



PREAVIS MUNICIPAL No 19-15

Sainte-Croix, le 18 octobre 2019
Au conseil communal de et à Sainte-Croix

Mise en œuvre Masterplan – Financement d'un chargé de projets pour l'Office du Tourisme Sainte-Croix / Les Rasses

Madame le Présidente,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

Préambule

Un Masterplan a pour mission de décrire les mesures prioritaires et projets identifiés lors de réflexions stratégiques constructives accompagnées par les autorités locales, régionales et les acteurs touristiques. Il résulte de plusieurs étapes de réflexion et projection. Sa cartographie, distincte pour l'été et l'hiver, permet de positionner dans l'espace l'offre touristique et de loisirs actuelle et future.

Les acteurs touristiques sont bien conscients du potentiel apport socio-économique du tourisme, dans un territoire bénéficiant d'atouts naturels comme le Jura (panorama, grands espaces, pureté de l'air, authenticité, produits du terroir, accessibilité, offre touristique existante). C'est donc dans une volonté de professionnaliser ces retombées, et afin de participer à l'amélioration des résultats à l'échelle du canton que les démarches exposées ci-dessous ont été entreprises.

Il a pour objectif de rappeler la vision et les principaux axes stratégiques retenus par ses acteurs, il se veut global mais synthétique. Son rôle est notamment de sensibiliser l'ensemble des acteurs et la population d'une région. Sa validation par le Conseil d'Etat permettra de répondre aux exigences de la Loi vaudoise sur l'appui au développement économique LADE et la Loi fédérale sur la politique régionale LPR en matière de co-financement de projets.

Historique et évolution de la démarche

En 2011 l'Etat de Vaud (SPECo, OTV) et les associations régionales de développement économiques des régions concernées cofinançaient une étude sur les variations climatiques dirigée par Gaëlle Serquet, alors doctorante et Martine Rebetez, climatologue au W.S.L., Institut fédéral de recherches sur la forêt, la neige et le paysage. Ses résultats ont été présentés aux autorités politiques ainsi qu'aux prestataires touristiques de Sainte-Croix / Les Rasses le 11 février 2015. A l'issue de ce rendu public, les acteurs ont exprimé leur volonté de travailler sur l'avenir 4 saisons de leur destination. Ils ont demandé à l'ADNV, et plus particulièrement à l'entité du tourisme régional Yverdon-les-Bains Région, sous l'égide de l'ADNV, de

piloter une première réflexion participative pour l'élaboration d'une stratégie pour l'évolution vers un modèle économique-touristique.

Un mandat fut confié au bureau SEREC, financé par les communes de Sainte-Croix et Bullet, l'ADNV et à 76% par le biais de la LADE et de la LPR. La démarche participative visait à récolter les propositions des acteurs locaux de divers horizons et compétences. L'exercice, qui s'est déroulé sur 8 mois, a débouché sur des objectifs volontaires et 30 projets, répartis dans 6 axes prioritaires, à mettre en oeuvre dès 2015. La participation communale de Sainte-Croix de Chf 7'675.-- fait l'objet d'un crédit complémentaire au budget 2019.

Le document « Objectifs et mesures stratégiques 2015/2020 pour Sainte-Croix / Les Rasses » a été présenté publiquement aux résidents des communes et par le biais des médias en février 2015, présentation renouvelée en 2016 avec l'évolution des projets déjà initiés en cohérence avec la stratégie validée. Le SPEI a été associé au rendu des résultats, avec copie du document stratégique et mesures, au Conseiller d'Etat Philippe Leuba. L'étude a également débouché sur la mise en place d'un groupe de pilotage regroupant les communes de Sainte-Croix et de Bullet, l'ADNV, et les principaux acteurs concernés.

Parmi les facteurs-clés de succès identifiés alors pour l'atteinte de l'objectif général sont la disponibilité de soutiens étatiques pour une partie des projets (et notamment ceux concernant les Remontées Mécaniques) et la volonté de collaboration avec les communes et les partenaires régionaux.

Dès 2015 le groupe de pilotage fut formé par les initiants de la réflexion stratégique, syndics des communes de Sainte-Croix et Bullet, les principaux prestataires touristiques et représentants de l'ADNV (Yverdon-les Bains Région). L'essentiel pour les initiants était d'accompagner le suivi des projets identifiés dans le document stratégique, de réaliser les premières mesures sans attendre, et de réaliser un Masterplan sous forme cartographique, intégrant les infrastructures de loisirs et touristiques existantes ainsi que les projets futurs, été comme hiver. Ce document a été sollicité par le SPEI, qui a accompagné et soutenu financièrement cette démarche.

Cartographie des infrastructures et projets

Le travail de réalisation cartographique confié au Cabinet géomètre Jaquier Pointet a été présenté en janvier 2018. Sa réalisation a permis de visualiser l'ensemble des installations de loisirs existantes et de confirmer l'intention des projets futurs identifiés par la Stratégie 4 saisons. Le document se présente sous forme de deux cartes (été – hiver). Les mesures et projets décrits ci-après sont référés sur la cartographie.

Accompagnement des projets stratégiques et gouvernance

Les initiatives sont issues de la volonté des communes et de l'ADNV pour un développement stratégique et régional de leur économie du tourisme. Le SPECo a été impliqué dans tout le processus, depuis l'étude sur les variations climatiques en 2013 y inclus l'étape du Masterplan. Autant la LADE que la LPR ont permis le financement des études évoquées plus haut, garantes du sérieux et confirmant l'intérêt des autorités pour les démarches et leurs résultats. Même si depuis 2015 plusieurs projets intégrés à la stratégie ont déjà débuté, les prochains projets nécessiteront le suivi professionnel par un chef de projet compétent et proche du terrain, idéalement à intégrer au sein de l'équipe de l'Office du tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses.

Rappel des étapes

- 2013 Présentation des résultats sur l'étude sur les Variations climatiques – volonté des communes d'entreprendre une réorganisation de leur environnement économique-touristique
- 2015 Présentation des résultats de la démarche participative – Stratégie 4 saisons
- 2015 Présentation du budget global des mesures souhaitées

- 2016 Etude Vanat sur la faisabilité d'une Remontées mécaniques 4 saisons
- 2017 Finalisation de la cartographie MasterPlan pour le Massif du Chasseron
- 2018 Présentation du MasterPlan au SPEI

Prochaines étapes

- Présentation du MasterPlan au SPEI pour validation de principe
- Suivi des projets en cours
- Mise en place du suivi professionnel des nouveaux projets (accompagnement stratégique et montage financier)

Rappel synthétique des objectifs

- Améliorer en toute saison la fréquentation et les retombées économiques touristiques
- Tendre vers un tourisme de loisirs (excursionnistes) à un tourisme de séjour
- Identifier les éléments structurels de base qui pourront multiplier l'attractivité
- Prolonger et diversifier l'activité touristique
- Faciliter l'accès au périmètre en structurant des offres combinées
- Améliorer la visibilité du périmètre

Axes prioritaires du programme

Gouvernance locale 1 (structure réceptive de la destination Sainte-Croix / Les Rasses)

Depuis 2013, l'Office du tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses a procédé à de nombreux aménagements physiques (emplacement sur la voie publique et deux antennes d'informations, élargissement des horaires d'ouverture, palette d'offres, programmes d'animation thématique, itinéraires et parcours VTT). Les prochaines étapes concernent la gestion de la qualité et l'évolution vers une société de gestion, en appui aux structures associatives dans un esprit d'économie d'échelle et de professionnalisme transversal et complémentaire.

Gouvernance locale 2 (articulation avec la destination Yverdon-les-Bains Région)

En 2009, Sainte-Croix / Les Rasses a adhéré au tourisme régional, Yverdon-les-Bains Région, selon les recommandations cantonales. En 2017, chacune des 7 destinations régionales a vu la mise en place de groupements d'intérêt touristique et économique (GITE) visant à renforcer le dialogue spécifique avec les partenaires locaux (partenaires hiver, groupement raquettes, musées, projet VTT). L'objectif est de favoriser l'échange d'informations pour des prises de décisions efficaces tant au niveau régional que local.

Offre (Infrastructures, et manifestations)

Le point crucial de la Stratégie 4 saisons porte sur l'adaptation qualitative de l'offre à une demande évolutive, en matière d'infrastructures et facilitant des manifestations fédératrices (halle d'exposition, musée, centre nordique, etc.). Il s'agira également de trouver une solution pour l'avenir de prestataires comme les remontées mécaniques ou la piscine, soit une solution durable "4 saisons" pour l'ensemble de notre région.

Mobilité

Le projet d'amélioration de la mobilité et de l'offre en transport public pour répondre à une augmentation de la demande nécessite des négociations intercantionales et franco-suisse. Il s'agit de favoriser les déplacements à l'intérieur de la destination mais aussi vers les destinations voisines du Val-de-Travers et des Fourgs qui offrent des possibilités de synergies intéressantes. Certaines discussions sont d'ores et déjà entamées, dans un but de sensibilisation des entreprises de transport public quant à l'opportunité touristique et au développement de forfaits attractifs par l'Office du tourisme.

Mise en scène et environnement (nature, paysage, signalétique)

Avec pour objectif l'amélioration de l'accueil et de la communication aux hôtes, le projet de signalétique a d'ores et déjà débouché sur un schéma directeur local en cohérence avec le schéma régional, lui-même issu des décisions prises au niveau cantonal pour l'installation des panneaux autoroutiers. L'étape de pose des panneaux prévus dans le schéma directeur doit encore être pilotée pour 2020. Au delà de la signalétique, la mise en scène prévoit des aménagements urbains, dont la Tour Grand'Vy, projet finalisé en 2017, ainsi qu'un accueil touristique au Col des Etroits.

Hébergement

La palette d'offres comprend plusieurs catégories d'hébergement complémentaires, dont les clientèles cibles doivent pouvoir être identifiées clairement, pour les besoins de commercialisation, mais également pour la recherche de synergies entre les acteurs, voire pour l'incitation à la rénovation du parc existant par des projets innovants et positionnant pour la destination. L'office du tourisme aura pour tâche de coordonner une base de données complète des offres et activités.

Engagement d'un chargé de projet

Afin d'étudier l'ensemble des axes déterminés et expliqués ci-dessus, le Comité de pilotage a proposé l'engagement d'un chargé de projet à 80% pendant une durée de 4 ans. Le Service de l'économie et de l'innovation du canton, qui a déjà financé l'entier de l'étude du Masterplan, s'est engagé à soutenir la démarche par une participation de 70% des coûts. Le solde étant à la charge des Communes de Sainte-Croix et Bullet, réparti au nombre d'habitants soit 12% pour Bullet et 88% pour Sainte-Croix.

Le budget annuel se présente comme suit :

Salaire, charges sociales et divers frais			Chf 129'000.-
Répartition	SPEI	70%	Chf 90'300.-
	Sainte-Croix	88% du solde	Chf 34'500.-
	Bullet	12% du solde	Chf 4'200.-

Il est envisagé de demander une participation aux prestataires bénéficiaires des différentes démarches dès la deuxième année. Elle a été évaluée à 8%, ce qui diminuerait d'autant les coûts des communes.

La personne sera engagée par l'ADNV qui assumera la responsabilité de l'employeur. Elle aura son poste de travail à l'Office du Tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses.

CONCLUSION

Fondés sur ce qui précède, nous avons l'honneur de vous demander, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de bien vouloir prendre la décision suivante :

LE CONSEIL COMMUNAL DE SAINTE-CROIX


sur proposition de la Municipalité, entendu le rapport de sa Commission et considérant que cet objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

d é c i d e :

- **d'autoriser** la Municipalité à participer financièrement au poste de chargé de projet en vue de la mise en application du MasterPlan du Balcon du Jura;
- **d'accorder** le crédit nécessaire de Chf 34'500.-- par année dès le budget 2020 et jusqu'à 2023, soit un montant total de **Chf 138'000.--**.

Au nom de la Municipalité :

Le Syndic :


C. ROTEN



Le Secrétaire :


S. CHAMPOD

Annexes : Le rapport final et les cartes peuvent être téléchargés aux adresses suivantes ou consultés au Greffe municipal (documents volumineux)
Masterplan – rapport final
http://www.sainte-croix.ch/images/files/preavis/MASTERPLAN-Rapportfinal_2019janvier.pdf
Plan général (activités estivales)
http://www.sainte-croix.ch/images/files/preavis/Masterplan_carte_ete_final_24.01.2018_mail.pdf
Plan général (activités hivernales)
http://www.sainte-croix.ch/images/files/preavis/Masterplan_carte_hiver_final_24.01.2018_mail.pdf

Délégué municipal : M. Yvan Pahud, Municipal

MASTERPLAN - RAPPORT FINAL

Sainte-Croix / Les Rasses

Stratégie touristique 4 saisons - 2019+

TABLE DES MATIERES

Lexique des acronymes et appellation	3
Destinataires du rapport	4
Mise en situation	4
Contexte économique-touristique	6
Recommandations issues des précédentes études	10
Accompagnement des projets stratégiques.....	12
Stratégie touristique 4 saisons	13
Déclinaison des axes et projets prioritaires	14
Projection des investissements et étapage des projets s/5 ans	23
Financement des mesures de gouvernance – axe 1 et 2	24
Conclusions.....	25
Analyse FFOM.....	26
Annexes	27

LEXIQUE DES ACRONYMES ET APPELLATION

Acronyme	Signification
ADAEV	Association pour le développement des activités économiques de la Vallée de Joux
ADNV	Association pour le développement du nord vaudois
DAS	Domaines d'activités stratégiques
DEIS	Département de l'économie, de l'innovation et du sport
Destination Sainte-Croix / Les Rasses	Zone touristique sur le plateau du Massif du Chasseron intégrant les communes de Sainte-Croix, Bullet et Mauborget.
DINK's	Couple à revenu confortable sans enfant (double income no kids)
Excursionniste	Touriste à la journée
Institut W.S.L.	Institut fédéral de recherche sur la forêt, la neige et le paysage
Société Coopérative des Remontées Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses	Société responsable de la gestion et de l'exploitation des Remontées Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses
LADE	Loi appui au développement économique
LNM	Compagnie de navigation sur les lacs de Neuchâtel et Morat
LPR	Loi sur la politique régionale
MICE	Tourisme d'affaires groupes réunions, incentive, congrès et expositions (meeting, incentive, congress and exhibition)
OTV	Office du Tourisme du Canton de Vaud (Région du Léman)
OVV	Office des Vins Vaudois
Projet ARA	« Avenir Avattes-Rasses », projet de canons à neige sur les parties « Petites-Roches », « Avattes » et « Couvert ».
SEREC	Association suisse pour le service aux régions et communes
SPECo	Service de la Promotion Economique et du Commerce
SuisseMobile	Réseau national destiné à la mobilité douce
Vaud Rando	Association cantonale favorisant le développement du tourisme pédestre
USP	<i>Unique selling proposition</i> : atout unique du produit, force commerciale
Yverdon-les-Bains Région	Structure touristique régionale chapeautée par l'ADNV
4 saisons	Offre valable durant toute l'année

DESTINATAIRES DU RAPPORT

Ce masterplan a pour mission de décrire les mesures prioritaires et projets identifiés lors des réflexions stratégiques constructives en 2014-2015 accompagnées par les autorités locales, régionales et les acteurs touristiques. Il résulte de plusieurs étapes de réflexion et projection. Sa cartographie, distincte pour l'été et l'hiver, permet de positionner dans l'espace l'offre touristique et de loisirs actuelle et future.

Les acteurs touristiques sont bien conscients du potentiel apport socio-économique du tourisme, dans un territoire bénéficiant d'atouts naturels comme le Jura (panorama, grands espaces, pureté de l'air, authenticité, produits du terroir, accessibilité, offre touristique existante). C'est donc dans une volonté de professionnaliser ces retombées, et afin de participer à l'amélioration des résultats à l'échelle du canton que les démarches exposées ci-dessous ont été entreprises.

Le présent rapport est une synthèse de tous les travaux réalisés à ce jour. Il a pour objectif de rappeler la vision et les principaux axes stratégiques retenus par ses acteurs, il se veut global mais synthétique. Son rôle est notamment de sensibiliser l'ensemble des acteurs et la population d'une région. Sa validation par le Conseil d'Etat permettra de répondre aux exigences de la LADE/LPR en matière de co-financement de projets plus particulièrement liés aux remontées mécaniques.

Les destinataires du projet masterplan sont prioritairement :

- Les autorités communales, afin de les informer et pour accompagner les processus de validation auprès de leurs conseils
- Les prestataires et acteurs touristiques, afin qu'ils puissent planifier des projets les concernant, en cohérence avec les recommandations et la stratégie régionale
- L'ADNV, Association pour le développement économique, et la structure touristique Yverdon-les-Bains Région, pour le suivi des actions et l'intégration au sein de la stratégie régionale (y compris actions prioritaires 2019 à 2021)
- Les 72 communes du district Jura Nord vaudois, pour l'intérêt que représente pour elles un développement de l'offre touristique et de loisirs à proximité de leurs sites touristiques et de leurs écoles, et pour leurs résidents
- L'Etat de Vaud, par le biais du SPECo et de la Confédération, pour répondre à l'obligation d'inscrire les projets présentés à la LADE et à la LPR dans une stratégie globale
- Les Offices du tourisme du Canton de Vaud et de Jura Trois Lacs, pour information et intégration d'une future offre professionnelle et de qualité à l'offre cantonale et régionale
- Suisse Tourisme, pour information et intégration d'une future offre professionnelle et de qualité à l'offre nationale
- Le Comité de pilotage pour les étapes suivantes et leurs démarches auprès de groupements d'intérêt

MISE EN SITUATION

Historique et évolution de la démarche

En 2011 l'Etat de Vaud (SPECo, OTV) et les associations régionales de développement économiques des régions concernées cofinançaient une étude sur les variations climatiques dirigée par Gaëlle Serquet, alors doctorante et Martine Rebetez, climatologue au W.S.L., Institut fédéral de recherches sur la forêt, la neige et le paysage (annexe 1 : Changements climatiques, quel avenir pour les destinations touristiques des Alpes et du Jura vaudois ?). Ses résultats ont été présentés aux autorités politiques ainsi qu'aux prestataires touristiques de Sainte-Croix / Les Rasses le 11 février 2015. A l'issue de ce rendu public, les acteurs ont exprimé leur volonté de travailler sur l'avenir 4 saisons de leur destination. Ils ont demandé à

l'ADNV, et plus particulièrement à l'entité du tourisme régional Yverdon-les-Bains Région, sous l'égide de l'ADNV, de piloter une première réflexion participative pour l'élaboration d'une stratégie pour l'évolution vers un modèle économique-touristique.

Un mandat fut confié au bureau SEREC (annexe 2 : cahier des charges), financé par les communes de Sainte-Croix et Bullet, l'ADNV et à 76% par le biais de la LADE et de la LPR. La démarche participative visait à récolter les propositions des acteurs locaux de divers horizons et compétences. L'exercice, qui s'est déroulé sur 8 mois, a débouché sur des objectifs volontaires et 30 projets, répartis dans 6 axes prioritaires, à mettre en œuvre dès 2015.

Le document « Objectifs et mesures stratégiques 2015/2020 pour Sainte-Croix / Les Rasses » (annexe 3) a été présenté publiquement aux résidents des communes et par le biais des médias en février 2015, présentation renouvelée en 2016 avec l'évolution des projets déjà initiés en cohérence avec la stratégie validée. Le SPECo a été associé au rendu des résultats, avec copie du document stratégique et mesures, au Conseiller d'Etat Philippe Leuba.

L'étude a également débouché sur la mise en place d'un groupe de pilotage regroupant les communes de Sainte-Croix et de Bullet, l'ADNV, et les principaux acteurs concernés (annexe 4 : organigramme nominatif).

Parmi les facteurs-clés de succès identifiés alors pour l'atteinte de l'objectif général sont la disponibilité de soutiens étatiques pour une partie des projets (et notamment ceux concernant les Remontées Mécaniques) et la volonté de collaboration avec les communes et les partenaires régionaux. Ce dernier étant acquis. La stratégie a été suivie de l'élaboration budgétaire par projet, par mesure et par année, avec une estimation des sources de financement. Ce budget a été présenté le 24 août 2016 à Mme Mordasini, cheffe de projet au SPECo.

Dès 2015 le groupe de pilotage (annexe 4: liste des membres) fut formé par les initiants de la réflexion stratégique, syndics des communes de Sainte-Croix et Bullet, les principaux prestataires touristiques et représentants de l'ADNV (Yverdon-les Bains Région). L'essentiel pour les initiants était d'accompagner le suivi des projets identifiés dans le document stratégique, de réaliser les premières mesures sans attendre, et d'en accompagner les étapes suivantes, soit :

1. Répondre à la question de l'une des mesures prioritaires du document stratégique, quant à la faisabilité économique d'une remontée mécanique 4 saisons. Pour cela le groupe de pilotage a confié le mandat d'analyse sommaire au consultant Laurent Vanat (annexe 5 : mandat), dont le diagnostic s'est révélé favorable.
2. Estimer les implications financières par axe prioritaire, par projet et par année (coûts et financements). Ce premier budget quinquinal fut présenté le 24 août 2016 à Mme Sandra Mordasini, cheffe de projet et notre intermédiaire au SPECo.
3. Réaliser un Masterplan sous forme cartographique, intégrant les infrastructures de loisirs et touristiques existantes ainsi que les projets futurs, été comme hiver. Ce document a été sollicité par le SPECo, qui accompagne et soutient financièrement cette démarche. Le mandat, confié au Cabinet Jaquier Pointet (annexe 6 : mandat) sera complété par un guichet cartographique de type *géo commune*, qui permettra d'accompagner chacun des projets spécifiques par des données précises et modulables.

En marge de ces travaux, le groupe de pilotage *in coropore* a été accueilli, lors de deux journées d'échange sur place, par les Conseils des destinations de Leysin et du Weissenstein (SO), considérées comme exemplaires dans leur développement historique et stratégique.

Le présent document résulte donc du suivi de démarches cohérentes, continues, participatives, concertées, accompagnées par le SPECo, et d'ores et déjà financées par les communes, l'association de développement régional, le canton et la Confédération. Il est accompagné du masterplan cartographique dont il décrit les projets.

Ce document vise une validation de principe du DEIS et du Conseil d'Etat pour la mise en marche des divers projets évoqués ci-dessous.

CONTEXTE ECONOMICO-TOURISTIQUE

Stratégie régionale intégrée

Avant d'expliquer la situation économique-touristique, il est important de comprendre la gouvernance actuelle de la destination et son importance au niveau régional. Sur les recommandations du Service de l'Economie en 2009, la Région d'Yverdon-les-Bains s'est développée en regroupant 7 offices du tourisme (Grandson, Orbe, Romainmôtier, Sainte-Croix/Les Rasses, Vallorbe, Yverdon-les-Bains et Yvonand) au sein d'une même structure, l'Association de développement régionale. Le tourisme régional bénéficie donc d'une gouvernance et de financements centralisés pour son fonctionnement opérationnel, soutenu par les 72 communes membres de l'ADNV. Les organismes porteurs de projets de la région peuvent accéder à des financements cantonaux, à condition que ceux-ci répondent aux critères des LADE et LPR, et qu'ils contribuent à la réalisation de la stratégie régionale.

Les mesures prioritaires inventoriées dans le document « Objectifs et mesures stratégiques 2015/2020 pour Sainte-Croix / Les Rasses » font partie intégrante du Programme d'Actions Prioritaires 2016-2019 présentées au SPECo par l'ADNV (annexe 7: *axe 3. Augmenter la création de valeur de l'économie du tourisme - Projet 3.1.4. Soutenir la mise en œuvre des projets stratégiques issus de la réflexion pour Sainte-Croix / Les Rasses*). Le soutien aux projets économique-touristiques, la mise à niveau des taxes de séjour, le schéma directeur pour une signalétique régionale, la promotion en synergie avec la région et ses partenaires font également partie des axes d'intervention régionale. Le travail de positionnement au niveau de la région d'Yverdon-les-Bains, débuté avec le programme *Enjoy Switzerland* (2011-2012), a débouché sur la thématique « Energies et Ressourcement » qui correspond parfaitement à l'offre et aux segments de clientèle de Sainte-Croix / Les Rasses.

Contexte touristique

La station jurassienne, située à équidistance entre Pontarlier et Yverdon-les-Bains, bénéficie d'un magnifique potentiel d'opportunités, lié à son histoire et à la proximité de grands bassins de population sur Suisse (Suisse allemande) et sur France, associées aux attentes des nouveaux touristes par rapport à des besoins de bien-être, de remise en forme, d'activités sportives, de grand air, et d'authenticité. La destination offre un magnifique panorama sur le lac et les Alpes, ce qui représente son principal USP, *Unique Selling Proposition*. L'analyse FFOM, forces-faiblesses-opportunités-menaces, issue du document stratégique se trouve en annexe 3.

L'avenir touristique et les retombées économiques espérées par Sainte-Croix / Les Rasses nécessitent de passer par une étape de développement charnière. Celle-ci, si elle est bien coordonnée et soutenue par la région et le canton, permettra à la destination Sainte-Croix / Les Rasses de se positionner avec une offre touristique de moyenne montagne complémentaire à celle des Alpes, afin d'assurer un renouveau cohérent, global et surtout 4 saisons de la station. La Société Coopérative des Remontées Mécaniques, notamment, devrait prochainement investir dans le renouvellement de ses installations, occasion unique de tenir compte des besoins multi-saisons, multi-activités et multi-versants de la destination, et de considérer les

Remontées Mécaniques comme pourvoyeur de clients pour les autres acteurs (hébergement, restauration, écoles de ski, animations sportives...).

Selon l'étude Rütter « L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise » (annexe 8), les régions jurassiennes du canton de Vaud (Sainte-Croix / Les Rasses, La Vallée de Joux et Vallorbe) bénéficient de l'économie du tourisme pour un total de CHF 95 Mio.¹, soit un apport au PIB de la région de 5,2%. 5,8% des emplois totaux de ces régions sont induits par le tourisme (380 EPT directs et 170 EPT indirects). Cette étude ayant été conduite avant la régionalisation, et sur trois destinations dont deux à forte proportion industrielle (horlogerie et mécanique d'art), on peut supposer que ces données sont plus élevées autour du Massif du Chasseron, et qu'elles ont évolué positivement depuis 2004. Les projets annoncés dans le présent document doivent permettre une contribution accrue du Jura aux retombées économiques du tourisme vaudois.

A la fin du 19^{ème} s. l'hôtelier Edouard Baierlé choisissait d'y construire le Grand Hôtel des Rasses pour accueillir des touristes fortunés de Paris. Des compétitions de saut à ski y étaient organisées et Guido Reuge développait son système de fixation de ski Kandahar. Si les belles années du début du 20^{ème} s. ont été suivies par des temps moins glorieux, depuis peu les hôtels de la station constatent un regain d'intérêt pour la station en provenance de régions limitrophes suisses et françaises, mais également de marchés plus lointains. Le massif du Jura est une région qui s'adapte fort bien aux attentes du touriste d'aujourd'hui, à proximité de grands bassins de clientèle que sont entre autres Paris et Zürich. C'est une région avec de fortes traditions (mécaniques de précision, horlogerie), des sites patrimoniaux de valeur, et de magnifiques paysages, un poumon d'air pur, entourée des grands centres que sont Besançon, Pontarlier, Neuchâtel, Yverdon-les-Bains.

Sainte-Croix / Les Rasses est reliée en 30' à la deuxième ville du canton par une ligne de chemin de fer privée, Travys, dont le tronçon offre de magnifiques ouvertures paysagères. La région bénéficie d'un panorama exceptionnel sur les Alpes, qui s'étend sur plus 300 kilomètres entre le Säntis et le Grand Colombier (F). Les trois communes, Sainte-Croix, Bullet et Mauborget, sont situées à environ 1200 m. d'altitude, et constituent un plateau de départ vers les sommets du Chasseron (1607 m.), des Petites-Roches (1583m), du Cochet (1483m) et des Aiguilles de Baulmes (1559m).

Par le biais des partenariats entrepris par la Région d'Yverdon-les-Bains, Sainte-Croix / Les Rasses est inscrite dans plusieurs domaines d'activités stratégiques de l'Office du tourisme du canton de Vaud, Politique cantonale d'appui au développement économique (PADE), Enjeux du tourisme et Jura Trois Lacs. Le « Grand Tour of Switzerland », projet de Suisse Tourisme traverse la station entre Couvet et Yverdon-les-Bains. Ces partenariats ont également permis plusieurs projets Interreg : Terra Salina et Rando Mont-d'Or / Chasseron), qui donnent à Sainte-Croix / Les Rasses une visibilité supplémentaire renforcée par un partenariat et des financements européens.

La Commune de Sainte-Croix a une longue tradition de manufactures d'automates et de boîtes à musique. L'endroit regroupe quatre sites muséaux retraçant l'industrie du lieu, dont une

¹ Selon l'étude Rütter, Conforme à la définition de la comptabilité nationale (CN), pour le commerce n'est prise en compte que la marge brute.

collection unique et privée de machines ayant servi à la fabrication des boîtes à musique depuis la fin du 19^{ème} s. Le processus d'inscription de la « mécanique horlogère » au patrimoine immatériel de l'UNESCO est conduit par un groupe d'entrepreneurs de Sainte-Croix, comprenant les horlogers, automatier, et institutions muséales liées à la boîte à musique.

Offre touristique d'hiver

Les stations de L'Auberson, de Mauborget et des Rasses (commune de Bullet), situées au pied du Chasseron (1607m.) offrent de nombreuses possibilités de randonnées, ainsi qu'un magnifique domaine skiable pour ski alpin (remontées mécaniques avec installations de canons à neige), ski de fond, raquettes à neige, piste éclairée pour ski de fond, télébob, snow-scoot, peau de phoque, et randonnées pédestres d'hiver. Du côté de Sainte-Croix une piste de ski alpin éclairée ainsi qu'une patinoire naturelle (L'Auberson) et quelques belles randonnées balisées pour ski de fond et raquettes complètent l'offre hivernale. Les Remontées Mécaniques sont réparties sur trois zones géographiques :

- Ski-lift de Mauborget : La station familiale composée d'un télébob et d'un télési. La longueur de la piste est de 400m et est idéale pour l'apprentissage du ski alpin. Les installations et la buvette sont exploitées par la Société du Ski-lift de Mauborget.
- Piste éclairée de Sainte-Croix : Exploitée par le Ski-Club Sainte-Croix, cette piste d'environ 300m offre la possibilité de ski de nuit.

La Société Coopérative des Remontées Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses compte 20 km de pistes et 9 téléskis (dont 2 débutants). Les stations de départs sont situées aux Rasses (1200m) et aux Replans (1150m) et permettent de relier les secteurs des Avattes et des Rasses, avec comme point le plus haut Les Petites Roches (1583m). En 2007, le comité mise sur l'avenir et équipe la partie située sur Les Rasses (téléskis Rasses I et Rasses III) de canons à neige. Le télési du Couvert, situé aux Replans, fut installé en 1968 et était une alternative au télésiège, inauguré en 1951. Ce dernier fut démolé entre 1991 et 1993 en raison de la fin de concession du télésiège. La Société Coopérative des Remontées Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses actuelle est donc née de la fusion de la SA du télésiège Ste-Croix - Les Avattes et de la Société Coopérative des téléskis Les Rasses-Chasseron. Les installations des Remontées Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses transportent, sur ces 6 dernières années, une moyenne de 270'000 skieurs et snowboarders, souvent clients des chalets-restaurants ou/et des hébergements touristiques. Le nombre de personnes transportées dépend des conditions hivernales (saison 2016/2017 : 116'740 personnes ; saison 2017 / 2018 : 333'679 personnes).

Offre touristique d'été

Les activités estivales tournent principalement autour des randonnées, visites thématiques et archéologiques, cyclotourisme, VTT et parapente. La piscine offre un environnement rafraîchissant dans un cadre boisé. Sainte-Croix se trouve sur le chemin des crêtes du Jura (pédestre) et la Jura Bike (SuisseMobile), et sur les Via Francigena et Salina, d'itinérance franco-suisse. Les terrasses des chalets d'alpage accueillent les nombreux randonneurs. Le Creux du Van, de renommée internationale, accueille de nombreux visiteurs en provenance de la destination vaudoise, notamment à la métairie du Soliat, localisée sur territoire vaudois.

Les projets qui concernent le MasterPlan font référence au domaine skiable couvert par la Société Coopérative, avec la projection d'une utilisation été comme hiver et l'animation du domaine par des activités complémentaires, attractives et favorisant les retombées économiques.

Les excellents résultats de certains prestataires démontrent le potentiel d'attraction de la destination pour des activités touristiques rentables :

- le Centre Revital, qui se positionne sur le marché du bien-être avec un taux d'occupation annuel de 80%
- la progression très encourageante de l'Hôtel de France à Sainte-Croix et du Grand Hôtel des Rasses
- l'augmentation quasi constante des passages enregistrés par les Remontées Mécaniques depuis l'installation des canons à neige

Hébergement touristique

L'offre est composée par :

- le Grand Hôtel des Rasses (3* - 44 chambres), maison historique réputée et située au pied des pistes, acquis par le groupe BOAS en 2011. Le propriétaire a déjà entamé d'importantes rénovations et d'autres projets sont prévus
- l'Hôtel de France (équivalent 3* - 28 chambres), situé au centre de Sainte-Croix, récemment acquis par des propriétaires gérants soucieux d'une offre qualitative
- le Centre Revital, situé au pied des pistes aux Rasses, il offre des séjours de remise en forme (équivalent 3*sup. - 30 chambres). Centre réputé notamment en Suisse allemande bénéficiant d'une clientèle fidèle et d'un taux d'occupation confortable et régulier sur l'année
- la Grand'Borne, situé au milieu des pistes de ski de fond et sur le parcours transfrontalier du Sentier des Bornes (équivalent 2* - 15 chambres). L'établissement a récemment été acquis par la Fondation Primeroche, qui le gère. Il fonctionne en alternance comme centre de vacances pour personnes à mobilité réduite, et comme hôtel pour familles et sportifs en saison.
- Le Centre taoïste Ming Shan, situé sur la commune de Bullet, propose un dortoir et des chambres pour un total de 28 à 32 lits. Son ouverture est prévue pour 2019. Le Centre Ming Shan sera un lieu de ressourcement et de « ré-énergisation » et proposera des prestations uniques en Europe, centrées sur un enseignement complet de la culture taoïste et traditionnelle chinoise, sur l'échange interculturel, ainsi que sur la prévention en matière de santé.

L'augmentation des nuitées enregistrée par les hôteliers (annexe 9 : +21% depuis 2012) et la satisfaction des gérants de chalets-restaurants, emblématiques de la destination, sont encourageantes. Les statistiques des nuitées hôtelières montrent une égale répartition sur l'été et l'hiver.

Les Planets, le Chasseron, le Coucou, de nombreux appartements, des colonies de vacances, une offre en augmentation de *Bed&Breakfast* de qualité, ainsi qu'un camping ouvert toute l'année, en cours de rénovation, complètent l'offre d'hébergement.

Offre de restauration

Plusieurs chalets d'alpage ou métairies, très courus par beau temps, sont ouverts en été ou toute l'année et complètent l'offre touristique par une touche authentique, permettant la commercialisation de produits du terroir. L'une des fromageries de la région annonce dédier au moins un jour par semaine de production pour la fourniture d'un seul chalet d'alpage client. Les hôtels offrent restaurants, spécialités et programmes d'animation.

Offre culturelle

Avec ses quatre musées, la destination bénéficie d'une offre culturelle permettant d'agrémenter les journées de météo incertaine :

- Le Centre International de la Mécanique d'Art - CIMA (Sainte-Croix) présente des boîtes à musique, automates, oiseaux-chanteurs ainsi qu'une multitude d'objets retraçant la riche histoire industrielle de la capitale mondiale de la Boîte à musique.
- Le Musée Baud (L'Auberson) abrite une collection extraordinaire de boîtes à musiques, d'automates et d'orchestrons. Rassemblé par la passion de la famille Baud, les pièces sont présentées dans le musée familial depuis trois générations.
- Le Musée des Arts et Sciences (Sainte-Croix). Fondé en 1872, l'Association du Musée des Arts et Sciences de Sainte-Croix a pour but la conservation et la mise en valeur du patrimoine historique, industriel et artistique de la région. La production d'entreprises locales anciennes et actuelles telles que Thorens, Paillard et Reuge, le tourisme, l'archéologie ainsi qu'une exposition de tableaux de maîtres constituent l'essentiel des collections du musée.
- Atelier de mécanique ancienne du Dr Wyss (Sainte-Croix). Conscient de la valeur du patrimoine artisanal et industriel des usines de Sainte-Croix, le Dr Jürg Wyss a acquis au fil des années de nombreux documents, outils et machines concernant la fabrication de boîtes à musique. Il a restauré et remis en fonction ce matériel et reconstitué un atelier témoin de la glorieuse époque de la mécanique d'art à Sainte-Croix / Les Rasses. Avant son décès, le Dr Wyss a fait don de sa collection au Musée des Arts et Sciences, qui en assure aujourd'hui la promotion et la conservation. L'atelier accueille également la collection « Hermès-Campiche » constituée d'une septantaine de machines à écrire en provenance des Etats-Unis et de nombreux pays européens.

L'offre culturelle élargie à la région (Grottes de Vallorbe, Jura Parc, Maison d'Ailleurs, Château de Grandson, Région truffière ...) ainsi que d'autres projets annoncés (DGMR : tunnel d'amélioration de la circulation pour l'accès à Sainte-Croix, l'Ecole de cirque) montrent le dynamisme régional et l'attractivité de la station jurassienne été comme hiver.

Marchés cibles

La clientèle de Sainte-Croix / Les Rasses se compose de familles, DINK's, seniors actifs « best agers », petits groupes, sportifs et participants à des rencontres sportives (La Mara, Biathlon, VTT, stages TCS...), cyclistes, marcheurs, pèlerins sur les itinéraires Suisse Mobile, sur les Vie Francigena et Salina...). Que ce soit pour le ski à la journée ou en séjour, en accueillant les *Best Agers* et autres adeptes de sport sans risque, on peut supposer que le Jura participe à la préparation des futurs skieurs dans les Alpes (Ecole suisse de ski aux Rasses).

a) avec hébergement (dépense moyenne journalière évaluée en 2002-2003 entre CHF 60.- et 146.- en 3*, selon l'étude Rütter)

Les données principalement issues de l'inventaire des taxes de séjour indiquent une répartition à parts égales entre l'été et l'hiver, à 80% d'un tourisme de villégiature. Les provenances enregistrées depuis peu par le groupe BOAS indiquent une tendance globale à 80% Suisse, 15% France, 3% Belgique, 2% Allemagne et pour les provenances suisses à 55% de Suisse allemande et 45% de Suisse romande. Le Revital annonce en revanche une clientèle essentiellement suisse allemande, bien que la clientèle suisse romande augmente ces dernières années (actuellement, clientèle composée à 90% de suisse allemande et 10% suisse romande).

b) excursionnistes (dépense moyenne journalière évaluée à CHF 36.- en 2002-2003, étude Rütter)

Les excursionnistes proviennent principalement de Romandie, de Suisse allemande et de France voisine (rayon d'environ 120 km). Visite des musées Baud et CIMA, pratique du ski, chalets d'alpage, balades panoramiques, randonnées pédestres ou cyclistes sont leurs principales activités. On compte environ 21'000 visiteurs dans les quatre musées, dont environ 50% sont générées par des autocaristes.

RECOMMANDATIONS ISSUES DES PRECEDENTES ETUDES

Rapport sur les variations climatiques

En 2013, Mmes Serquet et Rebetez publiaient les résultats de l'étude commanditée par le Service de la Promotion économique, l'Office du Tourisme du canton de Vaud, Pays d'Enhaut Région, Aigle Région, Région Nyon, Yverdon-les-Bains Région (ADNV) et l'ADAEV (annexe 1).

L'étude avait pour objectif de permettre aux milieux touristiques de mieux prévoir les conséquences des variations climatiques sur leur évolution touristique. Les principales conclusions prévoient l'augmentation progressive de la limite de l'isotherme 0°, situé à 900m en 1990, et des températures de 1 à 1,5° d'ici à 2035, avec une diminution des précipitations neigeuses (risque accru de pluie une fois sur deux précipitations). L'étude prédit également l'augmentation des jours très chauds en été, ainsi qu'un prolongement de la belle saison sur l'automne.

Les recommandations portent sur la réorientation des destinations touristiques jurassiennes pour accueillir les touristes à la recherche de fraîcheur et d'activités touristiques extérieures en été. Pour l'hiver les échéances à moyen terme (2035) de la zone du Chasseron, située entre 1100 et 1600 m., implique un accroissement des installations d'enneigement artificiel, plus de flexibilité pour tirer profit des bonnes années d'enneigement, des attractions diversifiées et complémentaires non liées à la neige. Par contre, il semblerait que la pratique du ski de fond, nécessitant moins d'enneigement, et avec la modification de certains tracés, ne soit pas remise en question à moyen terme.

Les périodes caniculaires pronostiquées représentent une carte à jouer pour toutes les stations proches des bassins de population. L'étude recommande une offre qualitative d'accès en transport public et la diversification des stations avec des activités bien-être.

Démarche et réflexion stratégique Serec

En janvier 2015, François Parvex collaborateur au SEREC, Association pour le Service aux régions et communes, présentait aux communes et à l'ADNV mandataires le document stratégique « Destination Sainte-Croix / Les Rasses – Objectifs et mesures stratégiques 2015-2020 (Région Yverdon-les-Bains) ».

Le document résulte d'une démarche participative incluant des représentants des acteurs touristiques et de la population. Il vise à inciter la destination à développer et appliquer une réflexion stratégique pour parer aux variations climatiques annoncées, et pour renforcer l'économie touristique régionale. **Le but communément recherché était d'améliorer en toute saison la fréquentation et les retombées économiques touristiques du périmètre Sainte-Croix / Les Rasses, afin d'en faire la destination privilégiée du Jura suisse pour des vacances énergisantes et ressourçantes à la découverte d'activités de plein air et culturelles inoubliables, en toutes saisons.**

Ce faisant la destination souhaite renforcer son rôle au sein des DAS des organismes faïtiers, tels que Yverdon-les-Bains Région, l'Office du tourisme du canton de Vaud, Jura et Trois Lacs, voire renforcer son intégration aux activités promotionnelles de Suisse Tourisme.

Dans un concept de chaîne de valeurs, il s'agit d'accentuer les retombées touristiques et notamment :

- Passer d'un tourisme de loisirs (excursionnistes) à un tourisme de séjour qui génère de la valeur ajoutée sur le territoire

- **Identifier les éléments structurels de base multi-saisons (télésiège, hébergement, transport...), qui pourront multiplier les raisons de venir dans la destination**
- **Prolonger et diversifier l'activité touristique et l'animation du territoire**
- **Faciliter l'accès au périmètre en structurant des offres combinées incluant le transport**
- **Améliorer la visibilité du périmètre**

L'analyse situationnelle a débouché sur **6 mesures** déclinées en projets, compatibles avec les planifications existantes au niveau régional, cantonal et intercantonal (annexe : 3) et avec pour chacune ses indicateurs de performance :

- 1. Gouvernance locale 1 (destination Sainte-Croix / Les Rasses)**
- 2. Gouvernance locale 2 (articulation avec la Région d'Yverdon-les-Bains)**
- 3. Offre (Infrastructures, et manifestations)**
- 4. Mobilité**
- 5. Mise en scène et environnement (nature, paysage, signalétique)**
- 6. Hébergement**

Certains des projets identifiés ont déjà été réalisés ou sont en cours, les autres sont présentés dans ce document et sur la cartographie annexée.

Etude de faisabilité pour une remontée mécanique 4 saisons, L. Vanat

Le projet de Remontées Mécaniques 4 saisons (annexe 3) représente l'un des investissements les plus conséquents de la stratégie élaborée. Le groupe de pilotage, par le biais de l'ADNV co-financeur du mandat avec les communes, a consulté Laurent Vanat, expert en domaines skiables reconnu autant en Suisse qu'à l'international. Son cahier des charges portait sur une étude de faisabilité préliminaire quant à la viabilité économique d'une remontée mécanique 4 saisons, nouvellement installée sur le domaine skiable des Rasses (annexe 5 : Nouvelle remontée mécanique pour la destination Sainte-Croix / Les Rasses – Diagnostic de viabilité financière du projet).

En août 2016 le diagnostic confirmait la viabilité financière d'une installation autoportée 4 saisons, avec les recommandations suivantes :

- Intégration en parallèle de projets d'animation thématique 4 saisons, tels que proposés par le groupe de pilotage, dont les représentants des Remontées mécaniques
- Montage financier d'acquisition et de renouvellement des installations majoritairement, mais pas exclusivement, basé sur des fonds perdus

En parallèle des estimations ont été réalisées par la Coopérative des Remontées Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses pour la rénovation indispensable et urgente d'une partie de l'installation télésiège existante, indiquée en tant que projet/mesure ARA.

Cartographie des infrastructures et projets, Cabinet Jaquier Pointet

Le travail de réalisation cartographique confié au Cabinet géomètre Jaquier Pointet (annexe 10 : cartes MasterPlan - annexe 6 : cahier des charges) a été présenté en janvier 2018. Sa réalisation a permis de visualiser l'ensemble des installations de loisirs existantes et de confirmer l'intention des projets futurs identifiés par la Stratégie 4 saisons. Le document se présente sous forme de deux cartes (été – hiver). Les mesures et projets décrits ci-après sont référés sur la cartographie.

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS STRATEGIQUES

Gouvernance

Les initiatives sont issues de la volonté des communes et de l'ADNV pour un développement stratégique et régional de leur économie du tourisme.

Le SPECo a été impliqué dans tout le processus, depuis l'étude sur les variations climatiques en 2013 y inclus l'étape du Masterplan. Autant la LADE que la LPR ont permis le financement des études évoquées plus haut, garantes du sérieux et confirmant l'intérêt des autorités pour les démarches et leurs résultats.

Depuis le résultat de l'étude SEREC, le groupe de pilotage actuel (annexe 4, Membres du groupe de pilotage, Annexe 11 : Schéma SEREC, Gouvernance du projet) a été constitué sous la responsabilité de l'ADNV, soit sa structure régionale du tourisme Yverdon-les-Bains Région, respectivement de l'Office du tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses. Pour rappel, la Commission Tourisme d'Yverdon-les-Bains Région, organe validant les décisions stratégiques, est composée de deux représentants de chacune des 7 destinations régionales (en l'occurrence pour la destination jurassienne de Sainte-Croix et Bullet). La commune de Mauborget est régulièrement informée de l'avancement des projets.

Même si depuis 2015 plusieurs projets intégrés à la stratégie ont déjà débuté, les prochains projets nécessiteront le suivi professionnel par un chef de projet compétent et proche du terrain, idéalement à intégrer au sein de l'équipe de l'Office du tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses (ADNV).

Rappel des étapes

2013	Présentation des résultats sur l'étude sur les Variations climatiques – volonté des communes d'entreprendre une réorganisation de leur environnement économique-touristique
2015	Présentation des résultats de la démarche participative – Stratégie 4 saisons
2015	Présentation du budget global des mesures souhaitées
2016	Etude Vanat sur la faisabilité d'une Remontées mécaniques 4 saisons
2017	Finalisation de la cartographie MasterPlan pour le Massif du Chasseron
2018	Présentation du MasterPlan au SPECo

Prochaines étapes - dès 2018

- Présentation du MasterPlan au SPECo pour validation de principe
- Suivi des projets en cours
- Mise en place du suivi professionnel des nouveaux projets (accompagnement stratégique et montage financier)

STRATEGIE TOURISTIQUE 4 SAISONS

Rappel des Vision et Objectifs stratégiques (rapport SEREC)

La formidable histoire des Rasses, destination jurassienne hébergeant dans son Grand Hôtel (1900) des hôtes internationaux en quête de bien-être et d'air pur, défend l'idée d'un renouveau approprié aux recherches actuelles du marché.

Pour renforcer les résultats économique-touristiques de l'offre cantonale, pour jouer un rôle exemplaire en tant que destination 4 saisons de l'arc jurassien franco-suisse, pour être compatible avec la vision de Suisse Tourisme exprimée dans son Swiss Summer Report 2020, Sainte-Croix / Les Rasses se projette pour les années 2020 et au-delà avec plusieurs projets complémentaires :

Sa vision, en tant que leader mondial des boîtes à musique et automates, est de devenir la destination privilégiée du Jura suisse pour des vacances énergisantes et ressourçantes à la découverte d'activités de plein air et culturelles inoubliables, en toutes saisons.

Rappel synthétique des objectifs et axes prioritaires du programme (**voir p. 10**) :

- **Améliorer en toute saison la fréquentation et les retombées économiques touristiques**
- **Tendre vers un tourisme de loisirs (excursionnistes) à un tourisme de séjour**
- **Identifier les éléments structurels de base qui pourront multiplier l'attractivité**

- **Prolonger et diversifier l'activité touristique**
- **Faciliter l'accès au périmètre en structurant des offres combinées**
- **Améliorer la visibilité du périmètre**

Gouvernance locale 1 (structure réceptive de la destination Sainte-Croix / Les Rasses)

Depuis 2013, l'Office du tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses a procédé à de nombreux aménagements physiques (emplacement sur la voie publique et deux antennes d'informations, élargissement des horaires d'ouverture, palette d'offres, programmes d'animation thématique, itinéraires et parcours VTT).

Les prochaines étapes concernent la gestion de la qualité et l'évolution vers une société de gestion, en appui aux structures associatives dans un esprit d'économie d'échelle et de professionnalisme transversal et complémentaire.

Gouvernance locale 2 (articulation avec la destination Yverdon-les-Bains Région)

En 2009, Sainte-Croix / Les Rasses a adhéré au tourisme régional, Yverdon-les-Bains Région, selon les recommandations cantonales. En 2017, chacune des 7 destinations régionales a vu la mise en place de groupements d'intérêt touristique et économique (GITE) visant à renforcer le dialogue spécifique avec les partenaires locaux (partenaires hiver, groupement raquettes, musées, projet VTT). L'objectif est de favoriser l'échange d'informations pour des prises de décision efficaces tant au niveau régional que local.

Offre (Infrastructures, et manifestations)

Le point crucial de la Stratégie 4 saisons porte sur l'adaptation qualitative de l'offre à une demande évolutive, en matière d'infrastructures et facilitant des manifestations fédératrices. Comme facteur clé de succès et projet phare de la destination il s'agira de trouver a) une solution pour l'avenir de la remontée mécanique des Replans - b) une solution durable "4 saisons" pour l'ensemble du domaine concerné.

Mobilité

Le projet d'amélioration de la mobilité et de l'offre en transport public pour répondre à une augmentation de la demande nécessite des négociations intercantionales et franco-suisse. Il s'agit de favoriser les déplacements à l'intérieur de la destination mais aussi vers les destinations voisines du Val-de-Travers et des Fourgs qui offrent des possibilités de synergies intéressantes. Certaines discussions sont d'ores et déjà entamées, dans un but de sensibilisation des entreprises de transport public quant à l'opportunité touristique et au développement de forfaits attractifs par l'Office du tourisme.

Mise en scène et environnement (nature, paysage, signalétique)

Avec pour objectif l'amélioration de l'accueil et de la communication aux hôtes, le projet de signalétique a d'ores et déjà débouché sur un schéma directeur local en cohérence avec le schéma régional, lui-même issu des décisions prises au niveau cantonal pour l'installation des panneaux autoroutiers. L'étape de pose des panneaux prévus dans le schéma directeur doit encore être pilotée pour 2020. Au delà de la signalétique, la mise en scène prévoit des aménagements urbains, dont la Tour Grand'Vy, projet finalisé en 2017, ainsi qu'un accueil touristique au Col des Etroits.

Hébergement

La palette d'offres comprend plusieurs catégories d'hébergement complémentaires, dont les clientèles cibles doivent pouvoir être identifiées clairement, pour les besoins de commercialisation, mais également pour la recherche de synergies entre les acteurs, voire pour l'incitation à la rénovation du parc existant par des projets innovants et positionnants pour la destination. L'office du tourisme aura pour tâche de coordonner une base de données complète des offres et activités.

Les indicateurs détaillés de résultat identifiés en 2015 se trouvent en page 24 du Rapport Serec (annexe 3).

DÉCLINAISON DES AXES ET PROJETS PRIORITAIRES

Axe 1 - Gouvernance locale 1 (structure réceptive de la destination Sainte-Croix / Les Rasses)

Constats

L'économie du tourisme autour du Massif du Chasseron, englobant les communes de Sainte-Croix, Bullet (Les Rasses) et Mauborget, s'est développée grâce à des initiatives associatives. Un généreux bénévolat, les soutiens financiers des résidents locaux et du district, et souvent largement des communes, ont permis à de nombreuses activités de tourisme et de loisirs d'évoluer positivement. Plusieurs groupements gèrent souvent bénévolement les activités tels la Coopérative des Remontées Mécaniques des Rasses, le Télébob de Mauborget, la remontée mécanique du Ski-Club de Sainte-Croix, le ski de fond, les raquettes à neige, les chemins pédestres et VTT, les chemins équestres, les principales manifestations telles que La Mara, le Festival des Terroirs sans Frontière, la Coupe du Chasseron...

Pour accompagner le développement infrastructurel de la station, selon les axes définis dans le présent document, il est important d'accompagner le succès des projets par une gouvernance adéquate et par une gestion progressivement centralisée de divers services (comptabilité, ressources humaines, administration, maintenance technique, marketing - vente et communication).

La professionnalisation des services transversaux devient garante autant d'un positionnement cohérent de la station par ses communications et commercialisation, que de la rationalisation des coûts de fonctionnement. Pour exemple, les modèles de gestion de stations du Jura français ou d'Autriche pointent vers un travail en synergie dans un souci d'économie d'échelle et de professionnalisation des compétences.

Le type de gouvernance fait partie du processus de réflexion à initier, mais en ce qui concerne les structures existantes une intégration par étapes est à privilégier.

Depuis 2015, l'Office du tourisme développe avec succès de nouveaux produits forfaitaires, et gère l'animation de quelques groupements (partenaires hiver, raquettes à neige, VTT...). Dans l'évolution proposée, le rôle de l'Office du tourisme reste central, comme catalyseur des offres thématiques forfaitaires à commercialiser, et comme gestionnaire et animateur de la station en devenir.

Objectifs stratégiques

- Professionnaliser les structures associatives
- Optimiser les synergies
- Réaliser des économies d'échelle

Objectif prioritaire

Evolution par étapes de la structure locale réceptive vers une structure de gestion et d'animation multiactivités.

Principales mesures

- Engagement d'un chef de projet pour mener la réflexion
- Création d'un modèle rentable basé sur le service aux structures
- Planification des étapes de mise en place

Facteurs clés de succès

- Le fonctionnement de l'office du tourisme, ses nouvelles adresse et visibilité, ses antennes sur les pistes, ainsi que le développement d'offres forfaitaires à commercialiser sont garants d'une évolution réussie et doit servir de catalyseur

- L'évolution vers une gouvernance centralisée dépend du montage financier à proposer aux groupements existants, de leur adhésion au processus, et des compétences professionnelles nécessaires à une gestion globale

Résultats attendus - Indicateurs

- Chiffre d'affaire de la vente de produits à la carte proposés par l'Office du tourisme - (Point de départ 2013: 0 - Cible 2020: 200'000)
- Existence d'un ou plusieurs passeports d'activités thématiques (Point de départ 2013: 0 - Cible 2020: Pass multi-sites extrarégionaux]
- L'office du tourisme s'est mué en société de gestion
- Qualité: résultats de questionnaires d'évaluation annuels auprès des acteurs et des visiteurs

Axe 2 - Gouvernance locale 2 (articulation avec la destination Yverdon-les-Bains Région)

Constats

La régionalisation depuis 2009 des 7 destinations d'Yverdon-les-Bains Région, en une seule entité structurelle sous l'égide de l'ADNV, intègre l'ensemble des communes du district Jura-Nord vaudois. Elle visait l'efficacité d'une synergie budgétaire, d'une stratégie régionale, la professionnalisation des offices du tourisme, et la coordination opérationnelle et marketing. Pour rappel, la Vallée de Joux fait partie du district mais son entité touristique est par contre rattachée au territoire de l'ADAEV.

Globalement la régionalisation a permis le développement d'une stratégie intégrée au développement économique de l'ADNV, le soutien financier et consultatif à plusieurs projets touristiques, notamment par le biais de la LADE, de la LPR (ex : l'aménagement de la Cathédrale dans les Grottes de Vallorbe, les aménagements de la Maison d'Ailleurs,...) et des conventions Interreg. Les collaborateurs de chacun des 7 offices travaillent en équipe pour un positionnement clair de la région et de l'ensemble des offres, et pour leur reconnaissance entre autres par les partenaires institutionnels Suisse Tourisme, OTV, Jura et Trois Lacs, OVV (projet oenotouristique). Des partenariats avec des entités telles que Suisse Mobile, VaudRando, la Compagnie de navigation LNM, l'incitation et/ou l'accompagnement de projets stratégiques tels que la Truffe, Terra Salina, les sentiers de raquette à neige, la création de produits touristiques renforcent la région. Globalement, la reconnaissance de l'économie du tourisme par ses principaux acteurs et les instances politiques du district entoure et augure d'un climat favorable pour le développement stratégique de Sainte-Croix / Les Rasses.

La coordination régionale est exercée par sa direction domiciliée à l'ADNV. Et selon les décisions stratégiques prises lors de l'élaboration du document « Objectifs et mesures stratégiques 2015/2020 pour Sainte-Croix / Les Rasses », des groupes ont été formés pour encore renforcer la relation avec les acteurs touristiques de chacune des 7 destinations. C'est pour l'entité de Sainte-Croix / Les Rasses que le premier GITE, groupement d'intérêt touristique et économique, a vu le jour. Les 7 GITE's, groupes formels de rencontre, visent une communication optimale entre la région et les problématiques spécifiques de chacune des 7 entités touristiques. Ils ont pour objectif d'optimiser la prise en compte des souhaits-propositions de chacun dans la prise de décision. La direction régionale au sein de l'ADNV et l'Office du tourisme de Sainte-Croix/Les Rasses représentent donc un cadre idéal de gouvernance pour l'accompagnement de la présente stratégie, en collaboration étroite avec le Comité de pilotage et les membres du GITE Sainte-Croix / Les Rasses, représentant les acteurs touristiques.

Objectifs stratégiques

- Impliquer les acteurs locaux et leur représentant
- Bénéficier de conseils et compétences élargies
- Renforcer la communication entre la région et les protagonistes du tourisme au niveau local

Objectif prioritaire (réalisé)

Formalisation des groupes de rencontre existants (partenaires hiver, groupement raquettes, musées) dans une structure opérationnelle multi tâches

Principale mesure (mesure effectuée en 2017)

- Création d'un Groupement d'Intérêt Touristique et Economique

Actuellement cette mesure est assurée par le chef de l'Office du tourisme de Sainte-Croix / Les Rasses. Sont formellement et volontairement intégrés au GITE (réunion 4-5x/an) : un représentant de chacune des trois municipalités Bullet, Mauborget et Sainte-Croix – un représentant du Groupement des Skieurs de fond, le président des Remontées Mécaniques, le président de la section Yverdon-les-Bains Région/Broye/Vallée de Joux pour la Société Romande des Hôteliers, un représentant de la SIC, société industrielle et commerciale ...

Facteurs clés de succès

- Qualité professionnelle de l'animation du GITE et suivis efficaces par l'Office du tourisme
- Crédibilité et pérennisation du GITE par le biais de la réalisation des propositions exprimées par les membres du GITE (ex : extension des horaires d'ouverture de l'OT, qualité d'accueil chez les prestataires touristiques...)
- Lien formel de gouvernance avec la direction régionale du tourisme pour la prise en compte des informations échangées. Reconnaissance bi-partite

Résultats attendus - Indicateurs

- fréquence annuelle des rencontres du GITE (Point de départ 2013: 0 - 2017: 4/an)
- liste annuelle des projets, souhaits et informations transmis

Axe 3 - Infrastructures fédératrices

Constats

L'évolution de l'offre, par des infrastructures et des manifestations de qualité, doit être planifiée de manière stratégique et par étapes, avec pour motivation l'attractivité donc l'avantage concurrentiel de la destination, l'optimisation des coûts d'investissement et de fonctionnement des projets, et le rôle de précurseur pour certains projets (ex : installations respectueuses de l'environnement ...). Il s'agit de permettre aux acteurs du domaine des Rasses de passer un palier d'évolution afin de garantir leur pérennité et la viabilité de leur économie touristique. Pour des questions de rentabilité et d'attractivité résidentielle les projets infrastructurels doivent satisfaire les attentes des touristes, celles des excursionnistes, mais aussi la population locale et régionale, ainsi que les nouveaux habitants potentiels (population du district estimée à 93'504 d'ici à 2025 (+11'0350)).

La stratégie 4 saisons prévoit de faciliter la réalisation de projets d'infrastructures nécessaires au développement de la station, au sujet desquels la réflexion a déjà été entamée, (Remontées 4 saisons et projets liés - modernisation de la remontée mécanique située aux Replans - centre nordique - projet

privé de la halle équestre - pôle muséal). Cet axe de projets impérativement complémentaires est essentiel pour que la destination progresse vers un rayonnement supra cantonal. Comme le constate le mandataire L. Vanat, les projets évoqués par la stratégie visent à positionner la destination jurassienne au niveau national, en passant de quelques activités locales à une offre 4 saisons s'adressant à de multiples segments. Une remontée mécanique 4 saisons sur le domaine skiable des Rasses doit s'accompagner des 30 projets d'attractions touristiques multi-saisons, multi-activités, multi-pentes recommandés par le comité de pilotage. Ces activités phares sont indispensables à la création d'une demande et à l'occupation de l'installation téléportée sur l'année. Les résultats de la projection s'appuient sur deux scénarii minimum et ambitieux, incluant les recettes potentielles directes de chaque activité, les coûts estimatifs d'exploitation, les charges financières d'un emprunt sur 15 ans. Les deux scénarii présentent un EBITDA positif, le résultat net positif étant dépendant des charges financières, donc d'un apport en fonds perdus d'au moins 65%.

Les manifestations viennent greffer leur attractivité à l'offre d'infrastructures, favorisant l'animation des installations, et la promotion de celles-ci lors d'afflux de visiteurs et participants (La Mara, le Festival des Terroirs sans Frontière, La Coupe Chasseron, ou d'autres manifestations à planifier, notamment liées au patrimoine des boîtes à musique...). Une coordination professionnelle doit améliorer leur rayonnement, en tant qu'outils de promotion touristique. A terme, les infrastructures et manifestations pourront être regroupées au sein de la société de gestion.

A ce jour et depuis la publication des « Objectifs et mesures stratégiques 2015/2020 pour Sainte-Croix / Les Rasses », le Comité de pilotage a étudié les besoins en terme d'infrastructures touristiques et effectué une première planification des projets correspondants. Ils sont positionnés sur la cartographie Jaquier-Pointet, laquelle permet de comprendre globalement leur interaction, entre eux et avec les infrastructures existantes. Une première estimation budgétaire avec indication globale des sources de financement envisageables a été réalisée (chapitre : Projection des Investissements s/5 ans). Des différents projets identifiés, la Tour panoramique de la Grand'Vy a d'ores et déjà été inaugurée sur la commune de Bullet.

Comme le constate le mandataire, les projets évoqués par la stratégie vise à positionner la destination jurassienne au niveau national, en passant de quelques activités locales à une offre 4 saisons s'adressant à de multiples segments.

Objectifs stratégiques

- Renouveler et améliorer les installations existantes afin de répondre aux attentes des clients
- Encourager et accompagner la création de nouvelles infrastructures afin d'augmenter l'offre, d'augmenter l'attractivité, même avec une météo incertaine, par des activités indoor et d'étendre la fréquentation sur plusieurs saisons
- Aménager des projets liés afin d'animer le domaine des Rasses sur 4 saisons et de renforcer les retombées économiques liées à la fréquentation des remontées mécaniques

Objectifs prioritaires

Développement d'infrastructures de loisirs indoor et outdoor pour concrétiser de manière qualitative l'offre touristique et loisirs de la destination

Principales mesures

- Engagement d'un chef de projet pour le suivi d'étapes rapprochées
- Analyse environnementale
- Rénovation du tronçon situé aux Replans, permettant d'accéder à un départ moins exposé à l'ensoleillement, avec entre autres pour effet de compléter l'offre du parking des Rasses par celui des Replans lors des journées de forte affluence
- Elaboration de projets concrets liés à la rénovation, à l'extension des remontées mécaniques 4 saisons, notamment entre Les Replans et Les Petites Roches
- Ajout d'enneigement artificiel et respectueux pour palier le manque de neige sur les zones d'arrivée des pistes
- Construction d'un snow-park
- Estimations budgétaires précisées
- Suivi du projet de pôle muséal, réunissant les 4 institutions de Sainte-Croix et de L'Auberson ainsi que leurs collections sous un même toit et avec une unique gestion professionnalisée et dans un espace contemporain
- Evaluation d'un projet de remontée mécanique reliant le domaine des Rasses à celui de La Robella (NE)
- Définition du projet de Centre nordique « 4 saisons » multifonctions pour l'animation des pistes de ski de fond en hiver, et l'accueil d'activités estivales
- Projet d'une halle multifonctions porté par la commune de Sainte-Croix pour l'augmentation de ses activités destinées à la population du Balcon du Jura, mais également pour l'accueil de compétitions nationales ou de manifestations culturelles à caractère régional
- Accompagnement du projet privé de centre équestre, afin que l'offre puisse correspondre à des attentes de touristes, voire à un projet de randonnées équestres transjurassiennes, et qu'elle participe à l'augmentation des nuitées touristiques
- Intégration de l'administration de plusieurs de ces infrastructures à la société de gestion touristique

Facteurs clés de succès

Confirmation des sources de financement envisagées (soutien LADE et LPR entre autres) et montage financier

Engagement des communes et de l'ensemble de la région, notamment les acteurs touristiques
Incitation des groupements d'intérêt à soutenir des projets respectueux de l'environnement et d'une bonne répartition du Massif du Chasseron en zones de loisirs et zones de protection

Soutien de la population

Faisabilité technique vérifiée sur le terrain

Synergie des infrastructures visant les retombées économiques

Identification de nouvelles technologies en soutien de l'attractivité, de l'environnement et d'une optimisation des coûts

Résultats attendus – Indicateurs

- l'offre d'infrastructures fédératrices et de manifestations 4 saisons a été mise à jour
- un chef de projet a été engagé avec un cahier des charges précis pour le suivi chronologique et en adéquation des principaux projets
- la remontée mécanique des Replans a été renouvelée en conformité avec les résultats de l'étude de faisabilité effectuée par le Comité des Remontées Mécaniques

- l'offre de musées a été mise en valeur dans son ensemble (PPP = Partenariat Public Privé, 2020)
- un Centre multifonctionnel nordique ainsi qu'un centre équestre 4 saisons ont été construits aux Cluds (2020)
- une halle multifonctions 4 saisons a été construite à Sainte-Croix (2020)
- un document de conception des manifestations a été mis à disposition des organisateurs

Axe 4 – Mobilité et Grand Huit

Constats

En regard de l'offre diffuse, géographiquement parlant, d'activités de sports de loisirs et d'hébergement, la mobilité au moyen des transports publics n'est aujourd'hui pas optimale. En semaine il est possible d'arriver en gare de Sainte-Croix et de bénéficier d'un bus de ligne pour le domaine des Rasses ou pour L'Auberson, par contre le weekend les horaires des navettes sont très limités et les courses se commandent principalement sur appel. Le transport public est organisé en primeur pour correspondre aux horaires des écoliers, ce qui est compréhensible. Une considération touristique devrait cependant être envisagée par les compagnies de transport (CFF, Travys, Car Postal et Mobilis), adaptée aux projets de développement en cours.

Les déplacements à l'intérieur de la destination sont à développer, mais aussi ceux vers les destinations voisines du Val-de-Travers (NE) et des Fourgs (F), stations qui offrent des possibilités de synergies intéressantes, d'où l'appellation « Grand Huit ». Il manque également des offres ludiques de mobilité permettant d'améliorer l'attractivité de la destination pour petits et grands, comme par exemple un train touristique toute saison sur le plateau du Balcon du Jura, qui permettrait d'admirer le paysage tout en reliant Sainte-Croix aux Rasses, voire à Mauborget. Un relai avec le site de notoriété internationale, le Creux du Van, est à imaginer dans un souci de diversification de l'offre estivale. La mobilité de demain mérite d'être repensée en fonction des flux, des accès, des comportements (ex : randonnée > chalet d'alpage > relai vers la Gare de Sainte-Croix - Gare de Sainte-Croix vers les départs des vie Francigena et Salina...). Des discussions ont déjà été engagées avec les organismes de promotion régionale et touristique du Val-de-Travers et des Fourgs dans un processus à long terme.

A ce jour plusieurs parcours Suisse Mobile permettent de traverser la destination, randonnées pédestres et cyclistes. Les projets Interreg valorisent les randonnées thématiques, le Sentier des Bornes et la Via Salina. Dans un souci de diversification, l'Office du tourisme travaille avec la Fondation Suisse Mobile à l'amélioration du réseau et de l'offre VTT.

Objectif stratégique

Créer un réseau de transport public en phase avec l'offre touristique et les infrastructures existantes et à venir

Objectifs prioritaires

- Encourager l'utilisation des transports publics multimodaux et multi-saisons pour l'accès aux activités de loisirs
- Elargir l'offre de transport public pour un échange intercantonal et transfrontalier
- Offrir des activités de mobilité douce permettant de découvrir le plateau tout en entretenant ses capacités physiques
- Finaliser les projets de collaboration avec Suisse Mobile (Via Salina, Via Francigena, VTT)

- Création d'une boucle multimodale "Massif du Chasseron" en transports publics, coordonnée avec les possibilités de mobilité douce

Les projets de collaboration à l'amélioration de l'offre randonnées et itinéraires pédestres et VTT est d'ores et déjà en cours.

Principales mesures

- Engagement d'un chef de projet avec cahier des charges précis
- Suivi des projets de collaboration avec les entités neuchâteloise et françaises (en cours)
- Incitation et implication des organismes de transport public suisse CFF, Travys, Car Postal, Mobilis
- Plan directeur de développement de l'offre de mobilité publique en adéquation avec l'offre nouvelle des infrastructures de loisirs

Facteurs clés de succès

- Sensibilisation et compréhension du potentiel économique-touristique par les responsables des transports en commun
- Implication des autorités et développement au niveau politique
- Collaboration intercantonale et internationale
- Engagement financier de départ

Résultats attendus - Indicateurs

- La mobilité douce est renforcée par des offres et des partenariats adéquats
- L'offre de mobilité touristique (transports publics et mobilité douce) a été renforcée et adaptée à la demande
- Une ligne touristique, couvrant l'espace de L'Auberson à Mauborget, appelée « Grand Huit », a été instaurée en partenariat avec les destinations voisines du Val-de-Travers (Buttes, Creux du Van, Grandson, Les Fourgs) connectée avec les deux centres urbains desservants Yverdon-les-Bains et Pontarlier
- Liste des possibilités de réaliser des boucles en mobilité douce

Axe 5 - Signalisation et mise en scène – accueil et communication

Constats

La mise en scène d'une destination participe au bien-être du visiteur (confort, sécurité, accueil) mais également à la fierté de ses résidents. Pour en assurer leur succès les projets infrastructurels doivent impérativement être accompagnés par une réflexion globale sur l'information urbaine, la signalétique et les aménagements. Lors du projet « Enjoy Switzerland » chapeauté en 2011 par Suisse Tourisme, l'ensemble des 7 destinations d'Yverdon-les-Bains Région ont participé à une analyse succincte de leur mise en scène (annexe 12 : Enjoy Switzerland, recommandations mise en scène Sainte-Croix / Les Rasses). Au delà des constats de cette analyse, c'est un processus qui est disponible pour l'approfondissement de cette analyse et la définition de mesures concrètes, incluant les recommandations précitées.

En 2017 la destination a participé au développement du schéma directeur de signalétique régionale recommandé par l'Etat de Vaud, afin de poursuivre dans un esprit de cohérence et au niveau local, le projet de signalétique autoroutière. Les recommandations du masterplan vont donc déboucher sur la réalisation opérationnelle du plan directeur de signalétique au niveau de la destination, objet de cet axe 5. Il est cependant indispensable que les étapes de ce projet

puissent être accompagnées par un chef de projet attentif (financement, réalisation, adéquation avec le schéma directeur...).

La fréquentation démesurée des parkings est problématique pendant les jours de forte affluence. Elle génère insatisfaction et déficit d'image pour la destination, particulièrement en hiver et doit donner lieu à une réflexion professionnelle, avisée, et participative entre les autorités, les acteurs touristiques responsables de groupements et les utilisateurs souvent lésés.

Le Col des Etroits et son parking, lieu de départ de nombreuses randonnées été comme hiver, et point de fraction depuis le plateau du Jura franco-suisse vers la vallée (ouverture du panorama) sont très fréquentés. La réflexion participative a souligné l'intérêt d'un aménagement commercial sur place.

Objectif stratégique

Intégrer le schéma directeur de signalétique, mise en scène urbaine et accueil dans un projet global visant au bien-être des visiteurs et des résidents

Objectifs prioritaires

- Réaliser les mesures proposées par le schéma directeur de signalisation touristique régionale
- Organiser une mise en scène esthétique, attractive et efficace (signalisation, information, aménagements urbains, bancs, ...)
- Repenser le Col des Etroits comme le point stratégique d'entrée dans la destination, en partenariat avec les acteurs touristiques de L'Auberson et du Val-de-Travers

Principales mesures

- Attribution des actions chronologiques au cahier des charges du chef de projet engagé pour la réalisation des autres axes
- Réalisation de la signalétique régionale, selon le schéma directeur
- Processus d'analyse de la mise en scène
- Projets de planification des mesures de mise en scène en cohérence avec l'avancement des projets
- Aménagement d'une structure sur le parking du Col des Etroits

Facteurs clés de succès

- Implication des acteurs touristiques et de la population locale
- Implication d'un chef de projet compétent
- Recherche de financements multiples
- Elaboration de projets cohérents pour un suivi dans le temps (pose de la signalétique touristique, processus d'analyse complémentaire de la mise en scène, projet quant à ses recommandations)
- Réflexion bien menée quant au projet d'accueil et de vente au Col des Etroits

Résultats attendus - Indicateurs

- les panneaux routiers sont posés sur l'entier du territoire, selon le schéma directeur
- des panneaux lumineux, voire des bornes didactiques multilingues, aux annonces flexibles, permettent de gérer les accès

- l'accueil et la communication sont devenus plus conviviaux, esthétiques et efficaces
- les places centrales, zones vertes, zones piétonnes, aménagements urbains, sont installés et utilisés à bon escient
- lors de forte affluence, les utilisateurs des pistes de ski sont redirigés vers les zones moins fréquentées
- le Col des Etroits à l'arrivée à Sainte-Croix est aménagé avec un accueil touristique, voire une borne informatique et un comptoir de produits du terroir. Il procure un chiffre d'affaires intéressant
- une enquête de satisfaction auprès des visiteurs et des résidents est menée avec des résultats positifs

Axe 6 - Inventaire et adaptation de l'offre d'hébergement

Constats

Les nuitées de visiteurs (loisirs comme affaires) devraient contribuer plus avantageusement à l'économie touristique de la destination, sachant que la dépense moyenne du visiteur qui séjourne au-delà de 24 heures est supérieure à celle de l'excursionniste. Ce même visiteur est aussi plus enclin à consommer des prestations annexes. De plus l'hôte ayant réservé un séjour hôtelier sera moins tenté de raccourcir son séjour, en cas de météo ponctuellement peu favorable aux activités d'extérieur.

La mission d'une destination touristique progressiste est de participer à l'évolution positive des indicateurs de fréquentation aux niveaux cantonal et national.

L'offre d'hébergement de la destination s'est développée selon les besoins ponctuels ou des projets plus ambitieux (Grand Hôtel des Rasses, Centre taoïste Ming Shan), mais surtout par des initiatives privées. Ces dernières devraient avoir contribué à l'évolution de la dépense moyenne estimée à CHF 20.- par l'étude Rütter en 2002-2004. Par contre, comme dans d'autres destinations similaires, l'offre ne s'est pas développée de manière stratégique selon une analyse des besoins, et n'est souvent pas en cohérence avec les activités annexes.

L'inventaire de la station révèle une offre disparate de lits pour groupes (colonies de vacances, souvent acquises par des communes éloignées pour les besoins de camps de leurs écoliers), d'un camping à forte composante résidentielle et fréquenté toute l'année. De nouveaux logements chez l'habitant sont venus agrémente qualitativement l'offre des *Bed&Breakfasts* avec de bons résultats. Les hôtels sont fortement dépendants de la météo, et diversifient leurs segments avec le tourisme de groupe et d'affaires (séminaires, mariages...), ou l'accueil de personnes handicapées (La Grand'borne). Quant au Revital, centre d'excellente qualité, bien connu des Suisses allemands à la recherche d'une semaine de ressourcement, il se profile avec succès depuis plusieurs décennies sur son marché de niche. Le Centre Taoïste Ming Shan (28 à 32 lits en location de vacances, ouverture prévue en automne 2019) annonce vouloir se profiler auprès de personnes désireuses de faire une retraite, un positionnement cohérent avec celui de la destination.

Le rapport SEREC a révélé le manque de connaissance par l'ensemble des acteurs de l'offre dans sa globalité, de sa complémentarité sur les 4 saisons, et l'inadéquation des offres et services d'animations touristiques avec les attentes des visiteurs hébergés. On remarque par exemple que les Remontées mécaniques axent leurs services et leur promotion sur une clientèle de proximité, alors que les hébergeurs affichent des nuitées en provenance majoritaire de Suisse allemande, mais aussi d'autres pays.

Les besoins en rénovation de certains appartements et logements pour groupes se fait cruellement sentir et des projets mériteraient d'être encouragés, tout comme l'installation qualitative et professionnelle d'hébergements insolites. Un travail en synergie entre les hébergeurs et l'Office du tourisme permettrait un renforcement des actions commerciales, des produits forfaitaires, ainsi qu'une amélioration des fréquentations. A terme un service de réservations professionnel pourrait être hébergé par la structure de gestion centralisée.

Objectif prioritaire

Réaliser un inventaire exhaustif de l'offre d'hébergement, incluant des éléments qualitatifs (catégorie, état, accès, saisonnalité, démarches marketing)

Objectifs stratégiques

- Inciter de nouveaux projets, des rénovations, une meilleure adéquation produit/marché, ainsi qu'une communication de cette offre aux acteurs et aux visiteurs
- Améliorer la visibilité des hébergements disponibles sur l'ensemble des supports de communication
- Intégrer par étapes certains hébergements à la structure centralisée de gestion

Principales mesures

- Attribution des actions au cahier des charges du chef de projet engagé pour la réalisation des axes précédents
- Elaboration du processus d'enquête et collecte des informations sur le terrain
- Création d'une commission « hébergement » avec quelques acteurs représentatifs
- Recherche et évaluation de plateformes de réservations existantes pour le soutien à différents types d'hébergement

Facteurs clés de succès

- Collaboration des gérants, propriétaires et agences de location concernés
- Evaluation objective des données qualitatives
- Motivation des porteurs de projets et propriétaires et foi quant à la stratégie de développement de la destination
- Recherche de financement et accompagnement des porteurs de projets (hébergement insolites)
- Collaboration pour la visibilité des hébergements

Résultats attendus - Indicateurs

- L'inventaire de l'offre actuelle est mis à jour
- Les clientèles cibles sont clairement identifiées et communiquées à l'ensemble des partenaires touristiques
- Une offre d'hébergement de qualité diversifiée est adaptée à chaque segment de clientèle
- L'offre d'hébergement est commercialisée par des canaux appropriés
- La palette comprend plusieurs catégories d'hébergement complémentaires, dont une au moins se positionne comme insolite (originale / innovante)
- Des offres complémentaires de qualité sont encouragées: (village de cabanes en rondins, yourtes,..)

PROJECTION DES INVESTISSEMENTS ET ETAPAGE DES PROJETS SUR 5 ANS

Budget des investissements

Le budget proposé (annexe 3) a été élaboré par les membres du groupe de pilotage, et fut présenté en 2017 au SPECo. Il détaille les projets selon chacun des 6 axes et par étapes sur une période de 5 ans. Certains projets ont pu être initiés dès 2016 et sont aujourd'hui terminés, ils sont indiqués comme tels dans le tableau annexé.

L'estimation budgétaire a été réalisée pour les axes 1 à 6 et par année et par projet, pour l'ensemble des 30 projets projetés. Ceux-ci avaient initialement été programmés pour les années 2015 à 2020. Aujourd'hui cet horizon temps ne semble plus réaliste et devra être prolongé au-delà de 2020, avec pour avantage une répartition plus économe des investissements. Les projets reportés le seront notamment en raison du processus nécessaire à leur élaboration et aux études préliminaires des grands projets, à leur présentation-validation aux différents groupes d'intérêt et à la recherche de co-financeurs. La mise en attente de l'engagement d'un chef de projet qualifié retarde également les processus de mise en route et de suivis. Le démarrage de cette dernière mesure dépend essentiellement de l'accord de principe des instances représentées au sein du Groupe de Pilotage et des instances cantonales pour le développement de la stratégie présentée dans ce document.

Certains investissements étant facilement estimables et d'autres plus aléatoires, le budget est évolutif. A ce stade chaque fiche de projet validée devra être précisée en détail, avec son processus habituel d'étude de faisabilité, d'échéancier et de montage financier. Si certains projets pourront être autofinancés par l'Office du tourisme, le tourisme régional, par les communes ou par des investisseurs privés, d'autres nécessiteront la recherche de fonds étatiques, et notamment de fonds perdus, ou de démarches auprès d'organismes tel que l'Aide suisse aux Montagnards etc. Certains projets pourront faire appel à des financements par capital actions ou à l'utilisation de financements participatifs. Ces recherches feront partie du cahier des charges du chef de projet, en collaboration avec l'ADNV, notamment pour les demandes LADE et LPR.

Par ailleurs les projets d'infrastructures risquent d'être modifiés en cours de route, si possible avec des économies réalisées par rapport aux prévisions. Les porteurs de projet se devront de rechercher les meilleures opportunités dans le cadre des évolutions technologiques actualisées, et d'avoir constamment à l'esprit la recherche de rationalisation et de synergies.

Le facteur clé du succès des axes stratégiques et de leurs projets résidera dans

1. l'optimisation des coûts de chaque projet
2. le maintien du poids de la dette au plus bas possible
3. la vérification minutieuse de la pérennité de chaque projet, soit la rentabilité opérationnelle à long terme (au-delà des fluctuations dues aux éléments météorologiques)

FINANCEMENT DES MESURES DE GOUVERNANCE - AXE 1 ET 2

Axe 1

Les principales actions promotionnelles sont d'ores et déjà engagées, financées par le budget de fonctionnement de l'Office du tourisme à ce jour et à l'avenir. Le déménagement de l'office dans un espace professionnel, accessible au public et le renforcement de son équipe

opérationnelle sont effectifs. Le projet de balades archéologiques (CHF 170'000.-), porté par le groupe Caligae, est en cours de réalisation, avec l'entier des financements confirmés. La mesure restant à réaliser est l'engagement d'un chef de projet, notamment pour la mise en place progressive d'une gestion centralisée de la destination.

Axe 2

Le fonctionnement du GITE de Sainte-Croix / Les Rasses est effectif, financé par le budget opérationnel de l'Office du Tourisme avec Yverdon-les-Bains Région. Il n'a été fait appel à aucun autre financement pour cette mesure.

CHF 680'370.- s/5 ans pour l'axe 1 et CHF 11'500.- s/5 ans pour l'axe 2

Financement de l'offre d'infrastructures - axe 3

L'annonce des infrastructures nécessaires au développement de la station concerne deux types de projets : a) les projets nécessitant une intervention de fonds étatiques (ARA-Replans et enneigement artificiel mécanique, Remontées Mécaniques 4 saisons, Centre nordique 4 saisons, Pôle des Musées, ainsi qu'une partie des activités du chef de projet) et b) le Centre équestre et la Halle de gymnastique multifonctions.

Les projets a) devront faire recours à des fonds perdus et autres soutiens étatiques, alors que les projets b) seront financés par des initiatives privées ou par les communes.

CHF 34'970'000.- (durée encore indéterminée, mais probablement supérieure à 5 ans)

Financement de la mobilité – axe 4

40% du budget estimé pour cet axe concerne le « Grand Huit », soit une ligne touristique autour du Massif du Chasseron (Val-de-Travers > Sainte-Croix > Les Rasses > Mauborget > Le Creux du Van). Les autres projets mentionnés sous l'axe 4 font principalement référence à des collaborations à engager avec les régions voisines, afin d'augmenter le flux facilité des visiteurs et par conséquent leur confort et leur nombre. Ces collaborations donneront lieu à des projets de mobilité douce dont les actions et financements ne peuvent à ce jour être intégrés.

CHF 535'000.- s/5 ans

Financement de la signalisation et de la mise en scène – axe 5

Certaines mesures ont d'ores et déjà réalisées dans le cadre des projets Interreg et de l'élaboration du schéma directeur de signalétique régionale pour l'ensemble des destinations d'Yverdon-les-Bains Région (mandat Signaxis). La Tour panoramique Grand'Vy a également été financée et réalisée. Les dépenses restant à engager concernent la part du chef de projet. Celui-ci devra suivre la partie opérationnelle et la pose de la signalétique suivant les recommandations du schéma directeur et la pose de signalisation électronique interactive. Les aménagements urbains devront être précédés des compléments d'analyse de la mise en scène. Quant à l'aménagement d'un accueil au Col des Etroits, une étude de faisabilité devra préalablement évaluer son retour sur investissement et sa pérennité.

CHF 682'000.- s/5 ans

Financement des mesures pour l'hébergement - axe 6

Les projets mentionnés dans l'axe 6 ont surtout un caractère incitatif. Ils concernent des inventaires à mener avec les acteurs de l'hébergement, ainsi que l'incitation et l'accompagnement de projets privés. Le rôle du chef de projet est essentiel pour ces démarches. Pour le moment le seul coût rattaché à cet axe réside dans la participation du chef de projet à leur suivi. CHF 125'000.- sur 5 ans.

CONCLUSIONS

Ce rapport est l'aboutissement de plusieurs études visant à poser les bases d'une avancée stratégique profitable et responsable pour la destination Sainte-Croix / Les Rasses au sein d'Yverdon-les-Bains Région. Son but est de cadrer avec l'essor économique du tourisme au sein du canton de Vaud et pour la Suisse.

Ce Masterplan doit permettre de mobiliser les acteurs vers les buts recherchés, et vise la validation de leurs intérêts et ceux des instances publiques accompagnantes (région, canton, confédération). Une validation desdites instances permettra d'introduire des demandes de soutiens financiers pour les principales mesures stratégiques annoncées.

Aujourd'hui seuls deux scénarii sont possibles : le statu quo qui ne permet aux organismes privés et associatifs que de vivre d'année en année au gré des fluctuations météorologiques, ou l'évolution programmée et stratégique pour que la station puisse passer un palier afin de servir ses acteurs, ses investisseurs et ses clients dans un environnement pérenne et respectueux.

Approbation du présent document par les membres du comité de pilotage et par l'ADNV :

Hugues GANDER, Député

Franklin THEVENAZ, Syndic,
Commune de Sainte-Croix

Jean-Franco PAILLARD, Syndic,
Commune de Bullet

Henri CRIBLEZ, Président, Remontées
Mécaniques de Sainte-Croix / Les Rasses

Véronique DUVOISIN, Municipale,
Commune de Bullet

Lionel-Numa PESENTI, Municipal,
Commune de Sainte-Croix

Mélanie KAMMERMANN, Présidente,
Société de Développement de Bullet

Eric GUEISSAZ, Membre,
Société de Développement de L'Auberson

Luca GRAND-GUILLAUME-PERRENOUD, Chef
d'office, Yverdon-les-Bains Région

Pierre DROZ, Directeur du tourisme régional,
Yverdon-les-Bains Région (ADNV)

Dominique FAESCH

Rapport rédigé par Dominique Faesch, septembre 2018

ANALYSE FFOM

L'entier de l'analyse FFOM peut être trouvée dans l'annexe N°3 dès la page 39.

Forces

Les principales forces reconnues par les participants aux ateliers de la démarche participative SEREC (annexe 3) sont synthétisées comme suit :

La notoriété de la destination Sainte-Croix / Les Rasses est reconnue par les organismes faitiers cantonaux et nationaux (OTV, J3L, ST), qui font d'ores et déjà la promotion de son offre multi-saisons.

L'appartenance de la destination à la Région d'Yverdon-les-Bains lui assure le travail en synergie avec 7 autres destinations touristiques, ainsi qu'un bassin de visiteurs et d'hébergements de proximité.

Des découvertes archéologiques, aux grandes randonnées transfrontalières, avec une offre culturelle liée à la mécanique d'art (boîtes à musique, automates, horlogerie), de multiples activités hivernales, un domaine skiable panoramique et des manifestations sportives et de traditions populaires participent à une offre touristique variée.

L'accessibilité en transport public (train, bus), la proximité de centres urbains Pontarlier, Neuchâtel, Yverdon-les-Bains renforce l'attractivité de la station.

Les plateaux forestiers typiques du Jura et le panorama alpin sur 220km soulignent le surnom donné à la station « Balcon du Jura ».

L'existence d'hébergements de qualité, bénéficiant d'une renommée nationale voire internationale confirme le potentiel économique de la destination touristique.

Faiblesses

Les Points d'amélioration concernent la modestie des acteurs touristiques, souvent bénévoles, dont la professionnalisation et la recherche de qualité devra être affinée.

Le projet de Signalétique régionale (schéma directeur régional en cours, projet cantonal) est attendu avec impatience pour renforcer la mise en scène de la destination.

La destination devra travailler sur la mise en valeur de son patrimoine bâti et sur les accès aux sites touristiques et domaines skiables.

La qualité de l'offre en nombre de lits pour groupes et colonies de vacances mérite d'être améliorée pour l'éventuel accueil de nouveaux segments. L'offre qualitative d'hébergement chez l'habitant est en devenir.

Opportunités

La force de frappe marketing des organismes faitiers, les coopérations régionales, intercantionales (Val-de-Travers) et transfrontalières (Doubs) et les labels reconnus sont considérés comme des opportunités à travailler. Par forte canicule l'offre bien-être adressée aux centres urbains des vallées est à privilégier pour des offres « last minute ». Le renforcement de la diversité de l'offre indoor et outdoor est une richesse existante sur laquelle capitaliser. Le pool des musées et son offre modernisée est considéré comme un booster pour la renommée et les retombées économiques de la station. Les nouvelles tendances des clients à la recherche du bien-être, du well-aging, de vacances à la carte. Les nombreux itinéraires, dont certains sont homologués au Conseil de l'Europe (Via Francigena, via Salina...), les itinéraires Suisse Mobile existants, doivent être utilisés pour mieux servir l'économie de la destination, tout comme les nouvelles offres d'hébergement (rénovation, Centre Ming Shan, parahôtellerie) permettant les séjours vs. l'excursionisme.

Menaces

Le manque de moyens pour la rénovation et l'adaptation qualitative des installations à une stratégie 4 saisons est la première menace à laquelle la destination doit faire face. Sans moyen le tourisme ne pourra guère répondre à toutes les potentialités identifiées pour une économie contributive au niveau des communes et de la région.

La volatilité et la versatilité des réservations (dernière minute) affecte les hébergements de vacances en général. Les variations climatiques, phénomènes extrêmes, sont une menace permanente pour les restaurants d'alpage, pour les remontées mécaniques comme pour les hébergeurs en général. Les acteurs touristiques doivent s'engager dans une gestion optimisée de leurs outils de production.

La formation du personnel et notamment des bénévoles, et la sensibilisation de la population à l'importance économique du tourisme est à traiter de manière endémique.

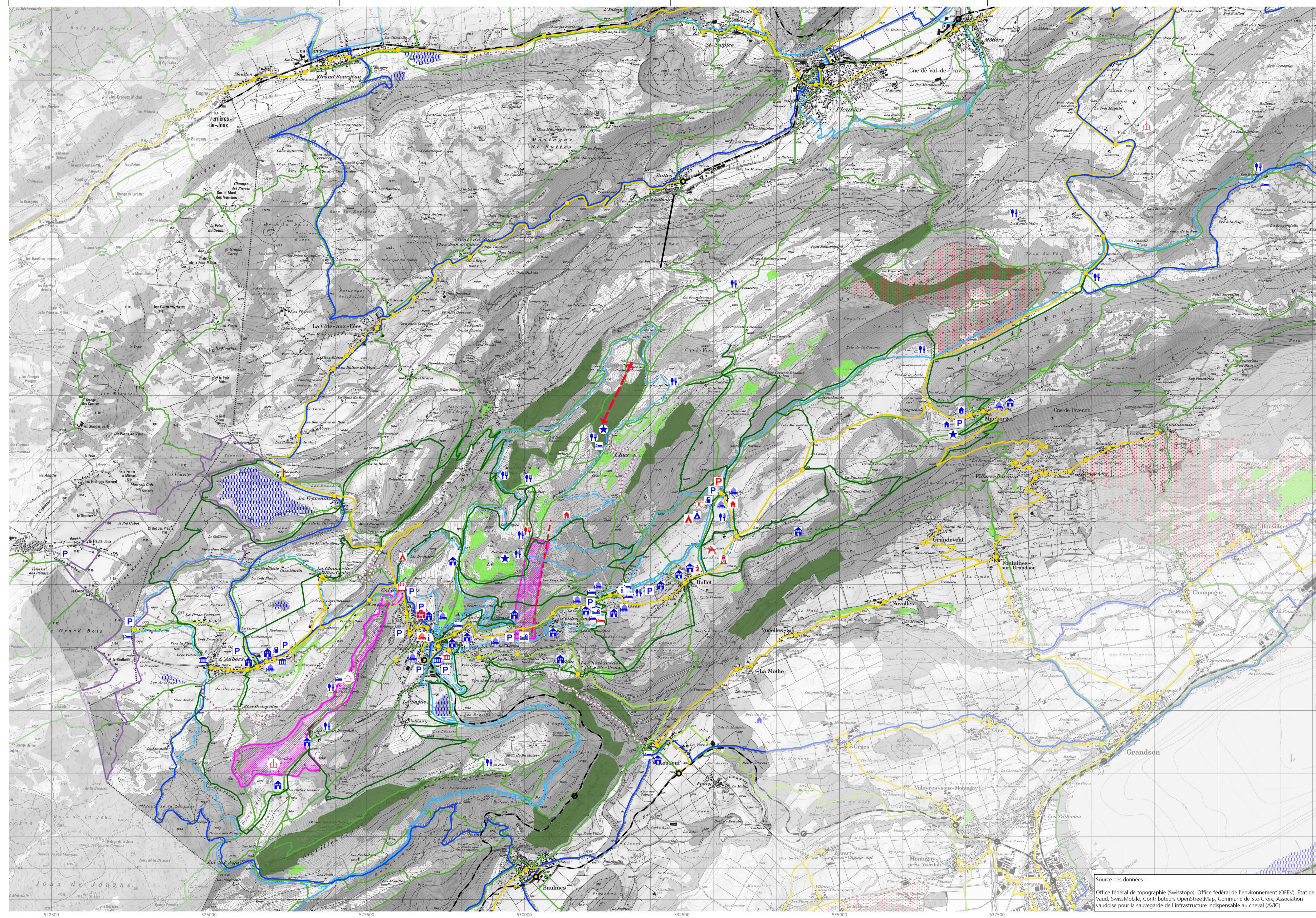
ANNEXES

1. Etude Gaëlle Serquet et Martine Rebetz « Changements climatiques, quel avenir pour les destinations touristiques des Alpes et du Jura vaudois ? »
2. Mandat SEREC – cahier des charges
3. Etude SEREC - « Objectifs et mesures stratégiques 2015/2020 pour Sainte-Croix / Les Rasses »
4. Organigramme nominatif du Groupe de pilotage pour la réalisation des objectifs stratégiques 2015-2020 et Membres du Groupe de Pilotage – Suivi des mesures stratégiques selon document SEREC
5. Mandat Laurent Vanat Consulting – cahier des charges et Etude de faisabilité Laurent Vanat Consulting - Nouvelle remontée mécanique pour la destination Sainte-Croix / Les Rasses – Diagnostic de viabilité du projet
6. Mandat Cabinet Jaquier Pointet – cahier des charges
7. Programme d'Actions Prioritaires 2016-2019 ADNV
8. Etude Rütter+Partner « L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise », 2004
9. Progression des nuitées hôtelières 2012 – 2017
10. Masterplan cartographique Jaquier Pointet
11. Schéma SEREC, Gouvernance du projet
12. Enjoy Switzerland, recommandations mise en scène Sainte-Croix / Les Rasses - Schlussbericht Sainte-Croix / Les Rasses
13. Stratégie Plan d'actions – estimations financières An 1 à 5

Jaquier Pointet SA
Rue des Pêcheurs 7
Case postale
1401 Yverdon-les-Bains
024 424 60 70
info@japo.ch
www.japo.ch

LÉGENDE

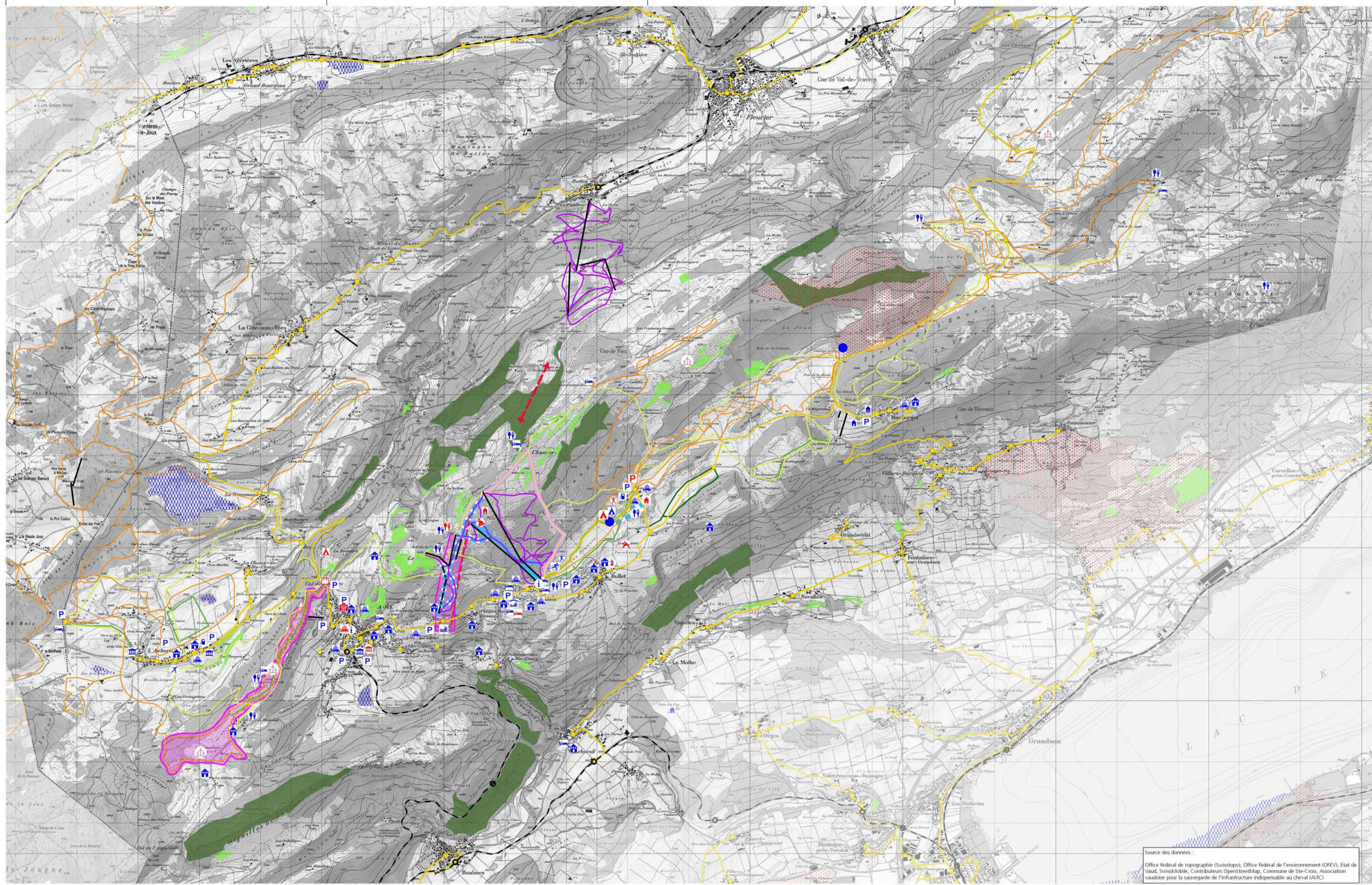
- Itinéraire de randonnée**
 - Chemin équestre (AVIC)
 - Chemin pédestre
 - Itinéraire SwissMobile à vélo
 - Itinéraire SwissMobile à VTT
 - Itinéraire SwissMobile à VTT / en projet
 - Via Francigena SwissMobile à pied
 - Sentier des Bornes
 - Balades archéologiques
- Remontées mécaniques**
 - Remontée mécanique existante
 - Remontée mécanique projetée
 - Liaison projetée Les Roches - La Robella
- Autres équipements**
 - Piscine couverte
 - Piscine et accueil 4 saisons
 - Zone de départ de parapentes
 - Accueil touristique
 - Institution muséale
 - Pôle muséal
 - Centre taoïste projeté
 - Centre nordique projeté
 - Centre équestre projeté
 - Point de vente produits du terroir projeté
 - Halle multifonctions projetée
 - Tour panoramique projetée
 - Parc éolien projeté
 - Zone de loisirs toutes saisons
- Mobilité**
 - Parking public existant
 - Extension projetée du parking
- Transports publics**
 - Arrêt de bus
 - Ligne de bus
 - Arrêt de train
 - Ligne de train
- Hébergements et restauration**
 - Chalet-Restaurant terrasse
 - Camping
 - Hôtel, gîte
 - Hébergement de groupe
 - Hébergement insolite
 - Chambre d'hôte et appartement de vacances
 - Borne Euro-Relais
 - Hébergement insolite projeté
 - Camping projeté
 - Auberge de jeunesse projetée
 - Extension du Grand Hotel des Rasses
 - Extension de la terrasse projetée
- Environnement**
 - Réserve de faune
 - Réserve forestière
 - Inventaire des prairies et pâturages secs (IPPS)
 - Inventaire fédéral des hauts et bas marais



Source des données :
Office fédéral de topographie (Swisstopo), Office fédéral de l'environnement (OFEV), Etat de Vaud, SwissMobile, Contributeurs OpenStreetMap, Commune de Ste-Croix, Association vaudoise pour la sauvegarde de l'infrastructure indispensable au cheval (AVIC)

LÉGENDE

- Piste de ski**
 - Piste de ski alpin existante
 - Piste de ski alpin éclairée
 - Piste de ski alpin éclairée projetée
 - Piste de ski de fond
 - Piste de ski de fond éclairée
 - Piste de ski de randonnée
 - Parcours raquettes
 - Chemin équestre hivernal
 - Chemin pédestre hivernal
- Remontées mécaniques**
 - Remontée mécanique existante
 - Remontée mécanique à rénover
 - Remontée mécanique projetée
 - Liaison projetée Les Roches - La Robella
- Enneigement**
 - Enneigement mécanique existant
 - Enneigement mécanique projeté
- Autres équipements**
 - Jardin des Neiges de l'École Suisse de Ski
 - Centre nordique existant
 - Centre nordique projeté
 - Snowpark projeté
 - Fun park ski de fond
 - Patinoire
 - Piscine couverte
 - Piscine et accueil 4 saisons
 - Accueil touristique
 - Institution muséale
 - Pôle muséal
 - Centre taoïste projeté
 - Halle multifonctions projetée
 - Parc éolien projeté
 - Zone de loisirs toutes saisons
- Mobilité**
 - Parking public existant
 - Extension projetée du parking
- Transports publics**
 - Arrêt de bus
 - Ligne de bus
 - Arrêt de train
 - Ligne de train
- Hébergements et restauration**
 - Chalet-Restaurant terrasse
 - Camping
 - Hôtel, gîte
 - Hébergement de groupe
 - Hébergement insolite
 - Chambre d'hôte et appartement de vacances
 - Borne Euro-Relais
 - Hébergement insolite projeté
 - Camping projeté
 - Auberge de jeunesse projetée
 - Extension du Grand Hotel des Rasses
 - Extension de la terrasse projetée
 - Point de vente produits du terroir projeté
- Environnement**
 - Réserve de faune
 - Réserve forestière
 - Inventaire des prairies et pâturages secs (OPPS)
 - Inventaire fédéral des hauts et bas marais



Source des données :
Office fédéral de topographie (Swisstopo), Office fédéral de l'environnement (OFEV), Etat de Vaud, SwissMobile, contributeurs OpenStreetMap, Commune de Ste-Croix, Association vaudoise pour la sauvegarde de l'infrastructure indispensable au cheval (AVIC)