

Stratégie de développement intercommunal

Atelier 2 : Diagnostic, axes, objectifs Commission économie et tourisme et partenaires

François Parvex, SEREC Sàrl

Dr. Serge Imboden, HES-SO Sierre

Dr. Vincent Grèzes, HES-SO Sierre



29 avril 2019



Crans-Montana



Salutations et contexte

Joseph Bonvin

Contexte : de la Commission de coordination à l'ACCM

1. Commission de coordination des six communes du Haut-Plateau de Crans-Montana

- Six présidents de communes

2. Association des communes de Crans-Montana

- Association de droit public à buts multiples (Loi sur les communes, Lco Art. 116 ff.)
- Principe :
 - Délégation de certaines tâches communales inaliénables (LCo art. 17)
 - Attribution d'autres tâches facultatives
- Objectifs :
 - Efficacité : coordination du développement intercommunal
 - Efficience : diminution du nombre de séances des élus

Contexte : élaboration d'un référentiel commun

Statuts de l'ACCM : Article 3 Tâches et buts

L'association des communes de Crans-Montana a les tâches et buts suivants :

- a) l'établissement d'un plan de marketing territorial* qui comprend les lignes directrices et les mesures à mettre en œuvre pour :
 - offrir aux habitants, aux entreprises et aux hôtes des conditions cadres qui répondent durablement à leurs besoins;
 - assurer la promotion économique pour la région de Crans-Montana;
 - assurer la communication, tant au niveau interne (population, hôtes) qu'au niveau externe.
- b) la promotion économique;
- c) l'établissement et l'actualisation d'un Plan directeur intercommunal** dans la zone touristique, en collaboration avec les communes membres;

Une commission intercommunale présidée par Jean-Claude Savoy, alors Président de Chermignon, a élaboré un Plan de marketing territorial 2009 - 2012 "light".

*Plan de marketing territorial = Stratégie de développement intercommunal ;

** à ne pas confondre : le Plan directeur intercommunal constitue l'une des composantes du Plan de marketing territorial. Il est lié à l'aménagement du territoire et concerne uniquement la zone touristique

Objectifs de l'Atelier 2 Diagnostic, axes, objectifs

Objectifs de l'atelier :

1. Compréhension commune du projet de Stratégie de développement intercommunal
2. Consolidation du diagnostic du territoire intercommunal initié par l'analyse des études disponibles
3. Identification des axes à traiter dans la Stratégie de développement intercommunal
4. Première élaboration des objectifs pour les différents enjeux à l'horizon 2030 environ
5. Suite des opérations et fixation des dates
 - Transmission du PV de l'atelier à toutes les personnes invitées (au plus tard le 3.05.2019)
 - Atelier 3 Vision et stratégies (3.06.2019, 19:15 – 21:15)

Ordre du jour de l'Atelier 2 Diagnostic, axes, objectifs

| Horaire | Activités |
|--------------------|--|
| | Jour : 29.04.2019 |
| - 1915 | <i>Accueil</i> |
| 1915 - 1930 | Salutations et contexte Déroulement de l'atelier |
| 1930 - 1945 | Enseignements de l'analyse documentaire |
| 1945 - 2000 | Démarches de planification en cours |
| 2000 - 2015 | Propositions de sujets à aborder dans la SDI |
| 2015 - 2100 | Première élaboration des objectifs (Système Word Café, 2 tours) |
| 2100 - 2115 | Restitution |
| 2115 - 2130 | Suite des travaux |
| 2130 - | Moment convivial |

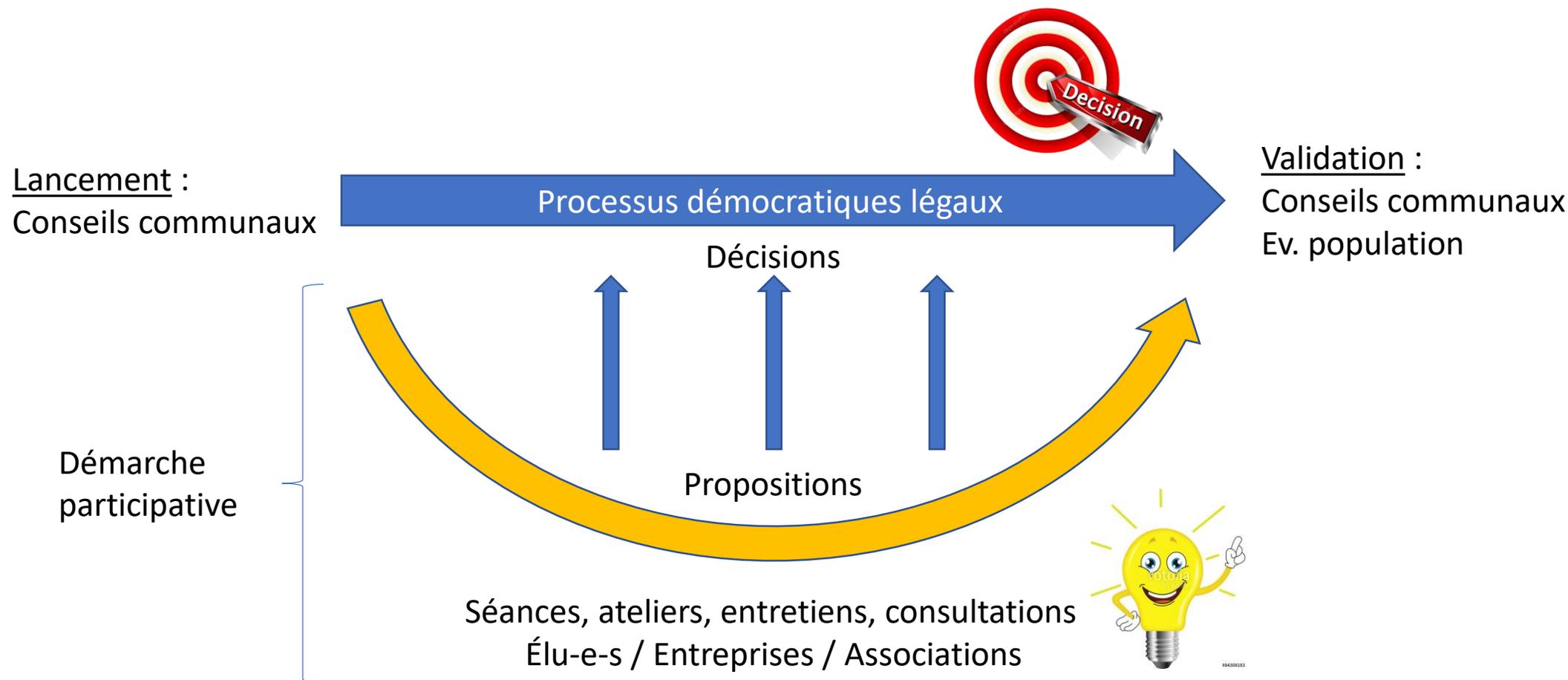
Processus d'établissement de la Stratégie de développement intercommunal (SDI)

Joseph Bonvin

François Parvex



Conception de la démarche participative



Conditions de réussite pour l'élaboration de la mise en œuvre de la Stratégie de développement intercommunal

1. Engagement formel et implication des Conseils communaux

- ✓ Réalisation et mise en œuvre de la Stratégie de développement intercommunal

2. Engagement formel et implication de l'ACCM et de CMTC

- ✓ Implication du secrétariat général dans l'élaboration et suivi de la mise en œuvre de la Stratégie de développement intercommunal.
 - Yves-Roger Rey, Rafal Hys
 - Bruno Huggler

3. Engagement formel et implication des principaux partenaires

- Démarche ouverte, les participant-e-s peuvent changer au cours du temps

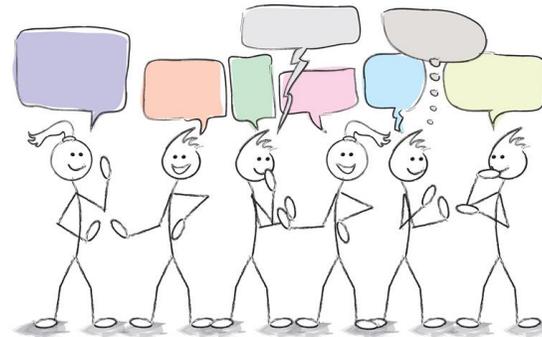
Conditions de réussite : développement d'une culture partagée

OUVERTURE

EXPERIENCES
PREALABLES
POSITIVES



RICHESSSE
D'INTERACTIONS



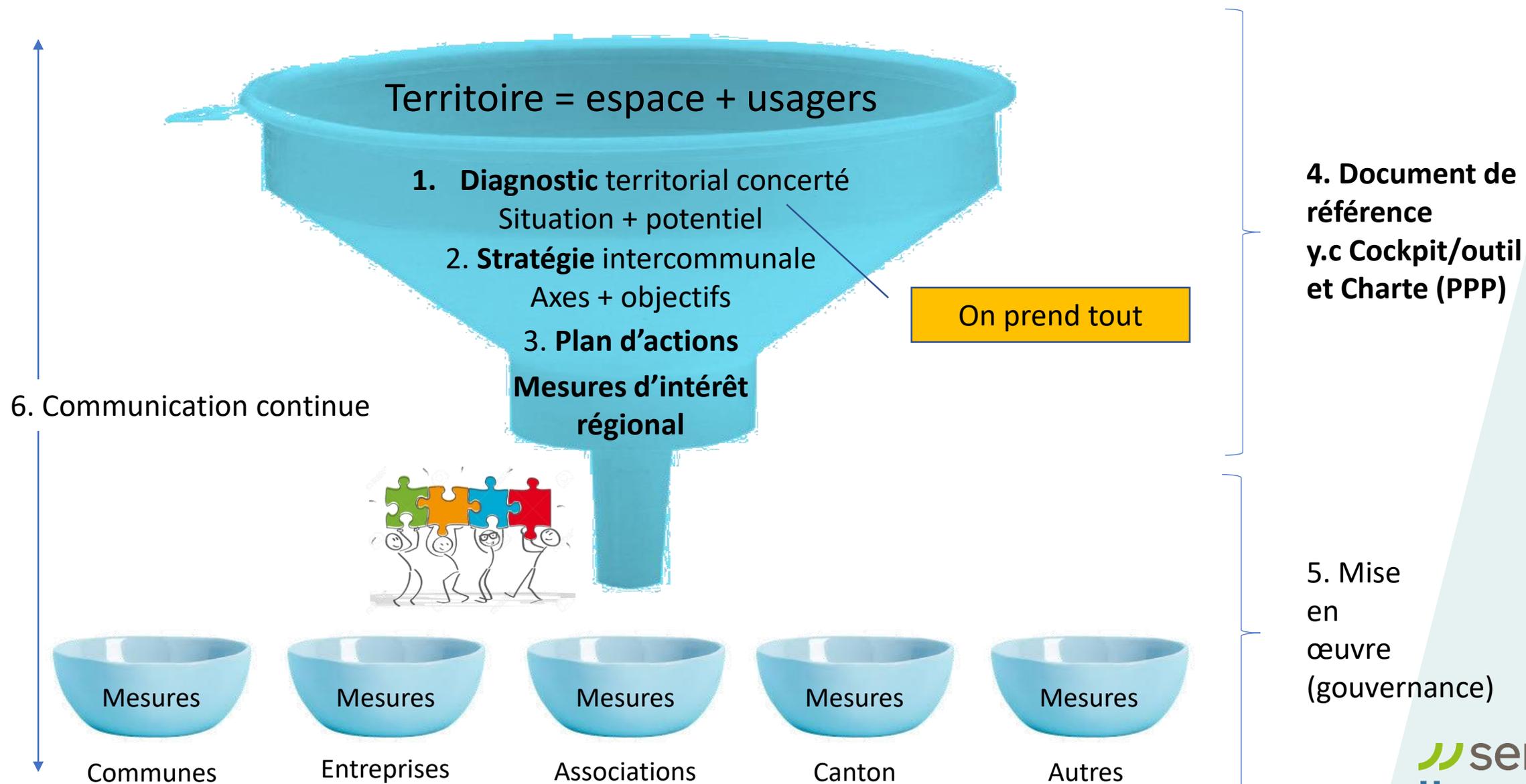
+ Transparence



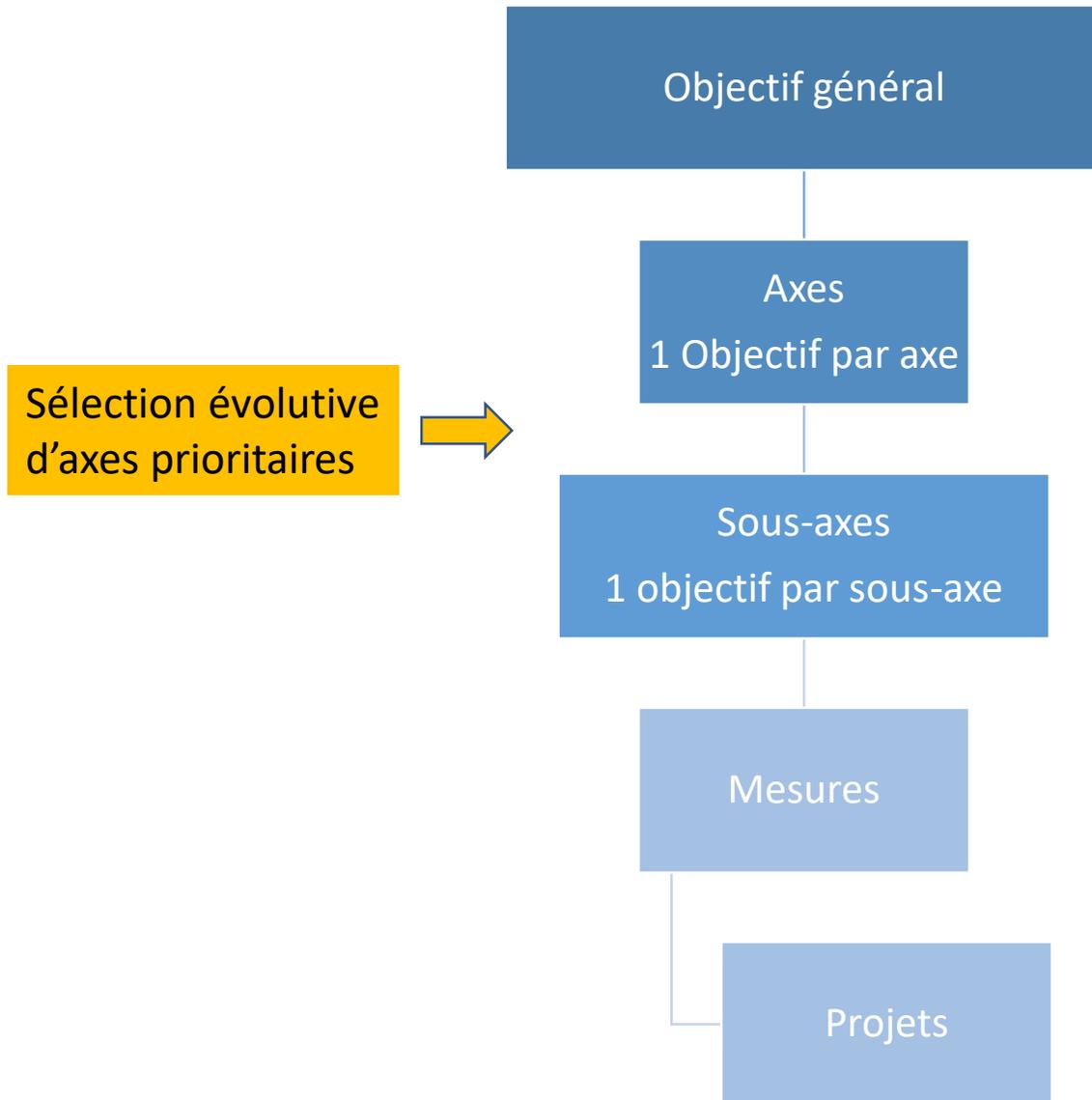
CONFIANCE

+ Plaisir

Un scénario en 5 étapes + communication



2. Stratégie intercommunale : une cascade



Exemples d'axes :

- Territoire
- Économie
- Gouvernance

Exemples de sous-axes :

- Agriculture / viticulture / agritourisme
- Tourisme
- Artisanat / Services
- ---

3.3 Gestion des cycles de projets : outil de pilotage / cockpit (HES-SO)

STRATEGIES - MESURES - PROJETS

| Objectifs stratégiques | | No. | Indicateurs stratégiques | état actuel | état visé | atteint | No. | Mesures / objectifs opérationnels | No. | No. | Projets | PrNo | Qui ? | Début | Fin | ok | |
|------------------------|----|--------------|--------------------------|-------------|-----------|---------|-----|-----------------------------------|-----|-----|----------|------|-------|------------|------------|----|--|
| Stratégie 1 | s1 | Indicateur 1 | ? | 30 | 30 | 100% | m1 | Mesure 1 | o1 | p1 | Projet 1 | 1 | xy | 14.12.2018 | 13.01.2019 | ✓ | |
| | s2 | Indicateur 2 | ? | 70 | 100 | 70% | m3 | | o3 | p3 | Projet 3 | 3 | aa | 16.12.2018 | 15.01.2019 | ✗ | |
| | s3 | | | | | | m4 | | o4 | p4 | | | | | | | |
| | s4 | | | | | | m5 | | o5 | p5 | | | | | | | |
| | | | | | | | m6 | | o6 | p6 | | | | | | | |
| | | | | | | | m7 | | o7 | p7 | | | | | | | |
| | | | | | | | m8 | | o8 | p8 | | | | | | | |
| | | | | | | | m17 | | o17 | p17 | | | | | | | |
| | | | | | | | m18 | | o18 | p18 | | | | | | | |
| | | | | | | | m19 | | o19 | p19 | | | | | | | |
| | | | | | | | m20 | | o20 | p20 | | | | | | | |
| | | | | | | | m21 | | o21 | p21 | | | | | | | |
| | | | | | | m22 | | o22 | p22 | | | | | | | | |
| | | | | | | m23 | | o23 | p23 | | | | | | | | |
| | | | | | | m24 | | o24 | p24 | | | | | | | | |

Stratégies

Indicateurs

Mesures

Projets

+ responsable exécutif

4. Document évolutif et Charte : partenariat public privé (PPP)



CRANS-MONTANA TOURISME & CONGRÈS Charte de qualité

Credo

«Crans Montana Tourisme & Congrès (CMTC) est une équipe de professionnels passionnés, visant l'excellence au service des hôtes et partenaires de notre destination.»

VISION ET MISSION DE L'ENTREPRISE

Dans le respect de la politique de tourisme des six Communes de Crans-Montana, CMTC assure le développement touristique de la destination et son positionnement global en tant que marque « Premium ».
CMTC vise un niveau d'excellence permanent, anticipant et répondant aux attentes de ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs.
En déployant la conscience touristique de la population et en s'appuyant sur les richesses de notre patrimoine et nos traditions, CMTC s'engage à offrir et promouvoir des services de qualité exemplaire pour la renommée internationale de Crans-Montana.

Valeurs fondamentales

CLIENT

Le client est au centre de nos efforts.
En offrant un accueil personnalisé et
En créant des expériences uniques.

A reprendre et étoffer

COLLABORATEURS

Nous mettons tout en œuvre pour créer et maintenir un environnement professionnel de qualité, propice au développement de nos compétences.
Respect mutuel, esprit d'initiative, confiance, identification à la destination et implication totale sont les principes qui nous animent au quotidien.
Aussi, nous veillons à mesurer régulièrement l'indice de satisfaction des collaborateurs.

QUALITE

Excellence et qualité durable sont le fondement de notre démarche au service de nos hôtes et partenaires.
Nous actualisons constamment nos standards de qualité et mesurons régulièrement leur efficacité par des enquêtes de satisfaction.

ENVIRONNEMENT

L'environnement constitue le capital du tourisme. Nous voulons, par notre action, développer la prise de conscience environnementale, aussi bien chez nos collaborateurs que chez nos partenaires et hôtes.

PERFORMANCE ECONOMIQUE

Nous nous engageons à produire des résultats économiques mesurables, fondés sur une stratégie au service de la performance. Nous développons des actions commerciales à haute valeur ajoutée pour le bénéfice de l'ensemble des acteurs de la destination.

COMMUNICATION

Nous sommes un catalyseur de la communication interne et externe de la destination. A ce titre, nous sommes à l'écoute permanente et favorisons le dialogue entre l'ensemble des acteurs de Crans-Montana. Les avis et critiques sont autant d'opportunités qui nous sont offertes de progresser.

Le Président

Hubert Berthelot

Le Directeur

Philippe Rubod



Crans-Montana, 28.02.2014

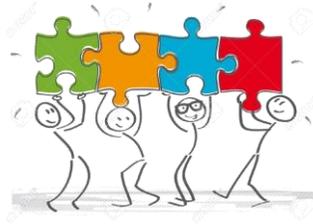
Adhésion et engagement ferme à respecter

Exemple

Résultats intermédiaires de l'analyse documentaire

Dr. Vincent Grèzes

Dr. Serge Imboden



- I. Méthodologie de l'analyse documentaire
- II. Forces et faiblesses des études
- III. SWOT de Crans-Montana (analyse documentaire + Résultats de l'atelier 1)

Reconstruire la mémoire et en faire

I. Méthodologie de l'analyse documentaire

• Recueil des études

- 54 documents fournis par l'ACCM
- Boule de neige : identification de 21 autres études pertinentes
- Finalement 97 documents internes reçus + 3 documents externes (Canton, ARVR)

• Sélection des études

- Les documents annexes et incomplets ont été écartés
- Sélection de 37 documents pertinents (rapports intermédiaires, finaux, enquêtes et présentations), plus de 650 pages de rapports analysés

• Analyse des études

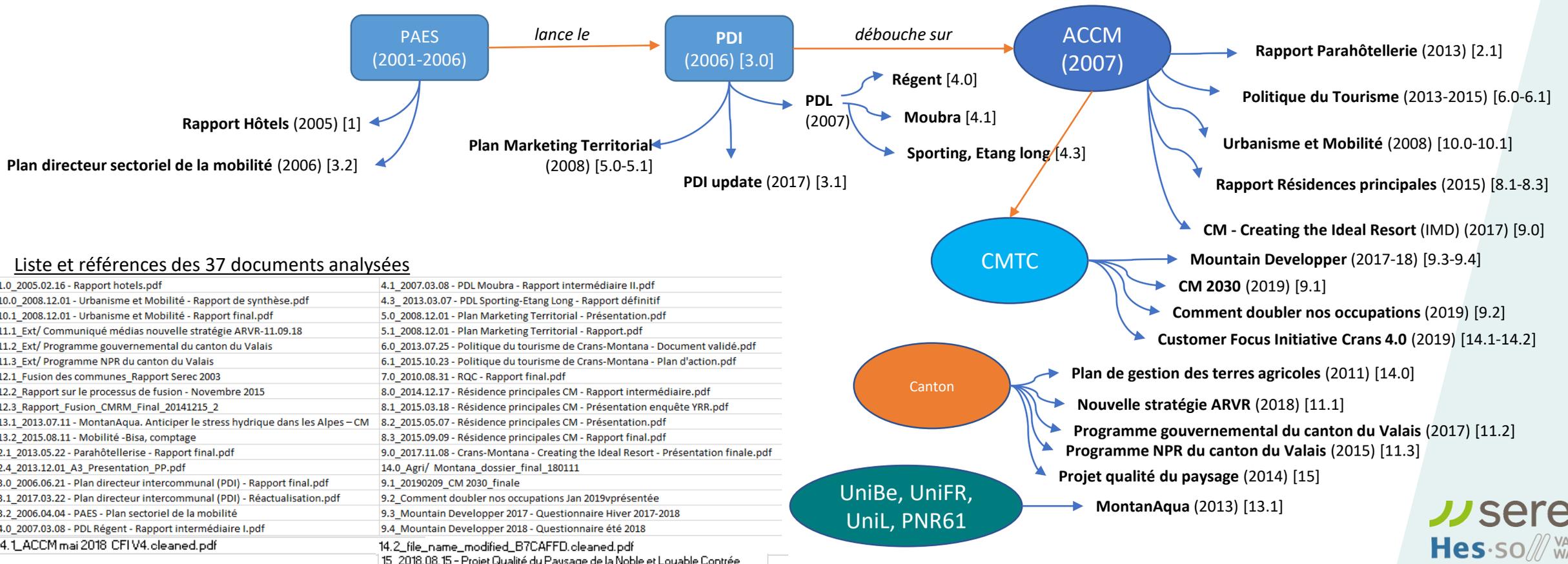
- Analyse des forces et faiblesses des études
- Analyse des fréquences pour l'identification de thématiques clés
- Analyse qualitative :
 - Identification des forces et faiblesses des études (identification de 75 facteurs)
 - Inventaire de 272 acteurs regroupés en 16 catégories
 - SWOT de Crans-Montana : inventaire de 248 facteurs regroupés en 16 catégories
 - *Totaux* : Forces = 55/232 ; Faiblesses = 75/232 ; Opportunités = 81/232 ; Menaces = 31/232 ; Opp./Menace = 1
 - *Catégories* : Activités touristiques, Agriculture, Aménagement, Dispersion des forces, Domaine skiable, Economie, Education, Environnement, Gouvernance, Hébergement, Identité, Infrastructures, Marketing, Mobilité, Services, Territoire

II. Forces et faiblesses des études

• Convergence des études

«Au début des années 2000, l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) choisit Crans-Montana comme région pilote pour son **Plan d'Action Environnement et Santé (PAES)**.» [10.1, p.6]

«Le principal instrument de pérennisation du PAES, le **Plan directeur intercommunal (PDI)**, est repris par les six communes qui l'ont fortement développé depuis 2006. *Inspiré des résultats du PAES, cet instrument de travail a débouché sur la création d'une association des six communes.*» [10.1, p.6]



II. Forces et faiblesses des études

| Forces | Faiblesses |
|--|---|
| <p>Convergence et cohérence générale</p> <p>Analyse détaillée des ressources et sites stratégiques [3.0]</p> <p>Analyse démographique et socio-professionnelle et segmentation des résidents par enquête qualitative [8.3]</p> <p>Analyses sectorielles : planification par secteurs, lieu-dits et sites stratégiques [3; 3.1; 4.1]</p> <p>Etablissement d'une vision Crans-Montana 2020 [3; 5; 5.1] et d'une stratégie marketing à l'horizon 2020 [5.1]</p> <p>Propositions, plans d'action [1; 2; 3; 3.1; 3.2; 4; 4.3; 5.1; 6; 6.1; 8.3; 9; 9.1; 9.2; 10.1; 11.2; 11.3; 14.2; 15]</p> <p>Création de scénarios et proposition d'options stratégiques (PDL) [3.1; 4.1] (Urbanisme et Mobilité) [10.1]</p> <p>Etablissement d'indicateurs de performance [3; 5.1; 6.1; 9.1]</p> <p>Nombreuses références de benchmarking [1; 2; 3; 4; 8.3; 9]</p> <p>Actualisation des réalisations (2006-2016) et feuille de route 2017-2020 [3.1]</p> | <p>Analyses sectorielles: tous les secteurs de compétences de l'ACCM ne sont pas couverts (p.ex. énergie, jeunesse, promotion économique, santé-social, transports de personnes, activités culturelles et sportives)</p> <p>Seules 4 études se réfèrent à des études qualitatives/de terrain:</p> <ul style="list-style-type: none">- Urbanisme et mobilité : «ateliers participatifs»[10.1]- Résidences principales : «focus groupes» [8.1], «enquête qualitative» [8.3]- Comportement et avis des touristes [9.3; 9.4] <p>Peu de communication publique sur les résultats.</p> <p>Tous les PDL des sites stratégiques ont-ils été réalisés ?</p> <p>Quelles sont les propositions suivies et les mises à jour ? [10.1]</p> <p>Manque de déclaration de mise en œuvre des projets et de planification opérationnelle [5.1]</p> <p>Comment les benchmarkings ont-ils été réalisés (terrain) ?</p> |

II. Forces et faiblesses des études

Questions et remarques soulevées par l'analyse des études

- Qui pilote les plans d'action définis lors des études précédentes ?
- A-t-on fait un bilan des actions proposées et réalisées ?
- Il n'y a pas d'études réalisées sur les activités hors tourisme, aménagements/infrastructures et hébergement.
Exemples : énergie, jeunesse, promotion économique, santé-social, transports de personnes, activités culturelles et sportives, démographie, ...
- Il n'y a pas d'analyse des liens entre les deux études marketing été et hiver, notamment des liens entre clients ou réponses identiques.

III. Présentation de l'analyse SWOT

1. Photos des SWOT des groupes de l'atelier 1

2. Présentation du SWOT synthétique : analyse documentaire (noir) + Groupes de l'atelier 1 (bleu)

0. En général

I. Territoire :

1. Aménagement

2. Mobilité

3. Infrastructures

II. Economie :

0. Facteurs externes généraux

1. Agriculture

2. Energie ?

3. Tourisme

4. Domaine skiable

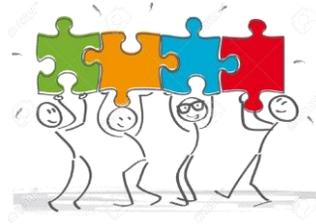
5. Développement endogène et diversification

6. Artisanat et services

III. Gouvernance :

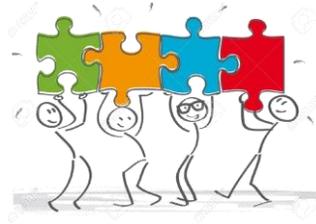
1. Structure et fonctionnement

Démarches de planification en cours



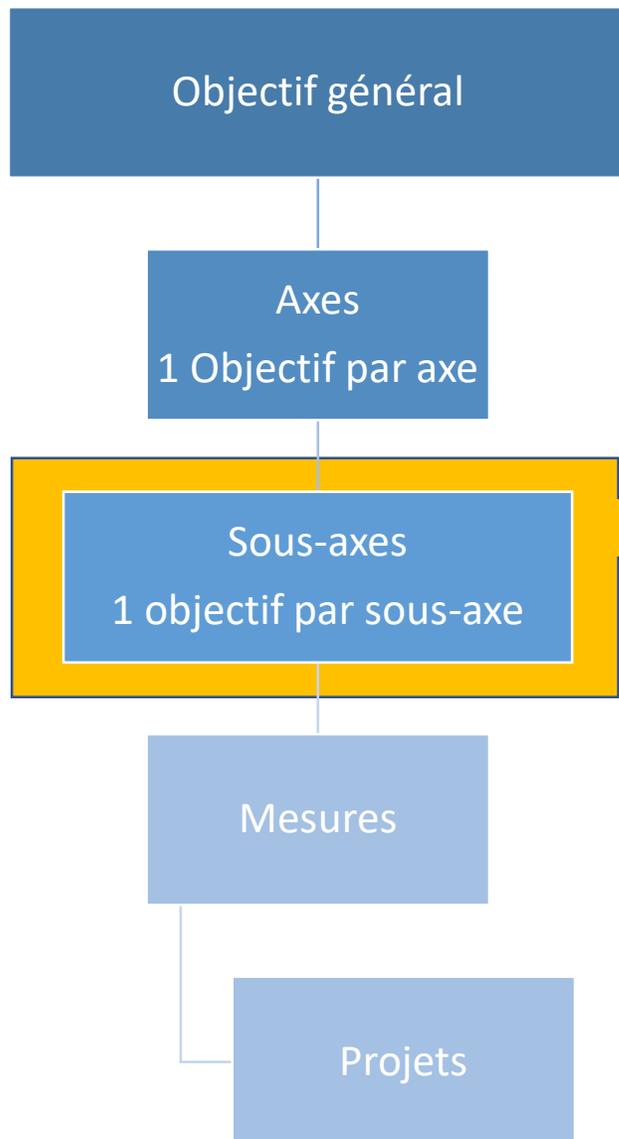
- I. Tourisme (B. Huggler)
- II. Agriculture / viticulture (Thibaud Beytrison)
- III. Structures de gouvernance (Marie-Claire Combe)

Propositions de sujets à aborder dans la SDI



1. Récolte des propositions
2. Classification des propositions en sous-axes
3. Priorisation des propositions

2. Stratégie intercommunale : sujets à aborder



Exemples d'axes :

- Territoire
- Économie
- Gouvernance

Exemples de sous-axes :

- Agriculture / viticulture / agritourisme
- Tourisme
- Artisanat / Services
- ...

Première élaboration des objectifs

- Travail par groupes

On a besoin de vos contributions
Ce que nous allons faire ensemble c

Les objectifs : un mariage SMART



Objectifs



Indicateurs

SMART

Spécifique
Mesurable
Acceptable
Réaliste
Temporel

Formulaire

Objectif : Une phrase courte, précise, consensuelle et facilement compréhensible

Indicateurs : SMART, 2-3 indicateurs maximum

- ...

| Mesures | Projets / réalisations (outputs) | 1 Responsable |
|---------|----------------------------------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

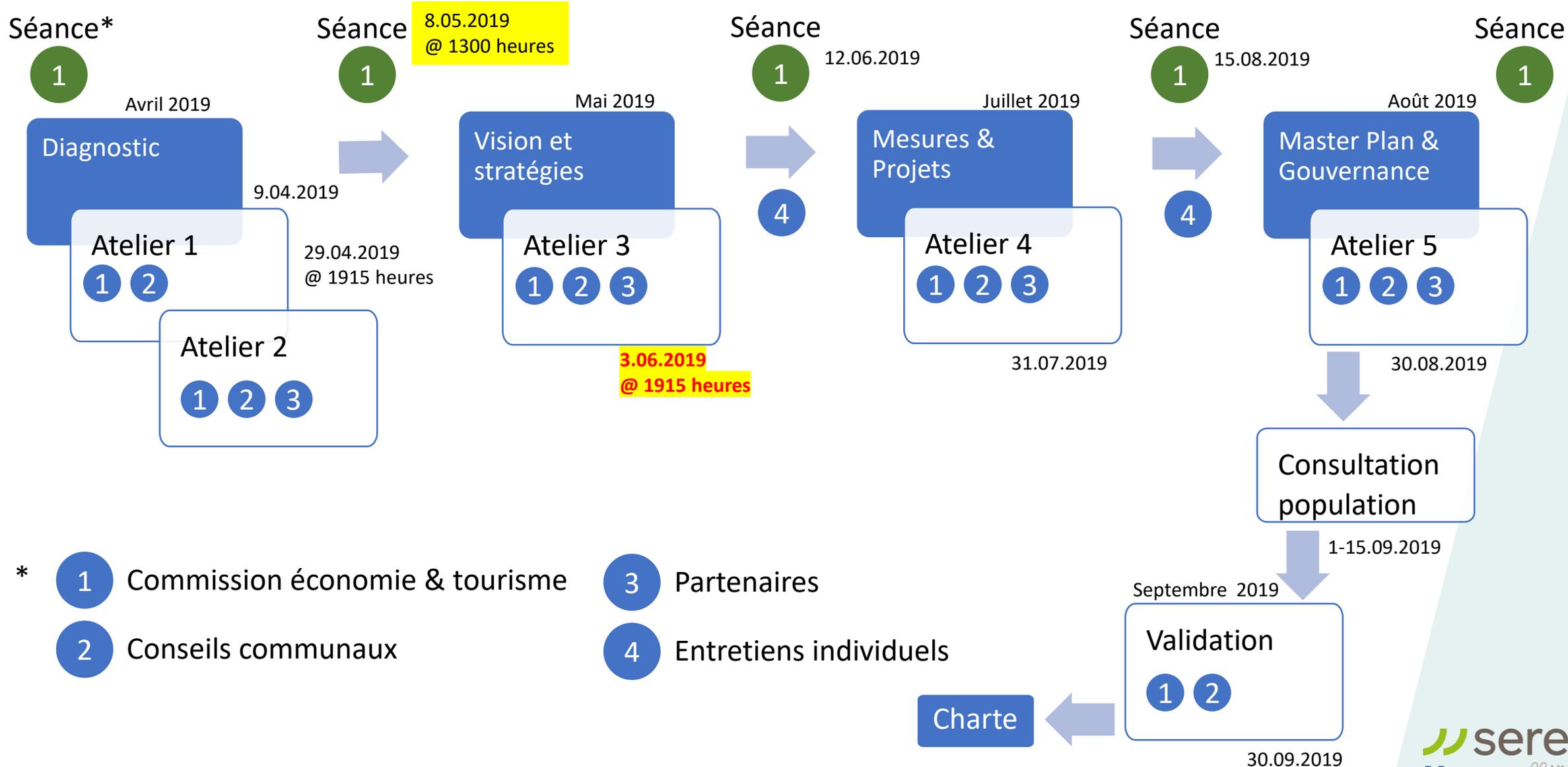
Première élaboration des objectifs

- Restitutions

Suite des opérations

- PV, finalisation du diagnostic (contexte tenant compte du plan de marketing territorial ACCM 2008, compte rendu études, SWOT, axes prioritaires)
- Travail sur les axes avec les personnes concernées
- Plan de travail prévisionnel (diapositive suivante)
 - Date et contenu Atelier 3 : consolidation système d'objectifs et indicateurs, propositions de mesures et projets. Proposition 3.juin 2019

Plan de travail prévisionnel 29.04.2019



MERCI DE VOTRE ATTENTION

Team Serec – HES-SO

François Parvex

Serge Imboden

Vincent Grèzes



parvex@serec.ch



www.serec.ch



Avenue de France 6, 1950 Sion

