

■ ÉVALUATION, PONDÉRATION ET ARBITRAGE

K ■ JUSTIFICATION DU POSITIONNEMENT

K ■ 1 POURQUOI CES CHOIX DE SEGMENTS DE MARCHÉS ? LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

- Sur les 30²¹ dernières années, le chiffre d'affaires du tourisme mondial a été multiplié par 50 et le nombre de clients par 10. La progression mondiale du nombre de clients devrait être de 4 % par an d'ici à 2020. Mais ce taux de croissance élevé masque des situations différentes selon les zones. **La zone Europe en particulier aura une croissance bien moins forte**, au profit des USA et de la Chine. On ne pourra donc plus compter sur une croissance confortable et automatique des chiffres d'affaires.
- **Une société qui s'urbanise** de plus en plus, induisant des attentes et des comportements de plus en plus tournés vers la nature, l'authenticité, et le retour aux valeurs ancestrales, donc à priori une croissance forte des volumes potentiellement intéressés par la moyenne montagne, mais aussi la campagne.
- **Les évolutions socio-démographiques dessinent une nouvelle carte des clientèles.** Citons les principaux constats des observations récentes²² : Le vieillissement de la population européenne engendre un non-renouvellement de certaines clientèles, et plus particulièrement les skieurs. On assiste à une montée en puissance des seniors (actifs), tant sur le plan économique (poids des fonds de pension dans l'économie mondiale), que touristique (augmentation du taux de départ en vacances, développement du pouvoir d'achat, accroissement de l'autonomie et de la mobilité). Il apparaît de nouveaux groupes de clients aux formes de plus en plus multiples et changeantes : les tribus (familles, plusieurs familles, familles recomposées ou monoparentales, communautés de styles de vie...). En Europe, les classes d'âges jeunes diminuent en proportion, même si les jeunes s'autonomisent dans leurs pratiques de loisirs et de vacances.
- **Un même client peut avoir des comportements et des pratiques différentes d'une même destination**, selon qu'il y vienne en hiver ou hors hiver, pour ses vacances principales ou secondaires, ou pour un court séjour. La segmentation des comportements n'est plus seulement liée au profil type du client (origine géographique, catégorie socioprofessionnelle, taille du groupe de séjour, activité dominante pratiquée). Elle est la conséquence de nouveaux rapports au temps libre, et de la répartition de ce temps libre disponible par individu. Un même individu, en fonction de cette durée de temps libre peut choisir de se déplacer sur sa proximité immédiate pour des loisirs à la journée (excursion), partir en court séjour, ou en vacances de façon plus classique. Cela veut dire qu'un même individu est potentiellement plusieurs fois client de la même destination.

²¹ Source Organisation Mondiale du Tourisme

²² Etude SOCIOVISION – COFREMCA – Prospective montagne – Paris – décembre 1999

- **L'importance accrue de la proximité génère de nouveaux clients.** Elle est liée d'une part à l'augmentation du temps libre (la durée du travail diminue constamment dans la vie), et d'autre part à la démocratisation des loisirs et des voyages, avec une envie croissante d'avoir des coupures en cours d'année (courts séjours). Sur les marchés étrangers ou lointains, l'accessibilité matérielle et mentale est plus forte, les transports sont facilités, et la construction européenne encourage la mobilité.
- **Toutefois, pour la montagne, la croissance du nombre de skieur ralentit,** notamment en Europe, et les taux de départ stagnent dans les principaux pays émetteurs. Les réservoirs de clientèles potentielles sont larges, mais il existe de très nombreux freins pour l'achat de séjours à la montagne.
- En outre, et ce n'est pas propre aux Alpes Vaudoises²³, **en hiver, il existe un décalage grandissant entre le séjour idéal et le séjour vécu.** Les séjours à la montagne l'hiver deviennent de plus en plus chers. Ils répondent de moins en moins aux motivations de base : la rupture avec le quotidien est compromise par les nuisances à caractère urbain, y compris dans les stations (pollution, affluence, files d'attente, bruit...). Les retrouvailles affectives sont rendues difficiles par les conditions de logement et de séjours (manque de personnalisation des services), enfin le ressourcement personnel est de moins en moins garanti. **En été, le décalage est croissant entre les motivations des clients et l'offre de montagne.** Les clients actuels sont en attente d'animation, de services et d'activités dans un cadre naturel préservé. Ils sont en attente d'amélioration des animations, de l'authenticité, de la mise en valeur et de la protection des cadres naturels, et ils craignent la même sur-fréquentation qu'en hiver. Les clients potentiels de la montagne en été veulent du tourisme à vivre à l'opposé de l'image hyper active et sérieuse que la montagne véhicule. Ils considèrent la montagne comme trop extrême, dangereuse ou compliquée. Ils pensent qu'elle est réservée aux sportifs et actifs.

K ■ 2 COMMENT JUSTIFIER LE POSITIONNEMENT ?

LES TENDANCES DE FOND DES MOTIVATIONS ET ATTENTES²⁴

- « LA CONVENIENCE », LA COMMODITÉ
- La convenience est le besoin croissant pour les clients de facilité, de fluidité, de commodité, d'accessibilité mentale et physique.
- Une volonté forte de faire en sorte que les vacances soient 100% de plaisir et 0% d'ennuis, y compris dans la préparation des vacances, et donc dans l'accès à l'offre des destinations.
- Les clients, en majorité citadins, ont accès à de plus en plus de services pour leur vie quotidienne. Ils supportent de moins en moins les contraintes, les ruptures de charge, et

²³ Source : *les carnets de route de la montagne – Agence Française d'Ingénierie Touristique - 2000*

²⁴ *Idem précédent.*

veulent, durant leurs vacances, s'éloigner le plus possible des inconvénients de leur vie quotidienne.

■ « LE NON-MARCHAND »

- Un besoin croissant de rapports et de moments non exclusivement marchands.
- Les touristes n'ont pas envie d'ouvrir leur porte-monnaie toutes les 2 minutes. La dépense pendant les vacances, c'est avant tout un plaisir et non pas une contrainte. Les touristes ne veulent pas être réduits à de simples consommateurs, ils souhaitent être reconnus et considérés comme des individus à part entière.
- Cette attente se traduit dans toutes les composantes de l'offre touristique des destinations de montagne : le choix de l'hébergement, les formules packagées qui permettent de maîtriser la dépense, le rejet du trop mercantile, la sensibilité aux services gratuits, l'envie d'avoir des rapports spontanés avec les professionnels de la montagne...

■ « LA MONTÉE DU LUDIQUE »

- Un besoin croissant de jouer, de ne pas faire les choses sérieusement, de s'amuser et de rire.
- En vacances, s'amuser, éprouver des émotions, partager des moments ensemble, voire parfois régresser, devient de plus en plus important, quelle que soit la tranche d'âge concernée. Le ludique est vécu comme un vecteur de bien-être et de détente, de laisser aller et de convivialité sans culpabilisation.
- La montagne est aujourd'hui trop perçue comme un espace sérieux et austère.

■ « LA VITALITÉ SOFT »

- Un besoin croissant d'une vitalité plus douce, plus intérieure, qui passe par un effort plus mesuré, et par les ressentis et les ambiances.
- Le client choisit une destination et un mode de vacances qui va garantir la contemplation et le farniente, qui favorise le calme intérieur et l'harmonie. Il privilégiera des activités douces plus intériorisantes et / ou partagées. Il est sensible à la dimension plaisir, cocooning, famille, partage, mais aussi à des activités sportives et d'extérieur, mais sans forcer.

■ « LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ »

- Un désir croissant de se sentir bien dans sa peau.
- Les vacances sont faites pour se ressourcer. Elles ne doivent pas aggraver les déséquilibres, mais au contraire restaurer les équilibres bousculés par la vie quotidienne : manque de sommeil, d'activité extérieures, de temps pour soi et pour les proches. Les vacances c'est le temps pour se chouchouter, se faire du bien et prendre soin de soi. C'est une vision préventive de la santé : entretenir et restaurer son capital.

■ « QUALITÉ DE VIE ET ESTHÉTISME »

- Une forte sensibilité aux détails qui créent du beau, de l'agréable et de l'émotion pour une qualité de vie au quotidien.
- Les vacances sont un moment privilégié de la vie, et cette sensibilité y est exacerbée.

■ « LA NATURALITÉ »

- Un souhait d'une relation à une nature apprivoisée, simplifiée, sécurisée, et rendue accessible à divers degrés.
- Les vacances sont souvent les seuls moments où les citoyens peuvent avoir un contact rapproché avec la nature. Mais ce contact doit être accompagné, sécurisé et encadré, car la nature à l'état brut est de plus en plus difficile à vivre et à décoder pour des populations qui la connaissent de plus en plus mal.

K ■ 3 POSITIONNEMENTS ALTERNATIFS ?

Le choix de positionnement est la synthèse d'un travail en étapes successives :

- Définir le discours à adopter pour répondre efficacement aux clients,
- Vérifier la pertinence et la crédibilité de ce discours,
- Repérer ce qui distingue la destination de ses concurrents,
- Elaborer un contenu au positionnement en tenant compte des avantages concurrentiels défendables et de leur déclinaison selon les saisons.

Le positionnement qui a été proposé pour les Alpes vaudoises est la conclusion d'une approche analytique, et se veut donc le meilleur compromis pour faire en sorte que la diversification soit un succès. Les tendances des marchés, et surtout les mutations des comportements face aux vacances et à la montagne laissent peu de marges de manœuvre pour se positionner autrement.

Par ailleurs, les Alpes Vaudoises, de par leur configuration et leurs qualités naturelles, mais aussi grâce à la très forte complémentarité des destinations qui la composent, sont à même de se positionner très favorablement pour la plupart des segments de marchés porteurs. Il serait dommage de ne pas en profiter.

Choisir un positionnement alternatif reviendrait à renforcer la spécialisation, puisque les Alpes vaudoises sont capables de répondre pratiquement à toutes les attentes majeures des principaux segments de clientèles. Cette spécialisation irait à l'encontre des principes mêmes de la diversification : élargissement des clientèles ciblées et lutte pour l'élargissement des périodes de fréquentation.

Le positionnement proposé tient par ailleurs compte des images de chaque destination intérieure, et de leurs niveaux de notoriété respectifs. Il permettra probablement à tous les acteurs du territoire de s'y retrouver. En ayant une approche trop radicale, certaines destinations, risquent de mal le vivre, et donc de mal travailler le positionnement, ou tout simplement de ne pas se l'approprier.

L ■ QUELLE STRATÉGIE D'ATTAQUE DES MARCHÉS ?

■ Les ressources dont disposent les Alpes vaudoises sont, bien entendues, limitées. Il est donc important d'analyser où sont, pour un investissement identique, ses meilleures chances de développement et de gain de chiffre d'affaires.

La stratégie d'attaque consiste à optimiser ces efforts de développement. On croit toujours que le développement passe par la conquête de nouveaux clients, mais ce n'est pas aussi simple.

Le choix d'une stratégie d'attaque doit permettre :

- D'aller vers des niches de chiffre d'affaires rapidement,
- De ne pas lâcher la proie pour l'ombre,
- De mettre en œuvre des actions pointues sur les clientèles prioritaires,
- D'optimiser les chiffres d'affaires,
- D'envisager les clients dans la durée,
- De déterminer si cette stratégie doit être déclinée selon les saisons (hiver et hors hiver).

L'objectif premier de la stratégie d'attaque pour la destination Alpes Vaudoises, c'est de maximiser le chiffre d'affaires total de la fréquentation touristique. Pour y parvenir, il faut soit augmenter le chiffre d'affaires moyen par client, soit augmenter le nombre de clients, soit les deux bien évidemment.

Le tableau de la page suivante permet de visualiser les 4 stratégies possibles : Développement extensif, lutte concurrentielle, fidélisation et culture intensive.

Bien entendu, lorsque l'objectif principal de la stratégie est l'augmentation du chiffre d'affaires de la destination, il est important de bien connaître les dépenses journalières moyennes des hôtes pour déterminer la pertinence du choix stratégique. Les études récentes, réalisées pour le compte de l'OTV²⁵, montrent que la dépense moyenne journalière des hôtes des Alpes vaudoises se situe en deuxième position des régions touristiques du canton. Cette dépense moyenne est élevée notamment grâce à la distribution de la capacité d'accueil en lits marchands. Les tarifs hôteliers étant très nettement supérieurs aux autres hébergements présents dans les Alpes Vaudoises, ils tirent la dépense moyenne vers le haut, à l'image de la région du Lac Léman qui concentre le plus grand nombre de chambres hôtelières haut de gamme du canton.

A y regarder de plus près, la dépense moyenne des excursionnistes (donc des clients que l'on peut plus facilement fidéliser) est dans la moyenne cantonale. Les marges de manœuvres sur les clients

²⁵ « L'importance du Tourisme pour l'économie Vaudoise » - Rütter + partner – OTV – 2004.

de proximité sont donc réelles pour à la fois les faire dépenser plus lorsqu'ils sont dans les Alpes Vaudoises, et surtout leur donner de multiples occasions de revenir pour dépenser encore.

OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES	CIBLE STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS
HAUSSE DU NOMBRE DE CLIENTS	LES NON CLIENTS ACTUELS DE LA MONTAGNE	DÉVELOPPEMENT EXTENSIF en augmentant le nombre de clients par le développement du marché	Nécessite une très forte capacité de financement. Risquée sur un marché en stagnation et avec de gros freins au départ. Réservé aux très grands territoires, et au pays.
	LES CLIENTS DES DESTINATIONS CONCURRENTES	LUTTE CONCURRENTIELLE en prenant des clients à la concurrence	Une stratégie habituelle pour les destinations de montagne, mais qui atteint ses limites. Les seuils d'efficacité sont de plus en plus élevés en termes de coûts.
HAUSSE DU C.A. PAR CLIENT	LES CLIENTS MIXTES	FIDÉLISATION en faisant revenir plus souvent les clients acquis	Une stratégie raisonnable et efficace dans des limites de coûts acceptables, particulièrement pour les destinations avec un marché de proximité déjà acquis.
	LES CLIENTS ACTUELS	CULTURE INTENSIVE en faisant dépenser plus aux clients déjà sur place	Une approche complémentaire de la précédente, sous utilisée en montagne. Adaptée aux destinations de séjour dont la capacité d'accueil est limitée.

Il apparaît donc que les stratégies visant la hausse du chiffre d'affaires par client (Fidélisation et Culture Intensive) sont plus à la portée des Alpes vaudoises et correspondent mieux aux segments de marchés prioritaires du positionnement proposé (Proximité, excursionnistes et courts séjours). Toutefois, les autres stratégies ne doivent pas être pour autant négligées puisque la clientèle étrangère est encore bien présente sur le territoire et demeurera une clientèle cible.

Ces stratégies concernent aussi bien les clientèles étrangères (notamment européennes), que nationales. Rappelons que les clientèles de proximité sont localisées dans une zone de chalandise à 2h00 / 2h30, de transport, quel que soit le mode de transport. Elles comprennent donc :

- Les clients étrangers des pays limitrophes ;
- Les clients étrangers (quelle que soit leur origine), en séjour sur la Riviera, et qui sont des excursionnistes ou courts-séjournants potentiels ;
- Les clients Suisses du canton, ou des cantons voisins, tant pour l'excursion que le séjour.

L'adoption de ces deux stratégies n'est pas exclusive. Il ne s'agit pas d'ignorer les clientèles étrangères déjà fortement présentes sur les Alpes Vaudoises, mais de donner une priorité aux

clientèles de proximité qui, et cela a été montré dans les parties précédentes, sont les moins bien travaillées dans la promotion locales, sont les plus faciles à toucher, et présentent les marges de progression les plus fortes au regard de la diversification. En effet, plus les clients sont proches, plus ils peuvent revenir souvent sur les destinations des Alpes vaudoises, et en toutes saisons, alors que les clientèles étrangères les plus lointaines ne feront qu'un seul séjour dans l'année, et probablement plus en hiver qu'hors - hiver.

M ■ PRINCIPES ET POSTULATS QUI RÉGISSENT LES CHOIX STRATÉGIQUES

M ■ 1 LES POSTULATS

LES PRINCIPES PREMIERS INDÉMONSTRABLES

■ COHÉRENCE AVEC LA VISION DE LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT

Cette cohérence repose sur la prise en considération, tout au long de l'analyse et de la réflexion, de la définition de la diversification touristique²⁶ entendue par la Communauté d'Intérêt, maître d'ouvrage de la réflexion :

- *La diversification touristique est un ensemble cohérent de mesures agissant sur l'offre (au sens large, infrastructure, produits, accueil, etc.) et/ou sur la demande multi-saisons, en termes qualitatifs ou quantitatifs, permettant de créer une valeur ajoutée suffisante pour assurer le maintien de résidents et de places de travail dans la région. Les mesures de diversification sont multiples et combinées :*
 - *Spécialisation et répartition des offres entre les stations au sein de la région ;*
 - *Amélioration qualitative ou quantitative d'offres existantes ;*
 - *Nouvelles offres ;*
 - *Extension et enrichissement de l'offre par collaboration avec d'autres régions ;*
 - *Recherche et développement de nouvelles clientèles ;*
 - *Élaboration d'une image / marque ;*
 - *Développement d'activités para-touristiques et recherches de partenariats avec des entreprises non touristiques.*
- *Sans préjuger des choix stratégiques futurs, la diversification touristique repose sur la recherche de complémentarités fortes entre les différents sites. Cette complémentarité a pour corollaire une certaine spécialisation visant à élargir, qualitativement et quantitativement, la palette des offres, tout en réduisant la concurrence interne entre les acteurs, afin de pouvoir répondre à une pluralité de demandes.*
- *Le résultat de l'étude de diversification :*
 - *Est un plan stratégique, ou master plan, avec des projets et des mesures concrétisables, et chiffrées sous forme d'enveloppes, lesquels nécessiteront des études de faisabilité individuelles ;*
 - *Fournit des critères d'évaluation, de pondération et d'arbitrage des mesures et projets à réaliser (tant pour l'offre que pour la demande).*

²⁶ in « Procès Verbal n°17 – COPIL – Séance du 2 mai 2005 »

■ PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE PÔLES TOURISTIQUES²⁷

- *Le périmètre géographique des 8 communes de la Communauté d'Intérêt forme un pôle socio-économique régional au sein duquel les activités touristiques constituent une contribution et un potentiel majeurs et déterminants à son développement. Ce pôle et une entité touristique multi-sites d'importance cantonale, et permet l'élaboration d'un schéma directeur régional.*
- *Au sein du pôle régional, sont définis des territoires à vocation prépondérantes (ou destinations²⁸), regroupant des offres homogènes ou complémentaires, et répondant à des demandes identifiées et ciblées.*
 - *Ils indiquent la vocation prépondérante d'un territoire, mais sans exclusion ou exclusivité, et dans une logique de mise en réseau des offres principales au sein du pôle ; les relations avec les régions limitrophes doivent être prises en compte.*
 - *Ils permettent de distinguer les offres thématiques d'importance locale, régionale, transversale, voire supra-régionale.*
 - *Ils permettent de définir des mesures et investissements spécifiques et prioritaires visant à augmenter / améliorer l'offre globale de la région en répondant à une large palette de demandes.*
 - *Ils permettent d'identifier les éventuels écarts entre les vocations prépondérantes des territoires (destinations), et les instruments d'aménagement du territoire en vigueur.*
 - *Ils permettent de fixer les règles de priorité dans l'allocation des fonds publics.*
 - *La définition ne doit pas conduire à bloquer / paralyser des initiatives privés qui seraient conformes aux règles de l'aménagement du territoire et de la construction.*

■ ÉLARGIR L'IMPACT DE LA DIVERSIFICATION TOURISTIQUE

- *La diversification touristique des Alpes vaudoises ne doit pas se limiter aux seules activités strictement touristiques. Elle doit aussi permettre le développement d'autres filières complémentaires : écoles de formation, santé et remise en forme, agriculture et produits de la transformation, artisanat, sylviculture et filière bois...*
- *Cet élargissement de l'impact de la diversification touristique sur les filières fondamentales du territoire des Alpes vaudoises s'effectuera naturellement. En effet, la richesse et la valeur ajoutée créées sur un territoire n'est pas le seul fait de l'offre touristique stricto sensu. L'estimation de l'impact du tourisme doit s'aborder par la demande pour saisir l'ensemble des effets directs, indirects et induits.*

²⁷ *Idem précédente*

²⁸ *Le terme "destinations" ne doit pas être entendu au sens marketing.*

- Ce n'est donc pas l'impact du tourisme (au sens de l'offre) qu'il faut apprécier, mais celui de la fréquentation des hôtes sur l'ensemble des activités présentes sur la destination. On peut ainsi distinguer²⁹ parmi les activités qui bénéficient de cette fréquentation :
 - Les activités strictement touristiques pour lesquelles 100% du chiffre d'affaires et des emplois sont liées à la fréquentation touristique ou à l'excursionnisme (hébergement marchand, remontées mécaniques notamment) ;
 - Les activités semi touristiques, pour lesquelles la part du chiffre d'affaires et de l'emploi lié à la fréquentation touristique évolue entre 20% et 80% (le commerce de détail alimentaire, les lieux de visite, les loueurs de matériel sportif....) ;
 - Les activités résidentes de consommation courante, pour lesquelles cette part est généralement inférieure à 10% (marchands de journaux, coiffeurs, pharmacies, médecins...).

M ■ 2 LES PRINCIPES DE LA RÉFLEXION ET DE L'ANALYSE

■ USAGE ET INTÉRÊT DES VOCATIONS PRÉPONDÉRANTES

Faire du pôle socio-économique régional Alpes vaudoises un territoire de projet, ne veut pas forcément dire faire exister la marque touristique Alpes Vaudoises. En effet, faire exister une marque représente un investissement initial très important, qui ne semble pas être (aujourd'hui au moins) à la portée du territoire.

Pourtant, le choix stratégique de la Communauté d'Intérêt de définir des territoires à vocation prépondérante à l'intérieur du pôle régional, est une amorce de création de cette marque. Pour que la marque Alpes Vaudoise soit, à terme, réellement forte, elle doit s'appuyer sur une offre concrète. Le fait que les territoires à vocations prépondérantes regroupent des offres (actuelles ou futures), homogènes et complémentaires a donc une triple utilité :

- Il signifie, pour un éventail plus large de clientèles, que les Alpes vaudoises peuvent satisfaire à presque tous leurs besoins et attentes en termes de vacances et de loisirs ;
- Il commence à donner un contenu à l'image de la future destination, en renforçant ses avantages concurrentiels défendables par destination ;
- Il favorise l'acceptation d'une coopération intercommunale (schéma directeur régional initial).
- Toutefois, l'acceptation des vocations prépondérantes ne se fera pas forcément à la même vitesse entre les stations, selon le contenu qui leur sera donné. Il est donc important à la fois :
 - De baser ces vocations prépondérantes sur une offre existante et qui marque déjà les stations (de façon à faciliter l'appropriation) ;

²⁹ « Prospective et emplois touristiques » – Cahier d'Espaces n°49 – Philippe Caparros - 1996

- Mais aussi d'être vigilant à l'avenir sur le rythme de mise en œuvre de cette vocation prépondérante.

Les effets positifs de la mise en œuvre des vocations prépondérantes ne seront effectifs qu'à la condition que les acteurs de chaque destination s'approprient leur propre vocation, mais aussi celle des destinations voisines. La mise en réseau des offres principales passe donc par une sensibilisation forte des acteurs à cette logique. Si l'étude de diversification peut démontrer le caractère nécessaire de la démarche, il est impératif que quelqu'un se porte garant du respect de la mise en réseau dans le temps. Ce constat montre que la Communauté d'Intérêt (ou l'organisme qui lui succèdera) a un rôle important à jouer dans l'avenir pour garantir la mise en œuvre de la diversification.

■ CONFORTER L'EXISTANT OU INNOVER³⁰ ?

Si l'on se réfère à tous les constats et analyses réalisés lors du mandat, on se rend compte que les clientèles prioritaires du territoire sont déjà présentes sur les Alpes Vaudoises. L'enjeu est donc de mieux les satisfaire pour optimiser leurs dépenses sur le territoire (fidélisation et culture intensive). Elles sont donc moins sensibles à l'innovation qu'à la qualité de ce qu'il leur est proposé, ou une meilleure satisfaction du besoin.

A l'évidence, le potentiel multi-saisons des Alpes vaudoises est très largement sous exploité. C'est en confortant l'existant, en le rendant plus performant, que le territoire optimisera son économie touristique. D'ailleurs, l'innovation a un coût de mise en œuvre tellement élevé qu'il risquerait de retarder la diversification, et donc de décevoir encore les clientèles captives du territoire, sans avoir de garantie de succès auprès d'autres segments de marchés.

■ CONCENTRER LES INVESTISSEMENTS OU SAUPOUDRER ?

Le saupoudrage est une technique électoraliste qui ne peut disparaître. Chaque catégorie d'acteurs et d'opérateurs d'une station ou d'une destination a des revendications qui lui sont propres (plus ou moins justifiées par leur situation économique), et sur lesquelles se cristallisent tous les enjeux à court terme.

L'augmentation et la multiplication des concurrences entre les destinations touristiques, le ralentissement de la croissance en Europe, font que le « ticket d'entrée financier » dans les activités touristiques est de plus en plus élevé. C'est le cas pour les investissements « hard » (infrastructures, création d'hébergement, équipements culturels ou récréatifs...), mais aussi pour les investissements « soft » (et en particulier la communication et la commercialisation). Les seuils minimums d'efficacité des investissements étant élevés, le saupoudrage ne permet pas aux destinations de faire émerger une offre concurrentielle suffisamment vite.

La différence entre les destinations qui émergent réellement (augmentation significative de la fréquentation et de la notoriété), et celles qui resteront confidentielles est là.

³⁰ *Innovation au sens touristique : création d'une offre alternative à l'existante, capable de convaincre et d'attirer de nouvelles clientèles sur la destination.*

Il faut donc non seulement investir beaucoup, en peu de temps, mais aussi sur des projets structurants et ambitieux en priorité. Cela ne veut pas dire qu'il faut ignorer les petits investissements d'accompagnement qui sont toujours nécessaires. Il est simplement indispensable de donner la priorité aux projets structurants pour accélérer le développement.

■ DANS QUEL DOMAINE INVESTIR : LES ÉQUIPEMENTS, LES HOMMES, LE MARKETING ?

La planification du développement touristique a trop longtemps considéré que les infrastructures et les équipements étaient à eux seuls les moteurs du développement. La qualification des hommes et la promotion du territoire étaient des accessoires superflus.

Or, si l'on se réfère aux attentes et comportements des clientèles (cf supra), des vacances réussies sont des vacances où, l'émotionnel, le bien-être, les relations humaines et la tranquillité d'esprit sont prépondérants. Finalement, une destination sur équipée, sans un accueil de qualité, une facilité d'accès mentale, et une certaine sérénité n'est pas performante.

Tout repose donc sur l'aptitude des hommes qui font la destination à lui donner du sens. La professionnalisation et la ré-humanisation des destinations sont une des composantes essentielles de l'attractivité et un facteur de réussite dans le développement.

La diversification des Alpes vaudoises devra donc pouvoir agir simultanément sur le « hard » et le « soft » avec la même énergie, et en y consacrant des moyens proportionnellement égaux. Aujourd'hui, tous les pays se penchent plus fortement sur cette problématique. En Suisse (notamment avec Villars-Gryon), le programme « Enjoy Switzerland » en est la traduction. En France, 2005 est l'année du lancement du « plan qualité France » pour le tourisme.

■ RÔLE DE L'INGÉNIERIE DANS LA RÉUSSITE DE LA DIVERSIFICATION ?

La transversalité de l'activité touristique des destinations, l'atomisation des acteurs et des opérateurs, la nécessité d'élaboration de partenariats public - privé, complexifient lourdement les techniques du développement local. Les besoins en savoir faire et en techniques sont multiples (aménagement, planification, marketing, corporate finance...).

Tous les acteurs du tourisme (qui sont souvent des individuels), ne peuvent prétendre à posséder toutes ces compétences. Les opérateurs livrés à eux-mêmes se retrouvent souvent en situation d'échec car ils n'ont pas pu prendre toute l'ampleur des problèmes auxquels ils ont été confrontés.

Au-delà de la concertation, il est donc indispensable d'inscrire la diversification dans la durée, d'accompagner les projets pour réduire la probabilité de l'échec. Le conseil, l'assistance technique, l'accompagnement prospectif, la formation sont autant d'éléments qui peuvent augmenter les chances de succès.

L'ingénierie de projet peut s'installer sur un territoire de plusieurs manière : par l'intervention d'experts extérieurs, par la mise en place de cellules opérationnelles au sein des collectivités locales, par la mise en place de partenariats pour la création de structures de soutiens aux porteurs

de projets. Toutes les initiatives qui seront mises en place auront des effets bénéfiques sur la diversification.

■ COMMENT RENDRE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE EFFICACE ?

Dans le cadre de la diversification, les Alpes vaudoises auront plusieurs challenges importants à relever :

- Effectuer des arbitrages entre les projets structurants et ceux qui dont l'ambition sera simplement locale ;
- Formaliser le contenu technique et financier des projets à mettre en œuvre ;
- Faciliter leur émergence ;
- Concrétiser les montages financiers ;
- Contrôler et suivre leur réalisation.

Ces tâches peuvent être réalisées par de multiples acteurs locaux. Pourtant, l'expérience montre que l'éclatement des responsabilités n'est pas favorable à la réussite des projets.

Les Alpes vaudoises devront donc probablement se doter d'une structure forte, capable d'intégrer verticalement toutes les tâches. Les formes que peut prendre cette structure sont multiples. Elles peuvent émaner uniquement des collectivités publiques, ou amorcer des partenariats public-privé.

■ COMMENT OPTIMISER LES COMPLÉMENTARITÉS AVEC LES TERRITOIRES VOISINS ?

La complémentarité avec les espaces voisins doit rester un effet d'aubaine. Elle se traduit de façon très différente selon les destinations. En termes d'offre, rien n'empêche de renforcer sa promotion en revendiquant la proximité d'équipements, de monuments, de terroir voire de destinations.

En termes de promotion des ventes, des opérations ponctuelles peuvent être mises en place sur des thématiques communes.

En termes de montage de produit, en fonction de la motivation et de la bienveillance des opérateurs des territoires voisins, il existe de vraies opportunités :

- Avec l'UCI pour tout ce qui touche à la création de produits « vélo » (séjours encadrés, manifestations sportives, stages, etc.),
- Avec la Gruyère pour le tourisme rural et les terroirs.

■ ANNEXES

ANNEXE ■ 1 QUELQUES ELEMENTS CLIMATIQUES

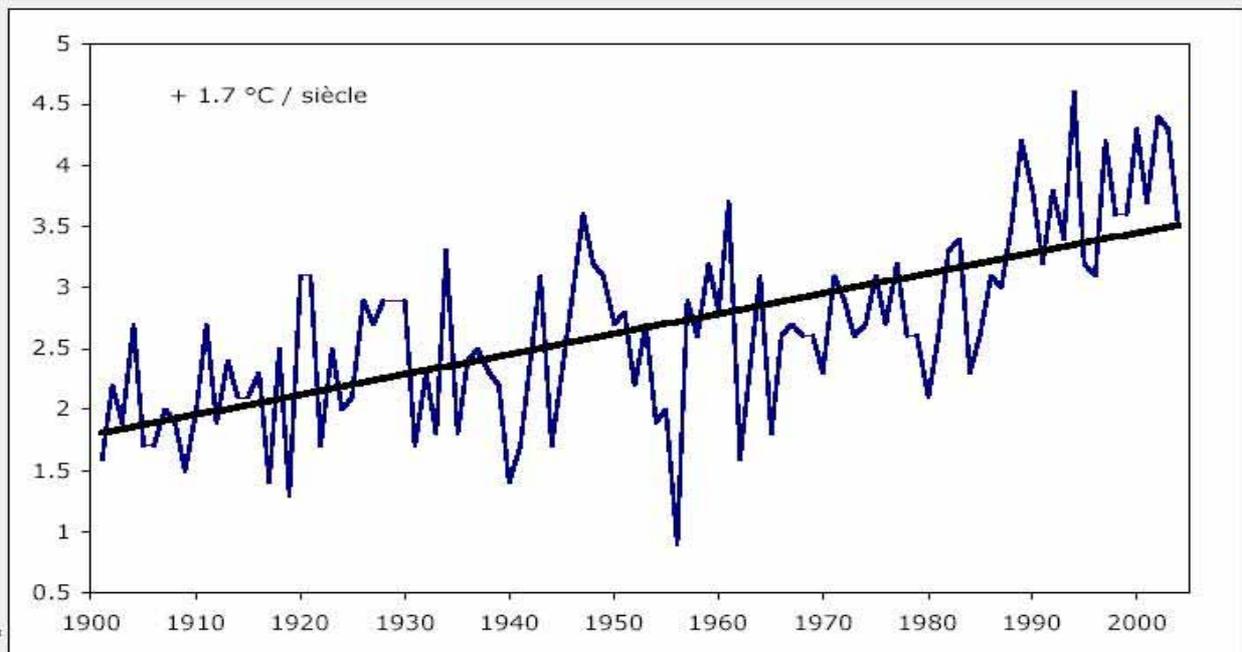
Source : Martine Rebetez, « Les effets du changement climatique sur les régions de montagne » in *Montagna* 12/2005 (extraits).

L'enneigement a nettement diminué, à basse et moyenne altitude, au cours du XX^{ème} siècle, et spécialement depuis la fin des années 1980. A haute altitude, approximativement dès 2000m, il n'a pas diminué. Depuis le début des mesures, vers 1940, on peut estimer la perte en jours offrant un bon enneigement pour les sports d'hiver, à 1000m d'altitude, à 20-25%.

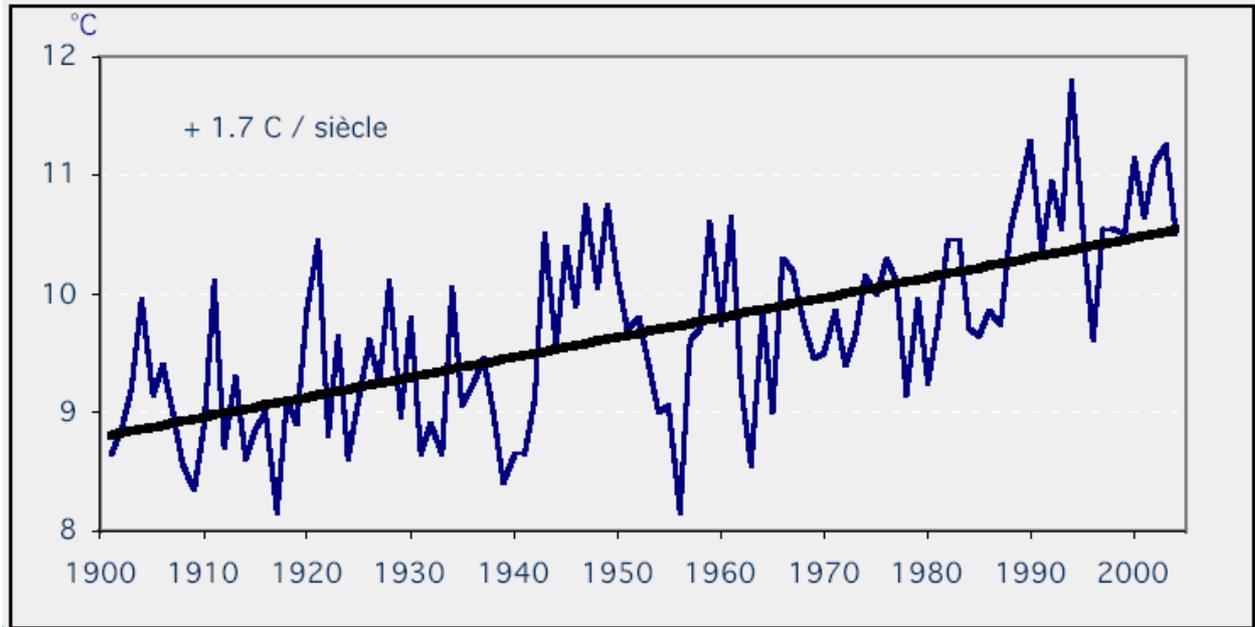
A ce propos, les Alpes vaudoises ne constituent d'aucune manière un cas particulier et se plient aux constatations observées sur l'ensemble du massif alpin et ses alentours et par extension sur l'ensemble du globe. Il est encore important de relever que ce sont les régions situées aux altitudes comprises en 900 et 1300m qui sont les plus sensibles aux changements climatiques.

Les graphiques ci-dessous illustrent ces brefs propos en mettant en évidence un réchauffement de +1,7C° en moyenne sur un siècle.

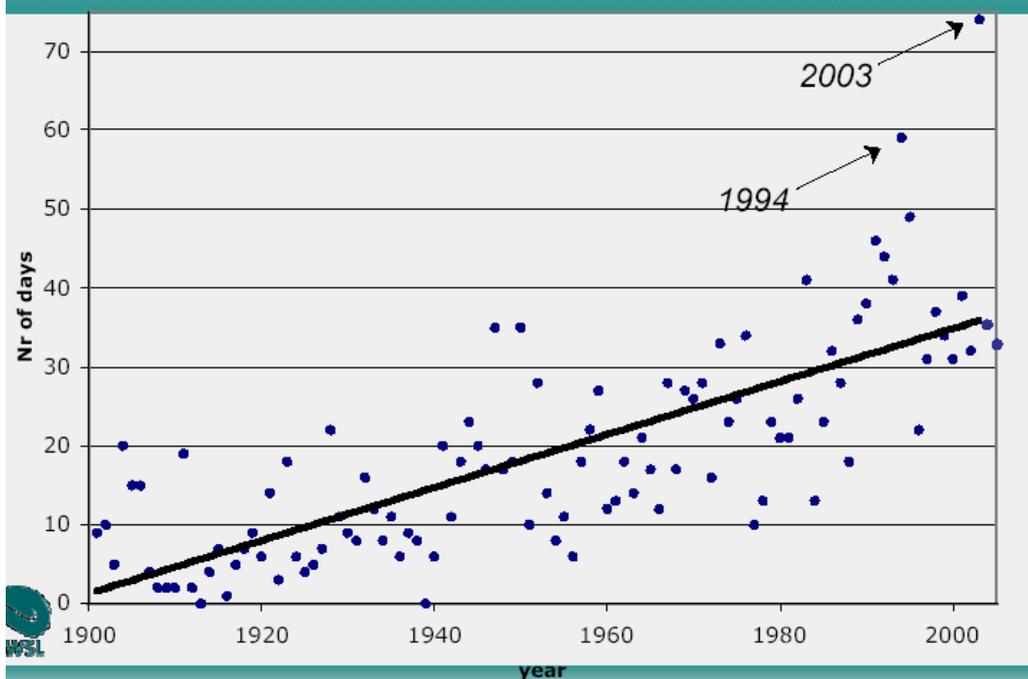
Davos: températures moyennes



Neuchâtel: températures moyennes



Neuchâtel: nombre de jours très chauds juin - août (Tmin perc. 95, >15.4°C)



ANNEXE ■ 2 PROFILS DE CLIENTÈLES TYPES³¹

LES RÉSIDENTS DE PROXIMITÉ	
Origine	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximité à moins de 1h00 de trajet, en France, dans le canton. • Agglomérations de plus de 20 000 habitants
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Familles, couples avec 1 ou 2 enfants en bas âge, couples de plus de 50 ans, groupes de jeunes, retraités. • Pas nécessairement propriétaire de leur résidence secondaire. • Touristes en séjour dans les grandes villes au bord du lac. • Catégories socioprofessionnelles moyennes à élevées
Mode de fréquentation	<ul style="list-style-type: none"> • En famille (3 à 4 pers.) • En couple, pour les personnes les plus âgées • En groupes pour les jeunes, associations, lors de manifestations familiales...
Durée de séjour	0 à 3 nuits en fins de semaines, et parfois plus lors des petites vacances scolaires
Mode de transport	Véhicule individuel
Période de fréquentation	Permanente, tout au long de l'année, fléchissement en période estivale.
Hébergement utilisé	<ul style="list-style-type: none"> • Camping résidentiel et PRL • Locations de vacances avec services et équipements de loisirs • Hébergement rural • Résidence secondaire • Chez parents ou amis
Activités pratiquées	Les activités pratiquées correspondent aux loisirs de proximité individuels ou en famille : ski, activités sportives soft (cyclotourisme, golf, VTT...), baignade, balade et promenades à pied, à cheval ou à vélo, nautisme et pêche, découverte de la nature, visite d'expositions, restaurants, visite de sites et monuments, équipements récréatifs et ludiques...
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	<ul style="list-style-type: none"> • Une « résidence secondaire » (comme à la maison, niveau 2**); • Une ambiance « Cosy » (cheminée, véranda...); • Des services de base dans la structure d'hébergement (traiteur, service hôtelier, location de matériel de loisirs...); • Des sentiers de randonnée ou voies vertes, de petite distance et aménagés pour le pique-nique; • Un accès aux massifs forestiers et des possibilités de découverte de la nature : interprétation des paysages, connaissance de la faune & de la flore; • Des lieux de baignade; • Des postes et parcours de pêche sur les plans d'eau et rivières; • Des itinéraires de découverte du patrimoine (naturel et culturel); • Des restaurants de qualité et des possibilités d'achat de produits « locaux » ou du terroir; • Des équipements récréatifs et ludiques à vivre en famille.
Avantages de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Une clientèle captive et un taux de fidélité élevé, une zone de chalandise primaire conséquente pour les Alpes vaudoises. • Une période de fréquentation qui permet l'extension de la période d'ouverture des hébergements, sans chevauchements de clientèles et conflits d'usage.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Une clientèle moins dépensière que les autres, et qu'il faut solliciter en permanence. • Des comportements de « résidents secondaires », avec des exigences parfois disproportionnées par rapport au prix payé.

³¹ Extrait du diagnostic

LES TOURISTES EN SÉJOUR DE VACANCES	
Origine	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les nationalités et continents, avec des particularités selon les stations • Agglomérations de plus de 100 000 hab.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Familles des catégories socioprofessionnelles moyennes à élevées en séjour de vacances principales. • Groupes de familles. • Couples de 45 ans et plus <p>La motivation essentielle du déplacement est le calme et la détente dans un cadre peu urbanisé. Souvent des inconditionnels des espaces naturels.</p>
Mode de fréquentation	<ul style="list-style-type: none"> • En famille avec 2 ou 3 enfants ou à plusieurs familles. • Des couples.
Durée de séjour	<ul style="list-style-type: none"> • De 6 à 10 jours en été • Moins de 7 jours en hiver
Mode de transport	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicule individuel – camping cars • Avion ou train (TGV)
Période de fréquentation	<ul style="list-style-type: none"> • Mi-Juin à mi-Septembre • Décembre à Mars
Hébergement utilisé	<ul style="list-style-type: none"> • Location de Vacances • Hôtellerie • Camping et PRL • Centres de vacances
Activités pratiquées	<ul style="list-style-type: none"> • Ski et activités hiver douces (balades, raquettes...) • Baignade et détente essentiellement en été • Activités de plein air (tennis, activités nautiques, pêche, balades à pied, à cheval ou à vélo) • Animations : expositions, concerts, animations nocturnes (casinos, discothèques, bars-clubs) • Equipements récréatifs (jeux, accro-branche, parc aquatique...) • Visites de sites et excursions
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	<ul style="list-style-type: none"> • Un hébergement de qualité avec des espaces • Un niveau de confort d'au moins 2**, mais en évolution vers 3*** • Des services « plus » (service hôtelier, traiteur) • Bar et restauration rapide • Equipements de loisirs : piscine, terrains de sports • Des équipements pour enfants (aire de jeu, animations, garderie) • Des espaces de convivialité animés (salles) • des départs de découverte (sentiers, voies vertes, routes touristiques...)
Avantages de la clientèle	<p>La clientèle touristique dont la rentabilité est la plus intéressante</p> <p>Consommatrice de moyens et longs séjours, mais aussi d'activités marchandes sur un rayon plus large autour de l'hébergement, donc celle qui contribue le plus à l'activité globale du territoire.</p>
Inconvénients	<p>Une fréquentation très concentrée dans le temps et limitée en volume par la capacité d'accueil.</p> <p>De plus, cette fréquentation est contrainte par les vacances scolaires et les conditions météo. D'où une impossibilité d'attirer la majorité de ces clients en dehors de leur période actuelle de fréquentation.</p>

LA CLIENTÈLE GROUPE	
Origine	<ul style="list-style-type: none"> • France, Italie, Allemagne, Belgique ou Suisse, à moins de 3h00 de transport. • Agglomération de plus de 2 000 habitants
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe d'amis ou réunion familiales, • Association ou Comité d'Entreprise, • Groupes de 3ème âge, • PCS moyennes.
Mode de fréquentation	Groupes de 10 à 30 personnes en moyenne.
Durée de séjour	De 1 à 3 nuits, plus rarement 5 nuits pour des stages ou séminaires.
Mode de transport	Autocars, minibus, véhicules personnels
Période de fréquentation	<ul style="list-style-type: none"> • Hors saison • Souvent en fins de semaines, ou mid-week pour les stages
Hébergement utilisé	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie de 2** à 3*** • Résidences de Tourisme
Activités pratiquées	<ul style="list-style-type: none"> • Activités sportives • Activités culturelles ou socio-éducatives • Animations de fin de journée • Restaurants
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	<ul style="list-style-type: none"> • Des hébergements pratiques et modulables • Un confort minimum 2** • Des espaces de convivialité : bar, restaurant, salle de détente et de jeu • Des espaces d'activités collectives : salles polyvalentes • Des équipements de loisirs : piscine couverte, terrains de sports, espace fitness... • Des animations organisées, sous forme de stages ou en groupe : cours de cuisine, musique, yoga...
Avantages de la clientèle	Une fréquentation exclusivement hors saison

LA CLIENTÈLE A MOTIF PROFESSIONNEL	
Origine	Suisse et Europe essentiellement.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Individuels ou groupes de collaborateurs partenaires, clients ou fournisseurs des entreprises du canton. • Clientèle d'hommes en grande majorité, âge moyen.
Mode de fréquentation	Individuels ou groupes de travail.
Durée de séjour	De 1 à 3 nuits le plus souvent Parfois plusieurs semaines pour des missions ponctuelles dans les entreprises locales
Mode de transport	Véhicule individuel, avion ou train
Période de fréquentation	Toute l'année à l'exception des périodes juillet et Août
Hébergement utilisé	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie de 2** à 4**** • De plus en plus en location de vacances avec services
Activités pratiquées	<ul style="list-style-type: none"> • Activités sportives de fin de journée : jogging, piscine, fitness • Animations nocturnes ou de fin de journée (cinémas, bars, casinos...) • Restaurants
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	<ul style="list-style-type: none"> • L'accessibilité des activités par rapport aux lieux d'hébergement • Des hébergements adaptés (rapport qualité - prix) • Des lieux de convivialité et des centre-villes animés
Avantages de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Un taux de rotation élevé dans les hébergements • Un pouvoir d'achat et des retombées relativement élevées
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Une clientèle qui est généralement absente du vendredi au lundi

LES COURTS SÉJOURS ET ITINÉRANTS	
Origine	<ul style="list-style-type: none"> • Grande proximité (2h30 de trajet) : France, Belgique, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie ; • Villes de plus e 100 000 habitants.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Familles avec enfants • Couples • Petits groupes d'amis (5 à 10 pers.) • Clientèle d'âge moyen, plutôt aisée.
Mode de fréquentation	En couple ou petits groupes d'amis
Durée de séjour	Une à trois nuits
Mode de transport	Véhicule individuel, ou train-avion + auto
Période de fréquentation	<ul style="list-style-type: none"> • En avant et après saison, surtout au printemps • Fin de semaines et week-ends prolongés
Hébergement utilisé	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtellerie ou Résidences de Tourisme 3*** & 4**** • Chambres d'hôtes • Chez parents ou amis (en résidence secondaire ou principale)
Activités pratiquées	<ul style="list-style-type: none"> • Activité hiver : ski plutôt intensif • Le golf, la randonnée, le tourisme équestre, la pêche sportive... • Les animations traditionnelles • La visite de site et les excursions • La gastronomie • Les produits culturels
Attentes par rapport à l'hébergement et à proximité	<ul style="list-style-type: none"> • Un site original et authentique • Une ambiance conviviale • Un service hôtelier • Des équipements de loisirs « indoor » tels que piscine, fitness • Des logements de qualité (niveau 3*** minimum), très typés • De la restauration sur place • la proximité d'une large gamme de choses à voir, à faire et à visiter • Une thématique particulière • Des stages et animations « découverte » (cuisine locale, artisanat...)
Avantages de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Un pouvoir d'achat élevé • Un effet d'entraînement et de prescription fort. • Une fréquentation relativement étalée dans le temps.
Inconvénients	Exigences élevées sur la qualité des prestations et du cadre de vie.

ANNEXE ■ 3 RAPPORT DIAGNOSTIC (Table des matières)

Introduction

- 1. Le territoire concerné**
 - 1.1. Les Alpes vaudoises dans leur contexte élargi
 - 1.2. Les Alpes vaudoises dans leur contexte restreint

- 2. Approche territoriale**
 - 2.1. Typologie des communes
 - 2.2. Approche démographique
 - 2.3. L'occupation du sol
 - 2.4. Activités économiques
 - 2.5. Accessibilité et déplacements
 - 2.6. Patrimoines bâti et naturel
 - 2.7. La vision des municipalités et des habitants

- 3. Analyse de la demande**
 - 3.1. Les comportements des clients
 - 3.2. Les couples produits - marchés
 - 3.3. Conclusion sur l'analyse de la demande

- 4. Analyse de l'offre**
 - 4.1. Capacité d'accueil. Hébergements et niveaux de performance
 - 4.2. Les domaines skiables
 - 4.3. L'événementiel
 - 4.4. Bilan organisationnel

- 5. Conclusion**

- 6. Annexes**
 - 6.1. Occupation du sol
 - 6.2. Bibliographie
 - 6.3. Liste des personnes ressources rencontrées
 - 6.4. Membres de la communauté d'intérêt et du comité de pilotage (COPIL)

ANNEXE ■ 4 REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

Etudes et rapports généraux

- **Rapport 2005 sur le développement territorial**
Office du développement territorial (2005)
- **Non-urbain, campagne ou périphérie - où se trouve l'espace rural aujourd'hui ?**
Office du développement territorial (2004)
- **Stratégie 2002 pour le développement durable**
Conseil fédéral (2002)
- **Territoire rural vaudois : état des lieux, enjeux et lignes directrices**
SEREC, Fischer & Montavon SA
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Parc régional : notions et définitions**
SEREC
Service des forêts, de la faune et de la nature (SFFN) du canton de Vaud (2000)
- **Relations extérieures : état des lieux**
M. Conord-Cardé
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Pétition "SOS Préalpes"**
Rapport définitif du Conseil d'Etat (1990)
- **Plan Delta : Programme de développement régional du Chablais valaisan et vaudois**
OIDC (1996)
- **Rapport d'activité 2002**
OIDC, ARMS et ARDA (2003)
- **Plan directeur des rives du Lac de la Gruyère. Gestion touristique du site.**
SEREC / TRANSVERSAL
Association régionale La Gruyère (1998 - 2001)

Tourisme

- **Analyse stratégique sur l'organisation et la gestion des sociétés de remontées mécaniques des Alpes vaudoises : l'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises**
ARW, P. Furger
Service de l'économie et du tourisme (2003)
Téléchargeable sur le site : www.economie.vd.ch
- **Révision de la loi sur le tourisme : synthèse de l'étude d'Hôtellerie vaudoise (ACVH)**
Hôtellerie vaudoise (2003)
- **L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise : la structure du PIB, l'importance des prestataires et la demande touristique**
A. Berwert, H. Rütter, U. Rütter-Fischbacher
Département de l'économie de l'Etat de Vaud et Office du tourisme du Canton de Vaud (2004)

- **Tourisme 2000 : Avenir des équipements touristiques dans les régions de montagne du canton de Vaud**
Rapport de synthèse du groupe de travail
Département des travaux publics, de l'aménagement et des transports, Service des transports et du tourisme du Canton de Vaud (2001)
- **"Paysage en poésie" : un projet artistique, pluridisciplinaire et novateur de tourisme culturel dans les Alpes vaudoises**
Ch.-A. Ramseier et divers auteurs
OTV (2003 - 2004)
- **Nouvelles structures et orientations du tourisme vaudois : rapport n° 1, diagnostic et recommandations**
V. Krayenbuhl, Ch.-A. Ramseier, F. Scherly
OTV
- **Nouvelles structures et orientations du tourisme vaudois : rapport n° 2, marketing et commercialisation**
V. Krayenbuhl, Ch.-A. Ramseier, F. Scherly
OTV
- **Economie, nouvelles technologies, tourisme et loisirs**
Arthur Andersen
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Rapports, prospectus et plaquettes : "Rapports d'activités 1992 - 2002" ; "Activités Marketing, Région du Léman 2004" ; "Voyage culturel dans la Région du Léman" ; "Région du Léman, une région, mille aventures" ; "L'évasion sur deux roues" ; "Fêtes, Festivals, Evénements 2004" ; "Les voies du rêve, le plaisir de voyager autrement" ; "Alpes : Château-D'Oex - Rougemont - Les Mosses - Leysin - Les Diablerets - Villars - Gryon" ; "Jura" ; "Campagne" ; "Villes et lacs" ; "Région du Léman".**
OTV
- **Prospectus et plaquettes : "Luxe & Design" ; "Vin & Gastronomie" ; La magie de l'automne" ; "Montagnes" ; "Pause hivernale" ; "Familles".**
Suisse Tourisme
- **La Suisse, destination touristique : les différences de coûts avec l'UE**
J. Kuster et P. Plaz
La Vie Economique, Revue de politique économique 7-2003, pp. 16-21.
- **Les destinations romandes de sports d'hiver : plaidoyer pour un benchmark systématique ?**
UERT (Unité d'enseignement et de recherche en tourisme), HEC - Lausanne (1999)
- **Appartements de vacances en Valais, analyse et mesures pour une meilleure exploitation**
PLANVAL
Etat du Valais, Département des finances et de l'économie, 1999.
- **Géomorphologie et tourisme**
Actes de la réunion annuelle de la Société suisse de géomorphologie (SSGm), Finhaut, 21-23 septembre 2001
Institut de géographie, Université de Lausanne, Travaux et recherches n° 24, 2003.
- **L'impact des écoles privées membres de l'AVDEP (Association vaudoise des écoles privées) sur l'économie et le tourisme**
UERT (Unité d'enseignement et de recherche en tourisme), HEC - Lausanne (2000)
- **Concept directeur du tourisme gruérien**
Interconsulting
Association Régionale La Gruyère - ARG (2003)

Mobilité et transports

- **Etude stratégique des transports publics dans le Chablais**
ROLAND RIBI & ASSOCIES SA
ARDA / ARMS / TPC (2002)
- **Mobilité et transports**
Metron
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD

Paysage et nature

- **Etude test paysage Pays-d'Enhaut : diagnostic, demande sociale et mesures de gestion (2vol.)**
SEREC
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Plaine du Rhône : réflexions sur les paysages de demain, évolutions, projets, scénarios, lignes directrices**
Paysagegestion, Léopold Veuve
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2001), Lignes directrices PDCn VD
- **Plaine du Rhône : paysages d'hier et d'aujourd'hui**
Paysagegestion, Léopold Veuve
Service de l'aménagement du territoire du canton de Vaud (2000), Lignes directrices PDCn VD
- **Concept paysage Vaud (CPV) : Protection des milieux, Protection des espèces, Grands espaces, Suivi de la biodiversité, Géotopes, Cours d'eaux, lacs et étangs, Forêts, Agriculture, Paysage, Parcs, Aménagement du territoire**
Divers mandataires
Service de la forêt, de la faune et de la nature du canton de Vaud (2001)