

■ RECOMMANDATIONS

R ■ HIÉRARCHISATION DES MESURES

R ■ 1 TYPOLOGIE ET HIÉRARCHIE DES MESURES

Le tableau ci-après reprend les mesures (ou fiches - projets) et détaille une typologie des actions qui y sont contenues. L'objet de ce tableau est à la fois de préciser le niveau d'importance de chaque mesure par rapport aux autres et de comparer les domaines d'intervention concernés par les actions.

En ce qui concerne les actions, ce tableau met en évidence que :

- les actions **d'organisation et de management** de projet (liées en partie à la gouvernance) sont prépondérantes dans toutes les mesures. Cela traduit le fait que l'organisation du niveau territorial Alpes vaudoises est à construire et à finaliser pour pouvoir mettre en œuvre le projet de diversification. Cette prépondérance est logique et inévitable, puisque, pour l'instant, le niveau territorial d'action est régional;
- dans un deuxième temps, ce sont les actions de **mise en valeur des patrimoines, de création ou de renforcement des activités**, qui sont les plus représentées dans les fiches - projets. Cela montre que la vision de la diversification accorde une importance particulière à la **modernisation**, à **l'adaptation** et à **l'élargissement de l'offre** pour tenir compte des nouvelles cibles prioritaires (proximité et courts séjours) et de l'exploitation des activités sur l'ensemble de l'année;
- enfin, les actions liées aux **infrastructures, au cadre de vie, au logement et à l'animation locale**, même si elles sont moins représentées, constituent le socle préalable à la diversification.

Ensuite, en ce qui concerne les mesures, il faut distinguer celles qui sont **offensives** de celles qui sont **défensives**. Cette distinction est utile car elle permet de déterminer :

- si les mesures ont pour objet premier d'éviter de perdre des marchés et de la fréquentation (mesures défensives) ;
- ou, si les mesures contribuent plus fortement à la diversification, c'est-à-dire à l'élargissement des périodes d'exploitation, à un gain de fréquentation, soit par un élargissement des clientèles ciblées, soit par une fidélisation plus soutenues des clientèles existantes.

Enfin, les notions de **hiérarchisation et de priorité** des mesures ont pour objectif de positionner les mesures par rapport à l'impact qu'elles auront sur la diversification.

- Les mesures **majeures** sont déterminantes pour construire la diversification. Elles sont la base du projet de territoire.
- Les mesures **d'accompagnement** ont un impact moindre sur la diversification, mais contribuent à optimiser l'impact des actions majeures.

Dans les deux cas, les mesures présentent deux niveaux de priorité.

Cette présentation offre une hiérarchisation théorique des mesures et des actions qu'elles contiennent. Dans la mise en œuvre de ces actions, d'autres paramètres entrent en ligne de

compte : la validation successive par les instances politiques cantonales, régionales et/ou communales, le choix de la maîtrise d'ouvrage, la budgétisation ou le montage financier, la durée des études préalables nécessaires, le niveau de difficulté, etc.

Il n'y a donc pas de chronologie, ni de hiérarchisation dans le temps des mesures. Cet aspect sera abordé dans le chapitre R.2 qui suit.

Hiérarchisation des mesures

Intitulé	Types d'actions							Types de mesures		Hiérarchisation		Priorité	
	Infrastructures	Cadre de vie	Logements	Patrimoines	Activités	Animations	Organisation	Offensive	Défensive	Majeure	D'accompagnement	Prioritaire	Secondaire
POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE													
N1	Accès aux destinations et intermodalité	X					X	X		X			X
N2	Maîtrise de l'urbanisation		X	X			X		X	X		X	
N3	Préservation des patrimoines identitaires		X		X		X		X		X	X	
N4	Logements des travailleurs du tourisme			X			X		X		X		X
AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE													
O1	Mise en scène des cœurs de stations	X	X				X		X	X		X	
O2	Valorisation et mise en réseau des sentiers	X			X	X		X			X		X
O3	Signalisation touristique	X	X				X	X			X	X	
ÉQUIPEMENT DES DESTINATIONS													
P1	Mise en valeur des patrimoines				X	X	X	X		X		X	
P2	Création des Maisons de Terroirs				X	X	X	X		X		X	
P3	Réseau des Maisons de Promenades				X	X	X	X		X		X	
P4	Diversification des hébergements marchands			X			X	X	X	X		X	
P5	Diversification de l'univers des loisirs					X	X	X			X	X	
ACCOMPAGNEMENT DE LA DIVERSIFICATION													
Q1	Assistance à l'émergence et au développement de projets						X	X			X	X	
Q2	Aide à la mise en location des résidences secondaires			X			X	X		X		X	
Q3	Gestion centralisée de l'information d'accueil						X		X		X		X
Q4	Sensibilisation à la diversification						X	X			X	X	

R ■ 2 INTERDÉPENDANCE DES MESURES

Les mesures et les actions qu'elles comprennent sont interdépendantes les unes des autres. Cette interdépendance tient au fait qu'elles répondent à plusieurs objectifs stratégiques simultanément.

Selon les mesures, cette interdépendance est plus ou moins forte. Le tableau de la page suivante montre que :

- Les mesures Q4 (sensibilisation à la diversification) et Q1 (assistance à l'émergence de projets), sont interdépendantes avec pratiquement toutes les autres actions. Vient ensuite la mesure Q3 (gestion centralisée de l'information d'accueil).
- Les mesures les plus « autonomes », c'est-à-dire qui peuvent être réalisées à n'importe quel moment, sont les mesures Q2 (valorisation des sentiers de promenade), Q3 (Aide à la mise en location des résidences secondaires), N1 (accès aux destinations) et N4 (logement des travailleurs du tourisme).
- Toutes les autres mesures ont un niveau d'interdépendance moyen et la simultanéité de leur mise en œuvre sera nécessairement forte.

Cette interdépendance différenciée peut s'exprimer de la façon suivante :

- **Les mesures d'organisation et de structuration pour la diversification ;**
- **Les mesures de planification de la diversification ;**
- **Les mesures d'aménagement et d'équipement.**

Interdépendance des mesures et des actions

Intitulé		Aménagement du territoire				Aménagement de l'espace			Equipement des destinations					Accompagnement de la diversification				
		N1	N2	N3	N4	O1	O2	O3	P1	P2	P3	P4	P5	Q1	Q2	Q3	Q4	
POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE																		
N1	Accès aux destinations et intermodalité		X		X	X		X								X		X
N2	Maîtrise de l'urbanisation	X		X	X	X				X		X				X		X
N3	Préservation des patrimoines identitaires		X				X	X	X	X	X				X		X	
N4	Logements des travailleurs du tourisme	X	X									X			X	X	X	
AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE																		
O1	Mise en scène des cœurs de stations	X	X					X	X	X					X		X	
O2	Valorisation et mise en réseau des sentiers			X							X					X	X	
O3	Signalisation touristique	X				X			X	X	X				X		X	
ÉQUIPEMENT DES DESTINATIONS																		
P1	Mise en valeur des patrimoines			X		X	X				X				X		X	
P2	Création des Maisons de Terroirs		X	X		X	X				X				X		X	
P3	Réseau des Maisons de Promenades			X		X	X		X	X					X		X	
P4	Diversification des hébergements marchands		X		X								X		X	X	X	
P5	Diversification de l'univers des loisirs											X			X		X	
ACCOMPAGNEMENT DE LA DIVERSIFICATION																		
Q1	Assistance à l'émergence et au développement de projets	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	
Q2	Aide à la mise en location des résidences secondaires				X							X			X		X	
Q3	Gestion centralisée de l'information d'accueil						X	X	X	X	X	X	X		X		X	
Q4	Sensibilisation à la diversification	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	

S ■ ÉLÉMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE

S ■ 1 LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE

Le tableau ci-dessous présente une proposition de mise en œuvre de la diversification en trois étapes successives :

- La mise en œuvre immédiate des mesures nécessaires à la préparation de la diversification ;
- L'organisation de la planification de la diversification ;
- La concrétisation de la diversification.

Proposition de mise en œuvre par étape

Étapes de la mise en œuvre		Préparation de la diversification	Planification de la diversification	Concrétisation de la diversification	Autres mesures autonomes
Intitulés des mesures					
POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE					
N1	Accès aux destinations et intermodalité				
N2	Maîtrise de l'urbanisation				
N3	Préservation des patrimoines identitaires				
N4	Logements des travailleurs du tourisme				
AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE					
O1	Mise en scène des cœurs de stations				
O2	Valorisation et mise en réseau des sentiers				
O3	Signalisation touristique				
ÉQUIPEMENT DES DESTINATIONS					
P1	Mise en valeur des patrimoines				
P2	Création des Maisons de Terroirs				
P3	Réseau des Maisons de Promenades				
P4	Diversification des hébergements marchands				
P5	Diversification de l'univers des loisirs				
ACCOMPAGNEMENT DE LA DIVERSIFICATION					
Q1	Assistance à l'émergence et au développement de projets				
Q2	Aide à la mise en location des résidences secondaires				
Q3	Gestion centralisée de l'information d'accueil				
Q4	Sensibilisation à la diversification				

Les mesures les plus autonomes (N4 et O2) pourront être mises en œuvre, au choix, dans chacune des deux étapes de planification et de concrétisation.

Le tableau ci-dessus montre à l'évidence que :

- Les mesures **d'organisation et de structuration** sont des mesures prioritaires sans lesquelles la diversification ne pourra être lancée dans de bonnes conditions. Elles doivent être menées dans les meilleurs et plus rapides délais ;
- Les mesures **de planification** fixeront le cadre de développement des projets de diversification. Elles seront lancées une fois la phase de préparation achevée ;
- Les mesures **d'aménagement et d'équipement** constituent la concrétisation de la diversification. Elles pourront être mise en œuvre progressivement, au fur et à mesure de l'achèvement de la planification.

On peut penser, à titre indicatif, que :

- l'étape de préparation ne devrait pas excéder 24 mois,
- l'étape de planification devrait se limiter à 36 mois,
- l'étape de concrétisation ne pourra démarrer avant 36 mois, et se déroulera sur une période minimum de 6 à 8 ans.

S ■ 2 FEUILLE DE ROUTE A COURT TERME

Les trois mesures fondamentales à mettre en œuvre à très court terme et dans l'ordre de mise en œuvre sont les suivantes :

- **Q.1 Assistance à l'émergence et au développement de projet :**
Outre l'accompagnement, ce pôle de compétences devra être chargé de la coordination de la mise en œuvre de la diversification. Il s'agit à la fois d'un pôle d'échange et de décision entre les acteurs et d'un pilotage des différentes étapes. Il conviendra donc dans un premier temps de choisir la structure porteuse (structure existante ou à créer), de la doter de moyens suffisants en fonctionnement et en compétences, et ensuite de recruter un chef de projet pour la mise en œuvre et le suivi de la planification.
- **Q.4 Sensibilisation à la diversification :**
Dès le recrutement du chef de projet, les actions de communication et de sensibilisation pourront être mises en place, en privilégiant les relations presse, la diffusion de dossiers d'information et les réunions d'information publiques.
- **Q.2 Aide à la mise en location des résidences secondaires :**
Cette mesure pourra être initiée en même temps que la mesure précédente. Elle est relativement facile à engager puisque le cadre est défini avec précision et que une partie des Alpes vaudoises adhère déjà au dispositif (Pays-d'Enhaut).

Ces trois mesures sont un préalable indispensable posant les bases solides du projet de diversification. La première instaure la structure d'accompagnement du projet. La deuxième prend en compte la dimension de la communication et de l'information, nécessaires pour faire adhérer les acteurs au projet. Et la troisième propose la réalisation d'une action concrète qui peut être menée

sans grands préparatifs et études de faisabilité, répondant déjà à un besoin et servant de « démarreur » à l'ensemble de la mise en oeuvre. Le projet de diversification étant évolutif, d'autres mesures et actions que celles proposées ici pourront à tout moment venir les enrichir et être intégrées dans le processus de mise en oeuvre. Ceci pour autant qu'elles répondent aux enjeux identifiés et aident à concrétiser les objectifs stratégiques définis.

■ EN GUISE DE CONCLUSION

Les Alpes vaudoises, reconnues comme un pôle touristique d'importance cantonale, possèdent de nombreux atouts pour réussir leur diversification touristique. Ses développements successifs sont à l'origine du territoire diversifié qu'elles présentent aujourd'hui. Dans une perspective de développement et de valorisation touristiques durables et intégrés, ses valeurs fondamentales et intrinsèques doivent être reconnues et défendues, à savoir :

- **valeurs économiques** non seulement pour le tourisme, mais aussi pour l'agriculture, les services et la mobilité ;
- **valeurs socioculturelles** comme espace de résidence et de cadre de vie;
- **valeurs écologiques** comme support de la biodiversité.

L'élaboration de la stratégie de diversification touristique est le résultat d'un travail commun entre acteurs institutionnels, régionaux, locaux et groupes d'intérêts. Dès le début, ces acteurs ont été impliqués, notamment par le biais d'ateliers et d'entretiens, ce qui a permis de créer une dynamique profitable à l'ensemble des travaux effectués. Cette stratégie constitue un cadre de référence visant à harmoniser les intérêts en présence, les outils d'aménagement et de développement, les politiques publiques et soutenir la réalisation de projets, sectoriels et de territoire. En cohérence avec le Plan directeur cantonal, elle constitue l'outil de référence dans le cadre d'un développement durable et à géométrie variable de l'ensemble du pôle touristique.

Les régions et les communes directement concernées auront notamment pour tâche de la mettre en œuvre via une structure d'accompagnement ad hoc et un processus de concertation territoriale. Celle-ci permettra de rechercher le compromis optimal, dans le cadre d'un projet de territoire, 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, tout en maintenant le cap d'une politique à long terme de valorisation et d'entretien du territoire, véritable « fonds de commerce » de la région. Il faudra donc dorénavant veiller à mieux associer tous ceux qui vivent le territoire et le façonnent et ses différents utilisateurs, dont notamment les touristes, aux processus de planification et de gestion de projets.

Au niveau cantonal, le Plan directeur peut et doit donner la caution à toute démarche territoriale émanant de la base (communes et régions), car c'est là que se situe l'échelle la plus appropriée pour donner un sens à une approche touristique territoriale. Mais cette démarche doit maintenant déboucher sur un projet de territoire intégrateur et fédérateur et non pas sur un projet de type sectoriel qui ne permettrait de réaliser qu'une partie de la stratégie.

In fine, développement touristique durable, multifonctionnalité du territoire à la fois montagne et campagne, destinations dynamiques et attractives, valorisation active du paysage et de la nature, partenariat public - privé, essor des activités économiques, sociales et culturelles des destinations et des communes, voilà les défis que la stratégie de diversification touristique se propose de relever dans un esprit de coopération, de collaboration, d'innovation et de solidarité.

■ ANNEXES

ANNEXE ■ 1 ÉQUIPEMENTS CULTURELS - BALTHUS - LE GRAND CHALET

Sans présumer des études de conception qui pourront être réalisées par la suite, ni de la décision de réaliser ou non ce type d'équipements, quelques éléments peuvent être proposés :

Les travaux de la Fondation Balthus permettent d'organiser des expositions temporaires, au Grand Chalet et dans le Monde, dans le but de faire connaître l'œuvre de Balthus. Le succès de ces expositions, repose sur la présentation inédite de travaux de l'artiste dans le grand salon du Grand Chalet, et la visite périodique de l'atelier de l'artiste. La chapelle constitue un lieu d'accueil et de documentation, mais son ouverture reste périodique.



La création d'un espace scénographié permanent permettrait de créer un lieu d'attraction unique et de grand prestige pour le Pays-d'Enhaut. Cet espace peut être un parcours de visite permanent dans le Grand Chalet (à vérifier), une dépendance, voire la construction d'un bâtiment nouveau, d'architecture contemporaine, à proximité. Le plus important est d'associer le plus possible la mémoire de l'artiste au territoire, et de concrétiser cette association par un espace mis en scène.

La matière et les collections sont suffisantes pour élaborer un parcours qui traite à la fois de l'homme et de sa vie, de son œuvre dans l'art figuratif, de la façon dont les grands hommes qu'il a côtoyé ont influencé son œuvre (André Breton, Artaud, Bonnard, Derain, Miro, Sartre, Malraux...)...

L'espace à créer doit pouvoir, à l'instar d'autres fondations, permettre la conception d'expositions permanentes dont Rossinière aurait l'exclusivité pendant au moins deux à trois ans. Ces expositions pourraient ensuite être « louées » à travers le monde, à des musées, des grandes écoles d'art..., et contribuer ainsi à véhiculer l'image culturelle des Alpes vaudoises. Ce type démarche existe déjà (par exemple la Fondation Terra avec le Musée d'Art Américain de Giverny). L'ensemble des animations pour les jeunes et les enfants complète parfaitement cette démarche.

Enfin, une ligne de « produits dérivés » pourrait être estampillée Chalet Balthus - Alpes vaudoises, et être diffusée dans la boutique du Grand Chalet, et sur le Pays-d'Enhaut.

ANNEXE ■ 2 ÉQUIPEMENTS CULTURELS - CENTRE D'INTERPRÉTATION DES PAYSAGES & DE LA NATURE

Sans présumer des études de conception qui pourront être réalisées par la suite, ni de la décision de réaliser ou non ce type d'équipements, quelques éléments peuvent être proposés :

La compréhension et l'émerveillement devant certains paysages ou milieux naturels n'est pas forcément une chose aisée. Pour de nombreux touristes, et en particulier le grand public et les enfants, il faut la plupart du temps « donner les clés » de cette interprétation pour créer l'émotion. Les simples contemplations, ou promenades accompagnées, ne sont pas suffisantes. Il en résulte parfois un sentiment de frustration, et cette amère impression d'être passé à côté de quelque chose.



Un centre d'interprétation des paysages et de la nature peut permettre de comprendre l'évolution des milieux selon les saisons, l'impact des activités humaines sur les paysages (reboisement, élevage, espèces protégées...). Il peut faciliter la lecture des événements météorologiques, reconnaître les monuments naturels des Alpes vaudoises, apprendre à respecter les réserves naturelles...

Les techniques liées à l'image sont complémentaires à la médiation traditionnelle liée à la découverte de l'environnement. Si « l'expérimentation » (par des sorties guidées notamment) est indispensable, l'approche par l'image de la nature est un outil formidable pour créer émotions et sensations : photos aériennes, film en accélération d'une saison ou d'une année, projections sur écrans sphériques, reconstitution du vol d'un oiseau... Toutes les techniques d'observation peuvent être utilisées : vision nocturne, webcam, etc.

Ces outils permettent une mise en scène de la nature et des paysages qui doit s'accompagner d'un discours dans lequel il sera possible de montrer les particularités et la valeur des milieux et de l'environnement des Alpes vaudoises. Les techniques de présentation permettront d'intéresser autant les enfants que leurs parents. Le spectaculaire et l'émotionnel doivent être mis en avant pour garantir une attraction suffisante. Les paysages ce ne sont pas seulement les montagnes, les vallées, les alpages, ce sont aussi tous les bruits et les odeurs associés au territoire. Les parcours de visite devraient aussi pouvoir prendre en compte ces éléments.

L'expérimentation quant à elle, doit permettre au visiteur ou au touriste d'être actif, et par exemple de repartir du site avec une création (photo, vidéo, dessin, peinture...).