

LES ENJEUX DU TOURISME VAUDOIS 2010

Rapport intermédiaire

SOMMAIRE

CONTEXTE	2
OBJECTIFS DU DEC.....	2
METHODE.....	3
CONSTATS	3
CONSTATS CANTON DE VAUD.....	4
ENJEUX DU TOURISME VAUDOIS.....	8
MISE EN ŒUVRE.....	10
DEVELOPPEMENT ENJEU 1	10
DEVELOPPEMENT ENJEU 2	10
DEVELOPPEMENT ENJEU 3	11
PLANIFICATION (RESPONSABILITES, CALENDRIER, ...)	13
VALIDATION DU RAPPORT INTERMEDIAIRE ET SUITE DE LA DEMARCHE	14
ANNEXE 1 : MEMBRES DU GT.....	15
ANNEXE 2 : MEMBRES DU GTR.....	15
ANNEXE 3 : CONSTATS GENERAUX	15

Nyon, le 19 août 2010

CONTEXTE

Pour permettre au Conseil d'Etat d'actualiser sa perception des enjeux et défis du développement touristique vaudois et du rôle des collectivités publiques, le Chef du Département de l'économie (DEC) a décidé de demander une expertise pour procéder à une nouvelle évaluation du développement de l'offre, de la demande et de la gouvernance de ce secteur, avec un accent spécifique sur la promotion.

Cette démarche d'actualisation permettra d'intégrer les principaux enjeux du secteur touristique dans la Politique d'appui au développement économique (PADE), actuellement en rédaction, ceci conformément à la Loi sur l'appui au développement économique (LADE).

OBJECTIFS DU DEC

Dans le cadre de la PADE et conformément à l'exposé des motifs et projet de loi (EMPL) de la LADE, le DEC poursuit une politique explicite de « clarification, coordination et simplification » des gouvernances à caractère économique. Ceci implique à ce stade les objectifs suivants pour le secteur du tourisme :

1) Le DEC vise au renforcement du rayonnement et de la notoriété de la place économique et touristique vaudoise. L'objectif est d'assurer une promotion coordonnée, voire intégrée, de la place économique et touristique vaudoise sous le label « vaud.ch - lake geneva region ». Cette promotion a pour mission de valoriser simultanément l'ensemble des atouts qui caractérisent le canton de Vaud.

Le DEC recherche ainsi une coordination et une simplification renforcées des acteurs de cette promotion, avec une intégration maximale des différents secteurs d'activité (promotion économique, promotion touristique, promotion des produits du terroir, ...), notamment en matière de gouvernance et de politique de communication, afin de renforcer une image promotionnelle unique, plutôt qu'une multitude de marques sectorielles.

Conscient de la diversité du tissu économique vaudois, le DEC mise plus sur la défense d'une image commune que strictement sur l'émergence d'une marque vaudoise, sans toutefois l'exclure. Les actions des différents acteurs doivent viser au renforcement systématique de cette image et se référer aux valeurs qu'elle véhicule.

2) Le DEC souhaite le renforcement des destinations touristiques vaudoises. Ce renforcement passe obligatoirement par la réduction du nombre d'organisations touristiques autonomes (d'environ 30 à un maximum de 5-7), selon deux modèles possibles :

- L'organisation en « Destination Management Organisation (DMO) » pour les pôles ayant une masse critique suffisante (pôles d'importance cantonale).
- L'intégration des structures touristiques au sein des associations régionales ou d'organismes ayant une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.

L'objectif est de concentrer au sein de ces structures un maximum de moyens, tant en matière de promotion que de réflexions sur le développement de l'offre.

MÉTHODE

Le Service de l'Économie, du Logement et du Tourisme (SELT) est chargé de mettre en œuvre l'expertise demandée par le Chef du DEC. D'entente avec une délégation du Comité directeur de l'Office du Tourisme Vaudois (OTV), le SELT décide de confier cette expertise à un Groupe de Travail¹ (GT). Pour des raisons d'ordre pratique, un Groupe de Travail Restreint (GTR)² est constitué, responsable de travailler sur l'examen des commentaires des membres du GT, de proposer des lignes directrices et de préparer les séances. Le GT et le GTR sont accompagnés par un mandataire externe pour les parties « Coordination », « Synthèse » et « Rédaction » de l'expertise.

La réflexion menée par le GT débute par une analyse critique et une mise à jour des éléments toujours d'actualité du rapport « Axes stratégiques du tourisme vaudois 2006 ». En complément, une analyse générale de la situation touristique est réalisée, basée sur l'élaboration d'une série d'inventaires et d'observations (fréquentation touristique, impacts, promotion, marques, budget, acteurs institutionnels et touristiques, etc.).

Des constats sont établis et traduits en enjeux, puis déclinés en axes stratégiques et mesures spécifiques pour la phase de mise en œuvre.

A la demande du SELT, ce rapport intermédiaire est établi afin d'inclure les principaux éléments de l'expertise dans la PADE conformément au calendrier prévu. Au final, un rapport plus complet sera rédigé comprenant notamment une présentation plus détaillée des éléments de mise en œuvre : axes stratégiques, mesures, planification (communication rapport, leadership-responsabilités-priorités, etc.).

CONSTATS

L'analyse de la situation touristique actuelle laisse apparaître un certain nombre de constats généraux³ et d'observations spécifiques au canton de Vaud. Dans un souci de synthèse, ces constats sont présentés selon cinq thématiques :

1. Demande touristique
2. Offre
3. Économie
4. Promotion
5. Gouvernance

¹ Composition du GT : cf. annexe 1.

² Composition du CR : cf. annexe 2.

³ Cf. annexe 3.

CONSTATS CANTON DE VAUD**1. DEMANDE TOURISTIQUE**

- De manière générale, une connaissance insuffisante de la demande touristique (déclencheurs et motivations des séjours, hôte hébergé/ excursionniste, ...).
- Présence d'une demande touristique vaudoise multiple en raison de la diversité et l'hétérogénéité de son offre : p.ex.
 - o Tourisme d'affaires, p.ex. pour Lausanne qui peut compter sur une forte demande intérieure générée par les activités des acteurs locaux directs et indirects du tourisme (Ecoles, organisations sportives, grandes sociétés...)
 - o Tourisme de loisirs ; p.ex. pour les Alpes vaudoises qui peuvent compter sur plusieurs domaines skiables
- Une fréquentation touristique géographiquement non uniforme, avec une forte présence de visiteurs sur les pôles de Lausanne, de Montreux Riviera et des Alpes vaudoises.
- Plusieurs degrés d'éloignement de la clientèle-cible : de l'excursionniste, habitant la région, à la clientèle d'autres continents.
- Une part étrangère plus importante des nuitées réalisées dans les établissements du canton de Vaud que celle de la moyenne nationale, surtout dans les Alpes.
- Une variation importante des pays de provenance selon les destinations.

2. OFFRE**Offre diversifiée et complexe**

- Une offre très large, en termes de territoire, d'infrastructures, de produits, d'événementiel et d'animation ; reposant sur des compétences spécifiques aux domaines de la santé, du sport et du savoir (3S – stratégie de positionnement⁴).
- Une diversité de l'offre :
 - o qui nécessite des ressources élevées pour sa promotion si l'on veut lui assurer une présence et une visibilité sur les marchés.
 - o synonyme d'image diffuse et d'identité complexe.
 - o synonyme d'une multitude de marques cantonales, régionales et locales.
 - o qui nécessite un nombre important de couples produits / marché.
- Difficulté à disposer d'une offre suffisamment typée pour en faire un « Unique Selling Proposition » (USP).
- Une offre souvent privée et fractionnée et un développement difficile à influencer.
- Des stratégies de développement de l'offre des associations régionales insuffisamment étayées et coordonnées avec les stratégies de promotion.
- Une diversification économique et une densité démographique des destinations urbaines (Lausanne principalement) qui contribuent positivement au tourisme, principalement par le tourisme d'affaires.

⁴ Cf. Rapport - Axes stratégiques du tourisme vaudois – 10 février 2006.

2. OFFRE

Hébergement touristique

- Un élément essentiel dans la création de valeur mais un des maillons faibles (qualitativement et en adéquation avec la demande) dans les régions de villégiature vaudoises.
- Une évolution de l'hébergement différenciée en fonction des régions, avec de nouveaux investissements dans l'hôtellerie qui se concentrent dans la région lémanique.
- Développement significatif de la parahôtellerie (hébergements non hôteliers) dans certaines régions, tant du point de vue qualitatif que quantitatif.
- Un retard d'investissements au niveau du parc immobilier hôtelier par une insuffisance de taux d'occupation; particulièrement dans les régions rurales et dans celles qui dépendent du tourisme de villégiature et de loisirs.
- Effet démultiplicateur négatif de la perte de capacité d'hébergement touristique sur l'utilisation des infrastructures et des offres touristiques.
- Problématique des « lits froids » plus ou moins importante, selon les régions.
- Difficulté à attirer des investisseurs sans leur garantir des conditions favorables.

3. ECONOMIE⁵

- Une branche touristique qui contribue de manière déterminante à l'économie cantonale, mais avec une valeur ajoutée et une productivité inférieures à la moyenne des autres branches économiques et insuffisantes en regard des besoins en capitaux.
- Un chiffre d'affaires (CA) de 4.56 mia CHF (66% d'effets directs et 34% d'effets indirects) dont le 72% est réalisé dans l'Arc lémanique et le 15% dans les Alpes Vaudoises (AV).
- Un produit intérieur brut (PIB) touristique de 7.2% pour une contribution de 8.6% à l'emploi cantonal (22'510 emplois Equivalence Plein Temps (EPT)).
- Des excursionnistes qui représentent plus de la moitié des fréquences touristiques (52%).
- Des étudiants étrangers qui dépensent près de 232 mio, soit 24% des dépenses réalisées par les hôtes hébergés).
- Un tourisme d'affaires important pour la région Lausanne/Montreux-Vevey avec un CA de 520 mio (19% du CA touristique de la région) et 3'030 postes d'emplois.
- Un PIB touristique de 29.4% et une contribution à l'emploi de 29.4% pour les AV (Chablais VD y compris).

⁵ Cf. Rütter+Partner, « L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise », nov. 2004.

4. PROMOTION

- Présence d'organismes supra-cantonaux (Greater Geneva Berne Area ; Lake Geneva Region-Economie⁶).
- Nombre important d'organismes promotionnels qui travaillent sous des appellations/logos propres (OTV, OVV, vaud.ch, Art de vivre, ...).
- Utilisation depuis près de 70 ans de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » sur le plan touristique.
- Utilisation de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » comme une marque touristique à part entière sur les marchés d'Outre-Mer, avec comme destinations principales Lausanne et Montreux Riviera.
- Utilisation de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » comme support de marques touristiques telles que Lausanne, Montreux Riviera, Villars par exemple sur les marchés européens.
- Identité touristique du canton de Vaud complexe et floue qui n'offre pas les caractéristiques pour devenir une marque touristique.
- Présence du logo supra-régional « Alpes Région du Léman ».
- Nombre important de marques/logos touristiques sur le plan des destinations (plus de 20 !).
- Présence de marques reconnues sur le plan international (Lausanne, Montreux Riviera, ...).

5. GOUVERNANCE

Outils (loi, financement, ...)

- Introduction de la LADE, avec pour objectifs et conséquences suivantes :
 - o Simplification, clarification et coordination des processus de préavis, de décision et d'octroi des aides.
 - o Mise en place de stratégies régionales pour permettre le financement de projets, aussi bien « hard » que « soft » ; des stratégies régionales à améliorer.
 - o Suppression de la taxe de séjour cantonale et récupération de cette taxe par les communes, sans que le montant de ce transfert soit affecté à un fonds d'investissements.
 - o Suppression du Fonds d'équipement touristique (FET) et du Conseil du Tourisme, mais maintien de la subvention de CHF 2,5 mios pour le tourisme dans le cadre du pot commun LADE.
- Possibilité d'introduire de nouvelles taxes communales : ex. City management, résidences secondaires,
- Des ressources affectées au tourisme qui reposent, pour l'essentiel, sur des contributions financées par les budgets ordinaires des collectivités et la taxe de séjour.
- Contribution élevée de l'Etat de Vaud au budget de l'OTV.
- Forte hétérogénéité des ressources financières affectées aux différentes régions touristiques du canton, tant sur le plan de la provenance des fonds que de leur importance.

⁶ Cf. www.lake-geneva-region.org

5. GOUVERNANCE

Acteurs et structures

- Connaissance insuffisante des outils de la part de certains acteurs (financement de projet p.ex.).
- Notion de « tourisme » perçue différemment selon les régions.
- Des organisations touristiques qui épousent les frontières politiques ou institutionnelles (canton, commune, district) mais qui ne sont pas pertinentes du point de vue de la demande touristique, voire du produit.
- Organisation touristique éclatée et représentative de l'éparpillement des ressources, du nombre et de la taille des prestataires et des intervenants, avec un faible niveau d'intégration dans les chaînes de production et de valeur.
- Absence de leadership naturel ou institutionnel (compétences + légitimité + reconnaissance + capacités), tant au niveau cantonal que dans la majorité des régions, apte à s'imposer et à créer une dynamique de développement et une approche intégrée de l'offre et de la demande.
- Une gouvernance engendrant une coordination insuffisante de l'offre et de la demande à tous les niveaux des acteurs publics et privés.
- Une planification et une coordination de la promotion entre le Canton, les organismes cantonaux et les organismes régionaux sous-exploitées.
- Diversité dans la structure, le fonctionnement et le professionnalisme des destinations.
- Encouragement de l'Etat vers des adaptations structurelles pour atteindre une taille critique (y compris solutions inter-cantonaux).
- Décalage entre le rôle prépondérant joué par les pouvoirs publics dans le financement des infrastructures lourdes (investissement) et la gestion de ces dernières du ressort de sociétés « privées ».
- Des prestataires & bénéficiaires du tourisme qui ne participent pas à son financement direct, à l'exception des prestataires soumis à la taxe de séjour.
- Des conditions administratives qui ne facilitent pas le développement de l'offre (p.ex. recours lors de mises à l'enquête, obligation de passer par des demandes d'autorisation, ...).
- Offre de qualité et de renommée sur le plan de la formation (Hautes écoles, ...).
- Proportion insuffisante du personnel suisse et vaudois dans le tourisme ; avec l'engagement d'un personnel étranger sans forcément se préoccuper du niveau de formation.
- Raréfaction des possibilités d'hébergement, à des conditions financières acceptables, pour loger les personnes actives et les résidants dans les régions touristiques.

Controlling, recherche et développement

- Des outils de mesure du tourisme insatisfaisants en regard des besoins des analyses de marché, en particulier dans la para-hôtellerie ou l'excursionnisme.
- Références aux nuitées hôtelières = seules données disponibles fiables mais non représentatives de l'importance économique du tourisme.
- Un manque d'indicateurs pour mesurer l'impact économique des projets co-financés ou les valeurs ajoutées indirectes (macro), sociales et écologiques.
- Absence de données fiables et constantes pour permettre la mise à jour régulière de la stratégie touristique vaudoise.
- Absence d'une véritable réflexion consacrée à la recherche et au développement (R&D), à l'innovation ou à l'analyse de la concurrence.

ENJEUX DU TOURISME VAUDOIS

La lecture des objectifs du DEC et des constats fait ressortir trois enjeux majeurs pour l'avenir du développement touristique vaudois.

En premier lieu, l'analyse des constats met en relief de réelles faiblesses sur le plan de la connaissance du tourisme en général :

- Connaissance insuffisante de la demande touristique (déclencheurs et motivations des séjours, hôte hébergé/ excursionniste, ...).
- Outils de mesure du tourisme insatisfaisants en regard des besoins des analyses de marché, en particulier dans la para-hôtellerie ou l'excursionnisme.
- Indicateur « Nuitées hôtelières » non représentatif de l'importance économique du tourisme.
- Manque d'indicateurs pour mesurer l'impact économique des projets co-financés ou les valeurs ajoutées indirectes, sociales et écologiques.
- Absence d'une véritable réflexion consacrée à la recherche et au développement (R&D), à l'innovation ou à l'analyse de la concurrence.

Cette absence de données fiables et constantes empêche toute mise à jour régulière de la stratégie touristique vaudoise. Dans la perspective de pallier ces manques, il convient de mettre en place une réflexion visant le développement de structures et d'outils performants pour analyser l'évolution de l'offre et de la demande touristiques.

Enjeu 1 : Développer des instruments de conduite, de mesure, de recherche et de soutien à l'innovation permettant de relever les enjeux spécifiques au tourisme (évolution de la demande, planification et développement de l'offre, monitoring de la concurrence, ...)

Deuxièmement, la volonté du DEC d'assurer une promotion coordonnée, voire intégrée, de la place économique et touristique vaudoise sous le label « vaud.ch - lake geneva region » s'inscrit dans un contexte qui montre notamment :

- L'utilisation depuis près de 70 ans de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » sur le plan touristique.
- La présence d'un nombre important d'organismes promotionnels qui travaillent sous des appellations/logos propres (OTV, OVV, vaud.ch, Art de vivre, ...).
- Une identité touristique du canton de Vaud complexe et floue qui n'offre pas les caractéristiques pour devenir une marque touristique.

L'enjeu majeur no2 souligne donc l'importance de réfléchir à l'intégration de la marque « vaud.ch – lake geneva region » dans la stratégie de promotion touristique cantonale.

Enjeu 2 : Intégrer la marque « vaud.ch – lake geneva region » dans la stratégie de promotion touristique cantonale

Finalement, le souhait du DEC de renforcer les destinations touristiques vaudoises selon deux modèles de gouvernance préférentiels⁷ passe notamment par la prise en compte des constats suivants :

- La présence de plusieurs « tourisms vaudois », tant sur le plan qualitatif (segmentation) que quantitatif (fréquentation, CA).
- La présence actuelle de plus de vingt destinations touristiques vaudoises.
- Des organisations touristiques qui épousent les frontières politiques ou institutionnelles (canton, commune, district) mais qui ne sont pas pertinentes du point de vue de la demande touristique, voire du produit.
- Une coordination insuffisante de l'offre et de la demande à tous les niveaux des acteurs publics et privés, notamment entre les plateformes de promotion et les associations régionales.

L'enjeu majeur no3 se situe donc au niveau des critères à définir, des modèles de gouvernance à développer ou des synergies à optimiser pour favoriser la mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre cohérentes et efficaces (taille « critique » suffisante ; répartition des tâches ; ...).

<p>Enjeu 3 : Favoriser la mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre cohérentes, efficaces, avec une masse critique suffisante, aptes à garantir le renforcement des destinations touristiques dans le but d'accroître leur capacité d'action</p>

⁷ DMO pour les pôles d'importance cantonale ; intégration au sein des associations régionales ou d'organismes ayant une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.

MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre des enjeux du tourisme vaudois nécessite de définir un certain nombre d'axes stratégiques et de mesures avec, pour chacune d'elle, l'énumération des objectifs visés, des résultats attendus, de la stratégie à développer (ressources (budget, acteurs, ...), gouvernance (structure et organisation), échéances, ...), des indicateurs de suivi et de contrôle, etc..

DÉVELOPPEMENT ENJEU 1

Développer des instruments de conduite, de mesure, de recherche et de soutien à l'innovation permettant de relever les enjeux spécifiques au tourisme (évolution de la demande, planification et développement de l'offre, monitoring de la concurrence, ...)

AXE STRAT. 1 : Développer un système de reporting et d'observation sur la demande, la concurrence et l'adéquation de l'offre

- Mettre en place une structure de suivi des marchés et du développement de l'offre :
 - Réfléchir à l'échelle d'observation (pays, régions, destinations, ...)
 - Réfléchir aux méthodes (élaboration, collecte, exploitation données), structures et ressources à mettre en place (OFS, ST, BAK Basel, Canton, Destination, prestataires, ...)
 - Réfléchir à la pertinence des enquêtes traditionnelles ou des systèmes d'observations en ligne
- Développer et suivre des indicateurs pertinents pour la prise de décision et l'évaluation :
 - Au niveau de la branche dans son ensemble, des destinations ou de projets particuliers
 - En matière de contribution à l'économie du Canton
 - En matière de contribution au développement durable du Canton
 - Au niveau de l'interaction avec les autres branches de la place économique vaudoise

AXE STRAT. 2 : Mettre en place des structures de R&D et de soutien à l'innovation

- Réfléchir aux méthodes, structures et ressources pour assurer :
 - la R&D
 - le suivi et le développement des nouvelles technologies
 - le soutien à l'innovation

DÉVELOPPEMENT ENJEU 2

Intégrer la marque « vaud.ch – lake geneva region » dans la stratégie de promotion touristique cantonale

AXE STRAT. 1 : Fédérer/coordonner les acteurs sous un concept de promotion global avec le respect de principes communs

- D'ici la fin 2010, réactiver le groupe de travail « vaud.ch », avec notamment la présence du DEV, de l'OTV, de l'OVV, des destinations touristiques, etc.

<ul style="list-style-type: none"> • Comparer l'offre, les marchés sollicités et les ressources engagées. • Réfléchir à un concept de promotion global et élaborer des objectifs communs. • Se faire accompagner, le cas échéant, par une agence spécialisée dans les études de marques.
AXE STRAT. 2 : Disposer d'une image commune, avec différents contenus/valeurs/positionnements
<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir au développement d'une image commune, avec différents contenus/valeurs/positionnements, reconnaissables par les acteurs (population, clients, prescripteurs, prestataires, ...) et déclinés le cas échéant en programmes. • A fin 2011, définir les conditions d'usage de l'image (modalités opérationnelles). • Dès 2012, mettre en œuvre les principes définis par le groupe de travail « vaud.ch » (élaboration de chartes graphiques, mise en ligne du site « vaud.ch », ...).
AXE STRAT. 3 : Renforcer l'image commune par les actions des différents acteurs en se référant aux valeurs qu'elle véhicule
<ul style="list-style-type: none"> • ...

DÉVELOPPEMENT ENJEU 3

Favoriser la mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre cohérentes, efficaces, avec une masse critique suffisante, aptes à garantir le renforcement des destinations touristiques dans le but d'accroître leur capacité d'action

AXE STRAT. 1 : Définir les destinations touristiques (« Pôle d'importance cantonale » et « Pôle d'importance régionale »)

- Définir les critères de détermination/constitution des destinations touristiques (« Pôle d'importance cantonale » et « Pôle d'importance régionale ») : p.ex. critères « Fréquentation », « Ressources (budget) », « Notoriété (marque) », « Offre d'importance cantonale », ...
 - Viser une réduction importante du nombre de structures de gouvernance à caractère touristique (un maximum de 5-7 au total).
 - Réfléchir sur le plan d'une offre structurée suffisante, territoires hors du canton compris, pour y développer des positionnements dominants, des lignes de produits commercialisables et une demande avec une masse critique suffisante.
- Définir le rôle (missions et tâches) des destinations touristiques :
 - Ex. : objectifs, stratégie, planification, développement de l'offre, actions de promotion/commercialisation, information, accueil, animation, organisation de manifestations et congrès, développement d'une culture du tourisme, gestion de la qualité, ...
 - Réfléchir en termes de complémentarité, subsidiarité, spécialisation, ...
- Mettre en place une gouvernance selon deux modèles préférentiels⁸ :
 - Développer une architecture commune (canevas) et des indicateurs de référence, permettant des comparaisons et mesures régionales (approche « Top-down »).

⁸ DMO pour les pôles d'importance cantonale ; intégration au sein des associations régionales ou d'organismes ayant une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.

- Développer des modèles simples et pragmatiques dans les domaines suivants : Missions, stratégie, objectifs, structures et organisation, plan comptable, plan d'activités, indicateurs pertinents, contrôle des résultats, ...
- Faire remonter les besoins des destinations au niveau cantonal (approche « Bottom-up ») sur le plan du contenu des canevas et de la capacité d'action et de mise en œuvre permettant la mise en place d'une logique de complémentarité (et non de redondance !).
- Renforcer la vision cantonale du tourisme par la coordination du développement de l'offre, du positionnement et de la promotion touristique et l'articulation de son développement avec les politiques des autres secteurs économiques du Canton.
- Définir les compétences, ressources, structures à mettre en place pour conduire des activités orientées sur les marchés (clients) et développer des produits et des prestations de qualité et « commercialisables » :
 - Mettre en place des structures professionnelles
 - Inclure au sein d'une même structure tant la réflexion liée à l'offre que celle liée à la commercialisation de cette dernière (adéquation offre/demande).
 - Intensifier la coordination au niveau des plateformes de promotion et des associations régionales, notamment sur le plan du rôle joué par les représentants de la promotion dans le développement de projets touristiques (retour des marchés, évolutions des modes de réservation (développement d'internet), conseil du type « penser à l'hébergement (hôtel) dans le cadre de la construction d'un stade », etc.).
- Définir la redistribution financière du canton aux destinations.
- Soutenir la création de projets de coopérations (verticales, horizontales et latérales) reposant sur des objectifs économiques.
- Mettre en œuvre, puis évaluer le modèle de gouvernance propre à chaque destination.

AXE STRAT. 2 : Sur le plan du développement de l'offre, définir la stratégie à mettre en place pour optimiser l'adéquation avec la demande touristique, tant sur le plan cantonal que régional, afin d'assurer non seulement la coordination des ressources mais également une vue prospective.

- Définir le développement de l'offre (transport, accessibilité, patrimoine, événementiel, hébergement touristique, logement pour personnes actives et résidants, ...) et ses objectifs.
- Définir la liste des acteurs impliqués :
 - Réfléchir notamment à l'utilité de créer un « conseil de développement de l'offre », tel que mentionné dans le rapport du Conseil d'Etat au Grand conseil sur la politique de développement économique ou l'Exposé des motifs et projet de loi de la LADE.
 - Le cas échéant, réfléchir à ses conditions de mise en œuvre.
- Définir le rôle (missions et tâches) et la position (articulation, organisation) de chaque acteur.
- Définir la stratégie à mettre en place.

AXE STRAT. 3 : Sur le plan promotionnel, définir la stratégie à mettre en place pour optimiser les partenariats ST – OTV – Destinations, voire avec d'autres organisations touristiques nationales ou internationales (Rapport Destinations – Marchés – Segments, ...)

- Définir la promotion touristique (objectifs, ...)
- Définir la liste des acteurs impliqués : Suisse Tourisme (ST), OTV, Offices du tourisme des destinations, ...
- Définir le rôle (missions et tâches) et la position (articulation, organisation) de chaque acteur.
- Définir la stratégie à mettre en place.

PLANIFICATION (RESPONSABILITÉS, CALENDRIER, ...)

Le développement des enjeux est complété par l'établissement d'une planification claire en termes de :

- Communication : plan de communication du rapport (consultation, séances d'information, ...)
- Priorités : importance et crédibilité des projets, ressources potentielles, ...
- Responsabilités : acteurs (« Qui fait quoi ? »), leadership, ...
- Procédures de réalisation : consultation, adoption, mise en œuvre, date limite d'application, ...
- Calendrier

A ce titre, le calendrier établi pour la PADE devrait servir de référence :

Fév.– Juin 2010	Travail du SELT
10 juin 2010	Point de situation avec M. Mermoud
Fin juin 2010	Transmission document pour validation au chef de Département
Août 2010	Rédaction de la PADE
Fin août 2010	Déléco à l'économie
Septembre 2010	Avant-projet PADE transmis au Conseil d'Etat pour mise en consultation
Novembre 2010	Synthèse de consultation et rédaction finale
Décembre 2010	Adoption de la PADE par le Conseil d'Etat

VALIDATION DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE ET SUITE DE LA DÉMARCHE

Sous réserve de la prise de position du Comité directeur de l'OTV, transmise au Département de l'économie (DEC) par courrier du 6 octobre 2010 remis en annexe, les soussignés valident le présent rapport. Le chef du DEC autorise le SELT à intégrer les principaux éléments issus de ce rapport dans la Politique d'appui au développement économique (PADE) et d'annexer celui-ci à cette dernière dès la phase de mise en consultation.

Cependant, conscients du caractère intermédiaire de ce premier rapport et de la nécessité de traduire les enjeux en actions identifiées, les soussignés décident d'autoriser la poursuite de la démarche comme suit :

Groupe de travail (GT)

Le groupe de travail constitué est conservé. Il est chargé de s'assurer du suivi de la mise en œuvre et des validations successives des mesures proposées. Sa composition peut être complétée selon les besoins.

Groupe de travail restreint (GTR)

Le groupe de travail restreint est conservé. Il est chargé d'établir la procédure et les structures de mise en œuvre du rapport, ainsi que les documents de travail. Un membre de la direction de l'Office du Tourisme du Canton de Vaud (OTV) est intégré au GTR afin d'assurer la coordination avec l'OTV et d'anticiper les mesures opérationnelles à prendre consécutivement à la mise en œuvre du rapport. En sus de l'intégration d'un membre de l'OTV, la composition du GTR peut également être complétée en fonction des besoins.

Priorisation de la mise en œuvre

Sur proposition du GTR, la priorisation suivante de la mise en œuvre est validée :

- Priorité 1 : Enjeu 3 – Mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre.
- Priorité 2 : Enjeu 2 – Intégration de " vaud.ch – lake geneva region " dans la stratégie de promotion touristique cantonale.
- Priorité 3 : Enjeu 1 – Développement des instruments de conduite, de mesure, de recherche et de soutien à l'innovation.

Chef du Département de l'économie

Président de l'Office du tourisme
du Canton de Vaud

Jean-Claude Mermoud

Charles Favre

Lausanne, le 7 octobre 2010

ANNEXE 1 : MEMBRES DU GT

- Représentants de l'Etat, membres comité directeur OTV : V. Hermanjat, G.-P. Bolay, J.-P. Steiner
- OTV, membres commission Stratégie : A. Genier, C. Petitpierre (co-présidence), P. Thuner, J.-M. Udriot
- OTV, Direction : C.-A. Ramseier, F. Michel
- SELT : S. Mordasini, J.-B. Leimgruber (co-présidence)
- Société suisse de crédit hôtelier : P. Pasche
- Expert mandaté : C.-A. Blanc, avec l'appui de M. Thomann

ANNEXE 2 : MEMBRES DU GTR

- OTV, membre commission Stratégie : C. Petitpierre
- SELT : S. Mordasini, J.-B. Leimgruber
- Société suisse de crédit hôtelier : P. Pasche
- Expert mandaté : C.-A. Blanc

ANNEXE 3 : CONSTATS GÉNÉRAUX

1. DEMANDE TOURISTIQUE

En Suisse et dans le monde

- Taux de croissance annuel de 4 à 5% du tourisme mondial.
- La Suisse : cinquième pays touristique en 1950 ; au 27e rang aujourd'hui.
- Développement de l'activité touristique dans et vers de nouveaux marchés (Chine, Inde, Russie, ...) -> remise en cause des modèles traditionnels, adaptation à de nouvelles attentes,
- Augmentation de la concurrence de ces pays comme destination de vacances pour les Occidentaux (donc perte constante de parts de marché des destinations traditionnelles).

Modification des comportements d'achats et des canaux de distribution : variété, exigence et dynamisme

- Evolution rapide de la demande : marchés traditionnels avec de nouvelles exigences, nouveaux marchés avec des demandes spécifiques, changements des habitudes de voyage (plus souvent, moins longtemps) et réservations en dernière minute.
- Augmentation de la population âgée de plus de 60 ans et des voyageurs souffrant d'un handicap ou à mobilité réduite, créant une demande pour des infrastructures adaptées.
- Disparition du modèle européen classique de vacances (grandes vacances en été, vacances d'hiver), au profit de séjours plus courts, hors saison, moins planifiés.
- Recherche d'authenticité (sans exclure le confort, et avec un besoin accru de sécurité), imbrication du temps de travail et de loisirs, recherche de valeurs spirituelles, culture de l'émotionnel, souci de l'environnement, désir de sortir des circuits touristiques usuels.
- Perte de fidélité du consommateur.
- Augmentation de la sensibilité du touriste au prix : meilleur accès à l'information et à la comparaison, surabondance de l'offre, émergence d'une culture du bon marché en Europe.
- Volatilité de la clientèle qui change d'endroit à chaque période de vacances.
- Plus grande exigence de qualité.
- Bouleversement des formes de promotion/publicité et de commercialisation -> Réseaux sociaux, ...

1. DEMANDE TOURISTIQUE

Révolution provoquée par Internet et les NTIC

- Possibilité de faire un voyage « virtuel » avant de réserver.
- Consultation des sites spécialisés dans les comparaisons (prix- produits- qualité), les commentaires des consommateurs, ...
- Partage des expériences sur les réseaux sociaux.
- Constante augmentation des réservations des produits au travers d'internet.

2. OFFRE

- En Suisse :
 - o Trois aéroports de dimension internationale : ZH, GE, Bâle-Mulhouse-Fribourg.
 - o Un réseau ferroviaire parmi les plus denses du monde.
 - o Un réseau routier de 71'000 km dont plus de 1'700 km d'autoroutes.
 - o Une offre hôtelière de près de 5600 établissements, complétée par une offre para-hôtelière importante (p.ex. 274 terrains de camping, 57 auberges de jeunesse, 827 Bed & Breakfast).
 - o Entre 2003 et 2008, une baisse de 2% du nombre d'hôtels et d'établissements contre une hausse de près de 3% du nombre de lits recensés.
 - o Près de 1'800 remontées mécaniques ; un maillon essentiel pour le tourisme des régions de montagne.
 - o 33% des pistes de ski enneigées artificiellement ; une proportion qui ne cesse d'augmenter.
- Rôle prépondérant joué par les centres de congrès et l'événementiel.
- Le tourisme : un consommateur de territoire (empreinte écologique) aux effets structurants sur le patrimoine naturel, le patrimoine bâti, le tissu socio-économique ; avec une sensibilité à ces questions qui constitue un « trend » sociopolitique « lourd » et à long terme.
- Importantes transformations des offres, produits et équipements liées aux changements de la demande touristique.
- Accélération de « l'obsolescence » des offres & produits et réduction des taux de retour liées à la multiplicité des offres attrayantes et des produits de substitution ainsi qu'à l'évolution des valeurs & des sensibilités.

3. ECONOMIE

- Le tourisme : une branche qui se définit par la mise en commun de services et d'infrastructures (perspective de l'offre) créant une "chaîne de valeurs" (perspective de la demande).
- Une valeur ajoutée dégagée par le tourisme qui ne permet pas toujours de générer directement des moyens financiers suffisants, en regard des règles du marché, pour satisfaire les besoins liés au développement de l'offre et de la demande.
- Attrait pour les investisseurs lié à des gains immobiliers (généralement en capital), parfois à des modèles économiques plus rentables que la moyenne (fréquemment en tourisme urbain).
- Importance des impacts économiques (coûts de production, pricing, etc) liés aux innovations technologiques qui influencent tous les maillons de la chaîne de valeur touristique (demande,

3. ECONOMIE

offre, commercialisation, produits, consommation, hébergement, transports, etc.).

- Difficulté pour la majorité des prestataires touristiques liée à des coûts élevés sur le plan du développement et des compétences.
- Le tourisme en Suisse : 3% de l'activité économique et 4,6% de la population active (136'000 emplois à plein temps (EPT)).

4. PROMOTION

- Importance du poids et du rôle joué par ST qui, au cours de ces dix dernières années, a pris la place de leader de la promotion touristique suisse (marque forte, relation médias, présence sur les marchés, ...) avec pour conséquence une diminution de la marge de manœuvre des organismes régionaux et locaux de promotion.
- ST : de plus en plus un partenaire direct du prestataire touristique en bout de chaîne qui agit sur la structuration de l'offre par un marketing de l'offre et des collaborations avec des acteurs nationaux / thématiques ; avec la possibilité d'assumer des contrats de prestations.
- Tendance au renforcement/développement de marques du type « Graubünden », « Valais », « Zurich », « Genève », « Luzern », « Basel », ...

5. GOUVERNANCE

- Soutien de l'Etat au tourisme, par reconnaissance de l'importance de la branche, pour renforcer / créer un avantage concurrentiel ou par volonté politique de diversification économique (p. ex. au Moyen Orient en tant qu'alternative aux ressources pétrolières).
- Evolution importante des structures du tourisme suisse provoquée par la mondialisation.
- Réorganisation des entités touristiques pour augmenter la masse critique.
- Développement touristique favorisée par l'implication des collectivités publiques au niveau des conditions-cadre.
- Importance de la qualité et de la disponibilité de la main d'œuvre qui reposent sur l'attractivité des emplois et sur la formation.
- Absence de loi fédérale sur le tourisme mais influence des politiques publiques de la Confédération sur le secteur du tourisme.
- Politique touristique de la Confédération actuellement en révision : stratégie de croissance pour la place touristique suisse.
- Intervention de l'Etat sur le plan des investissements liés aux centres de congrès, aux remontées mécaniques ou à l'enneigement mécanique.
- ST : un acteur incontournable sur le plan promotionnel (mais pas au niveau de la vente !).
- Au niveau de la LPR, délégation aux cantons de la compétence d'octroi qui doivent faire un rapport régulier sur le suivi et l'efficacité des aides octroyées (reporting).
- Développement de nouvelles politiques touristiques de la part des principaux concurrents nationaux touristiques (p. ex. : GR, VS, BE) pour renforcer leur place économique.