

# Le tourisme fribourgeois voit loin

## Gouvernance

Fribourg Région entame une mue pour alléger ses structures et gagner en efficacité d'ici à 2021. Ce projet pionnier pourrait inspirer d'autres destinations.

LAETITIA GRANDJEAN

Comment rendre une petite région touristique compétitive face aux grandes évolutions qui attendent le secteur? Le tourisme fribourgeois voit loin et entame depuis plus de deux ans un travail de réflexion sur ses structures. Là où le terme «agilité» devient le maître mot, il s'agit pour l'Union fribourgeoise du tourisme (UFT) de gagner en efficacité pour se consacrer davantage à l'essentiel: le tourisme et l'expérience offerte aux hôtes. Cette démarche innovante et ambitieuse pourrait inspirer d'autres régions touristiques. Du fait de sa petite taille et de sa diversité, des lacs aux Préalpes, le canton de Fribourg estime pouvoir devenir un laboratoire



L'UFT ouvre la voie à plus de collaborations entre ses entités touristiques régionales, des lacs aux Préalpes.

Fribourg Région/Kevin Piccard

expérimental et exemplaire au niveau national.

«J'aimerais que notre région touristique soit la mieux organisée de Suisse», annonçait Pierre-Alain Morard, directeur de l'UFT, au moment de présenter à la

presse le projet FIT'NG 2021 (pour Fribourg Innovation Tourism for Next Generations). Ce projet Innoutour se place dans la continuité du projet DMO X présenté l'an dernier par l'UFT. Tous deux répondent à l'un des objectifs stratégiques de la Vision 2030 du tourisme fribourgeois, élaborée en 2009.

Plus de temps pour renforcer la promotion, les offres et l'accueil La démarche de FIT'NG 2021 se distingue en premier lieu par une approche «participative et collaborative». Près de cent collaborateurs ont pris part au processus, interrogés par écrit et par oral. Cet exercice a notamment confirmé l'importance des tâches administratives, soit 31% de la charge de travail. «Le poids de l'administratif empêche de se concentrer sur le cœur du métier. Nos ressources sont limitées, d'où la nécessité de trouver des synergies. Ce gain de temps permettrait une promotion plus adaptée, un accueil plus qualitatif et davantage d'offres et de produits», résume Pierre-Alain Morard.

Précisons que le tourisme fribourgeois est composé de huit entités touristiques (sept régionales et une cantonale) fonctionnant de manière autonome. «Les différences dans le mode de fonctionnement entraînent des problèmes de coordination. Les ressources et les compétences sont fragmentées, limitant l'impact des actions entreprises», relève Elvis Gonzales, du cabinet de

consulting M&BD, en charge du Livre blanc réalisé en parallèle du projet FIT'NG (lire ci-dessous). «Les offices de tourisme n'ont souvent pas la taille critique et manquent de temps pour se professionnaliser», abonde Pascal Charlet, directeur de La Gruyère Tourisme. L'objectif consiste dès lors à mutualiser les ressources et à optimiser les méthodes de travail. «Cela ne fait pas de sens de

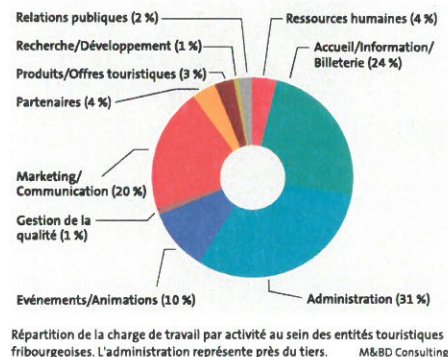
rédiger huit rapports annuels, de réaliser huit assemblées générales», illustre Pierre-Alain Morard, qui aimerait abaisser la part de l'administratif à environ 20%.

## Partager comptabilité, bases de données et formation

Plusieurs projets concrets ont déjà été lancés par les comités de pilotage (12 personnes) et exécutif (5 personnes). Il en va de la mise en commun d'un système de comptabilité et des bases de données, mais aussi d'une gestion centralisée des apprentis et stagiaires avec une cartographie des processus métier. La démarche se veut reproductible à plus large échelle. «La marche à suivre est spécifiquement adaptée au tourisme, d'où l'intérêt pour d'autres destinations», explique Pierre-Alain Morard. Le projet prévoit également des questionnaires servant à analyser les flux financiers ainsi qu'à établir un état des lieux des comités touristiques et de leurs membres.

Pour réussir, ce projet – qui se terminera en novembre 2021 – repose aussi sur la volonté des collaborateurs. «Il s'agit d'un processus évolutif et non d'une réorganisation qui impactera les emplois, précise encore Pierre-Alain Morard. Globalement, le projet répond bien. Je ressens une motivation et une envie de plus se consacrer au tourisme. Le tourisme n'a plus de frontières. Il est fondamental de prendre ce paramètre en considération si nous voulons nous en sortir.»

## Le travail administratif pèse lourd



## Livre blanc: potentiel et défis

## Manque d'hôtels et d'événements phare

Si le canton de Fribourg jouit «d'une situation géographique centrale», «de paysages variés» et «d'un riche patrimoine culturel», les défis qui attendent sont aussi nombreux. Le Livre blanc édité en parallèle au projet FIT'NG 2021 établit un état des lieux du tourisme fribourgeois, suisse et mondial. Il souligne à plusieurs reprises l'insuffisance de l'offre hôtelière comme principal écueil.

«Le secteur de l'hôtellerie doit être soutenu par un encouragement à la création d'infrastructures. En raison des coûts de l'hôtellerie, celle-ci doit se distinguer par une qualité irréprochable», relève le document. Parmi les autres faiblesses de la destination, le Livre blanc cite encore le manque d'événements «à réelle portée internationale» et des domaines skiables à faible altitude, menacés par le ré-

chauffement climatique. Il invite dès lors les destinations et remontées mécaniques «à réduire leur dépendance à l'hiver». Le rapport estime par ailleurs que le canton a une carte à jouer dans le tourisme durable et qu'il est «parfaitement en mesure d'attirer une clientèle exigeante en la matière». lg

[mbdconsulting.ch/tourisme-fribourgeois](http://mbdconsulting.ch/tourisme-fribourgeois)

## «La fermeture des bains n'est pas une catastrophe»

### Val d'Illiez

Arrivé dans la destination en mai, Sébastien Epiney reconnaît que «tout n'est pas simple», mais estime que la fermeture de Thermes Parc n'impacte pas la saison d'hiver.

LAETITIA GRANDJEAN

Sébastien Epiney, vous vivez votre première saison d'hiver comme directeur de Région Dents du Midi. Et rien ne paraît simple. A commencer par la faillite des Bains de Val-d'Illiez qui ont fermé début octobre, tout comme le restaurant et les appartements de vacances. Comment ces événements impactent-ils la destination? Je ne vois pas cette fermeture comme une catastrophe. L'impact est très faible, voire nul, car notre offre, y compris indoor,

est diversifiée et ne dépend pas que des bains. Je suis confiant et optimiste. Tous les voyants sont au vert pour cette saison d'hiver. Les remontées mécaniques enregistrent une hausse de 12,7% des abonnements en prévente. Les hôtels affichent également un excellent taux de réservation jusqu'en mars. Plusieurs semaines en janvier affichent complet grâce aux JOJ et les épreuves de curling qui se déroulent à Champéry.

Mais vous ne pouvez pas nier un dégat d'image important lié à la fermeture des bains... Les bains représentent certes une plus-value, mais le concept n'a jamais été terminé et la gestion jamais optimale. Dix millions sont nécessaires pour terminer l'hôtel prévu au sein du complexe. Honnêtement, je préfère qu'ils restent fermés une saison pour repartir sur des bases saines, avec une gestion professionnelle et pérenne.

Vous confirmez que le com-

plexe des bains suscite l'intérêt d'investisseurs potentiels? Oui, plusieurs personnes intéressées sont venues nous voir au bureau afin de s'informer sur la destination. Tout le monde attend maintenant les décisions judiciaires qui permettront ensuite de se positionner.

**Autre dossier sensible: l'échec de la fusion des remontées mécaniques de Champéry – Les Crosets et de Morgins qui aurait dû donner naissance à une société unique pour les Portes du Soleil Suisse. Ce refus signifie aussi un frein à des projets d'envergure, comme une résidence touristique Swisspeak à Morgins...** Effectivement, tous les investissements futurs soutenus par la société Régionale ValChablais Invest, de l'ordre de 145 millions de francs, dépendent d'une

condition: la fusion. Je pense surtout que nous avons perdu du temps, mais la fusion se fera en 2020.

**Le domaine des Portes du Soleil ne figure pas au sein du Magic Pass et ne pratique pas de tarification dynamique. Quels sont ses arguments de vente?** On parle beaucoup de prix, alors que la qualité reste le premier argument. Cet hiver, 45 millions ont été investis dans le domaine skiable, dont 12 millions côté

Suisse. C'est énorme! En termes d'offres préférentielles, nous proposons plusieurs actions pour les enfants, les moins de 26 ans et les familles, comme la gratuité pour les enfants des classes primaires du district ainsi que pour les moins de 12 ans en cas d'achat d'un abonnement de saison adulte.

**Donc aucune volonté du côté des Portes du Soleil de rejoindre le Magic Pass?**

Ce produit a permis de remettre les gens sur les skis, mais je suis content que nous n'en fassions pas partie. Il vaut mieux investir dans le renouvellement de l'offre que dans le dumping. Il ne s'agit pas d'un produit touristique, mais destiné aux pendulaires, avec une vision à court terme.

**Vous avez rejoint une structure récente, qui regroupe huit actionnaires de divers secteurs, allant de l'agriculture aux hôteliers en passant par les transports. Un mariage heureux?**

Tout n'est pas simple. Et cela me passionne. Nous devons encore consolider cet esprit fédérateur mais la plupart remarquant une professionnalisation. La marque Région Dents du

Midi est très bien acceptée dans la région. Reste à développer sa notoriété à l'extérieur et à faire en sorte que les gens associent ce massif photogénique à la partie suisse du domaine des Portes du Soleil.



Sébastien Epiney Raphael Faux