

# VISION ALPES VAUDOISES 2020

## DOCUMENT CADRE

### CHARTRE ET CAHIER DES CHARGES DU COPIL "DMO"

4 juillet 2011



|     |                                                              |    |
|-----|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | Introduction .....                                           | 2  |
| 2.  | Charte .....                                                 | 3  |
| 3.  | Objectifs .....                                              | 3  |
| 4.  | Missions, durée et dissolution du COPIL .....                | 4  |
| 5.  | Périmètre de travail.....                                    | 4  |
| 6.  | Conception stratégique "Vision Alpes vaudoises 2020".....    | 5  |
| 7.  | Formalisation du concept "Vision Alpes vaudoises 2020" ..... | 5  |
| 8.  | Masterplan remontées mécaniques (RM) .....                   | 6  |
| 9.  | Mise en place de la nouvelle structure "DMO" .....           | 6  |
| 10. | Données de base .....                                        | 8  |
| 11. | Organisation .....                                           | 9  |
| 12. | Calendrier .....                                             | 11 |
| 13. | Financement .....                                            | 11 |
| 14. | Adoption .....                                               | 12 |

## 1. Introduction

En 2008, à l'occasion de son rapport au Grand Conseil concernant le postulat Olivier Feller et consorts demandant au Conseil d'Etat d'élaborer un plan d'actions pour faire face au réchauffement climatique dans les stations d'hiver vaudoises (07\_POS\_245), le Conseil d'Etat s'est engagé à proposer des réponses concrètes à cette problématique par le biais d'une vision stratégique baptisée "Alpes vaudoises 2020".

Parallèlement, le Gouvernement a décidé d'un moratoire de principe sur les projets de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel tant que cette vision ne lui aura pas été présentée pour validation, puis transmission au Parlement.

L'élaboration de la vision "Alpes vaudoises 2020" a débuté début 2009 par la réalisation ou la mise à jour de différents rapports. Par ailleurs, le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), dans le cadre de l'élaboration des programmes cantonaux de mise en œuvre de la Loi sur la politique régionale (LPR), période 2012 – 2015, a exigé l'actualisation des stratégies en matière de remontées mécaniques.

Cela étant, le Conseil d'Etat est conscient que ce moratoire constitue une contrainte importante pour les Alpes vaudoises et que l'élaboration de la vision 2020 nécessitera encore quelques mois d'un intense travail. C'est la raison pour laquelle, par décision du 13 avril 2011, le Gouvernement a décidé de conditionner la levée du moratoire à des exigences intermédiaires précises, mentionnées ci-dessous pour mémoire.

### LE CONSEIL D'ETAT DECIDE :

- *de valider la proposition du Département de l'économie (DEC) d'élargir le traitement des enjeux du rapport « Vision Alpes vaudoises 2020 » aux 3 thèmes stratégiques que sont le tourisme, la résidentialisation (résidences primaires et secondaires) et la diversification économique ;*
- *de valider la création d'un Comité de pilotage (COPIL) composé des partenaires pressentis de la future organisation de gestion touristique unique (ci-après DMO), dont la mission sera :*
  - *de suivre les travaux d'élaboration du rapport « Vision Alpes vaudoises 2020 » ;*
  - *d'assurer la coordination et la communication avec les différents partenaires et mandataires ;*
  - *de valider les étapes successives du rapport « Vision Alpes vaudoises 2020 » ;*
  - *d'être co-responsables de la mise en place de la nouvelle structure sous la forme d'une DMO ;*
- *d'exiger que ce COPIL dispose d'une organisation et d'un cahier des charges, tous deux formalisés et entérinés par le DEC, ainsi que d'une charte signée par ses membres ;*
- *de conditionner la levée du moratoire sur les remontées mécaniques et l'enneigement à :*
  - *la constitution formelle du COPIL DMO d'ici au 30 juin 2011 ;*
  - *la présentation, par ce COPIL constitué, du masterplan en matière de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel au Conseil d'Etat dans un délai fixé au 31 août 2011 ;*
  - *la validation par le Conseil d'Etat dudit masterplan d'ici au 30 septembre 2011, sous réserve du respect des délais susmentionnés ;*
- *de charger le SELT de la mise en œuvre et du suivi des propositions ci-dessus ;*
- *de charger le DEC de présenter au Conseil d'Etat, au plus tard à la fin du 3ème trimestre 2011, un rapport circonstancié sur l'utilisation de la taxe de séjour.*

Ces exigences constituent les pré-requis indispensables à toute démarche visant à mobiliser d'éventuels moyens financiers supplémentaires en provenance de la Confédération et du Canton.

Forts de ce contexte, les signataires de la présente charte et du présent cahier des charges ont conclu ce qui suit :

## 2. Charte

La devise ci-dessous constitue le leitmotiv qui guide le travail du COPIL DMO (ci-après le COPIL) :

**Faire exister les « Alpes vaudoises » dans toutes leurs dimensions, économique, touristique et résidentielle, en toute saison, le week-end et la semaine et en incluant le potentiel des communes de plaine**

**« Nous voulons être ensemble »**

Les déclarations d'intentions ci-dessous constituent le cadre au sein duquel le COPIL accepte, par la signature du présent document, de travailler :

- Les membres s'accordent sur une stratégie permettant un développement durable de l'ensemble des destinations touristiques des "Alpes vaudoises".
- Les membres s'engagent pour aboutir à terme sur un projet intégrateur et fédérateur dans un esprit de coopération, de collaboration, d'innovation et de solidarité.
- Les membres recherchent le compromis optimal entre les acteurs de la vie politique et sociale, les promoteurs touristiques et économiques, les protecteurs de la nature, les agriculteurs, pour ne citer que les principaux.
- Les membres défendent l'intérêt général et non pas les intérêts particuliers.
- Les membres facilitent la concertation en vue de définir les priorités régionales.
- Les membres s'engagent à partager leurs informations de manière pro-active et transparente.
- Les membres représentent leur institution/organisme. Ils ne sont pas nommés ad personam.

## 3. Objectifs

Le COPIL poursuit les objectifs suivants :

- Le dégagement d'une vision d'avenir commune
- La mise en lumière des enjeux prioritaires communs
- La traduction des intérêts à l'échelle de la région
- La cohérence et la coordination entre les différentes thématiques traitées (remontées mécaniques, hébergement, diversification, etc.)
- La prise en considération et la pondération des prérogatives locales selon un principe de complémentarité des offres touristiques
- La détermination des mesures d'accompagnement à mettre en œuvre pour assurer l'atteinte des objectifs

## 4. Missions, durée et dissolution du COPIL

Les missions prioritaires du COPIL s'inscrivent dans le cadre de la décision du Conseil d'Etat du 13 avril 2011, et visent à :

1. Etre responsables de la mise en place de la nouvelle structure sous la forme d'une DMO (organisation de gestion touristique unique).
2. Présenter le rapport cadre Vision Alpes vaudoises 2020 au Conseil d'Etat dans un délai fixé au plus tard à la fin du 3<sup>ème</sup> trimestre 2011.
3. Présenter le masterplan en matière de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel au Conseil d'Etat dans un délai fixé au plus tard à la fin du 3<sup>ème</sup> trimestre 2011.
4. Analyser la fiabilité des chiffres fournis dans les diverses études servant de référence à la vision Alpes vaudoises 2020.

Une fois les missions prioritaires fixées par le Conseil d'Etat réalisées, le COPIL pourra être amené à traiter d'autres tâches et missions qui seront définies ultérieurement.

Le COPIL peut être dissout d'un commun accord à la majorité de ses membres. Toutefois, le COPIL ne pourra être dissout qu'au plus tôt après la réalisation des missions édictées par le Conseil d'Etat par décision du 13 avril 2011.

Les membres du COPIL peuvent démissionner à la condition que l'organisation qu'ils représentent nomme un remplaçant.

## 5. Périmètre de travail

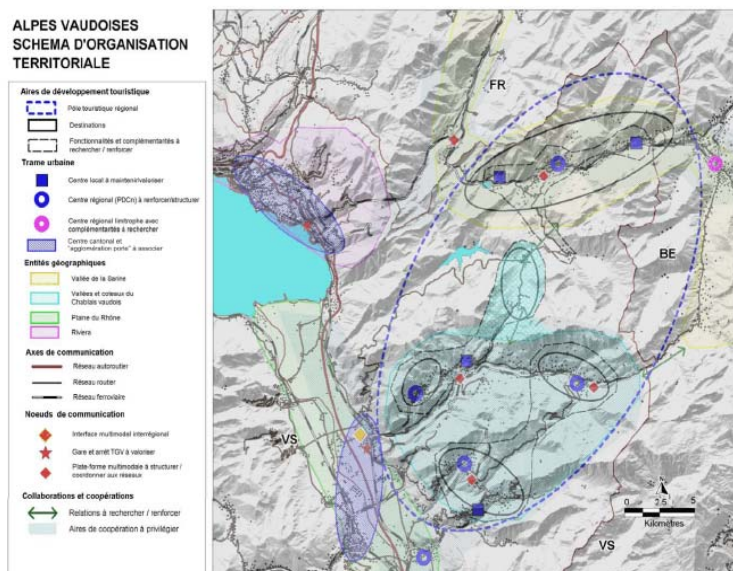
Dans le cadre de cette démarche, il est proposé de concentrer la réflexion sur le périmètre constitué par le pôle touristique défini dans la fiche R02 "Tourisme – Alpes vaudoises" du plan directeur cantonal, soit les communes suivantes :

Communes de l'axe 1 : Ollon, Gryon, Ormont-Dessus

Communes de l'axe 2 : Leysin, Ormont-Dessous

Communes de l'axe 3 : Rossinière, Château-d'Oex, Rougemont

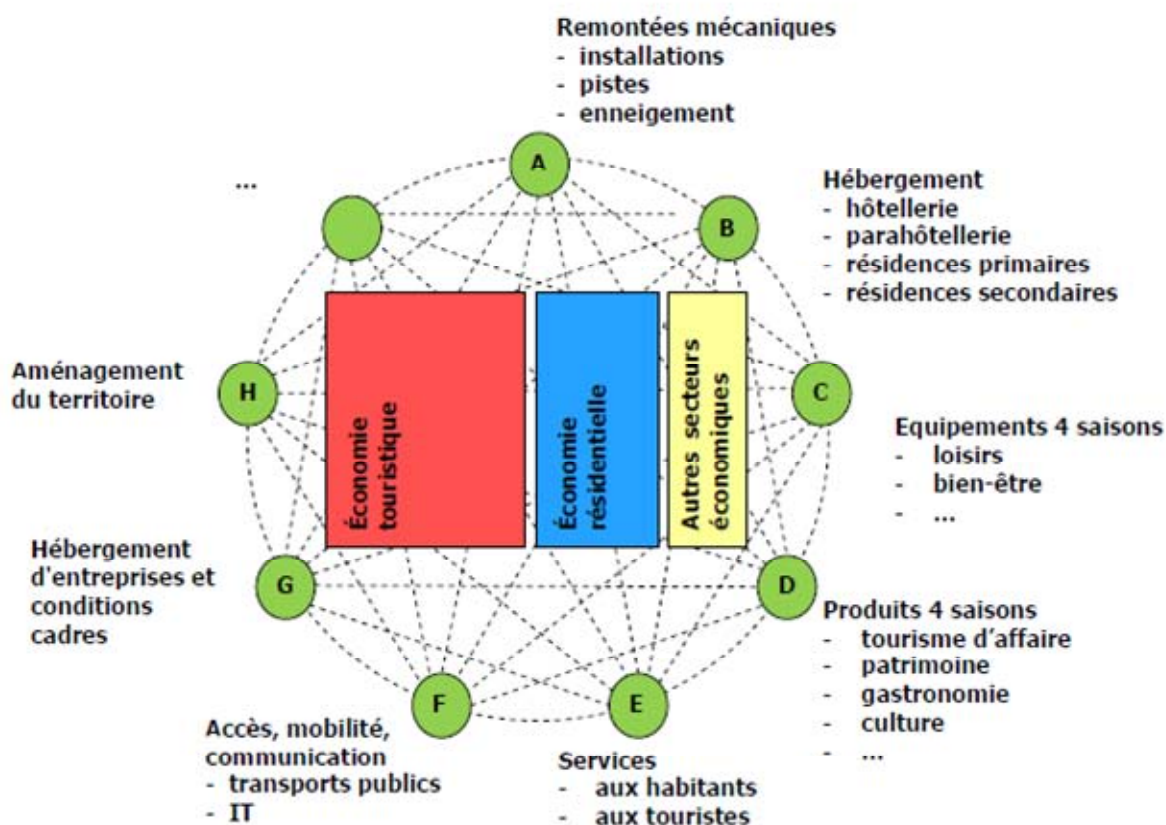
en tenant compte toutefois de l'intégration d'Aigle à l'axe 2, des interactions avec les communes limitrophes, plus particulièrement Gstaad-Saanenland et Bex, et de l'extension souhaitée des axes 1 et 2 aux communes de plaine du district d'Aigle.



## 6. Conception stratégique "Vision Alpes vaudoises 2020"

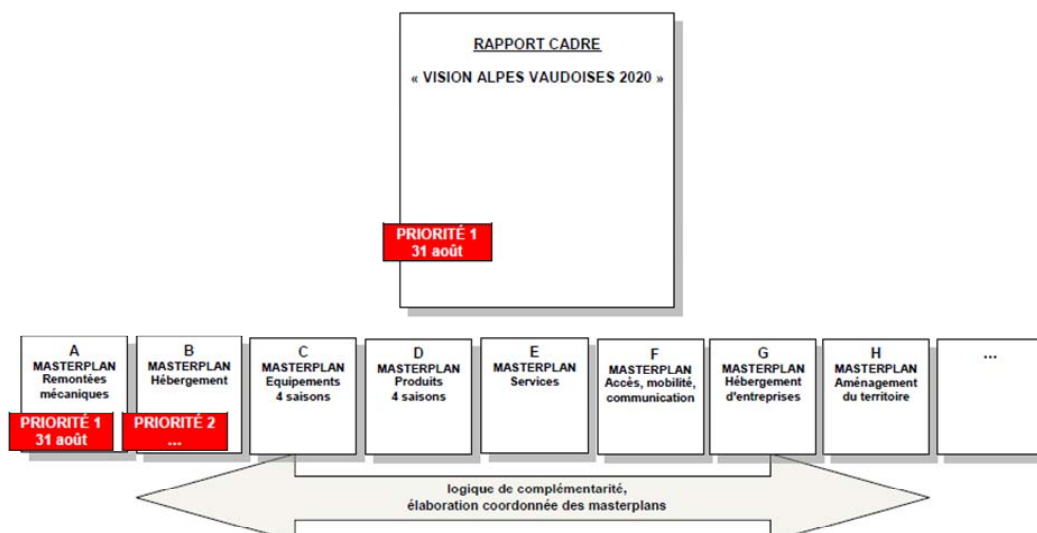
La conception ci-dessous, reposant sur les thèmes stratégiques que sont le tourisme, la résidentialisation (résidences primaires et secondaires) et la diversification économique a été entérinée par le Conseil d'Etat.

Le COPIL base ses réflexions en respectant le cadre stratégique donné.



## 7. Formalisation du concept "Vision Alpes vaudoises 2020"

Le concept "Vision Alpes vaudoises 2020" sera formalisé dans les documents stratégiques suivants :



## 8. Masterplan remontées mécaniques (RM)

Le plan de restructuration des remontées mécaniques (masterplan RM) comprendra au minimum les volets suivants :

- Installations
- Pistes
- Enneigement
- Diversification

Pour chaque volet, des priorités et/ou des limitations sont définies, un plan d'investissement est élaboré (enveloppes financières) et la rentabilité des éléments du masterplan est identifiée, notamment en fonction du potentiel d'hébergement.

### Lien entre les problématiques 'remontées mécaniques' et 'hébergement'

Compte tenu du lien entre les deux problématiques, le COPIL veillera à favoriser autant que possible l'élaboration du masterplan hébergement parallèlement à celle du masterplan remontées mécaniques.

Dans la mesure où l'avancée du masterplan hébergement en permettra l'identification, les éléments de cette problématique à coordonner avec les enjeux remontées mécaniques devront être mentionnés dans le masterplan RM et, quand nécessaire, faire l'objet de renvois au masterplan hébergement.

## 9. Mise en place de la nouvelle structure "DMO"

Selon la volonté du Conseil d'Etat, le COPIL est co-responsable de la mise en place d'une nouvelle structure sous la forme d'une organisation de gestion touristique unique, désignée sous le terme de "DMO".

A cet égard, le DEC attend que le regroupement CITAV<sup>1</sup>-AVP<sup>2</sup> constitue une première étape de sorte que l'entité qui en sera issue serve de noyau à la future DMO et d'interlocuteur unique au SELT et à l'OTV.

La notion de DMO sert de source d'inspiration pour l'établissement du modèle d'organisation touristique. Ce modèle est à préciser en fonction des réalités du terrain, cela dans un souci de pragmatisme, d'efficacité et d'efficience. Afin que le COPIL dispose d'un référentiel de base commun, il est donné ci-dessous des éléments de définitions. Ces éléments sont issus de la Stratégie marketing et promotion Alpes vaudoises (CITAV-AVP-bapst.ch - 2009), validée par l'ensemble des partenaires en date du 11 décembre 2009.

Un schéma d'organisation en DMO est également proposé comme base de réflexion au travail du COPIL.

### Destination :

- Désigne ce que le touriste considère comme une zone géographique logique pour ses vacances
- Suppose l'existence d'une chaîne complète de services au sein de la zone considérée
- Suppose des retombées économiques du tourisme élevées
- Suppose un nombre de nuitées en hôtellerie et parahôtellerie élevé
- Suppose l'existence de marques touristiques de notoriété significative
- Suppose la captation d'une clientèle internationale
- Suppose des capacités budgétaires significatives pour le marketing
- Etc.

### Destination Management Organization (DMO) :

- En Suisse, généralement association ou société anonyme

---

<sup>1</sup> Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises

<sup>2</sup> Alpes vaudoises promotion

**Missions :**

- Gouvernance de la destination
- Maîtrise globale des capacités budgétaires et des décisions marketing
- Maîtrise du controlling
- Pilotage du développement des produits, équipements et infrastructures

**Atouts :**

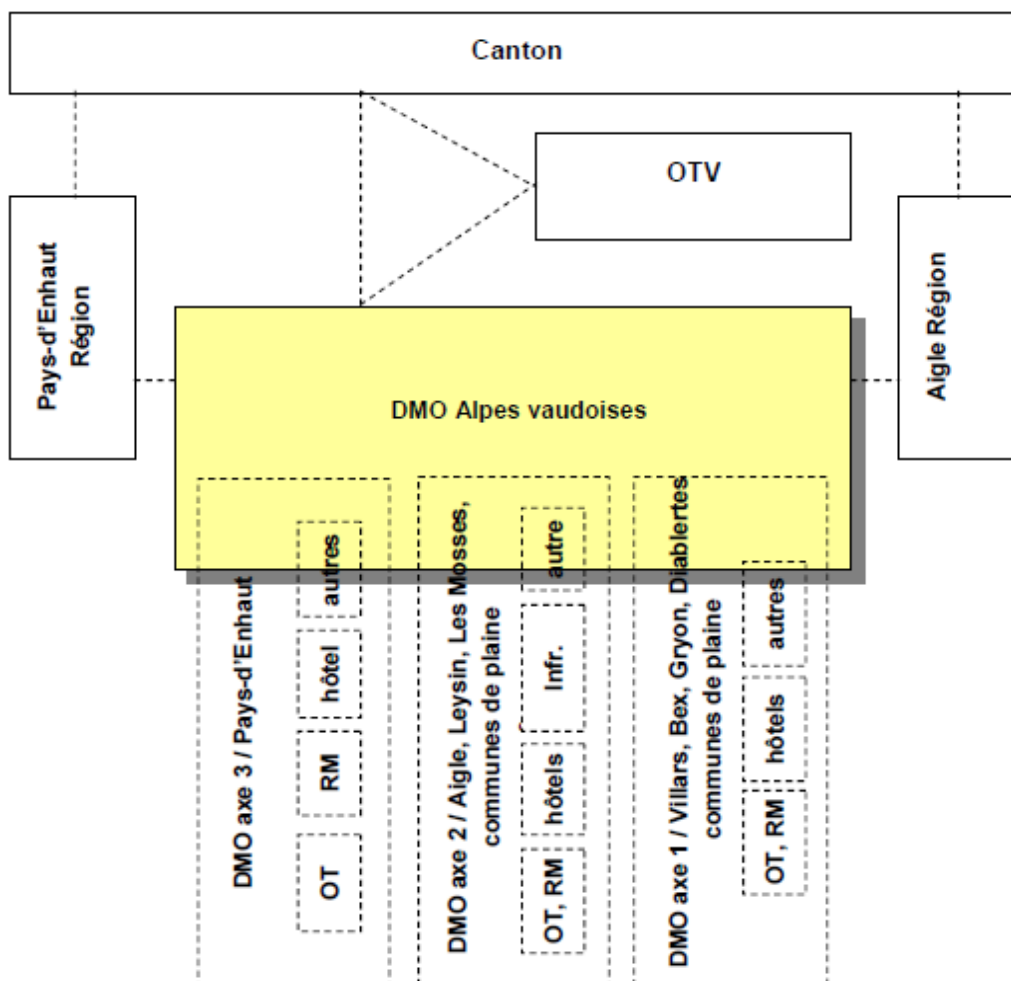
- Permet une utilisation plus efficace et efficiente des capacités budgétaires
- Permet une augmentation de la différenciation, gage de succès sur les marchés
- Permet une meilleure maîtrise des instruments marketing nouveaux (e-marketing)
- Permet une professionnalisation de la structure de gouvernance ainsi que des fonctions et postes clés en son sein
- Permet une réduction des conflits d'intérêts entre les différents acteurs

**Compétences clés :**

- Compétence stratégique
- Maîtrise de toutes les chaînes de services
- Capacité à faire coopérer et à coopérer avec l'ensemble des acteurs touristiques

**Conditions :**

- Existence d'une bonne stratégie et poursuite disciplinée d'objectifs annuels précis et réalistes
- Bonne gestion du facteur humain au sein du processus de fonctionnement

**Exemple d'organisation pouvant inspirer le modèle Alpes vaudoises**

## 10. Données de base

Les constats et enjeux synthétisés dans le document "Vision Alpes vaudoises 2020" sont issus des différentes études, rapports et réflexions menées sur le périmètre des Alpes vaudoises.

Cette documentation de référence est (ou sera) accessible sur le site :

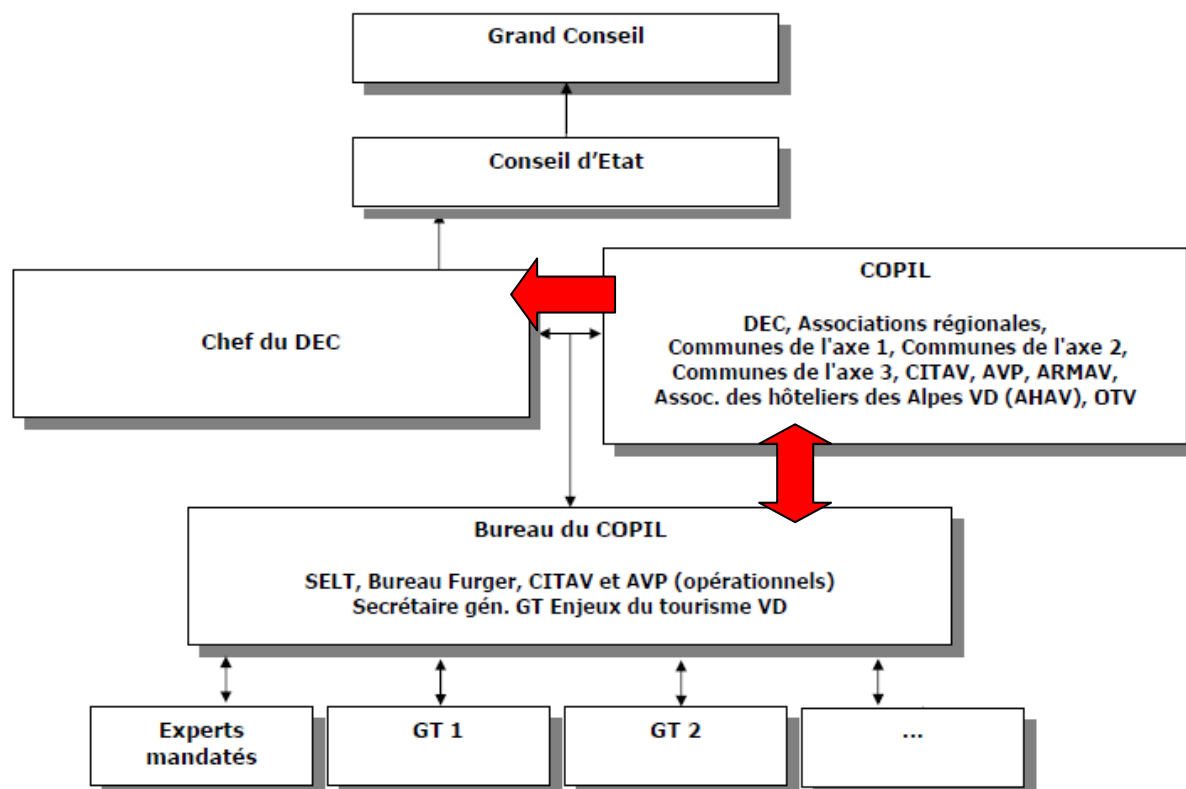
**<http://www.vd.ch/alpes-vaudoises>**

Il s'agit des documents suivants :

- Enjeux du tourisme vaudois 2010 (Août 2010)
- Benchmarking du tourisme : Les Alpes vaudoises en comparaison internationale (BAK Basel Economics – Janvier 2011)
- Portraits économiques des 8 communes des Alpes vaudoises (BAK Basel Economics – Mars 2011)
- Stratégie pour les résidences secondaires : vers une gestion adéquate (arcalpin - en cours)
- Enquête de terrain : récolte et analyse de données sur la demande touristique (MIS Trend – en cours)
- Stratégie marketing et promotion Alpes vaudoises (bapst.ch - Décembre 2009)
- Analyse des finances communales 2005-2009 et perspectives 2010-2014 (SEREC – Juin 2010)
- Planification des investissements en matière de remontée mécaniques et de diversification touristique
- Changements climatiques : Quel avenir pour les destinations touristique des Alpes et du Jura vaudois (WSL – Novembre 2010 – rapport intermédiaire)
- Rapport du Conseil d'Etat au Grand conseil au postulat Olivier Feller et consorts demandant au Conseil d'Etat d'élaborer un plan d'actions pour faire face au réchauffement climatique dans les stations d'hiver vaudoises (07-POS-245 - SELT - Novembre 2008)
- Stratégie de diversification touristique des Alpes vaudoises (Philippe Caparros Développement, Algoé, SEREC - Décembre 2005)
- Remontées mécaniques des Alpes vaudoises "Nouvelle stratégie" (ARW Dr Peter Furger - Juin 2003)
- Analyse stratégique sur l'organisation et la gestion des sociétés de remontées mécaniques de l'axe Leysin – Les Mosses / La Lécherette – Mise à jour du rapport ARW Dr Peter Furger de juin 2003 (Novembre 2007)
- Plan directeur cantonal volet stratégique ligne d'action D2 (SDT - Octobre 2007)
- Plan directeur cantonal volet opérationnel D21 – Fiche régionale R02 Tourisme – Alpes vaudoises (SELT - Octobre 2007)
- Étude sur l'importance du tourisme pour l'économie vaudoise (Rütter+Partner - Novembre 2004)
- Stratégie de croissance pour la place touristique Suisse (Confédération – Juin 2010)

## 11. Organisation

L'organisation de la démarche est schématisée comme suit :



La démarche est dirigée par le COPIL. Il donne les impulsions, supervise les travaux, prend les décisions intermédiaires, etc.

Les propositions du COPIL sont remontées au Conseil d'Etat par le DEC. Les décisions du Conseil d'Etat sont réservées.

### COPIL

Les membres du COPIL sont :

|                              |                |                                 |
|------------------------------|----------------|---------------------------------|
| <u>Communes de l'axe 1</u> : | Gryon          | Eric Chabloz, Municipal         |
|                              | Ollon          | Jean-Christophe Lack, Municipal |
|                              | Ormont-Dessus  | Philippe Grobéty, Syndic        |
| <u>Communes de l'axe 2</u> : | Aigle          | Frédéric Borloz, Syndic         |
|                              | Leysin         | Jean-Marc Udriot, Syndic        |
|                              | Ormont-Dessous | Annie Oguey, Syndic             |
| <u>Communes de l'axe 3</u> : | Château-d'Oex  | Charles-André Ramseier, Syndic  |
|                              | Rossinière     | Jean-Pierre Neff, Syndic        |
|                              | Rougemont      | Claire-Lise Blum, Syndic        |

|                               |                      |                                          |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------------|
| <u>Organismes régionaux</u> : | Aigle Région         | Annie Oguey, Présidente                  |
|                               | Pays d'Enhaut Région | François Margot, Secrétaire régional     |
|                               | CITAV                | Annie Oguey, Présidente                  |
|                               | AVP                  | Philippe Grobéty, Président              |
|                               | ARMAV <sup>3</sup>   | Jean-Paul Jotterand, Président           |
|                               | AHAV <sup>4</sup>    | Dominique Dietrich, Président            |
| <u>Canton</u> :               | DEC <sup>5</sup>     | Jean-Claude Mermoud, Chef du département |
|                               |                      | Lionel Eperon, Chef de service           |
| <u>Organisme cantonal</u> :   | OTV <sup>6</sup>     | François Michel, Directeur-adjoint       |

Le COPIL est présidé par la Présidente de la CITAV. Les décisions se prennent à la majorité des voix qui sont distribuées comme suit :

|                                                |        |
|------------------------------------------------|--------|
| Communes de l'axe 1                            | 1 voix |
| Communes de l'axe 2                            | 1 voix |
| Communes de l'axe 3                            | 1 voix |
| CITAV, Aigle Région, Pays-d'enhaut Région, AVP | 1 voix |
| ARMAV                                          | 1 voix |
| AHAV                                           | 1 voix |
| DEC                                            | 2 voix |
| OTV                                            | 1 voix |
| Soit 9 voix au total.                          |        |

Il n'est pas prévu de remplaçant pour les membres du COPIL. Un membre démissionnaire peut par contre être remplacé. Il est désigné par l'instance qui a nommé le membre sortant.

### **Bureau du COPIL (BC)**

Le Bureau du COPIL (BC) accompagne le COPIL pour l'appuyer dans la préparation et l'encadrement de la démarche. Il organise et convoque les séances, prépare les documents de travail, analyse les propositions, etc.

Le BC est présidé par la Présidente du COPIL. La coordination entre le BC et le COPIL est assurée par M. Philippe Solms, Chargé de mission de la CITAV.

Sauf exception justifiée, le BC est systématiquement et intégralement invité aux séances du COPIL.

Les membres du BC sont :

|                                 |                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>La Présidente du COPIL</u> : | Annie Oguey                                                                              |
| <u>Organismes régionaux</u> :   | CITAV<br>Philippe Solms, Chargé de mission<br>AVP<br>Pierre-Alain Morard, Vice-président |

<sup>3</sup> Association des Remontées Mécaniques des Alpes Vaudoises

<sup>4</sup> Association des hôteliers des Alpes vaudoises

<sup>5</sup> Département de l'économie

<sup>6</sup> Office du tourisme du Canton de Vaud

Canton : SELT<sup>7</sup> Jean-Baptiste Leimgruber, Adjoint  
Sandra Mordasini, Cheffe de projet

Mandataires ARW Peter Furger Peter Furger, Directeur  
GTR ETVD 2010<sup>8</sup> Claude- Alain Blanc, Secrétaire général

D'autres membres pourront être désignés au sein du BC si nécessaire.

Le BC, et en particulier le SELT, assurent une coordination étroite avec le Service du développement territorial (SDT, rattaché au DEC) et le Service de la mobilité (SM, rattaché au DINP). Ces derniers sont invités ponctuellement au COPIL ou au BC en fonction des thématiques spécifiques qui sont traitées.

### Groupes de travail (GT)

D'autres intervenants seront sollicités ponctuellement dans le cadre du traitement de thématiques particulières dans le cadre de groupes de travail spécifiques.

## 12. Calendrier

|                                                                                             |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Finalisation du rapport cadre "Vision Alpes vaudoises 2020" et élaboration du masterplan RM | Fin août 2011      |
| Présentation du rapport cadre et du masterplan RM par le COPIL au Conseil d'Etat            | Fin septembre 2011 |
| Séance de réflexion du Conseil d'Etat                                                       | Début octobre 2011 |
| Validation du rapport cadre et du masterplan RM par le Conseil d'Etat                       | Octobre 2011       |
| Transmission du rapport cadre et du master plan RM au Grand Conseil                         | Automne 2011       |
| Mise en œuvre de la stratégie                                                               | Dès 2012           |

## 13. Financement

Outre les mandats déjà engagés par le SELT, les coûts inhérents aux travaux du COPIL et du BC sont principalement pris en charge par le SELT, en particuliers les coûts découlant de la finalisation du rapport cadre "Vision Alpes vaudoises 2020", du masterplan RM et du masterplan Hébergement, sous réserve de la décision de l'autorité d'octroi.

Les coûts inhérents à la suite de l'élaboration des masterplans (c à h : voir chapitre 7) et à la poursuite de la démarche feront l'objet de propositions de financement par le COPIL.

Les montants nécessaires sont engagés sur proposition du BC ou du COPIL et entérinés par ce dernier avant d'être soumis au SELT.

<sup>7</sup> Service de l'économie, du logement et du tourisme

<sup>8</sup> Groupe de travail restreint Enjeux du tourisme vaudois 2010

## 14. Adoption

Le présent document est adopté par les instances suivantes :

### Pour les communes, les Syndics et Secrétaires communaux avec sceau de la Commune

|               |                                               |                                                         |
|---------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Aigle         | Frédéric Borloz<br>Syndic<br><br>.....        | Anne Décaillet<br>Secrétaire communale<br><br>.....     |
| Château-d'Oex | Charles-André Ramseier<br>Syndic<br><br>..... | Eliane Morier<br>Secrétaire communale<br><br>.....      |
| Gryon         | Gilbert Anex<br>Syndic<br><br>.....           | Evelyne Moreillon<br>Secrétaire communale<br><br>.....  |
| Leysin        | Jean-Marc Udriot<br>Syndic<br><br>.....       | Jean-Jacques Bonvin<br>Secrétaire communal<br><br>..... |

Ollon

Jean-Luc Chollet  
SyndicPhilippe Amevet  
Secrétaire communal

.....

.....

Ormont-Dessous

Annie Oguey  
SyndicIsabelle Mermod Gross  
Secrétaire communale

.....

.....

Ormont-Dessus

Philippe Grobéty  
SyndicCédric Fuhrer  
Secrétaire communal

.....

.....

Rossinière

Jean-Pierre Neff  
SyndicNicole Pilet  
Secrétaire communale

.....

.....

Rougemont

Claire-Lise Blum Buri  
SyndicJanick Lenoir  
Secrétaire communale

.....

.....

**Pour les organismes régionaux, les Présidents**

Aigle Région Annie Oguey, Présidente .....

Pays d'Enhaut Région Pierre Mottier, Président .....

CITAV Annie Oguey, Présidente .....

AVP Philippe Grobéty, Président .....

ARMAV Jean-Paul Jotterand, Président .....

AHAV Dominique Dietrich, Président .....

**Pour le Canton et l'organisme cantonal**

DEC Jean-Claude Mermoud, Chef du département .....

OTV Charles Favre, Président .....

**Fait le 4 juillet 2011, en 17 exemplaires**