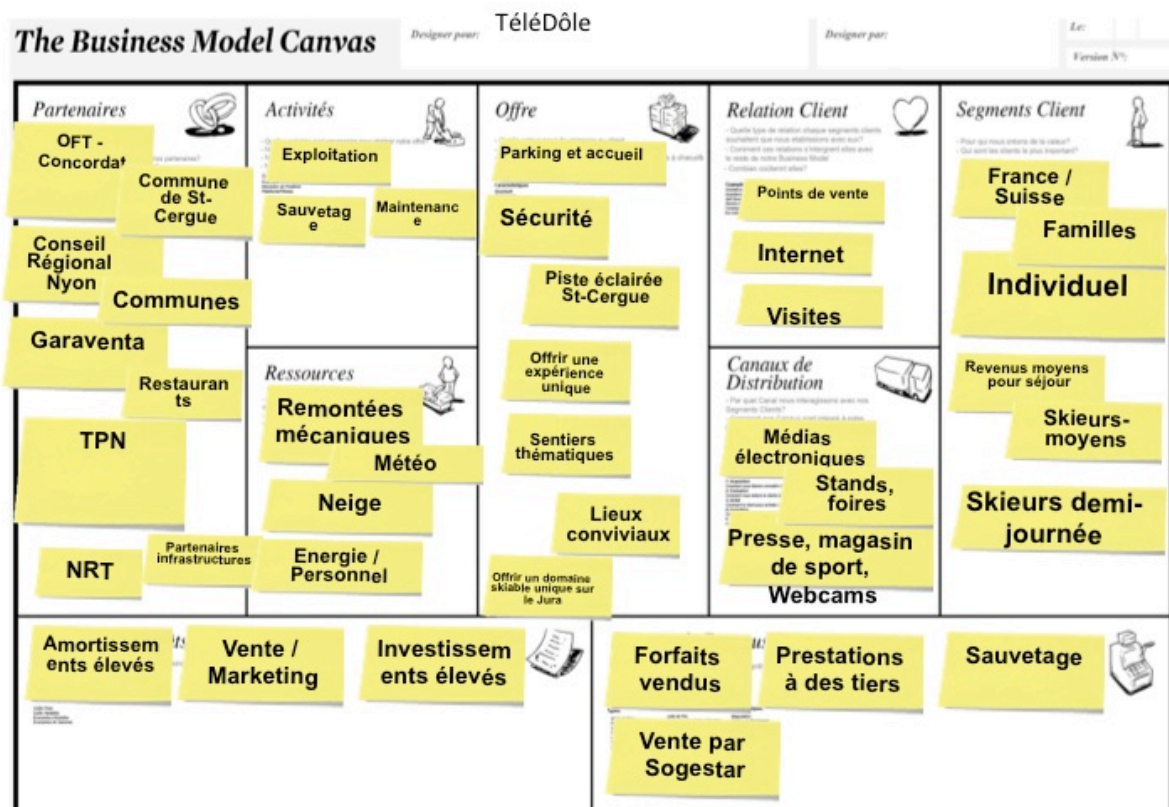
## 2.3 Télédôle SA

Nous ne pouvons poursuivre la description de l'offre du périmètre sans faire un focus particulier sur l'offre hivernale et la société Télédôle SA. Il ressort que l'analyse du fonctionnement de Télédôle mérite une attention spécifique et ne peut être combinée à l'analyse organisationnelle de tout le périmètre. Considérés comme acteurs clés du territoire, Télédôle reste aujourd'hui un acteur exclusivement actif l'hiver, alors que le potentiel d'attractivité est fort pour les 4 saisons. **Ainsi, le rôle de Télédôle au sein du territoire doit être redéfini et, doit permettre in fine, de renforcer l'attractivité de l'offre hivernale (offre alpine).**

Nous développons ici avec précisions les enjeux liés à l'offre ski sur le périmètre et proposons de traiter l'évolution du modèle de gouvernance de Télédôle comme un projet structurant à part entière.

→ Celui-ci sera développé dans la partie suivante de notre travail.

### 2.3.1 Un modèle d'affaires « fragile et atypique »



**Télédôle SA, c'est un modèle de recettes fragilisé par la volatilité des titres vendus ;**

- 80% des ventes sont construites autour des titres ½ journées et journées ;
- Une faible part de marché des produits « franco suisse » ;
- L'impact des facteurs environnementaux est majeur dans l'économie de cet acteur comme l'impact des conditions nivo-météorologiques notamment sur les périodes clés des vacances régionales ;
- Les coûts d'exploitation et de développement des services, le manque de synergies acteurs avec la Sogestar...sont autant de freins au développement de l'activité
- La déficience de lits commerciaux sur le territoire analysé est une donnée de base au manque d'efficacité de la société.

**Le modèle d'exploitation démontre une fragilité importante liée à des facteurs externes non maîtrisables et à des éléments organisationnels (internes) sur lesquels il convient d'agir pour pérenniser la viabilité de Télédôle à court et long terme.**

### 2.3.2 Mesures

#### **Nécessité de tout mettre en œuvre sur le plan opérationnel pour consolider le socle d'affaires de Télédôle par des actions visant à maîtriser :**

- La volatilité des titres (développement de produits à engagement...);
- Les charges (plus grande synergie opérationnelle à rechercher avec la Sogestar). Les échanges avec les acteurs gestionnaires des domaines skiables de la Dôle, Télédole et Sogestar montrent qu'il existe de réelles opportunités de collaboration et d'optimisation des charges du domaine skiable tout secteur confondu (entretien, maintenance, commercialisation...) s'appuyant toutefois sur un postulat de base : la collaboration devrait être « gagnante » pour les deux acteurs et intégrer nécessairement à une réflexion globale à long terme.

Cette collaboration doit tendre vers un **modèle unique de commercialisation**, à savoir :

- Une grille tarifaire unique pour les deux domaines skiables (hors St-Cergue) en réorientant les efforts marketing sur un produit commun, à savoir l'espace transfrontalier et en se dotant
- D'une répartition des recettes équilibrée pour la suppression de la concurrence intra-territoriale.

Cette collaboration serait encadrée par la mise en place d'une charte de fonctionnement générale sur le domaine skiable qui régie les principales règles d'exploitation (ouverture, fermeture du domaine, ...) commerciale (répartition des recettes, territorialité, promotion partagée...).

Télédôle et Sogestar sont complémentaires, des axes d'optimisation, de mutualisation...existent auxquels il faut ajouter un réel potentiel à valoriser auprès des clientèles de chaque partie : **Il convient désormais de jouer « groupé ».**

#### **Nécessité d'agir sur le plan de la gouvernance pour assurer la pérennité de Télédôle (objectif principal) et garantir une stabilité touristique de la destination :**

- Une évolution du modèle de gouvernance doit être envisagée
- La gouvernance de Télédôle doit être réglée indépendamment de la logique de gouvernance de l'offre touristique du périmètre Saint-Cergue – Saint-George

#### **L'hypothèse de poursuivre l'activité en l'état actuel n'est pas viable**

- Ni pour Télédôle qui n'aura pas les moyens nécessaires d'investir (taille critique de l'exploitation au regard des charges et fragilité du modèle de recettes)
- Ni pour le Conseil Régional du district de Nyon qui ne pourra, via les communes au capital de Télédôle, financer les investissements et « boucler » le budget de Télédôle les années difficiles.

#### **Facteurs de succès**

- Pérenniser l'activité de TELEDOLE
- Subvenir aux besoins d'investissements
- Préserver la dynamique touristique locale
- Rechercher l'optimisation des charges d'exploitation en confiant à un mandataire la gestion du parc des RM

## 2.4. Organisation et gouvernance touristique

Quel pilote pour le périmètre Saint-Cergue / Saint-George ?

Après la présentation des caractéristiques clés du territoire, ainsi que l'identification des enjeux liés spécifiquement à l'offre hivernale, nous souhaitons dresser le **portrait de l'organisation des acteurs actifs sur le territoire touristique Saint-Cergue / Saint-George**.

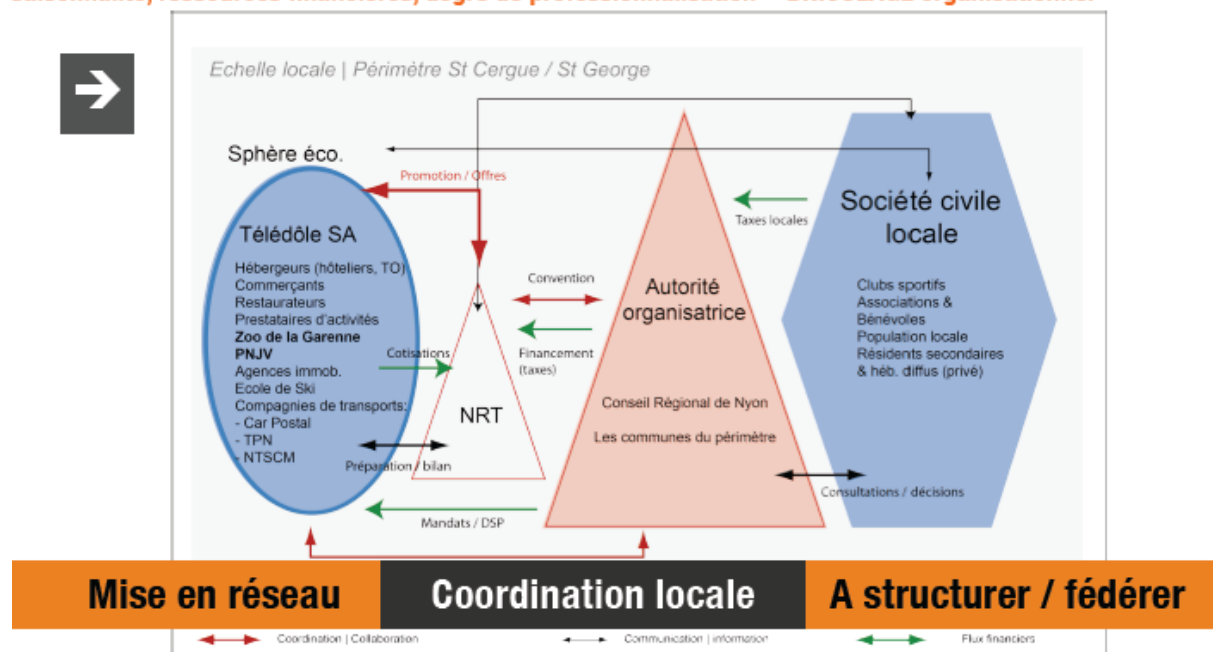
Au démarrage du travail, tous les acteurs s'accordaient sur la nécessité de **définir un nouveau modèle de gouvernance du périmètre**, nous avons donc choisi définir le modèle de gouvernance actuel, puis de « décortiquer » l'organisation locale à travers l'analyse approfondie du modèle d'affaires de chaque acteur, puis de chaque branche d'activité, avant de dresser le diagnostic complet du périmètre (SWOT gouvernance) et d'exposer notre avis d'expert pour optimiser le fonctionnement général de l'activité touristique.

### 2.4.1 Le modèle de gouvernance « communautaire » : des limites claires

Selon le schéma général de gouvernance décrit par les 3 sphères d'acteurs (économique, autorité organisatrice et civile), le modèle de gouvernance du périmètre correspond à un **modèle « communautaire »** constitué d'une multitude d'acteurs diffus. Souvent opposé au modèle de gouvernance intégré, plus performant économiquement (par exemple Les Rousses – Sogestar), il est, dans notre cas, présenté comme un « bricolage organisationnel » limité à la fois par le manque de structuration des acteurs entre eux et par l'absence d'une autorité organisatrice reconnue (pas de leadership).

**Station touristique = ensemble d'acteurs hétérogènes**  
qui développent des logiques professionnelles (ou non) et individuelles sur un territoire

**Sphère économique = tous concernés, mais inégalement impliqués:**  
saisonnalité, ressources financières, degré de professionnalisation = **BRICOLAGE organisationnel**



Le rôle de chaque acteur, l'implication au sein du périmètre « montagne » et les liens existants entre chaque structure présentée restent floues. Alors que dans le rendu intermédiaire, nous faisons la liste de tous les acteurs clés initiaux, il s'avère que **les enjeux de « bonne gouvernance\* se focalisent sur 3 acteurs majeurs : NRT, PNRJV, Le Conseil Régional.**

## 2.4.2 Identification / clarification des rôles des acteurs clés : un préalable !

Souhaitant d'abord renforcer les missions de base de chaque acteur avant de revoir le mode de gouvernance global, nous devons identifier clairement les missions phares, identifier ensuite les relations avec les autres acteurs, et optimiser ensuite la répartition des tâches. Nous décrivons ici **les missions des 3 principales entités du périmètre, puis identifierons directement des pistes d'amélioration**. Nous présenterons ensuite le nouvel organigramme de fonctionnement qui devra devenir le document – cadre du territoire.

- **Nyon Région Tourisme (NRT) :** les missions de base sont **l'accueil, l'information et la promotion** de l'ensemble du district. NRT doit intégrer les stratégies régionales et cantonales à sa stratégie locale et est responsable de l'application et de la mise en œuvre des lignes directrices établies par le Conseil Régional. Celles-ci doivent donc être clairement présentées et adaptées à l'évolution du contexte économique et touristique.

Au cours de nos échanges avec NRT, nous avons pu identifier la faiblesse des ressources « financières et RH », qui impacte directement la performance de la structure.

➔ *In fine, le fonctionnement de NRT pourrait être rapidement optimisé grâce :*

- à la *redéfinition claire d'une stratégie transversale et opérationnelle commune (Conseil Régional et PNRJV) et l'identification d'outils de gestion / planification de l'activité quotidienne ;*

- à la *création du poste de coordinateur territorial qui assurerait la coordination des activités et produits et l'échange d'information sur l'ensemble du périmètre.*

- **Conseil Régional (CR) :** association de communes qui a pour but d'accompagner et de soutenir la réalisation d'études et de projets d'intérêt régional, ainsi que de définir et mettre en place les conditions-cadre de soutien financier à la promotion touristique. Par ailleurs, les communes comptent sur le CR pour fédérer les acteurs et faciliter la réalisation de projets structurants. Par sa fonction « politique », le CR peut difficilement être un acteur opérationnel, les conflits d'intérêts pouvant émerger et bloquer certaines actions ou projets. Ainsi, le CR se doit de conserver un regard neutre sur les projets qu'il peut soutenir et accompagner.

➔ *In fine, il doit rester « facilitateur » de projet, garant du respect des bases légales et des objectifs stratégiques, et pourrait, le cas échéant, s'appuyer sur des personnes ressources « neutres et professionnelles » pour cautionner le développement de projets structurants.*

- **Parc Naturel Régional du Jura Vaudois (PNRJV) :** L'association a pour mission de conserver et mettre en valeur la qualité des ressources du territoire. Elle participe au renforcement de l'activité économique et sensibilise les différents publics au développement durable et à l'environnement. Ses missions doivent correspondre à la stratégie de l'OFEV. Ses missions de base correspondent plus à des missions de « gestionnaires » de territoire, qu'à des opérateurs touristiques, et se tournent donc vers la **conduite de projet**, l'élaboration / création d'offres territoriales et de projets qui vont permettre de structurer et fédérer les acteurs autour d'un fil rouge ou d'un objectif commun.

Nouvelle entité, le Parc apporte des compétences complémentaires et une vision du développement territorial porteuse de sens pour ses habitants (ancrage), il doit renforcer son organisation et sa visibilité et « trouver sa place » au travers du développement de projets relatifs à ses missions de base (paysage, mobilité, tourisme rural et doux). Son périmètre d'action dépasse celui de notre périmètre d'étude. Finalement, le PNRJV est suffisamment structuré et opérationnel pour mener à bien ses missions qui lui sont propres, un effort particulier doit être fait afin d'intégrer les projets du Parc à la stratégie de développement touristique du périmètre, et vice versa : *la (re)-définition d'une stratégie transversale et opérationnelle visant à clarifier et expliquer les liens entre PNRJV, NRT et le Conseil Régional est donc à privilégier (en sus de la stratégie du Parc et de la convention existante avec le CR).*

**L'essentiel : « organisation générale »**

- Existence d'acteurs clés / structurants sur le périmètre
- Multiplicité des « petits acteurs » = gouvernance communautaire identifiée comme « déficiente »
- Variabilité du degré de professionnalisation des acteurs
- Absence d'un pilote « reconnue » (autorité organisatrice)
- Non mise en œuvre des propositions du plan directeur régional : groupe de gestion / structure de promotion

- Difficulté d'acter l'organisation touristique du périmètre : qui pilote et comment ?
- Nécessaire clarification du « paysage organisationnel » : 3 acteurs clés
- Nécessaire développement de relations formelles entre les acteurs : vers une stratégie plus opérationnelle

**→ Etape 1 : optimiser l'existant plutôt que de créer un nouveau système de gouvernance.**

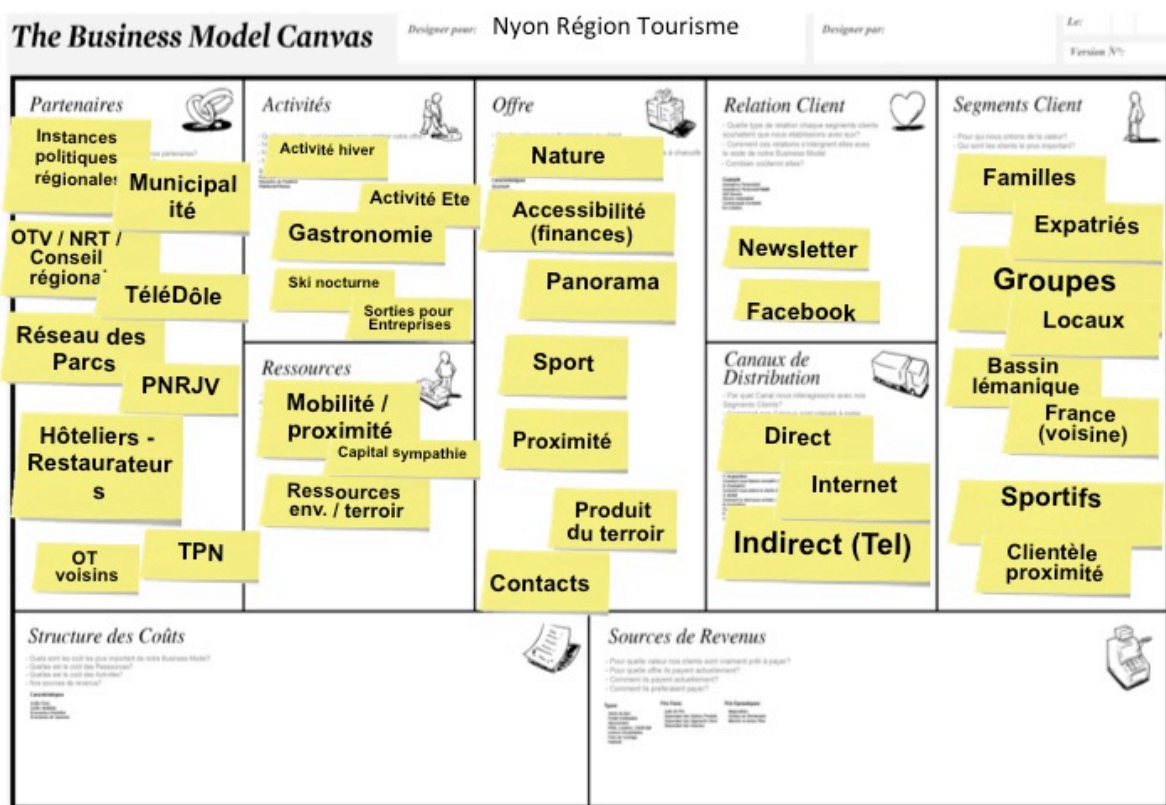
### 2.4.3 Business Model Design : analyse comparée par acteur économique

Afin de pouvoir optimiser le modèle de gouvernance général du territoire, nous devons comprendre le fonctionnement des acteurs clés. Comme expliqué dans la partie méthodologique, le concept des BMC permet de comparer les caractéristiques de chaque acteur et d'en identifier les points communs et divergents.

#### 2.4.3.a Nyon Région Tourisme

Le Business Model Caneva (BMC) de **Nyon Région Tourisme** (NRT) spécifique au périmètre jurassien (OT Saint-Cergue) a le mérite de présenter les segments de clientèle principaux et quelques activités « générales » qui contribuent à la diversité de l'offre du périmètre. Les principaux partenaires sont clairement identifiés.

Nous pouvons identifier des faiblesses de 2 types : les canaux de communication, distribution et information sont sous utilisés et la proposition de valeur est indifférenciée : aucun élément « unique » (USP), ne ressort : *inexistence ou difficulté à identifier les atouts et spécificités du territoire ?*



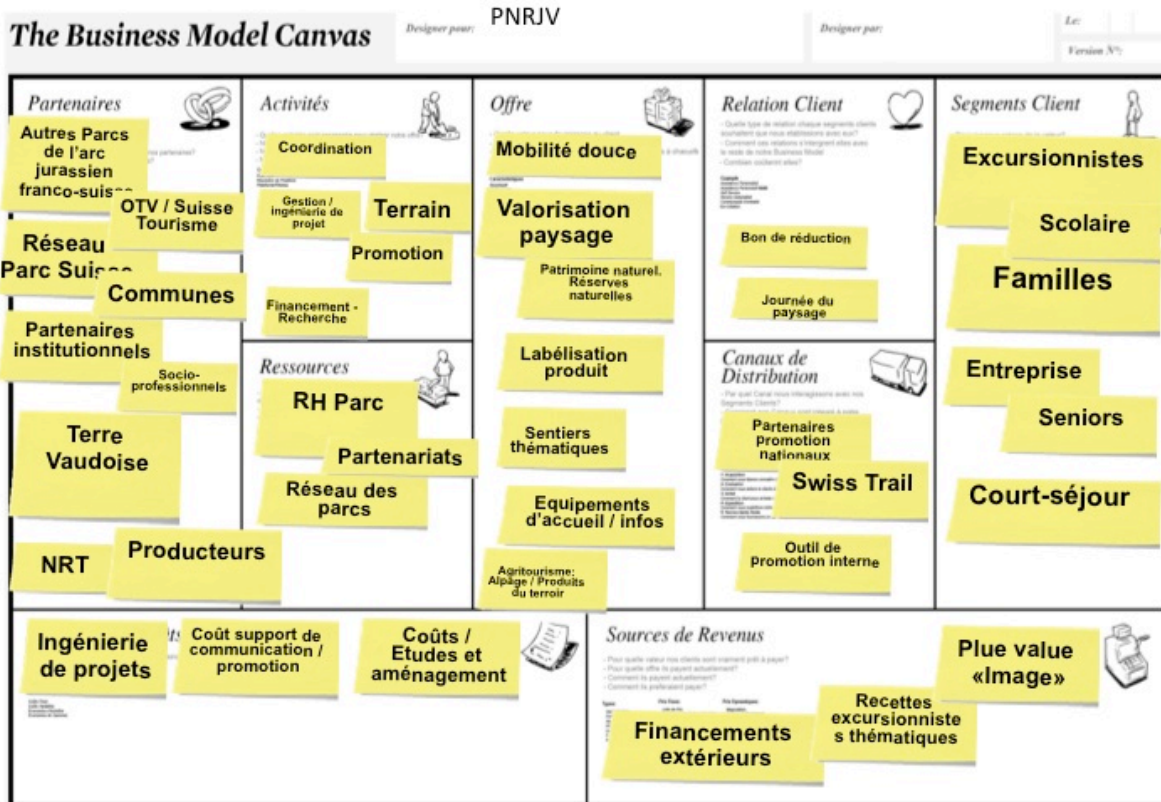
#### 2.4.3.b Parc Naturel du Jura Vaudois

Le **Parc Naturel Régional du Jura Vaudois** (PNRJV) propose le BMC le plus complet et révèle l'émergence d'un *nouvel acteur professionnel au sein du périmètre Saint-Cergue / Saint-George*.

Les propositions de valeurs correspondent bien aux segments de clientèle identifiés et les outils de communication, promotion internes sont en cours de développement pour assurer la visibilité des produits offerts. Par ailleurs, le réseau de partenaires (et sa diversité) est intéressante et bénéficie de la notoriété institutionnelle et nationale existante. La stratégie de développement, y compris les outils et moyens pour atteindre les objectifs fixés semble être clairement identifiés.

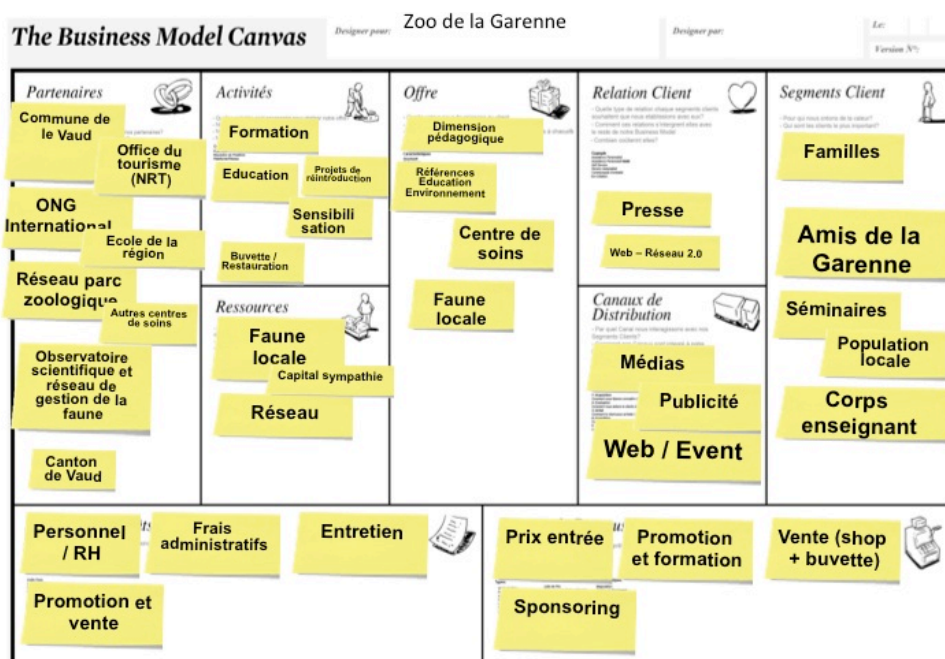
Le potentiel de développement (offre durable et de qualité) de cet acteur qui se positionne comme un « gestionnaire de projet, acteur fédérateur du territoire » est assurément un atout à valoriser au sein du périmètre. L'aspect communication, visibilité semble être le point le plus « faible » et devrait être renforcé.





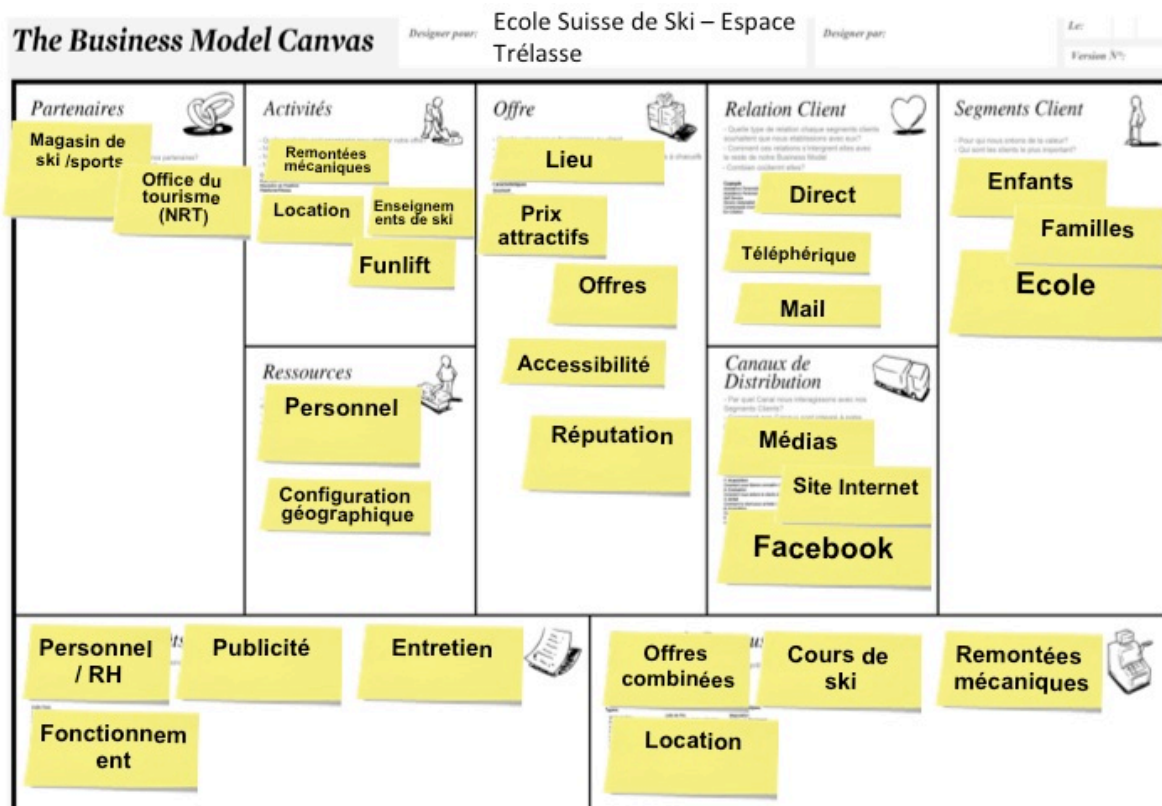
### 2.4.3.c Parc de La Garenne

Le BMC du **Parc La Garenne** ou Zoo de la Garenne 2.0 est très complet également et démontre la spécificité de son activité. Il apporte en tant que tel un « plus » au périmètre en offrant un produit différencié pour un certain type de public. Néanmoins, son modèle d'affaires est fragile s'il ne peut s'appuyer sur des complémentarités « de loisirs ». Celles-ci doivent être identifiées et renforcées avec le PNRJV en priorité, ainsi qu'avec les partenaires touristiques régionaux. Le développement marketing et la notoriété du parc sont des défis majeurs pour l'équipe de direction.



### 2.4.3.d Ecole de ski La Trélasse

L'école de Ski de l'espace de la Trélasse, 2<sup>ème</sup> acteur clé de l'offre hiver, dévoile un modèle « simple et stable » de son activité. Les perspectives de développement étant réduites, le fonctionnement est optimisé lorsque les conditions météorologiques sont bonnes. Cet acteur doit la « fragilité » de son modèle aux aléas externes (météo) qu'il ne peut maîtriser. De nouvelles perspectives : une diversification et des synergies avec des prestataires pourraient voir le jour si le site de la Givrine se développe.



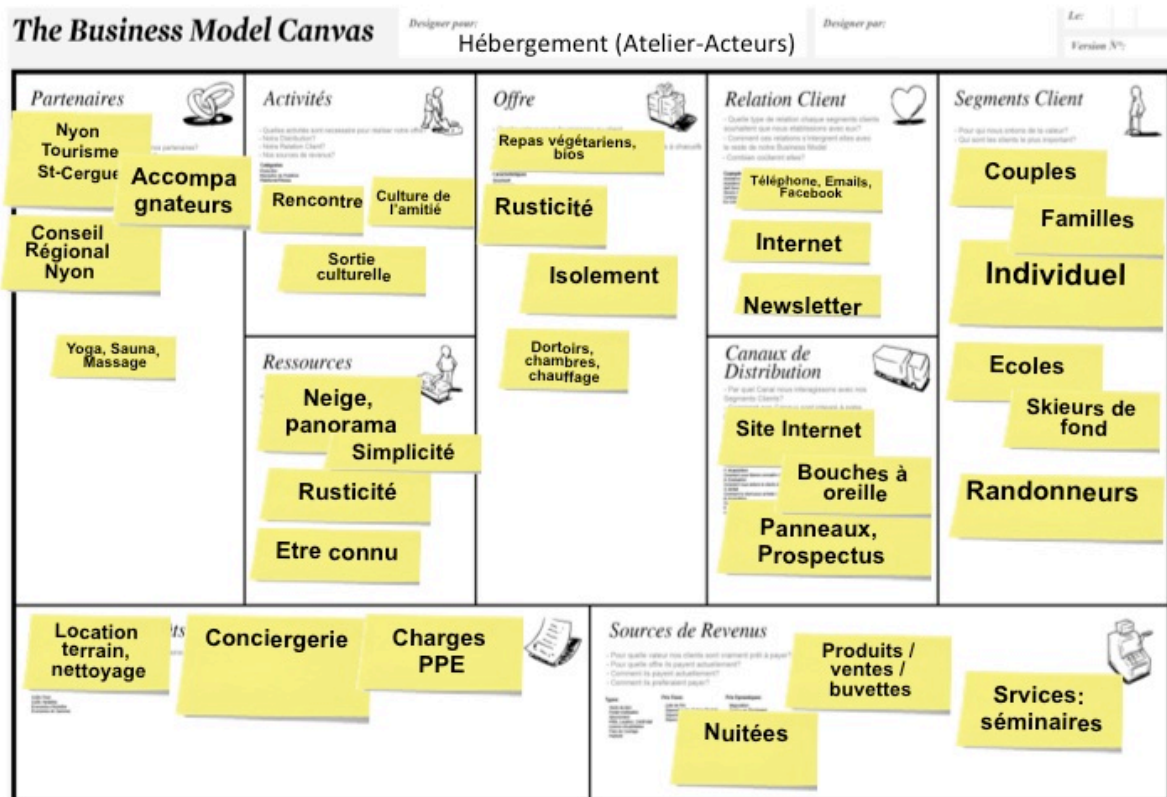
#### L'essentiel : « analyse comparée des acteurs économiques »

- Des acteurs clés qui se développent de manière « isolée » - « chacun chez soi ! » ;
- Des modèles d'acteurs démontrant souvent un manque de professionnalisme :
  - fragilité du modèle ;
- 1 nouvel acteur (PNRJV) = opportunité pour dynamiser et fédérer les acteurs du territoire ;
- Faiblesse des échanges / communication et des partenariats = mise en réseau à optimiser !

## 2.4.4 Analyse comparée par branche : prestataires d'activités et branche hébergement

### 2.4.4.a Les hébergements

Le **BMC hébergements** apporte des informations sur la perception qu'ont les hébergeurs de leur rôle dans la chaîne de services touristiques. Il démontre un relatif « isolement » par rapport à l'offre touristique du périmètre : pas de packages, pas de liens entre les types d'hébergement, existence de nombreux établissements de petite taille et diffus. Néanmoins, de vrais éléments différenciant sont proposés, il s'agira d'organiser et structurer l'offre pour créer de la valeur ajoutée, *le potentiel d'amélioration existe !*



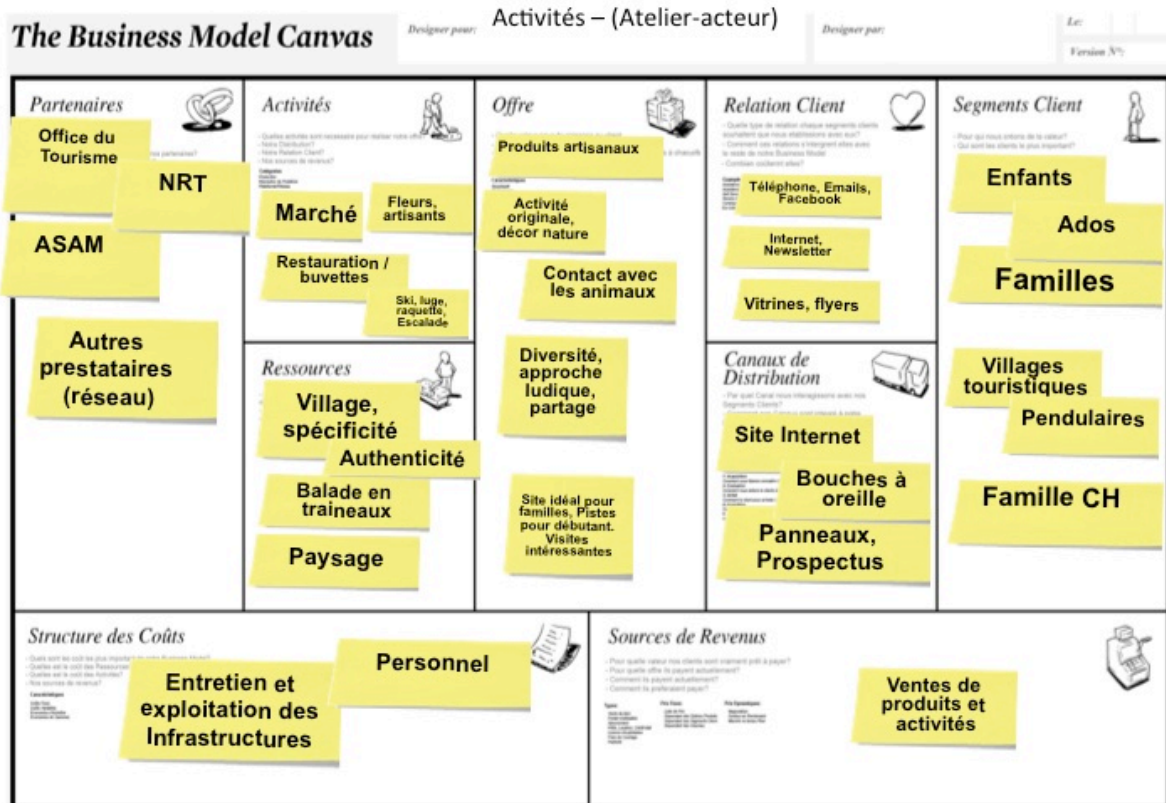
### 2.4.4.b Les activités

Le **BMC Activités** présente une double facette :

- une volonté de proposer une multitude d'activités à tous les segments de clientèle : les idées existent, des offres « simples » ont même parfois été mises en place ;
- Une incapacité à identifier les forces du territoire, les éléments différenciant (plus value), et à élaborer des stratégies de développement ciblées : aucune structuration apparente de l'offre.

Il semblerait que les faiblesses identifiées auprès des acteurs clés du territoire : *à savoir le déficit de communication, d'information et de visibilité* se transposent aux prestataires du territoire qui se retrouvent « virtuellement » déconnectés de l'activité touristique officielle.

➔ **Sans « guide », les prestataires démontrent un manque de structuration et de coordination générale : peu de liens, pas de fil rouge ...**



### L'essentiel : « analyse comparée par branche »

- Des modèles de branches démontrant un manque de professionnalisme : faible connaissance du marché, inexistence de relations entre acteurs de la branche ;
- Originalité de l'offre « cabane » et groupes sous exploitée : à valoriser et à développer ;
- Des schémas de fonctionnement trop « individualisés » : faiblesse des partenariats, manque de vision ;
- De faibles ambitions économiques et touristiques.
- Absence de participation de la branche hôtelière → hébergement « alternatif » à labéliser (objectif qualité)

Cette partie d'analyse nous permet de mettre en avant deux éléments clés :

- **Le manque de liens** (partenariats) et d'échanges entre les acteurs du territoires ;
- **Le manque de professionnalisme** général qui impacte le développement de l'activité touristique sous plusieurs formes : état d'esprit, culture du tourisme, accueil, qualité, innovation ...

Finalement, ce **contexte organisationnel « déstructuré »** ne facilite ni l'émergence de nouveaux projets, ni la concrétisation de projets existants et peut, à moyen terme, contribuer à « épuiser » les forces vives d'un territoire : vie associative, bénévolat, jeunesse dynamique, etc.

Dans un premier temps, il s'agit **d'optimiser le fonctionnement des structures actuelles** et de **favoriser les synergies entre les acteurs** afin que l'on puisse répondre clairement à la question : **qui fait quoi sur le territoire ?**

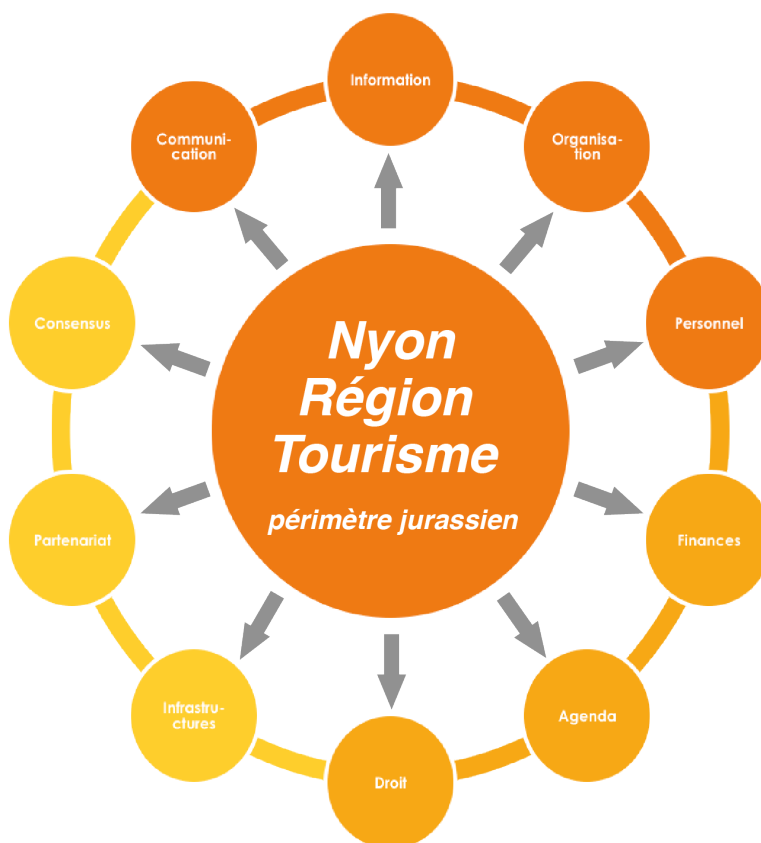
→ Les acteurs clés doivent montrer l'exemple et doivent contribuer au maintien d'une dynamique positive.

## Partie 3 : prise de position et recommandations pour fédérer les acteurs

### 3.1 étape 1 : évolution et optimisation de l'organisation touristique existante

Après avoir « décortiqué » les modèles d'affaires des acteurs du périmètre, nous proposons de modéliser l'évolution de l'organisation touristique du territoire en utilisant le concept de **ressources d'action**. En effet, suite aux constats établis à partir de l'analyse des BMC, il convient d'optimiser le fonctionnement du modèle actuel (étape 1), nous proposons pour cela d'attribuer au « pilote » **dix ressources** disponibles pour développer la performance de son organisation touristique.

Ce concept pragmatique permet de *comprendre comment faire évoluer les modèles d'affaires des acteurs*, et peut s'appliquer à chaque entreprise touristique (acteurs clés et prestataires), comme à la structure touristique « de référence » (pilote). Ici, nous appliquons le modèle à **NRT, acteur clé perçu comme le maillon à responsabiliser et à professionnaliser**.



**Notre concept :** le système de management des ressources du périmètre Saint-Cergue / Saint-George.

Afin de traduire l'analyse des **business model canevas** propres à chaque entreprise, en ressources pour un territoire ou acteurs, nous partons du principe qu'une entreprise touristique doit disposer de ressources d'action essentielles à son développement, celles-ci sont proposées dans le schéma ci-dessus : **information, organisation, personnel (RH), finances, agenda, droit, infrastructures, partenariat, consensus, communication**.

Nous développons ci-après chaque ressource d'action en attribuant un degré d'utilisation (actuel) et des priorités de développement à court, moyen et long terme pour atteindre les objectifs fixés, à savoir : **professionnaliser la structure existante et renforcer son rôle au sein du périmètre Saint-Cergue / Saint-George**.

➔ In fine, cet outil pourra également servir d'outil d'évaluation de l'évolution des performances de la structure.

### 3.1.1 Ressource information

#### Ressource INFORMATION

<b>Description</b>	<b>Connaissance et maîtrise du territoire (périmètre jurassien) :</b> → observatoire local de l'activité économique et touristique du territoire ; → inventaire des ressources et réseau d'acteurs				
<b>Base de travail</b>	Suivi des réclamations, statistiques des guichets, nuitées touristiques & fréquentation, indicateurs statistiques (taxes), inventaires communaux (SIT), listing acteurs				
<b>Forces</b>	Journée des prestataires (Info) (travail d'inventaire des ressources via le PNRJV en cours)				
<b>Faiblesses</b>	Base de données clients incomplète / informations statistiques peu fiables ou inexistantes / processus de récolte des données manquants / échange d'informations entre les acteurs opérationnels manquants				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créer des liens avec les services techniques communaux et le partenaire territorial PNRJV → guichet cartographique (SIT) ;</li> <li>- mettre en place des processus pour la récolte de données clients → création d'une base de données fiable ;</li> <li>- développement d'un <i>intranet acteurs</i> et d'outils de communication interne : journal local, newsletter + mailing, animation d'un forum, etc.</li> <li>- développement d'un outil « marketing » permettant la constitution d'une base de données « fidélisation » → carte d'hôte, carte club, carte ambassadeur.</li> </ul>				

### 3.1.2 Ressource organisation

#### Ressource ORGANISATION

<b>Description</b>	<p><b>Conventions et modalités contractuelles réglant les collaborations, missions, flux financiers + documents internes organisant les tâches et objectifs du personnel</b></p> <p>→ Transparence : affichage et partage des valeurs d'entreprise          → Clarification des rôles de chacun</p>				
<b>Base de travail</b>	Organigramme de fonctionnement, rapport de gestion, statuts, contrats et conventions, planification stratégique ou politique touristique (vision)				
<b>Forces</b>	Inconnues				
<b>Faiblesses</b>	<p>Manque de contacts / d'échanges à l'interne et avec les membres</p> <p>Manque de transversalité et d'échanges avec le Conseil Régional</p> <p>Lignes stratégiques floues (à expliciter, à faire évoluer)</p> <p>Manque d'outils de gestion d'entreprise (professionnalisation)</p>				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorer les synergies entre les acteurs et favoriser le dialogue              → commission opérationnelle ( ? ) ;</li> <li>- établir des processus (management d'entreprise) et les respecter (évaluation + suivi) ;</li> <li>- définir une stratégie opérationnelle transversale et commune avec les acteurs / partenaires du territoire ;</li> <li>- veiller à mettre en place des outils de gestion : tableau de bord avec objectifs annuels et évaluation</li> <li>- Viser la labélisation</li> </ul>				

### 3.1.3 Ressource personnel

#### Ressource PERSONNEL

<b>Description</b>	<b>Compétences, personnalité et formation des forces vives de la structure</b>				
<b>Base de travail</b>	CV, cahier des charges, entretiens du personnel, évaluations				
<b>Forces</b>	Soutien bénévole et associatif / quelques « leaders »				
<b>Faiblesses</b>	Epuisement / perte de confiance → état d'esprit Manque de professionnalisme Besoin / nécessité de pouvoir participer à des formations continues Besoin / nécessité de pouvoir participer à des colloques (ouverture, réseau et benchmark)				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabiliser les « cadres » de l'entreprise et engager le personnel adéquat (postes précis, conditions, garanties) ;</li> <li>- réorganiser la représentation du périmètre jurassien au sein d'autres entités (synergies et complémentarités à valoriser) et cibler les actions communes à mener (événementiel, communication) ;</li> <li>- encourager les formations continues</li> </ul>				



### 3.1.4 Ressource financière

#### Ressource FINANCIERE

<b>Description</b>	<b>Budget + plan de financement / investissement</b>				
<b>Base de travail</b>	Rapport de gestion, rapport des comptes, budgets annuels				
<b>Forces</b>	Modalités financières organisées avec le Conseil Régional (TS) → contrôle rigoureux des taxes + existence d'un fond d'équipement touristique Aides financières possibles : LADE, Interreg				
<b>Faiblesses</b>	Ressources financières actuelles limitées Structure des coûts / revenus déséquilibrée et peu diversifiée : peu de vente de produits / offre, pas de merchandising				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développer une stratégie d'entreprise « active » : programme de développement + budget associé à des objectifs de fréquentation et de ventes → soutien régional</li> <li>- rationalisation des coûts via la mise en réseau des acteurs du territoire (outils de promotion partagés avec PNRJV / Les Rousses)</li> <li>- réorganiser la structure des coûts</li> </ul>				

### 3.1.5 Ressource agenda

#### Ressource AGENDA

<b>Description</b>	<b>Gestion du calendrier touristique « 4 saisons » et capacité d'anticipation touristique</b>				
<b>Base de travail</b>	Horaires d'ouverture, planning du personnel				
<b>Forces</b>	Brochures imprimées à jour Disponibilité de diverses brochures : informations actualisées Dynamisme régional : OTV, PNRJV				
<b>Faiblesses</b>	Horaires d'ouverture restreints / saisonniers				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les collaborations locales et régionales pour l'élaboration de brochures complètes et l'actualisation des données web ;</li> <li>- renforcement du réseautage</li> </ul>				

### 3.1.6 Ressource juridique

#### Ressource JURIDIQUE (Bases légales)

<b>Description</b>	<b>Conditions-cadres permettant le contrôle et le développement des activités</b>				
<b>Base de travail</b>	LADE, plan directeur régional, convention avec le CR, stratégies régionales (OTV) et nationales (Suisse Tourisme), stratégie interne				
<b>Forces</b>	Structuration et encadrement cantonal fort				
<b>Faiblesses</b>	Convention régionale inadaptée Contexte légal de plus en plus contraignant et limitant le développement de certaines activités touristiques				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définir une stratégie transversale opérationnelle</li> <li>- participer aux groupes de travail cantonaux pour la défense et/ou l'intégration des besoins du périmètre</li> </ul>				

### 3.1.7 Ressource infrastructure

#### Ressource INFRASTRUCTURE

<b>Description</b>	<b>Gestion / usage (location) des biens de la société</b>				
<b>Base de travail</b>	Dispositions contractuelles, documents d'urbanisme et d'aménagement du territoire				
<b>Forces</b>	Pas de charge d'exploitation d'équipements / infrastructures				
<b>Faiblesses</b>	signalétique déficiente (chemins pédestres, communes) ; Pas de Maison du tourisme : porte d'entrée du Parc, vitrine d'accueil / information aux lieux de passages (cols) ; Déficit d'infrastructures polyvalentes : complexe multi-sport et/ou espace de rencontre / d'échanges (projection)				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	Initier / participer au montage d'un projet structurant contribuant à répondre aux besoins de la clientèle cible du périmètre et de la population locale				

### 3.1.8 Ressource partenariat

#### Ressource PARTENARIAT

<b>Description</b>	<b>Relations, échanges, synergies avec les communes du périmètre jurassien, les acteurs clés (fédérateurs) et les prestataires (membres)</b>				
<b>Base de travail</b>	Conventions, chartes, stratégies				
<b>Forces</b>	Relation privilégiée NRT / PNRJV				
<b>Faiblesses</b>	Faiblesses des échanges avec les acteurs du périmètre en général Faiblesse des échanges et collaborations avec Sogestar / Les Rousses Faiblesse des échanges directs avec les institutions (CR) et les organes nationaux (CFF)				
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	1	2	3	4	5
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	1	2	3	4	5
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorer le dialogue et la transmission d'informations auprès du CR et autres organes publiques ;</li> <li>- impliquer les prestataires : identifier les projets « porteurs de sens » et poursuivre la dynamique participative ;</li> <li>- favoriser le montage de projets fédérateurs.</li> </ul>				

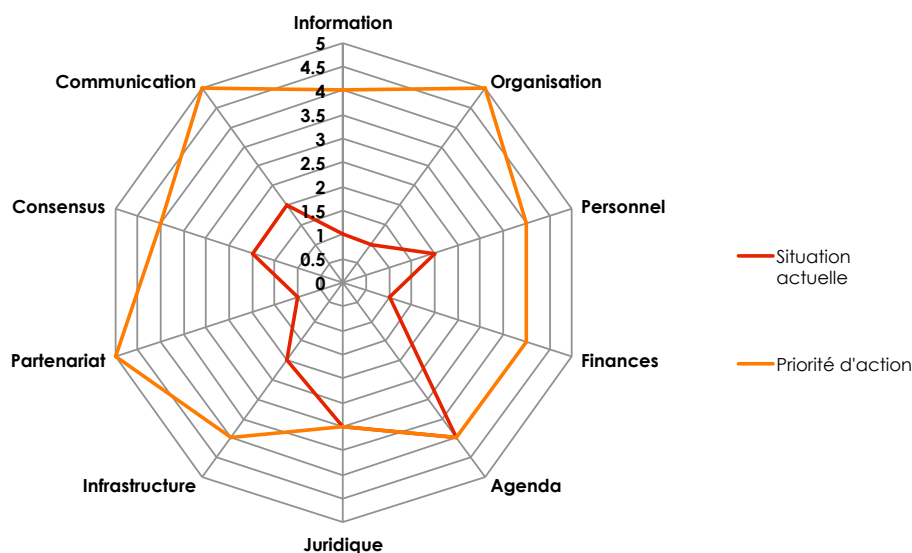
### 3.1.9 Ressource consensus

<b>Ressource CONSENSUS</b>						
<b>Description</b>	<b>Confiance / crédibilité envers les partenaires</b>					
<b>Base de travail</b>	-					
<b>Forces</b>	-					
<b>Faiblesses</b>	Conflits d'intérêts / conflits de personnes / conflits politiques (enjeux) Nécessité de (re)-donner confiance aux membres et aux acteurs clés du territoire					
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valoriser et/ou créer les conditions-cadres (cahier des charges claires + tableau de bord) locales ;</li> <li>- motiver l'équipe de travail via la mise en place de challenges internes = management d'entreprise (animation) ;</li> <li>- présenter / rendre plus visible les efforts pour professionnaliser la structure et ses membres</li> </ul>					

### 3.1.10 Ressource communication

<b>Ressource COMMUNICATION</b>						
<b>Description</b>	<b>Usage des outils de communication et e-marketing (community manager)</b>					
<b>Base de travail</b>	Plateformes / vitrines web					
<b>Forces</b>	Travail du groupement G2A en cours (positionnement, pistes innovantes)					
<b>Faiblesses</b>	Manque de dynamisme et de pro-activité sur le web → pas de communauté sur le territoire (symbole, ambassadeur) ; Manque de passerelles avec les sites, marques et plateformes existantes ; Faiblesse des outils médias propres au périmètre: photos, vidéos, ligne graphique du périmètre ; Trop de communication « à l'ancienne » : brochures, flyers ; Pas de processus de diffusion de l'expérience de l'hôte Pas d'offres / produits « GEEK »					
<b>Degré d'utilisation actuel (2014)</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<b>Priorité d'utilisation de la ressource</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<b>Recommandations</b> <i>(par ordre de priorité CT – MT - LT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développer / renforcer le <b>plan de communication</b> ;</li> <li>- dynamiser / encourager l'usage des nouvelles technologies : réseaux sociaux, web, applications</li> <li>- encourager l'emploi de stagiaires sur cette thématique : projet e-marketing</li> </ul>					

## Prise de position : Une management des ressources déficient ...



A travers cette analyse, nous avons voulu identifier les éléments clés (ressources) sur lesquels il faut pouvoir agir pour **optimiser / renforcer l'efficacité d'une entreprise touristique (pilote)**.

**Ainsi, nous pouvons faire le bilan du périmètre et préciser que les faiblesses actuellement les plus fortes se situent au niveau des ressources suivantes : organisation, information, financement, partenariats.**

→ Il est maintenant nécessaire de « prendre de la hauteur » afin de dessiner le modèle de gouvernance de demain. Un processus par étape et différents scénarios répondants aux besoins, aux manques (faiblesses) actuels sont proposés dans la suite du rapport.

### 3.2 étape 2 : identification de synergies et révélation de modèles/systemes de gouvernance performants

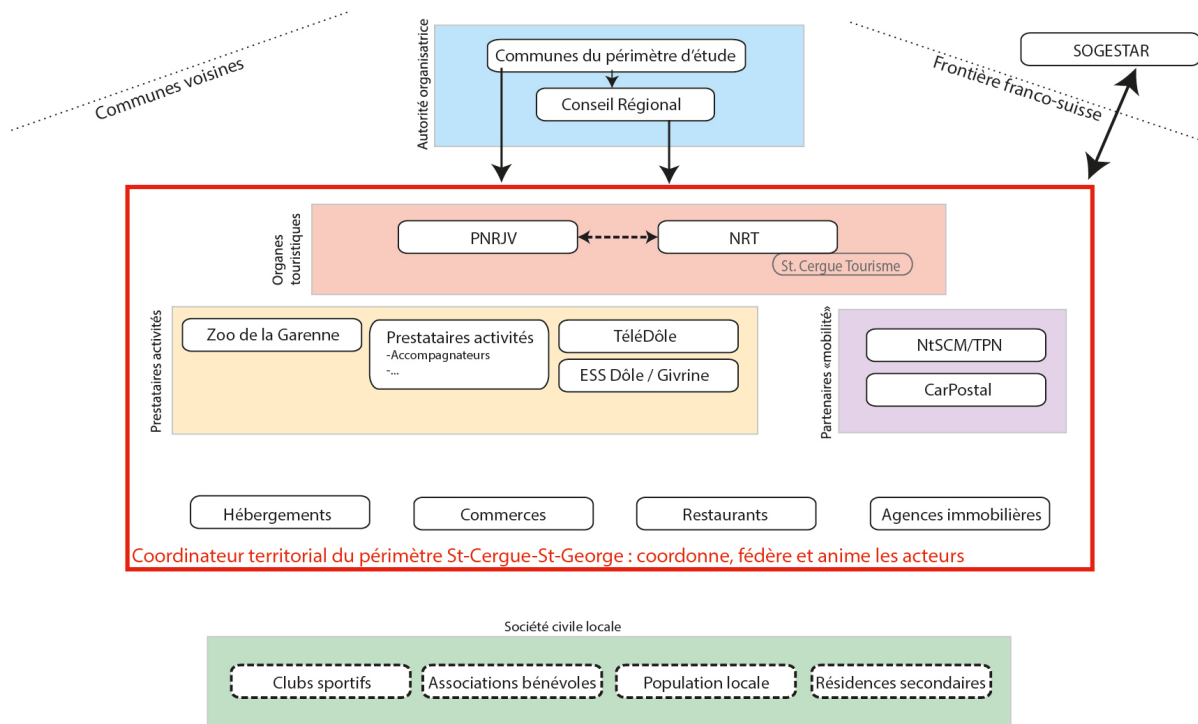
« la principale difficulté n'est pas tant dans le résultat final, mais dans le processus de mise en œuvre. Il faut un interlocuteur, animateur, coordinateur touristique du territoire »

#### 3.2.1 Vers un modèle de gouvernance optimisé pour l'animation d'un territoire en réseau : un « coach » territorial

Le « paysage organisationnel » est moins complexe qu'au démarrage de l'étude. Le schéma présenté ci-après tente de caractériser la situation actuelle et présente l'intérêt de mettre en avant les besoins de collaborations et d'échanges entre les acteurs à chaque niveau.

Alors que les analyses antérieures ont permis de caractériser les forces et faiblesses des acteurs, nous pouvons ici concentrer la réflexion sur le modèle de fonctionnement souhaité pour demain, sans pour autant vouloir créer de nouvelles structures. Il s'agit bien ici **de valoriser, optimiser et renforcer le poids des acteurs existants**, en optimisant leur propre modèle d'affaires, et **en organisant la coordination de tous ces acteurs via la mise en place d'un coordinateur touristique (territorial) et le développement d'outils / processus associés.**

Schéma de fonctionnement «touristique» des acteurs principaux du périmètre d'étude St.Cergue - St.George



Ce coordinateur touristique aura pour mission de favoriser l'échange d'information et la communication au sein du périmètre, mais également « d'animer » le territoire dans le but de mobiliser et fédérer les acteurs autour de la réalisation de projets concrets.

**Son fil rouge :** élaborer son plan d'actions et ses objectifs prioritaires autour de la réalisation de projets structurants clairement identifiés et validés par l'ensemble des acteurs du périmètre.

Ce coordinateur n'est pas nécessairement rattaché à une structure existante, l'essentiel étant que ses missions de bases soient clairement identifiées et connues auprès de tous. Néanmoins, et puisque

son fil rouge sera articulé autour d'un ou plusieurs projets structurants, il sera suivi / accompagné par le Conseil Régional.<sup>12</sup>

**Le profil du coordinateur (coach) est développé en annexe 9 dans un cahier des charges – type.**

### 3.2.2 Gouvernance : scénarios de développement

Afin de répondre à toutes les attentes liées à la gouvernance du périmètre, nous établissons ci-après **six scénarios de développement** en précisant les caractéristiques de base, les responsabilités, les priorités, ainsi que les avantages et inconvénients de chaque étape.

- Les trois premiers scénarios sont plutôt « *conservateurs* » et doivent se réaliser par étapes successives dans un esprit de « **relance / redynamisation** » **de l'activité économique et touristique**.  
→ L'objectif affiché est la professionnalisation des structures et la concrétisation de projets viables et créateurs de valeurs ajoutées pour le périmètre. Il n'y a pas de création d'un nouvel échelon de gouvernance organisationnel / promotionnel.
- Les trois scénarios suivants sont plutôt « *entrepreneurs* » et ne pourront voir le jour que si le stade 3 est franchi et consolidé par des résultats stables, sans quoi la viabilité des sociétés créées ne pourra être garantie. De nouvelles entités de gestion / exploitation / animation du territoire sont créées pour permettre une organisation performante et durable des acteurs.  
→ On passe dès lors d'un espace de loisirs à un **territoire touristique intégré / structuré**.

**Scénarios de développement présentés dans le tableau suivante ci-après**

---

<sup>12</sup> Le coordinateur devra « rendre compte » de son activité auprès du CR, mais son affiliation peut être de différentes natures : privée, associative, entrepreneuriale ...

Scenario de développement	Nom du modèle de développement	Mots-clés	Structure existante / projetée ou modèle de gouvernance	Mesures d'actions	Type de financement	Intensité des collaborations / partenariats	Objectifs et missions	Forces / faiblesses / remarques du groupement
<b>Scenario A</b> (situation actuelle 2014)	No - management	statu quo	"Bricolage organisationnel"	- aucune: dysfonctionnement	- taxe de séjour - taxe d'hébergement - soutien régional - cotisations (RM, commerces, écoles de ski, etc.)	Faibles	- Accueil - Information - Coordination animations - Promotion	Dysfonctionnement : pas de pilote pour le périmètre
<b>Scenario B</b>	Pro - management	professionnalisation	Modèle de gouvernance "communautaire" ou diffus	- renforcement des structures existantes: optimisation, formation, rationalisation	- taxe de séjour - taxe d'hébergement - soutien régional - cotisations (RM, commerces, écoles de ski, etc.)	Faibles à modérés	- Accueil - Information - Coordination animations - Promotion / communication	Nécessite un changement de mentalité et la volonté de s'impliquer pour le développement économique du périmètre = <b>nouvelle dynamique</b>
<b>Scenario C</b> (recommandé par le groupement G2A)	Consensus - management	Coordinateur territorial et touristique	Modèle de gouvernance en réseau	- engagement d'un coordinateur territorial pour fédérer l'ensemble des acteurs - réalisation de projets structurants	- taxe de séjour - commune - cotisations (RM, commerces, écoles de ski, etc.) ? - Soutien / accompagnement Régional	Fortes	- Promotion / communication - Information - Coordination territoriale et animations - Gestion de projet - Veille	<b>Pas de nouvelle structure = renforcement et clarification des missions de base des entités existantes + professionnalisation du périmètre</b>
<b>Scenario D</b>	Saint-Cergue / Saint-George exploitation	Investissements / exploitation	Société de gestion / exploitation	- création d'une nouvelle structure de gestion / exploitation des équipements touristiques - création de nouveaux cahiers des charges et mise au concours des postes de travail - se développe en parallèle de l'organisation touristique existante (complémentarité)	- taxe de séjour - commune - cotisations (RM, commerces, écoles de ski, etc.) ? - <b>Fonds d'équipement CR</b>	Importants	- gestion / exploitation des infrastructures et équipements du périmètre (projets structurants)	Nouvelle entité territoriale idéalement publique - privée. Intéressant pour garder la maîtrise des projets structurants initiés
<b>Scenario E</b>	Integral - management	entreprise / business	Maison du Tourisme - modèle de gouvernance intégré	- création d'une nouvelle structure de promotion du périmètre - regroupe tous les services / acteurs clés du périmètre	- taxe de séjour - capital actions - Soutien / accompagnement CR - Sponsoring	Très fortes avec tous les partenaires	- Accueil / Information - Coordination animations - Contrôle des taxes - Soutien et gestion des manifestations / équipements - Création de produits / expériences: promotion / marketing	Intérêt économique majeur, mais nécessite que le territoire soit, au préalable, bien structuré
<b>Scenario F</b>	Transfrontalier - management	entreprise / business	Maison transfrontalière de Tourisme "JURA sans frontières"	Idem scénario E + dimension transfrontalière	Idem scénario E	Très forte avec tous de part et d'autre de la frontière	- Accueil - Information - Coordination animations - Contrôle des taxes - Soutien et gestion manifestations / équipements - Promotion - Marketing et dev. produits"	Intérêt économique et touristique majeur, mais complexe à mettre en place. Nécessite de combiner leadership politique, assise financière et indicateurs économiques fiables et optimistes



### 3.3 Les projets structurants : le liant entre activités et organisation.

#### 3.3.1 Avant propos

À ce stade, le territoire dispose d'une multitude d'offres et d'activités : il s'agit aujourd'hui de s'organiser autour de projets fédérateurs permettant de faire le lien entre les activités, les pôles et les acteurs afin de viser la performance du territoire. Nous proposons ainsi dans les parties suivantes de revoir l'inventaire des projets structurants.

Nous avons débuté le présent accompagnement par une série d'entretiens relatant avec plus ou moins de force et de vigueur les projets structurants imaginés. Ces derniers, recensés au nombre de 14 (§ carte ci-après page 62) sont de nature et de dimension variée, et leur localisation géographique est bien répartie sur le territoire d'étude. Il s'agit à ce stade de **s'interroger sur l'objectif et l'intérêt poursuivi par le développement de ces projets structurants.**

→ *Un projet structurant est-il forcément un projet d'infrastructure ?*

**Non**, les projets structurants ne sont pas exclusivement liés à des projets d'équipements, mais peuvent aussi prendre la forme de projets « softs » qui visent à mettre en cohérence le territoire et à organiser un fil rouge autour duquel les acteurs pourront s'identifier et auront chacun un rôle à jouer. Il est important de distinguer un projet structurant ou fédérateur, de la construction d'une offre ou d'un produit touristique. Dans le premier cas, le projet développé contribue à renforcer l'attractivité de l'ensemble du territoire et peut se mesurer comme tel, en terme de retombées financières, de nuitées générées. Le gain est total pour le périmètre et génère une dynamique positive. Dans le deuxième cas, l'impact est plus individualisé, les retombées sont souvent difficiles à estimer pour un périmètre complet.

→ *Le projet doit-il répondre à un déficit important en matière d'offre ?*

**Pas forcément** car s'il paraît évident et logique qu'un projet « structurant » se doit de répondre à un déficit quand celui-ci est constaté et que les modalités de développement peuvent être envisagées, de nombreuses hypothèses de développement peuvent être soutenues souvent en lien avec les affinités particulière de chaque acteur (à titre d'exemple, un hôtelier ne proposant pas d'équipements de bien-être au sein de sa propre structure sera amené à envisager un équipement structurant de type « centre de ressourcement autour du bien-être »).

Il s'agit également d'apprécier le présentiel d'équipements à proximité immédiate du périmètre (en reprenant l'exemple de l'hôtelier, existe-il un centre de ressourcement sur Les Rousses ? sur les Monts-Jura ? sur Nyon ?).

→ *Le projet structurant doit-il soutenir fortement le positionnement du périmètre jurassien ?*

**Oui**, cela semble une évidence tant la plupart des positionnements se doivent d'être soutenus par une offre en lien direct avec celui-ci. A titre d'exemple, le projet structurant « Maison de la nature » sur la Givrine est une réponse claire et opérationnelle au positionnement « nature » et « accessibilité » de par ses composantes d'équipements (espaces de valorisation pédagogiques) et d'aménagement (amélioration du stationnement à proximité).

→ *Et quels sont les facteurs clefs de succès d'un projet structurant ?*

**Ils sont nombreux** et peuvent être rangés en trois catégories : le portage lors de la phase de développement, la « qualité » de l'exploitation et du service et le rayonnement au sein du périmètre voir au-delà (nous entendons par rayonnement le double objectif d'adhésion des acteurs socio-professionnels au projet et l'intensité liée à l'attractivité des clientèles cibles).

### 3.3.2. Réorganiser le modèle de Télédôle SA : un nouveau projet structurant

A la fois propriétaire, gestionnaire et exploitant des remontées mécaniques de la Dôle, Télédôle SA a fait l'objet d'un focus spécifique notamment sur son modèle de recettes, afin d'identifier le poids économique de cet acteur majeur de la saison hivernale. Cette analyse a été nourrie sur la base d'analyse de son chiffre d'affaires, d'entretiens, de l'étude de documents stratégiques (rapport de gestion, business plan, stratégie marketing, analyse du CA).

A ce stade, et avant de lister l'ensemble des projets structurants recommandés, nous proposons d'intégrer la réorganisation de Télédôle au titre de projet structurant et émettons quelques recommandations détaillées.

Scénarios		Description						
<b>A. Les communes, propriétaires de Télédôle à 86%, prennent les investissements à leurs charges et confient à un mandataire la gestion du domaine skiable.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communes, propriétaires de Télédôle à 86%, prennent les investissements à leurs charges et confient à un mandataire la gestion du domaine skiable.</li> <li>Ce mandataire doit être nécessairement une société de droit suisse, expérimenté en matière de gestion de domaines skiables.</li> <li>Ce pourrait être la Sogestar si et seulement si cette dernière était à même de constituer une filiale de la SEM SOGESTAR 100% suisse et dont le siège social serait sur le district de Nyon.</li> </ul>						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>QUI</th> <th>RESPONSABILITE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Les communes propriétaires de TELEDOLE</td> <td>Investissements et travaux de renouvellement Solde d'exploitation en recettes Surveillance de la qualité de services et respect du budget Définition d'un mandat et choix d'un mandataire professionnel qui s'engage sur un BP d'exploitation (charges / recettes) et dont les actions commerciales font l'objet d'une présentation annuelle aux collectivités propriétaires Les communes contribuent à la surveillance mais aussi à la cohérence du développement touristique du massif de la Dôle. Le mandataire dispose d'un forfait annuel d'exploitation des RM - Ce mandataire pourrait aussi être la SOGESTAR</td> </tr> <tr> <td>Le gestionnaire</td> <td>Gestion des ressources &amp; organisation de la société (pour le coup, les recettes couvrent les charges d'exploitation et les ajustements de ressources « bonne ou mauvaise saison » sont à la charge du gestionnaire) Exploitation des remontées mécaniques Travaux d'entretien et de maintenance</td> </tr> </tbody> </table>		QUI	RESPONSABILITE	Les communes propriétaires de TELEDOLE	Investissements et travaux de renouvellement Solde d'exploitation en recettes Surveillance de la qualité de services et respect du budget Définition d'un mandat et choix d'un mandataire professionnel qui s'engage sur un BP d'exploitation (charges / recettes) et dont les actions commerciales font l'objet d'une présentation annuelle aux collectivités propriétaires Les communes contribuent à la surveillance mais aussi à la cohérence du développement touristique du massif de la Dôle. Le mandataire dispose d'un forfait annuel d'exploitation des RM - Ce mandataire pourrait aussi être la SOGESTAR	Le gestionnaire	Gestion des ressources & organisation de la société (pour le coup, les recettes couvrent les charges d'exploitation et les ajustements de ressources « bonne ou mauvaise saison » sont à la charge du gestionnaire) Exploitation des remontées mécaniques Travaux d'entretien et de maintenance	
QUI	RESPONSABILITE							
Les communes propriétaires de TELEDOLE	Investissements et travaux de renouvellement Solde d'exploitation en recettes Surveillance de la qualité de services et respect du budget Définition d'un mandat et choix d'un mandataire professionnel qui s'engage sur un BP d'exploitation (charges / recettes) et dont les actions commerciales font l'objet d'une présentation annuelle aux collectivités propriétaires Les communes contribuent à la surveillance mais aussi à la cohérence du développement touristique du massif de la Dôle. Le mandataire dispose d'un forfait annuel d'exploitation des RM - Ce mandataire pourrait aussi être la SOGESTAR							
Le gestionnaire	Gestion des ressources & organisation de la société (pour le coup, les recettes couvrent les charges d'exploitation et les ajustements de ressources « bonne ou mauvaise saison » sont à la charge du gestionnaire) Exploitation des remontées mécaniques Travaux d'entretien et de maintenance							
<b>B. La Communauté de communes des Rousses et les communes propriétaires de Télédôle constituent un GLCT (Groupement local de coopération transfrontalière) dont l'objet est de gérer ensemble les équipements du massif de la Dôle.</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La Communauté de communes des Rousses et les communes propriétaires de Télédôle constituent un GLCT dont l'objet est de gérer ensemble les équipements du massif de la Dôle.</li> <li>Au regard du positionnement géographique du massif de la Dôle, de la complémentarité des territoires dans la mise en valeur économique des activités en général et du domaine skiable en particulier...il pourrait être mis en œuvre ce type de groupement, véritable outil de coopération à autonomie financière.</li> <li>Il pourrait regrouper dans le cas présent: La Communauté de Communes des Rousses et les communes propriétaires de Télédôle à part égale (50%/50%)</li> </ul>						
<b>L'objet de ce GLCT (selon les accords de Karlsruhe -2004) serait de:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner les décisions quant à l'exploitation toutes saisons du massif de la Dôle</li> <li>Réaliser et gérer ensemble les équipements de ce massif</li> <li>A ce titre, le GLCT pourrait devenir propriétaire des installations du massif de la Dôle et confier à un mandataire la gestion du domaine.</li> <li>Exemple : Exploitation du téléphérique du Salève</li> </ul>						

### 3.3.3 Inventaire des projets

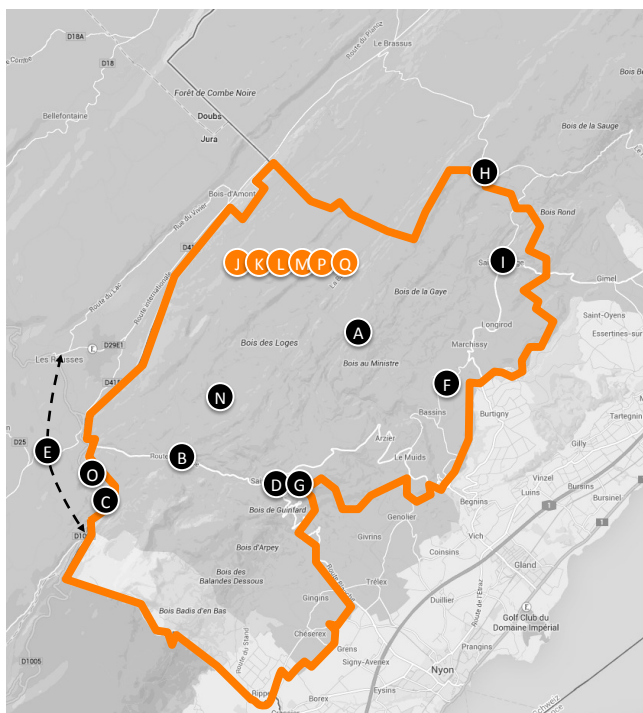
Nous avons formalisé un tableau recensant les projets de deux natures différentes :

- les projets structurants (réalisé, en cours ou abandonné)
- les projets de mise en réseaux et/ou en cours auprès des acteurs du périmètre

Nous y reportons également une proposition du groupement concernant un produit de valorisation impactant fortement sur la structuration touristique.

	ITEMS	DESCRIPTION	OBJECTIFS	THÉMATIQUES	RÉFÉRENTS	PARTENAIRES	SAISONNALITÉ
<b>PROJETS STRUCTURANTS IDENTIFIÉS</b>							
<b>A</b>	Liaison St-Cergue – St-George	Déplacements sur les réseaux linéaires existants ou à créer	Permettre une liaison opérationnelle et praticable pour différents types de déplacements touristiques au travers des réseaux existants	Mobilité	À définir	NRT, Communes concernées	365 jours
<b>B</b>	Maison de la nature	Espace d'accueil, d'échanges et de valorisation des activités et produits locaux	Améliorer et centraliser l'accueil touristique sur la Givrine	Nature - Environnement	Commune de St-Cergue - Conseil régional	PNRJV	365 jours
<b>C</b>	Zone d'accueil - Les Dappes	Aménagement d'une aire accueil (stationnement, point d'accueil)	Améliorer les conditions d'accueil et la lecture de l'offre mais aussi valoriser les services touristiques associés	Sport - loisirs	TéléDôle	Conseil Régional	Hiver
<b>D</b>	Halle polyvalente multi-activités	Équipement d'accueil couvert et semi-couvert pouvant accueillir de multiples activités sportives et de découverte	Proposer un accueil touristique performant lors de conditions climatiques dégradées	Sport - loisirs	Commune de St-Cergue	NRT, Conseil Régional	365 jours
<b>E</b>	TéléDôle	Mise en cohérence et concertation entre TéléDôle et la Sogestar	Avoir une offre domaine skiable cohérente et au niveau des tarifs et performante sur le plan financier et économique	Sport - loisirs	TéléDôle	Conseil Régional	Hiver
<b>PROJET STRUCTURANT RÉALISÉ</b>							
<b>F</b>	Extension Zoo de la Garenne	Déplacement et extension du zoo	Améliorer les conditions d'accueil et de visites du zoo	Nature - Environnement	Zoo de la Garenne - Conseil Régional	PNRJV	365 jours
<b>PROJET STRUCTURANT ABANDONNÉ</b>							
<b>G</b>	Projet initial de patinoire régionale	Équipement dédié à la pratique du patinage (artistique, hockey...)	Proposer un projet structurant visant à diversifier l'offre sous l'angle "nordique"	Sport - loisirs	Commune de St-Cergue	NRT, Conseil Régional	365 jours
<b>PROJETS DE MISE EN RÉSEAUX ET/OU PROJETS EN COURS AUPRÈS DES ACTEURS DU PÉRIMÈTRE</b>							
<b>H</b>	Aménagement espace de découverte du PNRJV	Espace aménagé du PNRJV recevant un public varié de passage ou en séjour	Proposer un espace de découverte des activités et des caractéristiques du PNRJV au Col du Marchairuz	Accueil	PNRJV	NRT, Office de tourisme de la Vallée de Joux	365 jours
<b>I</b>	Pole touristique St-George	Ensemble d'offre toute saison en lien avec l'authentique, le sport et la sensation	Structurer une offre touristique variée et saisonnière à une clientèle cible élargie	Accueil	Commune de St-George	Associations de Saint George	365 jours
<b>J</b>	Offre des "Paniers de découverte du terroir"	Regroupement de produits locaux au sein de panier destinés à la vente sur place	Valoriser les produits et savoir-faire locaux.. et les commercialiser !	Agriculture	PNRJV	NRT, producteurs locaux	365 jours
<b>K</b>	Labellisation des produits du terroir	Démarche de certification visant à établir un standard de qualité et de services	Valoriser les produits et savoir-faire locaux.. et les commercialiser !	Agriculture	PNRJV	NRT, producteurs locaux	365 jours
<b>L</b>	Mobilité douce	Mode de déplacements et équipements conformes aux impératifs de développement durable	Proposer des modes de déplacements doux en lien avec les impératifs de développement durables et les attentes des consommateurs touristiques	Mobilité	PNRJV	NRT, Conseil Régional	hautes saisons touristiques
<b>M</b>	Chantiers éco-volontariats	Organisation de chantiers autour de la sauvegarde de l'environnement, de la rénovation du patrimoine ou du domaine culturel	Valoriser le patrimoine naturel et culturel	Nature - Environnement	PNRJV	Communes concernées	365 jours
<b>N</b>	Agritourisme dans les alpages	Organisation de l'accueil touristique au sein des entités agricoles concernées	Proposer un accueil de qualité au sein des structures d'accueil en alpage	Nature - Environnement	PNRJV	Communes concernées	365 jours
<b>O</b>	Projet d'amélioration et d'extension du domaine skiable "Balancier - Cuvailoup"	Liaison physique en remontées mécaniques entre les secteurs du Balancier et de la Dôle	Améliorer la liaison directe ski au pied de retour sur le secteur du balancier	Sport - loisirs	TéléDôle	Commune de Saint Cergue	Hiver
<b>PROPOSITIONS DU GROUPEMENT G2A :</b>							
<b>P</b>	Développement de l'offre autour des GPS Aventure	Parcours ludique de découverte du territoire avec ou sans GPS (smartphone)	Proposer une activité innovante et "tendance" nécessitant peu d'investissement et ayant un potentiel de renouvellement important	Sport - loisirs	Conseil Régional ?	NRT	365 jours
<b>Q</b>	Mise en place du coordinateur territorial	Engagement du coordinateur territorial selon le cahier des charges en annexe (4 missions cibles)	Animer et dynamiser le territoire du périmètre Fédérer les acteurs du territoire Faciliter et encourager la réalisation de projets structurants	Gouvernance	Conseil Régional	NRT, PNRJV	365 jours

## Carte de localisation et de recensement des projets structurants, de mise en réseaux et en cours auprès des acteurs du périmètre



### PROJETS STRUCTURANTS IDENTIFIÉS

- A - Liaison St-Cergue – St-George
- B - Maison de la nature - La Givrine
- C - Zone d'accueil - Les Dappes
- D - Halle polyvalente multi-activités
- E – Télédôle

### PROJETS STRUCTURANTS RÉALISÉS

- F - Extension La Garenne

### PROJETS STRUCTURANTS ABANDONNÉS

- G - Projet initial de patinoire régionale

### PROJETS DE MISE EN RÉSEAUX ET/OU PROJETS EN COURS AUPRÈS DES ACTEURS DU PÉRIMÈTRE

- H - Aménagement espace de découverte du PNRJV \*
- I - Pole touristique St-George
- J - Offre des "Paniers de découverte du terroir". \*
- K - Labellisation des produits du terroir \*
- L - Mobilité douce
- M - Chantiers éco-volontariat \*
- N - Agritourisme dans les Alpagnes \*
- O – Projet d'amélioration et d'extension du domaine skiable « Balanciers – Cuvaloup»

### PROPOSITIONS DU GROUPEMENT G2A :

- P – Produit valorisant fortement la structuration touristique Développement de l'offre autour des GPS Aventure
- Q – Projet facilitant la mise en œuvre des projets structurants : mise en place du coordinateur territorial

*NB : les projets reportés hors périmètre de couleur orange sont considérés comme impactant l'ensemble du territoire d'étude*

### 3.3.4 Avis, priorité des acteurs (ateliers) et recommandations du groupement

En reprenant le tableau descriptif des projets structurants et en y ajoutant les avis et priorités des acteurs et du groupement, nous proposons de prioriser les projets structurants en argumentant sur les niveaux de priorité, cela en fonction du positionnement et de l'impact sur la structuration de l'offre et sur la gouvernance.

	ITEMS	PRIORITÉ PROPOSÉE DES ACTEURS	PRIORITÉ PROPOSÉE DU GROUPEMENT	DÉLAI DE RÉALISATION	COMMENTAIRES/ANALYSES
<b>PROJETS STRUCTURANTS IDENTIFIÉS</b>					
A	Liaison St-Cergue – St-George	1	2	6 à 12 mois	Véritable colonne vertébrale du périmètre, la liaison Saint-Cergue - Saint George est certes une déterminante majeure du développement touristique mais elle ne doit pas se faire sans l'amélioration des conditions d'accueil sur les pôles respectifs et en amont de la résolution de problématique majeure identifiée (ex : quelle offre en cas de conditions météorologiques dégradées ?).
B	Maison de la nature	2	1	6 à 18 mois	Cet équipement à la double vocation de matérialiser l'accueil sur la Givrine et d'améliorer les conditions de circulation le long de la route reliant La Cure. Il impose en premier lieu un certain nombre d'aménagements liés au stationnement à proximité de l'équipement. Ce dernier permettrait également de renforcer le positionnement sur les composantes "nature" et "accessibilité". Dénomé "Maison de la nature", celle-ci serait composée d'espaces de valorisations pédagogiques en lien avec les activités du PNRJV mais également un centre d'information et d'organisation des activités de pleine nature.
C	Zone d'accueil - Les Dappes	2	2	12 mois et plus	Véritable point noir en opposition négative avec le secteur français des Tuffes, la zone des Dappes doit faire l'objet d'un aménagement d'accueil visant à structurer le front de site et à améliorer la lisibilité de l'offre.
D	Halle polyvalente multi-activités	1	1	12 mois et plus	Cet équipement structurant répond point par point aux questionnements vus au point h1. Il servirait aussi bien la clientèle de séjour que les excursionnistes. De plus, il peut être le "centre névralgique" d'une série d'animations et d'événementiels à l'échelle du périmètre.
E	Télédôle	1	1	6 à 18 mois	Ce projet est d'abord celui d'un partenariat historique entre la station des Rousses et de La Dôle. Il vise à l'établissement d'une synergie plus prononcée dans un cadre stratégique "gagnant-gagnant".
<b>PROJET STRUCTURANT RÉALISÉ</b>					
F	Extension Zoo de la Garenne	-	-	-	Projet en cours de développement. Ce renforcement permet de consolider les composantes "nature", "découverte" et "pédagogie" du périmètre : c'est un projet majeur aussi en terme de promotion territoriale.
<b>PROJET STRUCTURANT ABANDONNÉ</b>					
G	Projet initial de patinoire régionale	-	-	-	Équipement structurant par définition, le projet de patinoire a longtemps fait débat. S'il s'avère qu'il permettrait de renforcer la composante "nordique" et "glisse" de l'offre, et d'être une offre relais en cas de mauvaises conditions météorologiques, nous ne pouvons le rendre prioritaire en raison des coûts d'investissements mais également et surtout de fonctionnements associés (les coûts d'exploitation ne combleraient pas les recettes d'exploitation sur une simple orientation patinoire). De plus, le déploiement réçpt de 3 patinoires éphémères "comble" la demande concentrée essentiellement sur les bassins de plaine.
<b>PROJETS DE MISE EN RÉSEAUX ET/OU PROJETS EN COURS AUPRÈS DES ACTEURS DU PÉRIMÈTRE</b>					
H	Aménagement espace de découverte du PNRJV	3	3	12 mois et plus	A l'instar de la maison de la nature, il s'agit de proposer un espace d'accueil sur l'itinérance des cols. Sans être forcément prioritaire, cette démarche permet de renforcer la composante "réseau" ainsi que de promouvoir, sur un site stratégique de fréquentation, l'offre du périmètre sur Saint George et au-delà.
I	Pôle touristique St-George	3	2	6 à 12 mois	Il s'agit ici de consolider et de structurer l'offre touristique présente sur les différents secteurs de Saint George. Le secteur associatif étant très dynamique, l'objectif est également de progressivement professionnaliser le tourisme et d'améliorer les retombées économiques. Enfin, c'est aussi un point d'équilibre territorial dans le cadre d'un développement touristique de l'offre à l'échelle du périmètre jurassien du district de Nyon.
J	Offre des "Paniers de découverte du terroir".	2	2	6 à 12 mois	Cette démarche est très souvent pertinente car très recherchée aussi bien par la clientèle excursionniste que de séjour : il s'agit pour eux de ramener "un peu de Saint Cergue-Saint George" tout en valorisant (en promouvant) les produits du terroir. Au delà d'une identité territoriale suggérée, c'est également la mise en avant des savoir-faire au travers d'une commercialisation organisée en amont - les producteurs - qui sont souvent eux-mêmes les commercialisateurs.
K	Labellisation des produits du terroir	2	2	6 à 12 mois	Telle que décrit à l'item précédent, la démarche de labellisation a un impact fort sur la structuration de la filière au travers des produits du terroir ; par ailleurs, cette démarche peut s'élargir de la seule production alimentaire en valorisant des produits artisanaux par exemple.
L	Mobilité douce	3	2	6 à 12 mois	Avide de nouveautés et d'oppositions recherchées aux modes de déplacements quotidiens, l'offre de mobilité douce (et donc différente) trouve forcément écho sur un périmètre de parc naturel. Cela est en cohérence avec le positionnement et favorise de surcroît la structuration de l'offre (déplacements d'un prestataire à l'autre, organisation du séjour, etc...).
M	Chantiers éco-volontariats	3	3	12 mois et plus	Cette orientation n'est pas forcément directement liée au tourisme mais elle peut trouver un écho dans l'effet prescripteur et promotionnel des actions dispensées. C'est un renforcement de l'image "humaine" et "nature" du périmètre.
N	Agritourisme dans les alpages	3	2	6 à 12 mois	Véritable valeur ajoutée touristique, l'accueil au sein des alpages doit se structurer pour offrir une meilleure lisibilité, en lien avec la maison de la nature, le PNRJV et l'ensemble des prestataires exerçant sur les réseaux linéaires.
O	Projet d'amélioration et d'extension du domaine skiable "Balancier - Cuvaloup"	3	3	12 mois et plus	Nous sommes ici davantage sur une action "de confort" et "d'amélioration" qui n'est pas forcément prioritaire mais qui pourrait le devenir dans le cadre d'une volonté de structurer davantage l'offre alpine avec le secteur des Rousses.
<b>PROPOSITIONS DU GROUPEMENT G2A :</b>					
P	Développement de l'offre autour des GPS Aventure	1	1	6 à 12 mois	Cette activité se décline de multiples façons : - des produits urbains et de pleine nature (ludo parcours, géo trésors...) - des produits itinérants et en étoile (secret road, e-tinérance...) - des produits pérennes et éphémères (gps aventure, aventure région...) - des produits pour les « gamers » et pour les familles (patrimoine, ville...) - des produits à faire à pied, en VTT, en voiture, en vélo, en ski... - des produits à faire seul, en famille ou en équipe - des expériences réelles, virtuelles ou mixtes. Ce produit offre des opportunités importantes en matière de communication allant de la présence des énigmes sur le site internet de NRT ou de la couverture presse locale, cantonale, fédérale voir internationale. Les thématiques peuvent se décliner à l'infini et être intimement corrélées au positionnement.
Q	Mise en place du coordinateur territorial	1	1	0 à 6 mois	§ recommandations.

### « Top 3 des priorités »

Afin de rendre cohérent, logique et opérationnel le développement touristique sur le périmètre, nous proposons de prioriser les 3 projets structurants suivants :

**Priorité n°1 : Mise en place du coordinateur territorial :** responsable de la mise en place des projets et de la coordination des actions touristiques, il en assurera le suivi et la mise en œuvre, garant de l'homogénéité et de la cohérence du développement.

→ *Projet structurant lié à la réorganisation du modèle de gouvernance*

**Priorité n°2 : Développement de la maison de la nature :** si plusieurs objectifs seront attribués (aménagement, information, communication), elle sera une véritable porte d'entrée (vitrine d'accueil) du périmètre, gage d'une meilleure visibilité de l'offre et du positionnement.

→ *Projet structurant lié à un projet d'infrastructure*

**Priorité n°3 : Développement (et structuration) de l'offre autour des GPS Aventure:** véritable catalyseur, les GPS Aventure permettent d'amorcer facilement et durablement la structuration de l'offre (à l'instar des passeports loisirs) autour d'une variété importante de prestations. C'est aussi une première étape visant à une amélioration de la mutualisation des forces.

→ *Projet structurant lié à un projet à la structuration et la thématisation de l'offre*

## Partie 4. Mise en œuvre

### 4.1 Vivre une expérience touristique : nos propositions d'activités « phares » et de packages

#### 4.1.1 Vers un « pass' loisirs » pour le périmètre jurassien

Démarche de structuration par excellence, le développement d'un « pass' loisirs ou découverte » répond en grande partie aux objectifs de faire et d'inviter à découvrir un panel d'activités référencées. Présent au sein de nombreuses destinations le « pass' loisirs » a pour vocation de procurer des avantages et des conditions avantageuses à une clientèle excursionniste ou touristique toujours avide de « bons plans » et de découverte. Il s'agit également d'encourager et de rendre efficace la mise en marché des activités phares en intégrant les prestataires d'hébergements, de transports et de restauration. Mis en œuvre généralement par les entités organisatrices du tourisme mais pouvant aussi faire l'objet d'initiatives privées, il pourrait être le déclencheur et le facilitateur d'une structuration plus aboutie de l'offre visant à améliorer l'expérience touristique jurassienne.

Idée : à combiner avec la carte d'hôtes qui peut s'avérer être un outil marketing redoutable lorsqu'il est bien construit et mis en cohérence avec les attentes des clientèles, à l'instar de certaines stations du Valais : Saas Fee, Anniviers qui en ont fait leur véritable fer de lance marketing pour promouvoir leur destination « 4 saisons ».

## 4.1.2 Proposition de packages de l'offre visant l'amélioration de l'expérience touristique

Nos propositions ont été travaillées dans l'optique d'un développement plus soutenu d'offres packagées sur le périmètre jurassien. **Pour autant, cet exercice est vain sans une force commerciale et organisatrice permettant une structuration et une mise sur le marché efficiente des offres.**

### 4.1.2.a Recommandations de packages existant ou à créer permettant d'amorcer une amélioration de l'expérience touristique sur la saison hivernale

> Parcours hivernaux de découverte ludiques des territoires (à créer)	
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification ludique forte de la découverte sportive et/ou culturelle; >activité hivernale multimodale (à pied, à ski alpin ou nordique, en chiens de traîneaux, en raquette...), >fort potentiel de renouvellement.
<b>Impact promotion</b>	Fort car innovant, mais dépendant de l'intensité technologique (effet wahou !) ou du storytelling.
<b>Impact gouvernance</b>	Fort car soutien le développement structuré de l'offre
<b>Sites de déploiement</b>	Toutes les portes d'entrées alpines ou nordiques du périmètre.
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires, tribus, clientèle incentive



> Chiens de traîneaux (existant)	
<b>Intérêt touristique</b>	>activité hivernale ayant un fort potentiel de communication et de promotion; >l'approche combinée glisse + dressage est fortement touristique; >fort potentiel de déclinaison (approche de l'animal, randonnée toute saison...).
<b>Impact promotion</b>	Fort car image nature et sportive combinée.
<b>Impact gouvernance</b>	Relatif mais peut-être générateur de liens entre prestataires;
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint Cergue (Famille et loisirs)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Familles, groupes scolaires, tribus, clientèle incentive



> VTT alpin de descente (à créer)	
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification ludique et sportive; >effet de la dynamique de descente et du sensationnel;
<b>Impact promotion</b>	Fort car image dynamique et de diversité (impact de l'originalité)
<b>Impact gouvernance</b>	Assez réduit car activité concentrée sur les pistes de la Dôle
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Pôle de la Dôle (Panorama et Sport)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Clientèle incentive, urbaine et "individuelle sportive"



> Snowkiting (existant)	
<b>Intérêt touristique</b>	>diversification de l'activité glisse; >utilisation d'une énergie renouvelable (le vent); >appel des activités nautiques (lac);
<b>Impact promotion</b>	Fort car innovant voir décalé (et activité visible depuis les sites de pratique)
<b>Impact gouvernance</b>	Assez réduit car activité concentrée sur le secteur du haut de Saint George
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint George (Sensation et patrimoine)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Clientèle incentive, urbaine et "individuelle sportive"



> Ski nocturne à Saint Cergue (existant)	
<b>Intérêt touristique</b>	>attractivité d'une pratique sous un environnement horaire décalé (mais correspondant bien à "l'excurionniste travailleur") >activité visible depuis le lointain (autoroute Genève - Lausanne) > association actuelle avec un diner (produit ski nocturne - fondue)
<b>Impact promotion</b>	Fort (le ski nocturne n'est pas déployé sur toutes les stations)
<b>Impact gouvernance</b>	Assez réduit même si l'offre actuelle associe des prestataires (ski, repas...)
<b>Sites de déploiement</b>	<b>Saint Cergue (Famille et loisirs)</b>
<b>Clientèles cibles</b>	Clientèle individuelle, tribus, clientèle incentive





#### 4.1.2.b Recommandations de packages existant ou à créer permettant d'amorcer une amélioration de l'expérience touristique sur la saison estivale

	> « à la recherche de la coupe de l'UEFA dérobée »
Description commerciale	« Stupeur à Nyon : la coupe de l'UEFA a été dérobée ! Des indices laissent supposer qu'elle serait en route pour le Jura français : allez-vous être en mesure de la retrouver avant son passage frontalier ? » départ à Chésèrex, suite sur La Dôle et Saint Cergue
Clientèles ciblées	Famille, Incentive.
Activités loisirs associées	Parcours GPS Aventure, VTT, Randonnée pédestre, vélo électrique
Hébergements associables	Hôtel « La Poste », chalets "Givrine", "Bosson", "Busby" ou "Niehaus", chambres d'hôtes, cabanes "Les Amis de Cuvailoup"...
Restauration associable	"La Givrine", "La Barillette", "La Trélasse", "Les Pralets"
Transports préconisés	Transports en commun
Partenaires associés	Commune de Chésèrex et Saint Cergue, NRT
Canaux de promotion	Supports de communication de NRT, OTV, Sites de géocaching + chasse aux trésors



	> « à la découverte de la faune et de la flore jurassienne »
Description commerciale	« La moyenne montagne jurassienne est le support d'une flore et d'une faune exceptionnelle et sauvage. Venez actualiser vos connaissances à la Garenne pour ensuite être accompagnés sur le terrain à la découverte de la flore sauvage. Peut-être pourriez-vous apercevoir le lynx ? »
Clientèles ciblées	Famille, Groupes scolaires.
Activités loisirs associées	Randonnées, VTT, La Garenne, GPS Aventure
Hébergements associables	Hôtel « La Charrue », Chambres d'hôtes "Leuengerger", camping "résidentiel"
Restauration associable	Chalet « Le Prê aux Veaux »
Transports préconisés	Voiture individuelle, Transports en commun
Partenaires associés	La Garenne, PNRJV
Canaux de promotion	Supports de communication La Garenne, PNRJV, NRT



	> « Saveurs et sens en Jura Vaudois »
Description commerciale	« Explorer vos 5 sens et assistez à l'élaboration des savoir-faire traditionnels en participant aux ateliers dégustation et gastronomie en Jura vaudois »
Clientèles ciblées	Famille, Couple, Groupes et Tribus.
Activités loisirs associées	Découverte des mets et vins locaux, Fruitière
Hébergements associables	Hôtel « Au cavalier », Maison pour groupes « Nouvelles lunes », Cabanes « Le Muguet »
Restauration associable	Chalet « Le Prê aux Veaux »
Transports préconisés	Voiture individuelle, Transports en commun
Partenaires associés	Distillerie de Bassins, Associations touristiques sur Saint George, PNRJV, NRT
Canaux de promotion	Supports de communication Association Saint-George, NRT



	> « en Segway vers les étoiles »
Description commerciale	« Venir découvrir un panorama à couper le souffle en mode nocturne et silencieux grâce aux Segway »
Clientèles ciblées	Famille, Tribus
Activités loisirs associées	Segway, Randonnées
Hébergements associables	Hôtel « La Poste », chalets "Givrine", "Bosson", "Busby" ou "Niehaus", chambres d'hôtes, cabanes "Les Amis de Cuvailoup"...
Restauration associable	"La Givrine", "La Barillette", "La Trélasse", "Les Pralets"
Transports préconisés	Transports en commun
Partenaires associés	Télédôle, NRT
Canaux de promotion	Supports de communication de télédôle, NRT, OTV.



#### 4.1.3 Boîtes à outils

##### 4.1.3.a Mise en œuvre des outils packagés

Contrairement aux schémas de mise en œuvre ciblant traditionnellement les destinations déjà structurées et davantage organisées, la méthode de mise en œuvre que nous proposons ici est adaptée aux caractéristiques organisationnelles actuelles. Elle fait volontairement appel aux prestataires dans la mesure où ils sont les premiers concernés. Allant de la production à la commercialisation en passant par l'étape de la réalisation, elle intègre également les prospects potentiels pour déterminer s'il faut abandonner une idée, l'améliorer, ou avancer et passer à la formalisation avant sa commercialisation. *Nous détaillons en annexe 10 les deux principaux temps de la mise en œuvre.*

##### 4.1.3.b Définition d'un plan de communication

Nous proposons la définition d'un plan de communication dédié au périmètre jurassien : il s'agit d'un processus de planification stratégique à mettre en place par le coordinateur territorial pour atteindre les objectifs de communication et de dialogue avec les acteurs du territoire. Il est nécessaire pour cela d'analyser les forces, les contraintes, les menaces et les opportunités émanant de son environnement et de ses publics-cibles (travail fait dans le présent rapport). La démarche de rédaction du plan débute par élaborer un axe de communication d'où partiront les communications, un peu comme un « corridor qui réunit un ensemble de pièces dans une grande maison. ». Il revêt la forme d'un planning répertoriant les activités et temps fort du périmètre et les actions déclinées à l'occasion de chacune d'elles (e-mailing, envoi d'un communiqué de presse, concours sur le site internet, achat d'espace publicitaire dans un magazine...).

Cette démarche doit répondre à des questions simples du type :

- *que veut-on dire exactement ? (à adapter en fonction des cibles et des supports)*
- *quels sont les objectifs à atteindre (à court et moyen termes) ?*
- *quelles sont la ou les cibles (destinataires de la communication) ?*
- *quel budget y consacrer et quelles forces vives (liens avec la gouvernance) ?*
- *quels sont les supports les mieux adaptés à mon message et par cibles ?*
- *quel planning (la périodicité est importante selon le contenu et sens initiaux) ?*
- *avec quels partenaires (agence de communication, imprimeur, prestataires) ?*

Enfin, **les 4 règles importantes à suivre** dans l'élaboration d'un plan de communication :

- 1 – il faut toujours savoir où on est avant de décider où on va.
- 2 – il faut toujours savoir où on va avant de décider d'avancer.
- 3 – il faut toujours choisir les meilleurs moyens pour passer d'où on est à où on va.
- 4 – il faut toujours s'assurer de dépenser moins que ce que l'on va gagner en passant d'où on est à où on va.

#### **4.1.3.c Conseil, maîtrise des bases légales et soutien financier**

Le contexte légal et les contraintes réglementaires ont été identifiés par les acteurs comme des freins au développement touristique du périmètre. Pour anticiper les évolutions structurelles, et prévoir des mesures rapides d'adaptation, la « **compétence technique et juridique** » doit être parfaitement maîtrisée. Dès lors, le Conseil Régional peut jouer directement ce rôle et/ou exiger un accompagnement ponctuel ou régulier par un groupement d'experts, susceptibles d'apporter des compétences pointues (juridiques, managériales) au service de la collectivité ou du porteur de projet. In fine, le coordinateur territorial (coach) doit disposer de ces compétences (lui-même ou via un soutien externe) pour atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions et garantir la réalisation des projets prioritaires.

Nous identifierons ici quelques facteurs de succès à ne pas négliger (également proposés dans l'inventaire des ressources d'action) :

→ « pérenniser le processus d'amélioration continue » : suivre des **formations continues** (formation HES-SO conduite de projet, formation SANU) ;

→ « constituer une communauté de savoir-faire » : entretenir des échanges avec les partenaires externes et susciter régulièrement leur avis sur la qualité des projets et l'état d'avancement = **accompagnement professionnel « à la carte »** ;

→ « Utiliser et promouvoir les nouvelles technologies » au service du territoire : durant tout le développement de projets et pour justifier la mise en place d'un coordinateur territorial, la transparence est essentielle et peut-être encouragée par le **développement de systèmes d'information géographique** ou observatoires locaux qui permettent à la fois de mieux connaître le territoire, mais aussi de mieux communiquer avec les acteurs, via un guichet cartographique et de possibles extractions statistiques régulières (cf. observatoire des Rousses).

## 4.2 Plan d'actions

	ITEMS	DESCRIPTION	OBJECTIFS	SITES	RÉFÉRENT	ARTENAIRE	CANAUX	Liens interactions	Liens projets structurants	Niveaux de priorités
	<b>DÉVELOPPEMENT DES OFFRES RENFORÇANTS LE POSITIONNEMENT PAR GROUPES DAS</b>									
	<b>DÉVELOPPER L'OFFRE SOUTENANT LE GROUPE DAS "CULTURE PATRIMOINE ET TRADITIONS"</b>									
A	> Organisation de visites "sentiers des alpages"	Proposition de sentiers découvertes autour des savoir-faire des alpagistes et découverte des paysages et panoramas.	Cette action vise à valoriser les savoir-faire et à renforcer la communication et la promotion du patrimoine naturel et culturel des alpages.	Alpes et crêtes jurassiennes	PNRJV	NRT	Site internet Saint-Cergue Sites internet artisan fromagers Sites internet buvettes d'alpage Brochures touristiques cantonales	actions B, C et F	> Offre des "Paniers de découverte du terroir". > Labelisation des produits du terroir > Maison de la nature	3
B	> Mise en avant de la "culture helvétique"	Sans tomber dans le "pastiche" ou les "stéréotypes", proposition de découvrir la culture helvétique au travers des savoir-faire fédéraux mais surtout cantonaux	Attirer de la clientèle transfrontalière pour satisfaire son volet "exotique"	La Givrine	NRT	PNRJV	Site internet Saint-Cergue Site internet swiss tourism Brochures touristiques cantonales	actions A, C, F	> Maison de la nature	3
	<b>DÉVELOPPER L'OFFRE SOUTENANT LE GROUPE DAS "ART DE VIVRE JURASSIEN"</b>									
C	> Découverte pédagogique et ludique des savoir faire	Proposer des animations sous la forme de parcours ludiques présentant sur des sites clefs les savoir-faire locaux	Il s'agit de concrétiser une demande forte des acteurs touristiques visant à rendre "concrète" l'identité territoriale au travers des savoir-faire gastronomiques, techniques, sportifs, culturels, etc... Cette forme d'animations peut-être itinérante	Saint Cergue et Saint George + itinérance sur les zones intermédiaires en fonction des programmations saisonnières	NRT	PNRJV	Site internet Saint-Cergue Site internet Saint George Brochures touristiques cantonales	actions A, B et F	> Offre des "Paniers de découverte du terroir". > Labelisation des produits du terroir > Maison de la nature	2
	<b>DÉVELOPPER L'OFFRE SOUTENANT LE GROUPE DAS "ANIMATIONS ET EVENEMENTS"</b>									
D	> Animation / événements autour des GPS Aventure	Proposition de mise en dynamique de l'action F par l'instauration d'événements et d'animations	Attirer aussi bien des clubs d'amateurs (géocaching) qu'une clientèle élargie visant à faire découvrir les parcours de type GPS aventure mais également à promouvoir l'activité aux séjournants et aux excursionnistes : faire du périmètre Saint-Cergue Saint George un territoire référence en la matière	Saint Cergue et Saint George + itinérance sur les zones intermédiaires en fonction des programmations saisonnières	NRT	PNRJV	Sites internet Géocaching Site internet Saint-Cergue Site internet Saint George Brochures touristiques cantonales	actions A, B, C et F	> Agritourisme dans les alpages Liaison St-Cergue – St-George	1
E	> Événements pour le public de jeunes sportifs	Situé prioritairement sur le secteur de La Dôle, il s'agit de monter un ou des événements sportifs destinés aux jeunes adolescents ou adultes (snowboard, jump...)	Attirer davantage les jeunes urbains du bassin genevois en recherche de sensation + glisse	La Dôle	Télédôle	NRT	Site de Télédôle Site internet Saint-Cergue Sites urbains ciblés sur le genevois Mailing groupes scolaires	actions F, G et H	> Salle polyvalente multi-activités	2
	<b>DÉVELOPPER L'OFFRE SOUTENANT LE GROUPE DAS "INCENTIVE"</b>									
F	> développement de parcours de découverte ludiques des territoires	Parcours ludique de découverte du territoire avec ou sans GPS (smartphone)	Proposer une activité innovante et ayant un potentiel de renouvellement important	Les 4 secteurs + leurs intermédiaires	NRT	PNRJV	Sites internet Géocaching Site internet Saint-Cergue Site internet Saint George Brochures touristiques cantonales	Actions A,B,C,D et E	> Développement de l'offre autour des GPS Aventure > Pôle touristique St-George	1
G	> développement d'une activité de type "biathlon"	Activité nordique sportive combinant vitesse et concentration	Diversifier l'offre nordique par une activité ludique et de concentration, avec un fort potentiel événementiel	La Givrine et Saint George	Commune de Saint Cergue Commune de Saint George	NRT	Site internet Saint-Cergue Site internet Saint George Sites spécialisés Mailing groupes scolaires	Actions E, H et I	> Maison de la nature	2
H	> développement d'une activité de type "paintball laser"	Activité de combat ludique en extérieur (ou en intérieur)	Diversifier l'offre toute saison par une activité ludique et de motivation, en lien avec le développement de l'incentive et du tourisme d'affaires sur Nyon	Saint Cergue et Saint George	NRT	-	Site internet Saint-Cergue Site internet Saint George Sites spécialisés Mailing groupes scolaires	Actions E, G et I	> Pôle touristique St-George	3
I	> développement de l'activité de descente hivernale VTT	Activité sportive de descente avec matériel spécialisé (pneus cloutés notamment)	Diversifier l'offre hivernale du domaine skiable alpin	La Dôle	Télédôle	-	Site de Télédôle Site internet Saint-Cergue Sites urbains ciblés sur le genevois Sites spécialisés	Actions E, G, H et I	> Pôle touristique St-George	3

## Partie 5 : synthèse

### 5.1 Résultats de l'étude

#### 1.1 Remontées mécaniques

- **Constats:** Fragilité du système économique de la société TéléDôle (Investissements, ...).
- **Objectifs:** Optimiser la rentabilité de la société et création de synergies avec la société voisine des Rousses (SOGESTAR).
- **Résultats :** Réorganisation de TéléDôle = nouveau projet structurant !

#### 1.2 Pratiques sportives

- **Constats:** Pratiques diffuses à l'échelle du territoire.
- **Objectifs:** Structuration de l'offre : fil rouge + packages
- **Résultats :** Propositions de packages été / hiver

#### 1.3 Moyenne montagne / bassin de population

- **Constats:** Sous-exploitation du réservoir de population lémanique et de l'accessibilité de la moyenne montagne.
- **Objectifs:** Mieux identifier les clientèles cibles et leurs attentes et définir des produits adaptés
- **Résultats :** Propositions par segments de clientèle et en fonction des DAS

#### 1.4 Biodiversité et environnement

- **Constats:** Potentiel environnemental sous-exploité
- **Objectifs:** Accompagnement, synergies (complémentarités) et valorisation de la structure du PNRJV: projet et visibilité
- **Résultats :** Intégration des projets du Parc aux projets structurants prioritaires

#### 1.5 Produits du terroir

- **Constats:** Sous-exploitation des spécialités locales
- **Objectifs:** Valorisation des produits traditionnels du PNRJV
- **Résultats :** Encourager la labélisation des produits = projet structurant

#### 1.6 Hébergement

- **Constats:** Capacité d'accueil et qualité des hébergements non adaptés.
- **Objectifs:** Mise en réseau des hébergeurs et accompagnement pour professionnaliser la branche: accueil, services, qualité (label)
- **Résultats :** Mission de «coaching» à développer par le coordinateur territorial

#### 1.7 Projets structurants

- **Constats:** Nombre et type de projets non adaptés à la situation actuelle.
- **Objectifs:** Redéfinition de projets structurants et fédérateurs.
- **Résultats :** Nouvel inventaire des projets, priorisation et recommandations

#### 1.8 Promotion touristique

- **Constats:** Superposition des différentes entités territoriales existantes : multiples vitrines d'appel
- **Objectifs:** Préciser l'identité et les caractéristiques du périmètre au sein d'une entité promotionnelle existante (La Côte, Jura sans frontières)
- **Résultats :** Stratégie de marque intégrée = renforcement du positionnement

#### 1.9 Gouvernance

- **Constats:** Absence d'un pilote («moteur») et déficit de communication entre les acteurs.
- **Objectifs:** Identifier le modèle de gouvernance idéal pour le périmètre et émettre des étapes de réalisation (scénario)
- **Résultats :** Coordinateur territorial = projet structurant prioritaire

## 5.2 Les recommandations du groupement

### Activités et positionnement (1): Un fort travail de structuration autour d'un positionnement acté

Les forces en présence sont là mais requièrent une « mise en musique » passant par une structuration et une organisation importante de l'offre. Au-delà des problématiques de gouvernance, il s'agit :

- **de mettre davantage en avant les éléments différenciant de l'offre** (accessibilité, cabanes, patrimoine) en lien avec les groupes DAS de la stratégie cantonale ;
- **de consolider un positionnement « nature » et « accessibilité »** sur l'ensemble du périmètre jurassien ;
- **de ne pas développer de marque-propre et d'apprécier un rapprochement avec des marques de territoire existantes** (doit-on aller vers la pleine intégration à « La Côte », le développement des « Montagnes du Jura » sur le versant helvétique ?) ;
- **de développer des offres de concert avec les prestataires** qui sont la véritable dynamique touristique du périmètre.

### Activités et positionnement (2): Des objectifs commerciaux autour de la clientèle de groupes et des activités issues de l'incentive

L'émergence depuis une décennie d'une clientèle hétéroclite autour des « tribus » pourrait être une cible prioritaire permettant **une transition vers le court séjour** au sein des hébergements de groupes. Ceux-ci sont généralement de trois types :

- *les actifs (tourisme d'affaires) avec des attentes fortes en termes de confort et de « convivialité » (cohérence et complémentarité avec tourisme d'affaires littoral sur Nyon) ;*
- *les tribus qui sont des regroupements d'individus sur des critères thématiques ou familiaux et sur des courts séjours.*

Les principaux prescripteurs sont les associations (thématiques), les comités d'entreprises et en partie les tours opérateurs.

### Gouvernance – étape 1 : Ne pas créer de structure supplémentaire, mais viser la clarification et le renforcement des acteurs clés du territoire

Ne pas complexifier l'organisation du périmètre semble être une priorité. Ce qu'il manque aujourd'hui sur le territoire, c'est d'une certaine manière un « coaching » des prestataires par les acteurs clés du périmètre. Aujourd'hui, NRT, PNRJV et d'une certaine manière Télédôle doivent développer des synergies et impulser une dynamique aux autres acteurs. Il peuvent et doivent se donner les moyens pour montrer l'exemple.

### Gouvernance – étape 2 : Mettre en place le coordinateur territorial / touristique, pour animer, renforcer et dynamiser le territoire

En parallèle, et afin de faciliter les échanges, la communication et l'animation du périmètre, les conditions cadres claires doivent être établies pour engager un coordinateur territorial, qui ne peut à ce jour, être associé à aucune structure existante. En effet, ne disposant pas des ressources d'actions nécessaires pour assumer cette mission d'animation et de fédération des acteurs, il convient que le Conseil régional soit le levier de cette proposition et encourage la mise en place de cette personne aux compétences tournées vers « l'entreprenariat » : gestion de projet et dynamisme.

### Gouvernance – étape 3 : Mettre en place la « boîte à outils » du coordinateur

Afin de pérenniser l'organisation, il est important de mettre en place les outils de gestion adéquats: observatoire local, tableau de bord, guichet cartographique. Tous ces outils serviront à la fois de monitoring du territoire et permettront d'évaluer de manière systémique et régulière l'impact de cette nouvelle gouvernance sur l'attractivité et la performance du territoire.

## 5.3 Conclusions et perspectives

« Qui n'avance pas recule », proverbe latin

La **nouvelle réalité touristique** proposée en introduction pour le périmètre Saint-Cergue - Saint-George n'est pas un feu de paille ni un objectif irréaliste : elle peut être concrète et opérationnelle car un certain nombre de conditions sont aujourd'hui réunies mais aussi à réunir pour cela :

- **la prise en conscience des acteurs et décideurs territoriaux sur la nécessité d'avoir une autorité organisatrice reconnue par tous : le Conseil Régional, en partenariat avec des acteurs clés en réseau, pour plus de représentativité et de synergies au niveau des différentes échelles du territoire (Région, Périmètre, Pôles) et auprès des acteurs constitutifs de l'offre (prestataires d'activités, hébergeurs, restaurateurs et transporteurs) ;**
- **le constat négatif et partagé que représente l'absence de structuration de l'offre nuisant au développement touristique d'une manière générale et commercial en particulier ;**
- **la volonté d'avoir un réel positionnement touristique impactant sur toute ou partie de l'offre présente et à développer ;**
- **la conviction qu'à l'instar des territoires touristiques limitrophes, si les éléments tangibles du territoire (paysages, altitude et proximité) représentent un atout certain, ils ne sont en aucun cas suffisant pour prétendre être les seules composantes d'une différenciation nécessaire à l'attractivité touristique.**

Que ce soit au niveau stratégique ou organisationnel, nous avons, au fil de nos propositions, orienté volontairement les actions vers **des démarches simples mais impactantes et intégrant toujours une réalité d'application au regard du contexte local. Il s'agit de refondre un projet de développement en cohérence avec les stratégies cantonales et fédérales.**

C'est la raison pour laquelle les recommandations les plus importantes concernent avant tout des actions « immatérielles » de **coordination** – coordinateur territorial / touristique – et de **mise en réseau** – *pass tourisme, offres packagées* ne requérant pas d'investissements conséquents mais davantage de volonté des acteurs et décideurs conjuguée au temps de définition et de mise en place.

Dans le même esprit, **de nombreuses opportunités liées à des interactions fortes avec des partenaires extra-territoriaux identifiés** (OTV, Station des Rousses...) existent et peuvent être rapidement porteuses de développement pour le périmètre jurassien.

L'un des impératifs qui va conditionner la mise en application de toute ou partie des présentes recommandations va être **le partage** de celles-ci **avec les acteurs touristiques** pour que cette ultime étude ne soit pas à nouveau « une étude de plus dans un placard », d'où nos nombreuses sollicitations et concertations de terrain toujours dans notre finalité d'approche « *bottom up* ». Le message que nous souhaitons faire passer ici, c'est celui de dire qu'il est parfois plus difficile de se focaliser sur « la manière de faire » (le processus) que sur le résultat ! Aujourd'hui, nous vous donnons les pistes pour réorganiser le périmètre jurassien, il faudra les acter et les saisir pour avancer !

Cette approche a aussi permis de constater **la relative faiblesse de la culture touristique locale** qui est un préalable indispensable à un développement plus prononcé et organisé de l'économie touristique.

Il s'agit aussi de ne pas uniquement se focaliser sur l'émergence « inopinée » de projets d'équipements d'envergure comme étant l'unique réponse à l'absence structurelle de l'offre : si ceux-ci concourent potentiellement au positionnement touristique, ils ne sont souvent qu'une pièce – *parfois non négligeable* - du puzzle.

In fine, afin de tenir compte de l'ensemble des acteurs du territoire, y compris les résidents permanents, la volonté est de développer **un tourisme dit « durable »** incluant une gestion durable et responsable pour le bien-être des résidents et des touristes, et notamment des flux touristiques (signes de la dynamique d'activité !) par une concentration des activités autour des 4 pôles identifiés ainsi qu'une canalisation de la fréquentation sur des axes aménagés, équipés et structurés. Ce sera également l'opportunité d'inciter les prestataires à adopter une démarche durable du tourisme.

## Glossaire

Ce glossaire explicite certains termes utilisés dans le rapport.

<b>Authentique, authenticité</b>	Véritable, original, sans artifices.
<b>Bed &amp; Breakfast</b>	Chambre avec petit déjeuner chez un particulier
<b>Best-Ager</b>	Segment de la population âgé de 50 ans et plus. Ces personnes du « nouveau 3 <sup>ème</sup> âge » ont une conscience environnementale, prennent soin d'eux (bien-être et santé) et dépensent plus que la moyenne.
<b>Blog</b>	Journal publié sur Internet, relatant un voyage ou une expérience, des réflexions personnelles, etc. Les blogs peuvent contenir des textes, photos, vidéos et sont régulièrement mis à jour.
<b>DAS</b>	Domaine d'Activités Stratégiques : Les DAS sont les chaînes de produits touristiques constituant les atouts forts des destinations du périmètre. Ce modèle doit surtout permettre de définir des priorités pour les actions à entreprendre. Les DAS sont portés par les acteurs touristiques, ils mettent en avant les marques de produits phares, qui profitent à leur tour les produits à forte valeur ajoutée.
<b>Destination</b>	Espace reconnu et promu permettant de vivre une expérience touristique combinant activités, transports, hébergements et restauration
<b>Durable, développement durable</b>	Mise en œuvre d'objectifs sociaux, économiques et environnementaux simultanément et en leur accordant la même importance. La durabilité est un mode de vie qui fait appel aux ressources naturelles dans la mesure où elles peuvent continuellement se régénérer.
<b>E-commerce</b>	Marketing et vente de services et forfaits touristiques sur Internet
<b>Excursionnistes</b>	Type de clientèle qui se déplace et consomme à la journée, en opposition avec le séjournant.
<b>Géodonnées</b>	Base de données procurant des informations liées au territoire. L'utilisation d'appareils photos digitaux, de la télédétection, des systèmes de positionnement géographique (GPS) ou de cartes digitales permet d'obtenir de telles informations.
<b>Gouvernance</b>	<i>Ensemble des arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics, à partir desquels sont pris et mis en œuvre les décisions</i>
<b>GPS Aventure</b>	Terme générique illustrant les parcours de découverte ludique des territoires
<b>Marketing expérientiel</b>	Le marketing expérientiel met en scène les valeurs et ressources d'un territoire associées à une marque en impliquant le client final dans la mise en scène en elle-même. Mise en scène qui se matérialise par la création d'une expérience touristique ou l'émotionnel prime sur le fonctionnel.
<b>Marketing mix</b>	Le marketing mix regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont prises dans 4 grands domaines qui sont : la politique produit, de prix, de communication et de distribution. Ces univers d'actions du marketing mix sont également appelés 4 P à cause des initiales de ces 4 termes en anglais (Product, Price, Promotion, Placement).
<b>NRT</b>	Nyon Région Tourisme
<b>Offre mosaïque</b>	Panel d'offres indépendantes mais structurées faisant l'objet de liens étroits afin de faciliter leur promotion et leur commercialisation (contraire d'une offre patchwork qui elle n'a pas de lien).
<b>OTV</b>	Office du Tourisme Vaudois
<b>Positionnement</b>	Terme définissant l'orientation donnée génériquement (et pas exclusivement) à l'offre touristique présente. Le positionnement est un terme marketing dont la définition peut varier selon le contexte d'usage. Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques). Dans une logique volontariste, le positionnement peut désigner le positionnement recherché par l'entreprise et non celui perçu par les consommateurs.
<b>Positionnement ombrelle</b>	Il s'agit d'un concept relatif à l'instauration d'une orientation de développement large et se plaçant au-dessus des déclinaisons locales du positionnement dont elles sont issues mais sans forcément avec de liens très étroits.
<b>Positionnement chapeau</b>	A l'instar du positionnement ombrelle, le positionnement chapeau embrasse les déclinaisons locales du positionnement avec un lien et une interaction forte tout en lui donnant l'orientation majeure. Il se nourrit fortement des déclinaisons locales.
<b>PNRJV</b>	Parc Naturel Régional du Jura Vaudois
<b>Station touristique</b>	Un système complexe et original qui rassemble des partenaires publics et privés aux intérêts et stratégies variés. Un système hétérogène composé de relations entre l'autorité organisatrice, la sphère civile présente et distante à la fois, les milieux économiques ayant des règles spécifiques ou tout le monde est concerné mais inégalement impliqué.
<b>Territoire</b>	Le territoire est un espace transformé par l'humain. Il est habité, partagé, transformé.
<b>Tourisme</b>	Est le fait de voyager dans un lieu autre que celui dans lequel on vit habituellement.

## Bibliographie (ouvrages de référence)

Les ouvrages listés ici ne sont que les ouvrages de base qui ont servis de support à notre travail. La consultation des rapports stratégiques et techniques, les revues de gestion, les statistiques et autres brochures des acteurs du territoires n'apparaissent pas ici car la liste serait trop exhaustive.

### STRATEGIE ET POSITIONNEMENT TOURISTIQUE

- Accompagnement à la définition du positionnement touristique du pays du Bugey. Rhône-Alpes – Conseil Régional de l'Ain (<http://www.paysdubugey.fr/telecharger-document.php?sid=&idfichier=116&page=DT1304583045&idapplication=page>)
- La charte écotourisme en Trièves ([http://medias.trieves-vercors.fr/images/info\\_pages/charte-ecotourisme-trieves-203.pdf](http://medias.trieves-vercors.fr/images/info_pages/charte-ecotourisme-trieves-203.pdf))
- Diagnostic – Pays Combraille en marche ([www.payscombrailleenmarche.org/IMG/File/Diagnostic%20SDT.pdf](http://www.payscombrailleenmarche.org/IMG/File/Diagnostic%20SDT.pdf))
- Carnet de Route de la Montagne, Atout France, Avril 2011
- Valorisation touristique des loisirs sportifs de nature, Atout France, Juillet 2010

### ORGANISATION ET GOUVERNANCE TOURISTIQUE

- Politique de développement touristique de la partie jurassienne du district de Nyon – Réactualisation – Novembre 2010 ([http://www.regionyon.ch/\\_multimedias/documents/regionyon/documentation/references/tourisme/reactualisation\\_pdirto\\_11010.pdf](http://www.regionyon.ch/_multimedias/documents/regionyon/documentation/references/tourisme/reactualisation_pdirto_11010.pdf))
- Plan directeur de développement touristique de la partie jurassienne du district de Nyon – Avril 2006 ([http://www.regionyon.ch/\\_multimedias/documents/regionyon/documentation/references/tourisme/plan\\_directeur\\_touristique\\_partie\\_jurassienne\\_avril\\_2006.pdf](http://www.regionyon.ch/_multimedias/documents/regionyon/documentation/references/tourisme/plan_directeur_touristique_partie_jurassienne_avril_2006.pdf))
- Règlement. Fond régional d'équipement touristique (FRET). ([http://www.regionyon.ch/\\_multimedias/documents/regionyon/documentation/references/tourisme/reglement\\_fret\\_2009.pdf](http://www.regionyon.ch/_multimedias/documents/regionyon/documentation/references/tourisme/reglement_fret_2009.pdf))
- Rapport d'avancement de l'établissement d'une politique de développement touristique. Région Nyon

## Remerciements

Le groupement G2A consulting remercie :

- **L'équipe du Conseil Régional de Nyon** pour sa confiance, son suivi et pour les excellents liens entretenus tout au long du projet qui ont permis de réagir rapidement et d'adapter le plan de travail initial ;
- L'ensemble des acteurs du périmètre Saint-Cergue / Saint-George, et en particulier Marie, Olivier, Marie-Laure, Vasja, Richard, Stéphane, Martin, Etienne et Michel pour leurs précieux « inputs » ;
- Un clin d'œil spécifique aux acteurs de Saint-George pour leur accueil et leur intérêt pour notre travail ;
- Les acteurs de la station des Rousses, et en particulier à M. Ulrich, directrice de la Sogestar, pour son ouverture et son intérêt pour le développement de collaborations plus étroites avec Télédôle SA ;

De la part de toute l'équipe, nous vous souhaitons plein succès dans la mise en œuvre de ce « **grand chantier touristique** » qui s'ouvre à vous, et gageons que la dynamique initiée puisse contribuer à **féderer** les acteurs autour d'un objectif commun : « **rester le jardin des loisirs privilégié du Grand Genevois** » et **devenir le terrain de jeux de nouvelles clientèles en quête d'un tourisme doux, revigorant et authentique** (retour aux valeurs de la terre).

Anne Sophie, Gilles, Kilian et Laurent



## Pour les lecteurs pressés – synthèse en 7 idées forces

- **Professionaliser l'activité touristique du périmètre.** Les acteurs du territoire n'ont pas besoin d'un « nouveau chef », ils ont simplement besoin d'un « coach territorial » qui saura leur redonner confiance et qui saura entretenir une dynamique de développement sur le territoire. Afin que cela puisse se réaliser, les conditions-cadres devront clairement être définies et le coordinateur devra disposer d'une boîte à outils pour agir et fédérer les acteurs.
- **Encourager le développement des expériences touristiques sur le territoire.** L'objectif que doivent se fixer les acteurs du périmètre est de « faire vivre aux hôtes » une expérience unique et inoubliable : le terrain de jeu s'y prête – place à l'innovation et à la créativité ! Pour cela, nous avons identifié de réelles limites, cet aspect ne pourra se réaliser sans le renforcement du poids acteurs existants et sans l'ouverture sur les outils « i-brain » existants.
- **Prioriser la réalisation de projets structurants et fédérateurs.** Les projets structurants ne doivent plus rester « un mythe », mais devenir réalité. Ainsi notre révision des projets et nos propositions doivent vous servir de feuille de route / de guide pour organiser la réalisation des projets prioritaires. Il faut également garder à l'esprit que projet structurant ne rime pas forcément avec « démesure » et infrastructure, nous parlons ici de projets de mise en cohérence du territoire répondant à de réels besoins identifiés : Maison d'accueil et de découverte de la Givrine, liaisons Saint-Cergue / Saint-George, concept de sentiers ludiques en réseau, complexe multisport, etc.
- **Structurer l'offre.** Une grande partie des activités loisirs et hébergements présents sont attractifs et forment un ensemble d'offres qui doit être davantage structuré pour être plus performant sur le marché.
- **S'adapter à la stratégie touristique cantonale tout en se différenciant.** La stratégie touristique cantonale (groupe DAS) est parfaitement adaptée à des déclinaisons fortes et opérationnelles sur le périmètre jurassien.
- **Améliorer les retombées économiques du tourisme.** Les objectifs d'amélioration des retombées économiques passant par un développement plus prononcé de la composante séjour ne doivent pas affaiblir et minorer l'attractivité nécessaire vers les excursionnistes.
- **Orienter les projets structurants en fonction du positionnement.** Le développement des projets structurants doit soutenir à la fois le positionnement et combler des déficits constatés (lieu de replis par météo dégradée) mais également amorcer et faciliter l'émergence d'un management touristique territorial davantage organisé et communicant.