

**Le produit au centre de
la communication.**

Jura & Trois-Lacs

Stratégie 2020-2023

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
1. PRINCIPALES PHASES DEPUIS LA CRÉATION DE JURA & TROIS-LACS	2
2. BILAN 2016-2019	3
2.1. Le tourisme en Suisse aujourd'hui.	3
2.2. Analyse de marché pour la Suisse.....	3
2.3. Le tourisme dans notre destination en 2016 et 2017	4
2.4. Evolution de la structure Jura & Trois-Lacs entre 2016 et 2019	8
2.4.1. Retour sur les objectifs fixés dans la demande 16-19 adressée aux cantons	8
2.4.2. Nouveaux objectifs adaptés aux budgets 2016-2019	9
2.4.3. Constats	9
3. PÉRIODE 2020-2023 – STRATÉGIE.....	11
3.1. Stratégie touristique de la Confédération.....	11
3.1.1. J3L et la stratégie touristique de la Confédération.....	11
3.2. Défis Jura & Trois-Lacs 2020-2023 - Le produit au centre de la communication	13
3.2.1. Un moyen pour y arriver : La digitalisation.....	14
3.2.2. Toujours plus de métiers nécessaires dans la communication.....	14
4. PÉRIODE 2020-2023 – ANALYSE PRÉALABLE ET NOUVEAUX OBJECTIFS.....	15
4.1. Analyses et changements préalables à l'entrée dans la période 20-23.....	15
4.1.1. Villes de la destination.....	15
4.1.2. Territoire et interactions cantonales	15
4.1.3. Gouvernance	16
4.1.4. Financements et moyens à disposition	18
4.1.5. Missions de J3L marketing.....	19
4.1.6. Ressources humaines	20
4.1.7. Evolution du nombre de collaborateurs dans la structure.....	23
4.1.8. Comparaison avec d'autres destinations de Suisse	23
4.1.9. NPR 2020-2023.....	24
5. FINANCEMENT 2020-2023.....	25
5.1. Budget détaillé 2020-2023	25
5.1.1. Contributions BEJUNE	25
5.1.2. Contributions des villes	25
6. ANNEXES.....	26
6.1. Tableau de financement détaillé	26
6.2. Liste des membres du Comité au 30.11.2018	26

INTRODUCTION

A l'évocation du nom d'un canton ou d'une région, l'imagerie touristique est souvent la première idée qui traverse l'esprit du grand public. Que ce soit le souvenir agréable d'un séjour en nos terres ou le souhait de s'y rendre dans un avenir proche, notre destination est un réservoir en puissance d'escapades et d'émotions. Les paysages vendent de l'évasion, les villes racontent une histoire, le terroir des savoir-faire, les prestataires touristiques des expériences et la population devient un vecteur de traditions.

La mission de Jura & Trois-Lacs est de faire connaître les richesses naturelles et culturelles de notre destination ainsi que de soutenir les cantons et les villes dans leurs démarches visant à véhiculer une image dynamique et positive. Promouvoir, c'est littéralement mettre en mouvement dans une dynamique de développement, avec des retombées multiples et favorables. Ainsi, la tâche principale de Jura & Trois-Lacs est certes de vendre les prestations des secteurs touristiques premiers que sont l'hôtellerie et la gastronomie, mais aussi celles d'autres secteurs économiques comme, par exemple, celui de l'horlogerie ou celui des activités culturelles, dans le dessein de stimuler le tissu économique de toute une région et de contribuer à une représentation mentale collective positive de nos cantons et de nos villes.

Qui aurait cru qu'une petite structure à cheval sur 6 cantons, 3 régions touristiques officielles, 2 cultures linguistiques, puisse s'imposer comme un partenaire d'importance auprès des instances touristiques et autres partenaires nationaux (Suisse Tourisme, CFF/SBB) ? Le chemin parcouru est remarquable et a permis d'établir d'excellentes collaborations intercantionales, tant au niveau des offices du tourisme que des organes politiques. Toutefois, l'équilibre de notre structure reste fragile et cette dernière doit pouvoir bénéficier du soutien des cantons et des villes pour se renforcer.

De ce fait, la discussion des subventions cantonales future est pour nous essentielle, puisqu'elles vont conditionner notre avenir. C'est pourquoi nous avons pris un soin tout particulier à réfléchir en détail à notre futur, afin de vous soumettre une proposition qui soit au plus près de nos besoins prioritaires pour mener à bien notre mission et au plus proche de la réalité financière de vos institutions publiques.

Nous avons retenu, pour le présent dossier, un modèle de financement réaliste après en avoir étudié bien d'autres. Nous vous présentons donc dans les pages suivantes les conditions nécessaires pour faire de Jura & Trois-Lacs une destination concurrentielle respectable à l'échelle des destinations touristiques de Suisse.

Enfin, nous tenons également à rappeler que notre objectif est commun : faire vivre la destination Jura & Trois-Lacs et lui donner les moyens possibles de la rendre plus active pour des répercussions à moyen et long terme bénéfiques à chacun d'entre nous.

1. PRINCIPALES PHASES DEPUIS LA CRÉATION DE JURA & TROIS-LACS

Période 2012 – 2015 : création de Jura & Trois-Lacs

Si la marque « Jura & Trois-Lacs » est créée en 2011, on peut toutefois considérer 2012 comme l'année du lancement opérationnel de la structure marketing.

Les potentiels touristiques de la destination Jura & Trois-Lacs sont importants et un Masterplan doit contribuer à leur meilleure exploitation. Pour cela, il est indispensable de partager une vision, de se fixer des objectifs communs et de suivre une même stratégie. C'est l'ambition de ce Masterplan, qui doit donner des repères pour avancer et construire ensemble une culture commune afin de développer une économie touristique forte.

Ainsi, le Masterplan a été approuvé par les membres de l'association lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014.

Période 2016 – 2019 : consolidation et mise en œuvre du Masterplan

Le Masterplan, avalisé par les acteurs touristiques, politiques et économiques de Jura & Trois-Lacs, fixe désormais des objectifs qu'il s'agit d'atteindre de manière qualitative.

La communication, activité phare de notre organisation, doit être renforcée afin de pouvoir faire rayonner notre destination.

Période 2020 – 2023 : le produit au centre de la communication

Jusqu'ici la communication de J3L était partagée était très concentrée sur une vision macro, entre une part de travail de la notoriété et une part de travail de domaines d'activités stratégiques dans leur globalité. La mise en avant de produits en particuliers nécessite désormais de mener une réflexion de communication micro pour chaque produit à mettre en avant, à réfléchir à la mise en place de « call to action » et pour finir de générer des ventes.

2. BILAN 2016-2019

2.1. Le tourisme en Suisse aujourd'hui. ¹

Ancré dans la stratégie touristique de la Confédération, notre activité s'inscrit dans un contexte touristique à considérer à l'échelle nationale. L'industrie du tourisme joue un rôle important dans l'économie suisse, puisque la valeur ajoutée touristique directe s'est élevée à 16,4 milliards de CHF en 2015, soit 2,6 % du produit intérieur brut total de la Suisse.

Différents secteurs économiques contribuent à la valeur ajoutée touristique. L'hébergement représente à lui seul plus d'un quart de la valeur ajoutée touristique. Les transports génèrent un autre petit quart de cette somme, avec le transport aérien au premier rang. Les repas dans les restaurants et les hôtels (14 %) et les produits en relation avec le tourisme (23 %) revêtent également une importance considérable pour la valeur ajoutée touristique.

En Suisse, la clientèle helvétique représente une petite moitié de la clientèle de l'hôtellerie suisse, formant son épine dorsale et la protégeant des fluctuations de la conjoncture à un niveau mondial. Reste que le taux de change a une influence prépondérante sur la compétitivité du tourisme suisse. Les statistiques pour l'année 2016 par exemple montrent qu'une chambre d'hôtel en Suisse est ainsi plus de 50 % plus chère qu'une offre comparable dans les pays voisins. Même lorsque le franc suisse est au plus bas, les tarifs de l'hôtellerie-restauration suisse sont très largement supérieurs à ceux des pays environnants.

La force du franc suisse a entraîné une baisse marquée de la clientèle de vacanciers européens. L'importance de l'Europe comme marché de provenance traditionnel a décliné. Mais le tourisme suisse a également perdu des parts de marché sur le plan domestique. La demande des clients suisses n'a cessé d'augmenter, mais cette augmentation est inférieure à la croissance démographique. D'autres destinations, en particulier celles de la côte méditerranéenne, sont nettement plus prisées par la clientèle suisse.

Pour conserver de la demande et rester compétitifs au niveau international, les établissements touristiques ont dû faire des concessions sur le plan tarifaire. Sur la période 2011-2016, les prix de l'hôtellerie suisse ont baissé de 6 %. Une baisse des prix améliore la compétitivité, mais réduit les marges et pénalise la rentabilité.

Les perspectives du tourisme suisse à long terme restent bonnes. La Suisse possède des atouts incontestables en tant que destination touristique. En particulier, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) – sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies (ONU) – prévoit une augmentation du nombre des arrivées internationales de 1,2 milliard actuellement à 1,8 milliard d'ici à 2030, au niveau mondial. Le secteur touristique suisse profitera également de cette croissance dynamique.

Au cœur de ce contexte helvétique, Jura & Trois-Lacs a des atouts à faire valoir : une authenticité -toujours plus prisée du public et des prix très compétitifs par rapport à ses voisins helvétiques. Sa position centrale la rend accessible par un large bassin de population suisse et son contact direct avec la frontière est un atout.

2.2. Analyse de marché pour la Suisse

Depuis 2016, les nuitées ont à nouveau progressé, grâce à de nombreuses innovations dans le tourisme. Favorisée par la bonne conjoncture économique, la branche a amorcé la reprise.

Le 15 janvier 2015, la Banque nationale suisse supprimait le taux plancher de 1,20 franc pour un euro. Un coup dur pour une branche du tourisme suisse déjà fragilisée. Outre les problèmes structurels, les attentats terroristes, la situation migratoire et la crise économique qui ont ébranlé l'Europe, la tendance à la baisse du nombre de nuitées dans l'hôtellerie, qui persistait depuis la crise financière de 2008, n'a fait que s'aggraver. A lui seul, le recul du nombre d'hôtes en provenance des 16 pays de la zone euro a atteint près de 28% entre 2009 et 2017.

Or, le renchérissement progressif du prix des nuitées en Suisse, qui a parfois atteint 20% pour les clients européens

¹ Extraits choisis de la Stratégie touristique de la Confédération du 17 novembre 2017

à la suite de l'abolition du taux plancher, a également eu un impact sur les réservations des hôtes suisses. De nombreux groupes et événements, en particulier, se sont ainsi repliés vers d'autres pays.

Recul supérieur à la moyenne dans les régions de montagne

Les régions alpines, traditionnellement très fréquentées par les touristes européens et où, en 2009, l'Office fédéral de la statistique comptabilisait encore près de 17,4 millions de nuitées en hôtels, ont été particulièrement touchées par cette évolution. Entre 2009 et 2015, la baisse de fréquentation dans ces régions a atteint 11,7%.

Les grandes villes, en revanche, ont connu une situation plus réjouissante. Durant la même période (2009 à 2015), elles ont affiché une progression de 14,5%, essentiellement grâce au tourisme d'affaires, moins sensible aux évolutions des taux de change.

Amorce de la reprise en Europe

En 2017, les statistiques de nuitées hôtelières, pour l'ensemble des marchés, a progressé de 5,2% pour atteindre 37,4 millions. La période difficile qu'a connu le tourisme suisse ces dernières années semble enfin terminée.

En effet, une croissance des nuitées de 2,5% par rapport à 2016 a été enregistrée en 2017 pour les 16 pays de la zone euro. Le recul cumulé des nuitées de l'hôtellerie des hôtes allemands suisse a, certes, atteint 40% entre 2008 et 2017, mais même pour cette clientèle capitale, la reprise est bel et bien là, comme en témoigne la croissance modérée des nuitées de 1,1% (par rapport à 2016).

2.3. Le tourisme dans notre destination en 2016 et 2017

Selon les résultats publiés par l'Office fédéral de la statistique (OFS), les hôtels de la région Jura & Trois-Lacs ont enregistré 756'305 nuitées en 2017, soit une légère hausse de 0,3% par rapport à 2016. Ces résultats comptabilisent les nuitées enregistrées dans la région officielle Jura & Trois-Lacs, conformément à la classification de Suisse Tourisme, et comprend les cantons de Neuchâtel et du Jura, le Jura bernois, la région de Bienne-Seeland et une partie du canton de Soleure.

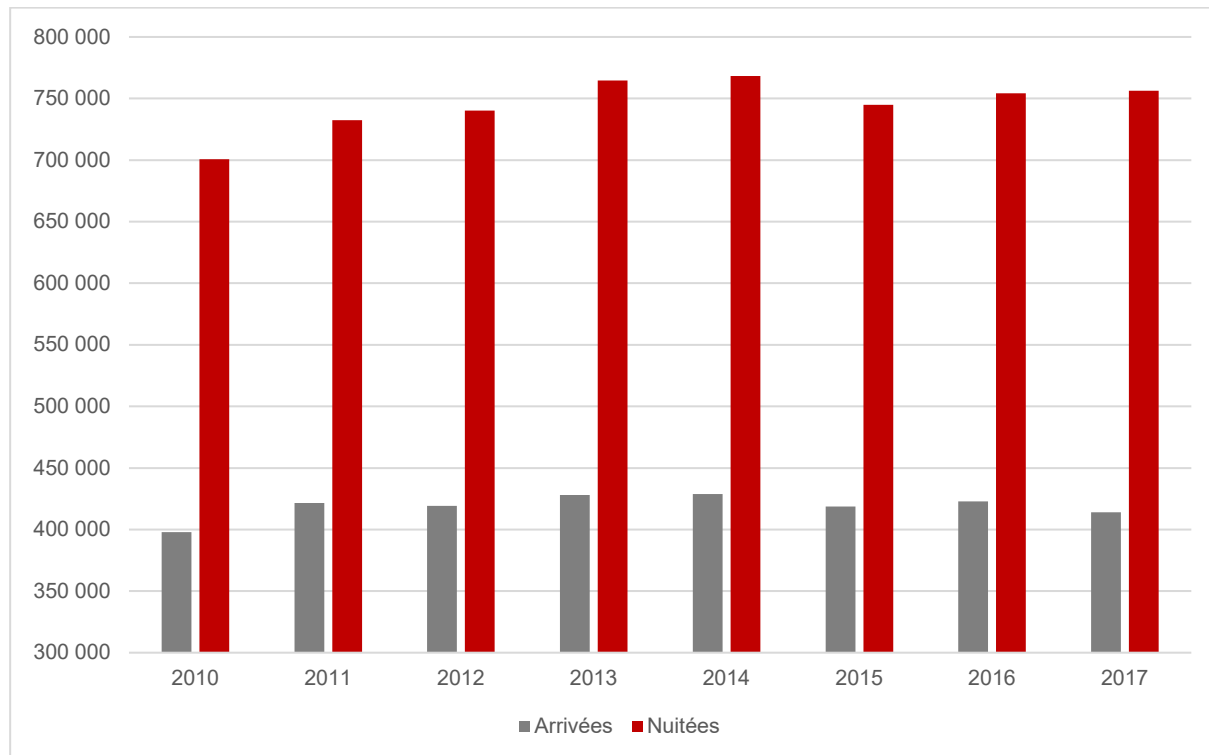


Figure 1 : arrivées et nuitées dans la destination

Si on analyse l'évolution des nuitées enregistrées depuis 2010 et qu'on la compare aux résultats obtenus à un niveau national, on constate que la région Jura & Trois-Lacs a enregistré une hausse de près de 8% des nuitées entre 2010 et 2017, alors que, au niveau national, elle n'a progressé que de 3%.

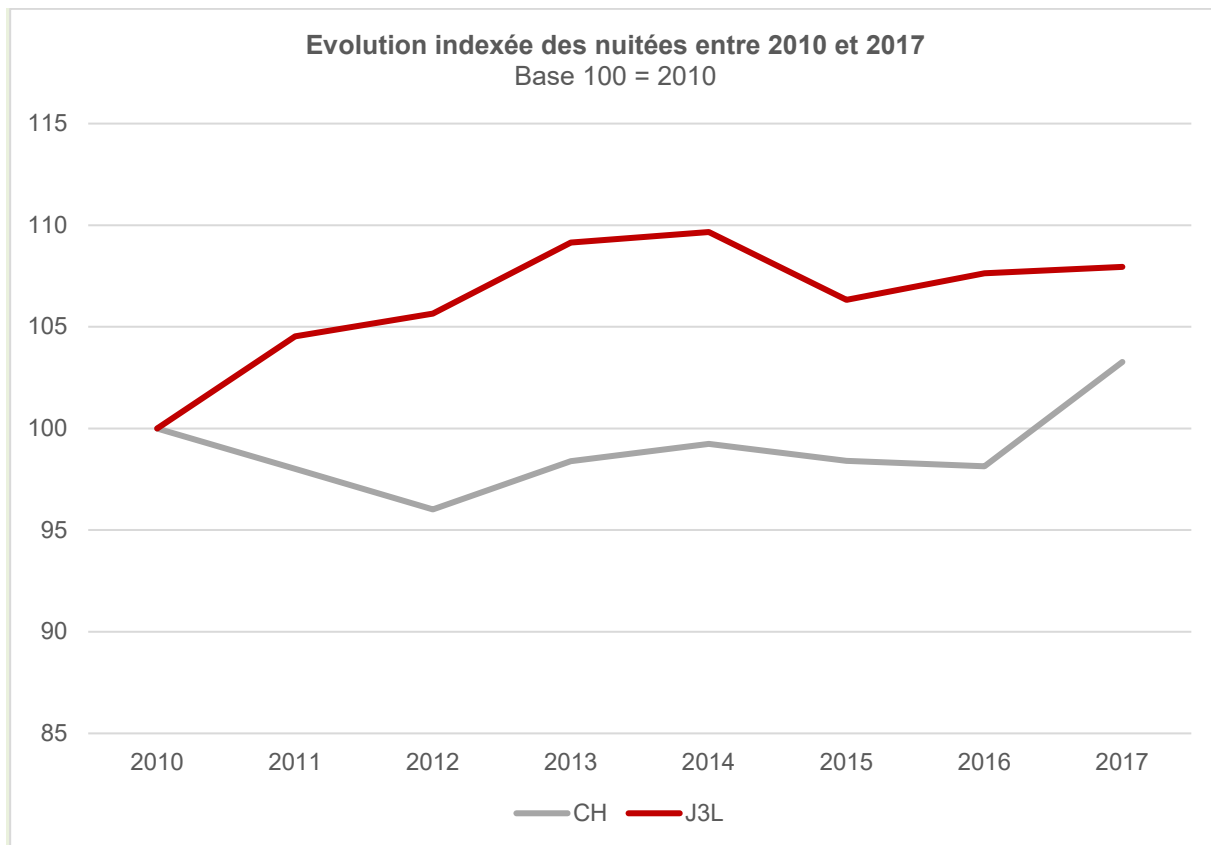


Figure 2 : évolution indexée des nuitées entre 2010 et 2017

Il est important de préciser ici que l'offre d'hébergements parahôtelier ne figure pas dans ces statistiques. En parallèle, l'offre d'hébergement chez les particuliers, encouragée notamment par le phénomène AirBnB, a augmenté de manière significative ces trois ou quatre dernières années. Les nuitées enregistrées par ces derniers ne figurent pas dans les statistiques de l'OFS. Toutefois, il est évident qu'un transfert de nuitées s'est opéré de l'hôtellerie traditionnelle vers ces nouveaux hébergements. Malheureusement, les données actuellement à notre disposition ne nous permettent pas de le mesurer.

Évolution mensuelle des nuitées

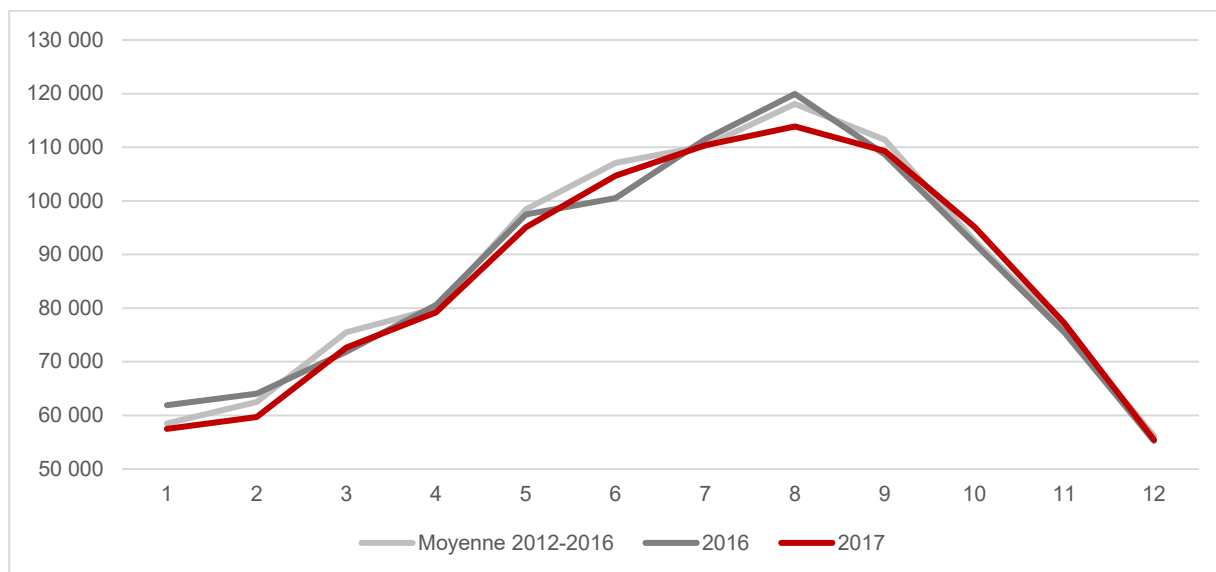


Figure 3 : évolution mensuelle des nuitées

Durée moyenne de séjour

Le tourisme dans la destination Jura & Trois-Lacs est d'abord un tourisme de passage ou de week-end. La durée moyenne de séjour est très courte. Entre 1993 et 2013, la durée moyenne de séjour a diminué de 11%. La principale explication réside dans la modification du comportement en matière de voyage de la population suisse, mais aussi étrangère. En effet, de nos jours les touristes voyagent plus souvent, mais moins longtemps.

Depuis 2012, la durée moyenne de séjour reste stable à 1.8 nuits. Les hôtes suisses séjournent 1.7 nuits, alors que les visiteurs étrangers restent 2.0 nuits en moyenne.

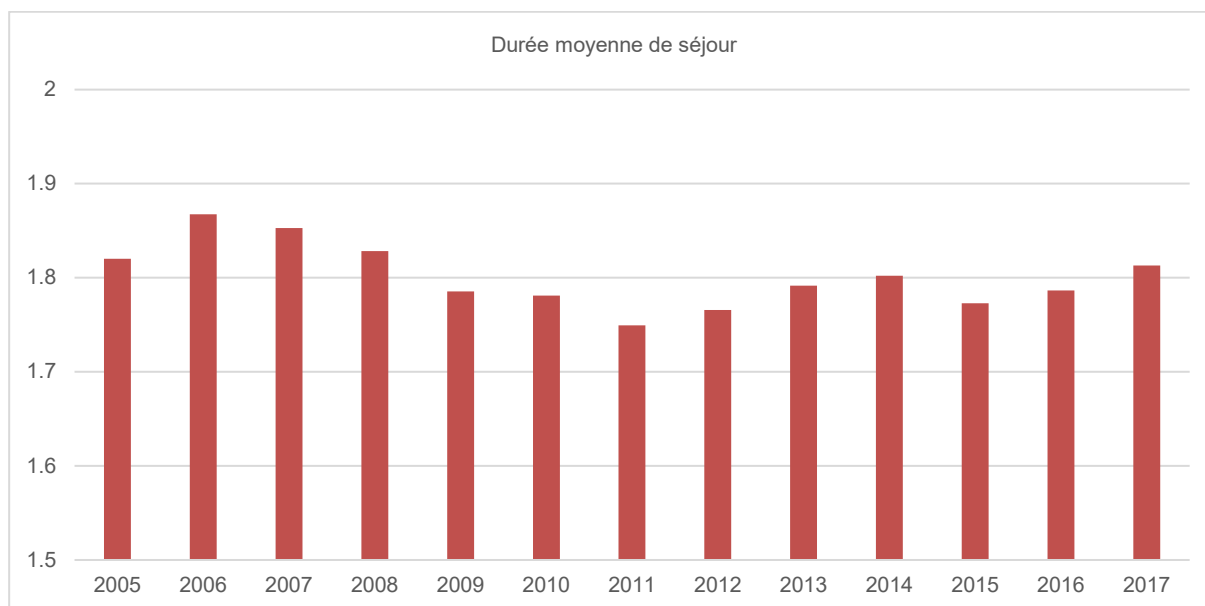


Figure 4 : durée moyenne de séjour

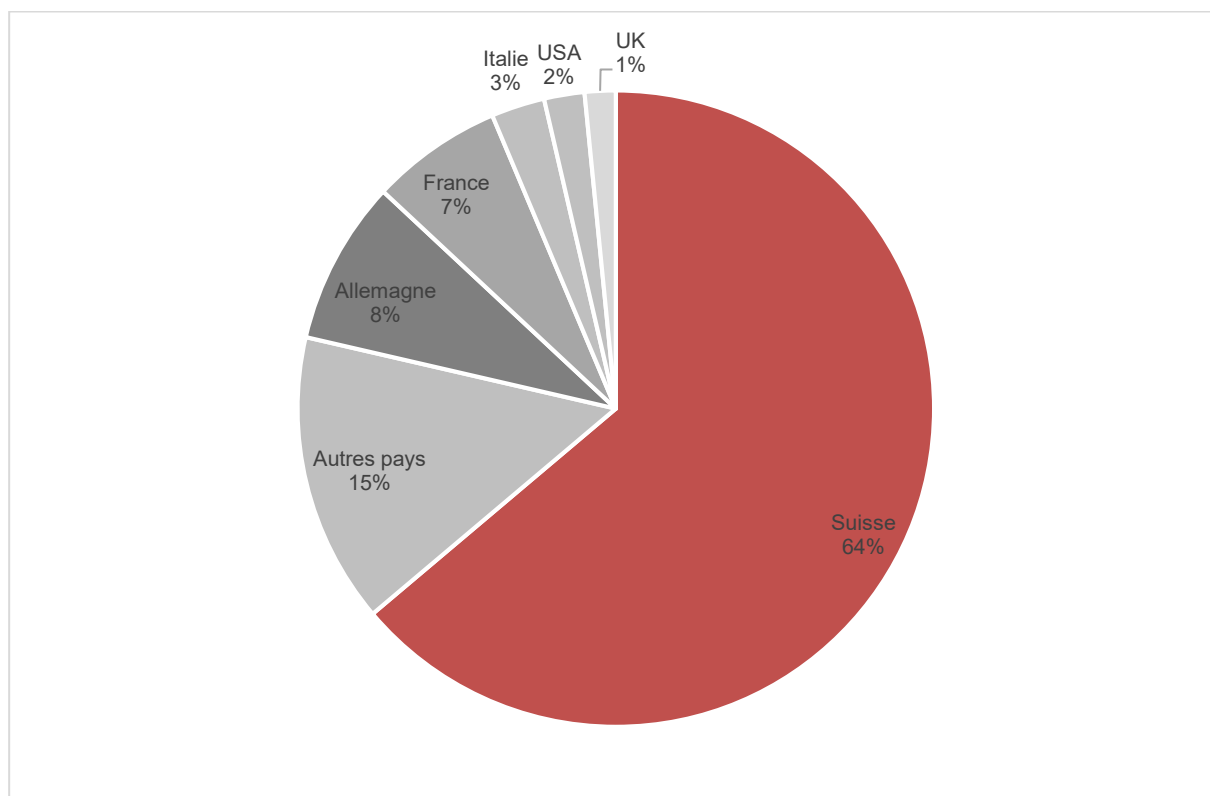


Figure 5 : provenance des hôtes de la destination

Provenance des hôtes

A l'image de ce qu'il se passe à l'échelle helvétique, mais de manière encore plus marquée pour notre destination, J3L bénéficie d'une clientèle helvétique à hauteur de 64%. Cette part importante de clientèle suisse nous protège des fluctuations de la conjoncture à un niveau mondial, mais pas des annulations de dernière minute liées aux conditions météorologiques.

2.4. Evolution de la structure Jura & Trois-Lacs entre 2016 et 2019

2.4.1. Retour sur les objectifs fixés dans la demande 16-19 adressée aux cantons

Après une phase de construction de la destination entre 2012 et 2015, Jura & Trois-Lacs a formulé ses objectifs 2016-2019 dans un dossier destiné aux négociations avec les cantons de Berne, Jura, Neuchâtel, ainsi qu'avec les régions vaudoises, fribourgeoises, soleuroises et les villes de la destination. Dans ce dossier de demande de financement 2016-2019, les principales préoccupations de J3L étaient de renforcer le budget de communication, de maintenir le poste de responsable MICE, de lutter contre le franc fort, de créer un poste pour l'observatoire du tourisme et de créer un département « ventes ». Le résultat des négociations avec les cantons nous a poussé à fixer d'autres objectifs, mais il vaut la peine de se pencher sur les problématiques qui avaient été soulevées, parce que certaines restent d'actualité.

Budget de communication

Dans le dossier déposé, nous aurions souhaité une augmentation du budget de communication progressive, dans le but final d'atteindre en 2019 les objectifs financiers que nous avons fixé pour 2015, à la création de la destination, soit un montant de CHF 2'000'000 pour le marketing (y.c. parts dédiées). Ces montants auraient permis à la destination d'avoir entre les mains un budget de communication solide pour faire rayonner notre région. Les négociations avec les partenaires financiers pour la période 2016-2019 n'a toutefois pas rendu cette augmentation possible. En 2018, le budget pour le marketing atteignait CHF 1'850'000.

Nous possédons depuis mai 2014 un outil de travail précieux, qui nous permet de savoir dans quels secteurs focaliser nos activités : le Masterplan. Ce document, avalisé par les acteurs touristiques, politiques et économiques de Jura & Trois-Lacs nous fixe des objectifs que nous devons atteindre de manière qualitative. C'est l'outil de base qui nous était nécessaire pour renforcer notre destination.

Il s'agissait toutefois de mettre en application les résultats de cette étude, dans le travail opérationnel du bureau marketing. C'est aujourd'hui chose faite et l'articulation de notre travail peut ainsi s'effectuer autour des choix stratégiques définis dans ce document. Cette mise en application se retrouve dans toutes nos logiques de travail, principalement dans nos plans marketing annuels, mais nous travaillons à son prolongement jusque dans la structure de navigation de nos futurs sites internet.

Si ce rapport nous permet de naviguer plus facilement dans le choix des sujets à communiquer, la faiblesse de ce document réside dans le fait que les objectifs fixés nous imposent la communication de cinq domaines d'activités stratégiques, dont découlent sept lignes de produits. Les budgets restreints avec lesquels nous travaillons nous poussent à déployer des trésors de créativité pour faire notre travail et le morcellement budgétaire qu'implique le Masterplan ne rend pas les choses aisées.

A noter aussi qu'outre les nombreux produits pertinents mis sur pieds par les prestataires du territoire, les offices de tourisme développent toujours plus de produits de qualité, nécessitant une communication individualisée et ciblée. Nos budgets actuels ne nous permettent malheureusement pas de mettre en œuvre ce type de processus pour des produits uniques, les empêchant de déployer l'entier de leur potentiel commercial.

Assurer les RH nécessaires à la communication du secteur MICE (Meeting, Incentive, Congress, Event)

En 2016, l'un des premiers défis à relever était le suivant : le projet NPR 2012 – 2015 touchant à sa fin, le financement de deux postes de travail au sein de Jura & Trois-Lacs était remis en question.

Sans mesure de soutien, c'est ainsi 27% des postes de travail de la structure qui auraient disparu, affaiblissant au passage les ressources et remettant en question la conduite de certains projets.

Maintenir le premier poste de responsable MICE n'a malheureusement pas été possible, affaiblissant grandement au passage, la communication de ce secteur. Le MICE nécessite d'entretenir un réseau particulier, d'être à disposition du client pour le conduire à l'organisation d'un événement. Il est aujourd'hui traité au même niveau que tous les autres DAS. L'organisation des rencontres à proprement parler est retournée à la charge des offices de tourisme.

Quant au deuxième poste de Product Manager, financé par la NPR 12-15, nous avons pu le transformer en proposant à notre employé, de remplir la fonction incontournable du tourisme d'aujourd'hui, de « content manager ».

Observatoire du tourisme

Le poste que nous avons souhaité créer sur le budget ordinaire pour l'observatoire du tourisme a pu être financé par le projet NPR 2017-2020 à hauteur de 15%, contre les 1.5 EPT estimés nécessaires.

Création d'un département « vente »

Le projet a dû être abandonné, faute de financements.

2.4.2. Nouveaux objectifs adaptés aux budgets 2016-2019

Le résultat des négociations des subventions 2016-2019 avec les cantons ne nous ayant pas permis de chercher à poursuivre tous les objectifs fixés dans le dossier de demandes, nous avons dû nous fixer de nouveaux objectifs stratégiques pour cette période.

1. Professionnalisation du travail de communication
2. Projet NPR 2016-2019
3. Articulation de la communication marque et produits (brandbook)

Cela dit, notre association a réussi, pour la première fois, à assurer la totalité du financement de la main publique au travers de contrats, à savoir :

- Convention BEJUNE
- Contrat de collaboration marketing avec Region Solothurn Tourismus (RSOT)
- Contrats de collaboration marketing avec Vaud et Fribourg
- Contrat de collaboration avec les cinq villes (Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds, Delémont, Bienne, Yverdon-les-Bains)

2.4.3. Constats

Le bureau Jura & Trois-Lacs marketing a pu mettre à profit cette période 2016-2019 pour se focaliser sur ses forces. En laissant de côté les activités de product management et de gestion du secteur MICE, l'équipe a pu se concentrer à professionnaliser son activité et a ainsi pu affiner son core business. Le constat est très positif, les résultats visibles. Parmi les principales réussites, nous pouvons citer :

Accueil presse

Jura & Trois-Lacs marketing a établi des relations privilégiées avec la presse régionale, nationale et internationale afin de développer l'image de la destination et mettre en valeur ses atouts et ses acteurs touristiques auprès d'un public aussi large que possible. Ce travail de relation médias permet désormais d'organiser et d'accueillir chaque année une cinquantaine de voyages de presse de grande qualité.

Mise en valeur des villes

Jura & Trois-Lacs a relevé le défi de créer une vidéo rassemblant les villes de la destination. Le film « Jura & Trois-Lacs en quelques mots », diffusé grâce à une vaste campagne digitale, a été visionné plusieurs dizaines de milliers de fois et nos efforts ont même été récompensés par une nomination aux « Trophées de la vidéo touristique et culturelle de Cannes 2017 », dans la catégorie « Meilleure vidéo de destination touristique ».

Partenariat avec les CFF

L'excellente collaboration développée avec le service marketing des CFF a permis de mettre en place une campagne d'envergure nationale au service des intérêts de J3L. A noter que Jura & Trois-Lacs est jusqu'ici la seule région de Suisse à avoir pu bénéficier de ce partenariat.

Renforcement des synergies

Dès 2017, notre équipe s'est attelé au renforcement des synergies avec des partenaires dont les intérêts convergent avec ceux de Jura & Trois-Lacs. Parmi eux, on peut mentionner la Fédération Rurale Interjurassienne (FRIJ), qui a débouché sur la réalisation du magazine « Terroir à Savourer », le réseau des Parcs Suisses ou encore la section Neuchâtel-Jura de l'Association Romande des Hôteliers (ARH).

Projet J3L 4.0

La digitalisation du tourisme est en marche et J3L est paré pour répondre à ce défi. Le projet « Outils informatiques d'innovation touristique J3L 4.0 » mis en place par notre organisation permettra à Jura & Trois-Lacs de se positionner comme une destination compétitive et innovante. Son objectif est d'augmenter les performances marketing grâce à la mise en place d'outils informatiques permettant une meilleure connaissance de la clientèle, ceci afin de lui adresser des messages ciblés et d'entretenir avec elle un lien privilégié à long terme. Et nous serons parmi les premiers à mettre en ligne des sites internet de nouvelle génération.

Réalisation d'un « Brand Book »

La réalisation d'un brand book en 2018 a permis à Jura & Trois-Lacs marketing, ainsi qu'aux offices de tourisme partenaires, de réfléchir à l'articulation de la marque et de sa publicité. Ces réflexions permettront de s'appuyer sur une base solide et commune pour la mise en application de la stratégie de vente produits que nous souhaitons mettre en place de manière 100% effective dès 2020.

3. PÉRIODE 2020-2023 – STRATÉGIE

3.1. Stratégie touristique de la Confédération²

Par sa politique en matière de tourisme, le Conseil fédéral souhaite rendre ce secteur compétitif au niveau international et faire de la Suisse une destination touristique incontournable. La nouvelle politique du tourisme de la Confédération fixe les quatre objectifs suivants :

1. Améliorer les conditions-cadre : la politique du tourisme du Conseil fédéral vise à améliorer les conditions-cadre qui régissent le tourisme, qui englobent la qualité des paysages et du tissu bâti (culture du bâti). L'accent doit être mis sur le renforcement de la coordination de cette politique et l'exploitation des synergies. Il s'agit de réduire si possible la complexité des réglementations et de simplifier les procédures et les processus au niveau fédéral, en tenant compte des objectifs des politiques sectorielles pertinentes. Le but est ainsi d'augmenter la marge de manœuvre entrepreneuriale et de baisser les coûts pour les entreprises touristiques.

2. Promouvoir l'entrepreneuriat : la Confédération accorde une grande importance à l'entrepreneuriat dans sa politique du tourisme. L'augmentation de la productivité, la qualification des acteurs, le soutien apporté au changement structurel et le renforcement du marché du travail dans le secteur du tourisme sont les principaux objectifs.

3. Utiliser les opportunités du numérique : la politique du tourisme de la Confédération doit permettre au secteur touristique d'exploiter au mieux les opportunités du passage au numérique. Il convient par conséquent de renforcer le soutien apporté au secteur dans la numérisation des processus et des modèles d'affaires. Il en va de même pour la prospection des marchés touristiques.

4. Renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché : l'amélioration de l'attrait des offres touristiques et le renforcement de la présence de la place touristique suisse sur le marché forment un seul et même objectif pour tenir compte de leur complémentarité. Les priorités sont axées sur le développement de la promotion des investissements et sur la mise à profit des impulsions émanant de l'organisation de grands événements comme les Jeux olympiques d'hiver, d'autres grandes manifestations sportives, et les expositions universelles ou nationales.

A noter que les cantons de Jura & Trois-Lacs, et en particulier le canton de Berne avec sa stratégie « Tourisme 2025 » de juin 2018, suivent cette stratégie de la Confédération.

3.1.1. J3L et la stratégie touristique de la Confédération³

Jura & Trois-Lacs se retrouve complètement dans la stratégie touristique de la Confédération, bien que notre organisation se préoccupe de manière prioritaire des points 3 et 4.

1. Améliorer les conditions-cadre : Si la Confédération parle dans sa stratégie d'une vision fédérale, le parallèle doit toutefois être pensé au niveau de Jura & Trois-Lacs, qui se charge de toute la coordination pour la communication.

2. Promouvoir l'entrepreneuriat : Dans le cadre de son projet NPR 2017-2020, J3L a mis en place un mécanisme visant à identifier et soutenir des projets ayant une pertinence touristique. Le service mis en place par Jura Tourisme, à savoir le TalentsLAB, est fortement soutenu par la direction de J3L.

3. Utiliser les opportunités numériques : Jura & Trois-Lacs veut considérer ces quatre années à venir, comme une période propice à la transition digitale exigée par la société moderne. Cette transition coûteuse nécessite un niveau d'expertise dans le domaine, un sens de l'innovation et un grand entrain pour emmener dans son sillage les acteurs du terrain, qui sont à la base de l'expérience du touriste. Cette transition a déjà été amorcée grâce au projet J3L 4.0., financé par la NPR et le fond d'impulsion de la Confédération. Ce dernier est une base solide pour débiter la construction d'un projet digital ambitieux impliquant d'autres acteurs touristiques que seulement les offices de tourisme. Nous sommes aujourd'hui les détenteurs d'une base de données d'informations sur le tourisme de grande envergure et de qualité, qu'il s'agit de consolider et d'exploiter.

A l'heure où l'on parle de disparition de bureaux d'accueil, il est essentiel que notre connaissance du terrain, qui est notre domaine d'expertise face à des mastodonte du web tels que Google ou Booking.com, puisse être maintenue. Il est aujourd'hui difficile de s'avancer quant à la forme que prendront ces développements, mais nous construisons aujourd'hui cet avenir, en partenariat avec l'OTV (Office du Tourisme du canton de Vaud) et l'UFT (Union Fribourgeoise du Tourisme), ainsi qu'avec des professionnels du monde digital, pour offrir aux touristes de demain un accès direct aux prestataires de qualité présents dans notre destination.

² Extrait de la « Stratégie touristique de la Confédération » du 17 novembre 2017

³ Extrait de la « Stratégie touristique de la Confédération » du 17 novembre 2017

4. Renforcer l'attrait de l'offre sur le marché : Pas de bonne communication possible sans bon produit. Nous souhaitons œuvrer, dans le prolongement des démarches entamées sur la période 16-19, à une meilleure fluidité sur la chaîne création de produits – communication – vente.

Les changements proposés en matière de gouvernance et l'allègement de la part administrative traitée par J3L permettront d'accentuer encore les collaborations entre les OTs qui développent et identifient sur le terrain des produits pertinents et J3L qui se charge d'en faire la communication.

3.2. Défis Jura & Trois-Lacs 2020-2023 - Le produit au centre de la communication

Outre les objectifs fixés par la Confédération et les intentions des cantons dans lesquels la destination se retrouve, d'autres défis majeurs se présentent à nous. Le premier est de taille : après avoir fait connaître la destination pendant ces deux dernières périodes, le produit sera désormais mis au centre de nos travaux de communication. En effet :

- Sur la période 2016-2019, les régions ont énormément œuvré pour développer des produits pertinents et attractifs ;
- Des prestataires susceptibles d'attirer par eux-mêmes des touristes de toute la Suisse et au-delà se sont installés sur le territoire de la destination (Papiliorama, Camille Bloch, Zenith, Musée Omega, etc.) ;
- Le TalentiLAB de Jura Tourisme a la fonction de coacher les prestataires pour leurs donner l'impulsion nécessaire à développer une activité touristique de choix.

Jusqu'ici la communication de J3L était partagée et très concentrée sur une vision macro, entre une part de travail de la notoriété et une part de travail de domaines d'activité stratégique dans leur globalité. La mise en avant de produits en particuliers nécessite désormais de mener une réflexion de communication micro pour chaque produit à mettre en avant, à réfléchir à la mise en place de « call to action » et pour finir de générer des ventes.

Ainsi, si l'entièreté de cette pyramide doit être couverte, nous devons absolument œuvrer pour atteindre le niveau 3, jusqu'ici trop peu couvert et passer ainsi *du global au spécifique*.⁴



Cela implique de créer des dynamiques de travail simples, rapides et fluides avec les offices de tourisme. La multiplication des canaux de communication « live » (réseaux sociaux et sites internet de J3L et de partenaires) nous offre des opportunités incroyables. En contrepartie, alors que nous pouvions nous focaliser dans le passé sur des pics de communications organisés par vagues de campagnes, nous devons être aujourd'hui en permanence disponibles et réactifs pour activer ces nouveaux canaux.

⁴ Schéma extrait du « Brand book – vision 2018 à 2022 » - étude réalisée début 2018 pour réfléchir à l'articulation future de la marque et faciliter le travail entre les offices et J3L.

3.2.1. Un moyen pour y arriver : La digitalisation

La digitalisation a investi le monde du tourisme, comme tant d'autres secteurs.

Les besoins du touriste dans ce domaines peuvent se regrouper dans les catégories suivantes :

Information : nécessité pour le touriste de trouver en un clin d'œil toutes les informations dont il pourrait avoir besoin dans la prévision et l'organisation de ses vacances. Ces informations peuvent se regrouper en deux catégories → information et inspiration.

La partie inspirationnelle touche à la créativité du marketeur. Il faut pouvoir donner des idées au client potentiel, lui donner l'impression que son expérience sera unique, le faire rêver.

La partie informationnelle nécessite des compétences permettant de rassembler toute l'information de la destination, de créer une base de données complètes, regroupant les données des sites naturels, des prestataires de loisirs, des prestataires fournissant de l'hébergement et de tous les prestataires liés à la gastronomie (accès aux menus). Cette partie représente le plus gros challenge de la digitalisation, puisque la base de données est alors énorme. Il faut donc mettre en place des algorithmes qui sélectionneront l'information en fonction des besoins présumés de son utilisateur.

Réservation : le touriste veut aujourd'hui pouvoir réserver toutes les prestations auxquelles il aura accès pendant son séjour, en quelques clics, de manière instantanée depuis son smartphone. Ainsi, ce ne sont plus uniquement les chambres d'hôtels qui se réservent, mais également toute la parahôtellerie, les tables de restaurant, les vélos de locations ou autres accès nécessitant qu'une place soit bloquée en son nom. Nos visiteurs ne voudront bientôt plus passer par un bureau pour aller chercher la clé d'une voiture de location, ou les clés électroniques permettant d'accéder à des lieux tels que les circuits secrets. L'ouverture des portes doit s'envisager par le biais d'un smartphone (ou par le biais du Swisspass pour certains hôtels en 2019). Personne ne veut plus perdre de temps à attendre dans une agence et à remplir des contrats, alors que la saisie automatique des informations sur ordinateur est devenue si efficace.

Partage : le client veut pouvoir partager son expérience tout au long de son séjour via les réseaux sociaux. A nous de capitaliser sur cette envie, en lui proposant d'alimenter nos propres canaux, au moyen de l'utilisation de hashtags et de lui proposer des expériences uniques qu'il jugera bon de partager pour se distinguer. Le client devient lui-même prescripteur et recommandera ou pas son expérience à sa communauté.

Retours : le touriste veut pouvoir noter, commenter et s'exprimer sur les prestations dont il a bénéficié tout au long de son séjour, ce qui nécessite de pouvoir lui répondre afin de maintenir le lien, la confiance et l'image positive de notre région.

3.2.2. Toujours plus de métiers nécessaires dans la communication

Les métiers nécessaires à faire tourner une entreprise comme celle de Jura & Trois-Lacs sont toujours plus pointus, techniques, créatifs et toujours plus nombreux. Nous sommes loin du temps où la réalisation d'une simple campagne d'affichage et de brochures constituait le cœur de métier d'une destination touristique.

La digitalisation des plateformes d'informations, la popularisation des multiples réseaux sociaux nous obligent à produire en continu, une masse de contenu de qualité, sans-cesse renouvelée. Plus que jamais, une image vaut mille mots ! De nombreuses destinations ont aujourd'hui dans leur équipe une ou plusieurs personnes chargées de sillonner le territoire au quotidien pour produire photos et contenus audiovisuels en temps réel.

D'autre part, fatigué d'évoluer dans un environnement mondialisé, notre client veut vivre des expériences uniques, non formatées, sortir des sentiers battus, ce qui nous oblige à nous réinventer sans cesse, à créer des scénarios (story telling) et à dénicher de nouvelles activités insolites répondant à ses attentes.

Pour assouvir sa quête d'unicité, nous pouvons également nous appuyer sur des technologies, sur la base de l'analyse de données et d'algorithmes, de fournir un contenu individualisé aux besoins de chaque individu, sur des plateformes web. Notre futur site Internet intégrera déjà un système de gestion de ces data.

Ces changements de paradigmes nous obligent à nous adapter constamment, à former les membres de notre équipe, à attribuer de nouvelles tâches.

4. PÉRIODE 2020-2023 – ANALYSE PRÉALABLE ET NOUVEAUX OBJECTIFS

4.1. Analyses et changements préalables à l'entrée dans la période 20-23

La préparation des nouveaux objectifs 20-23 a été l'occasion pour Jura & Trois-Lacs et les OTs qui la composent d'entamer une sérieuse réflexion sur les forces et faiblesses de la destination et de faire le point sur les sujets suivants :

- Territoire de la destination
- Gouvernance de la destination
- Financements et moyens à disposition
- Missions de la structure marketing
- Ressources humaines
- Projets NPR

Afin d'avoir un aperçu réaliste de la perception des offices de tourisme, Jura & Trois-Lacs a établi un questionnaire permettant aux directeurs des OTs, accompagnés de leurs présidents, de s'exprimer sur les thèmes mentionnés ci-dessus. S'en est suivi une compilation des réponses, ainsi que plusieurs rencontres ayant pour objectif d'échanger, parfois de débattre jusqu'à trouver un consentement sur la vision 20-23 pour ces thématiques.

4.1.1. Villes de la destination

Les villes sont des partenaires extrêmement importants pour la destination. Que la nature de l'activité soit urbaine ou rurale, les nuitées tendent à s'y concentrer et les prestataires touristiques également. Les villes sont également des pôles d'innovation et de culture, les zones présentant le plus fort taux d'investissements et de valeurs ajoutées. Il est essentiel pour Jura & Trois-Lacs de renforcer les partenariats avec les cités de la destination.

4.1.2. Territoire et interactions cantonales

Jura & Trois-Lacs couvre deux espaces géographiques cohérents, relativement bien compris par le public. Mais couvrir un espace à cheval sur six cantons n'est pas toujours chose évidente et la perception des frontières exactes de la destination ne coule pas toujours de source.

Les financements et types de collaborations n'étant pas les mêmes pour tous les partenaires, il est nécessaire de revoir la place de chacun dans le processus décisionnel, ainsi que les clés de répartition permettant de définir les actions marketing auxquelles ont droit les différents partenaires. D'autre part, il est relevé à de multiples reprises, qu'il est essentiel d'alléger la part administrative qui découle de ces collaborations multi cantonales. La direction passe beaucoup de temps à établir des rapports, plutôt que de se concentrer sur son activité cœur, à savoir, le management de l'équipe et le marketing.

Les zones fribourgeoises et vaudoises, rattachées par définition à d'autres destinations touristiques principales, collaborent à nos côtés dans le cadre de partenariats marketing qui permettent de leur faire prendre part à des actions de communication spécifiques définies par avance. Nous souhaitons nous assurer de continuer ces collaborations précieuses qui consolident la notion de « Jura & Trois-Lacs ».

Les liens avec les cantons de Vaud et Fribourg sont amenés à s'intensifier. Si la concrétisation financière de cette intensification est aujourd'hui difficile à garantir, l'échange de savoir-faire et de compétences a déjà commencé. En effet, le tourisme étant en constante mutation, de nouveaux pôles de compétences se créent actuellement dans les destinations et tout est à inventer ! Ainsi, lorsque l'on traite de sujets tels que l'observatoire du tourisme ou de la création des nouveaux projets de digitaux, l'échange d'expériences et de connaissance inter destinations prend tout son sens. D'autre part, les outils numériques nécessaires à une gestion du traitement des données engendrées par l'activité touristique nécessitent des développements spécifiques coûteux, dont la prise en charge peut tout à fait être partagée. Qu'il s'agisse de la gestion des taxes de séjour, du traitement automatisé des données statistiques, ou de l'exploitation de la base de données unique utilisée pour le projet des sites internet, des synergies importantes peuvent et doivent être envisagées.

Region Solothurn Tourismus étudie la sortie de la région 8. En effet, le canton de Soleure souhaite créer une nouvelle destination avec Argovie Tourisme qui étendrait alors son périmètre existant. RSOT restera toutefois un associé d'importance en devenant un partenaire marketing, ce qui clarifiera et facilitera nos collaborations, puisque nous nous limiterons ainsi à deux types de partenariats : cantons cœurs et partenaires marketing.

De manière générale, les actions sont réparties entre les acteurs en appliquant la clé suivante : les partenaires marketing peuvent choisir les actions auxquelles ils participent, en fonction du budget investi et ce dans une logique de « pack » par domaines d'activités stratégiques, permettant une cohérence entre les actions. La participation à une part des actions est imposée et ne peut être choisie par les partenaires.

A noter que ce budget est majoré de 33%, afin de financer les ressources humaines et autres frais fixes inhérents aux actions marketing.

La région de Soleure est soumise au même régime que Vaud et Fribourg, mais intègre aussi dans les prestations et contre-prestations la partie « autres actions » du plan marketing, ainsi que les partenariats de Suisse Tourisme sur le marché Suisse et la notion d'intégration à la région 8.

Sur la base de toutes ces réflexions, il est décidé de :

- Maintenir le territoire actuel, considéré comme pertinent ;
- Permettre aux partenaires marketing que sont les parties soleuroises, vaudoises et fribourgeoises de participer en fonction du montant versé à une part des actions marketing et de bénéficier des effets multiplicateurs de la communication Jura & Trois-Lacs ;
- D'intensifier les collaborations basées sur l'échange d'information et de prestations avec Vaud, Fribourg et Soleure ;
- De régler la participation des partenaires marketing aux processus décisionnels en modifiant la gouvernance ;
- De négocier avec les cantons une unicité dans les rapports à fournir.

4.1.3. Gouvernance

Les réflexions issues du questionnaire ont également mis le doigt sur plusieurs problématiques issues de la gouvernance de la destination. Bien que ce système éprouvé depuis plusieurs années ait fonctionné jusqu'ici, il est toutefois temps de réfléchir à son optimisation.

En conséquence, le bureau du Comité propose de revoir la structure conformément à ce qui est présenté ci-après.

Assemblée générale

Fonction

La fonction de l'AG n'est pas modifiée. Ainsi, elle continue à se prononcer sur l'admission et l'exclusion des membres, à nommer la direction de Jura & Trois-Lacs, à élire le Comité, à contrôler l'activité de l'Association et à valider les budgets et les comptes.

Membres

La représentativité au sein de l'AG doit, dans la mesure du possible, correspondre à la diversité de la destination. Doivent être membres, les représentants des cantons, des villes, des organisations touristiques (offices de tourisme régionaux), ainsi que les membres représentant les associations faïtières touristiques. Les représentants des villes et cantons des partenaires marketing restent membres.

A noter qu'au 30.11.2018, l'AG est composée à peu de choses près des mêmes membres que le Comité.

Droit de vote et majorité

En accord avec la loi, tous les membres ont un droit de vote égal dans l'Assemblée générale. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents. Elles ne peuvent être prises en dehors de l'ordre du jour.

Fréquence

Pour renforcer la valeur de l'Assemblée générale, nous souhaitons augmenter les rencontres au nombre de deux par année. La première, fixée autour du 15 mai ayant pour objectif la validation des comptes et la deuxième, nouvellement inscrite au programme annuel, prenant lieu autour du 15 novembre et ayant pour objectif la validation de la stratégie marketing et du budget.

Comité

Actuellement composé de 17 membres (cf. liste des membres actuelle dans les annexes), le comité de Jura & Trois-Lacs se réunit 2 à 3 fois par an et est, pour la grande majorité, composé des mêmes personnes que l'Assemblée générale. Ainsi, il est proposé la nouvelle organisation ci-dessous.

Fonction

Le Comité est l'organe dirigeant de l'Association. Il assure la concrétisation des décisions de l'Assemblée générale, planifie, organise, décide, délègue et contrôle les activités de l'association.

Le Comité a en outre pour fonction :

- De valider la stratégie marketing en vue d'une soumission à l'AG ;
- De former des groupes de travail pour traiter de sujets pointus et d'en définir les membres. Les partenaires marketing peuvent également être intégrés dans ces groupes de travail.

Composition

Le Bureau du Comité propose que le comité soit désormais uniquement composé du/de la président-e de Jura & Trois-Lacs et des directeurs et directrices des offices de tourisme avec le nombre de voix suivant :

- Présidence de Jura & Trois-Lacs : 2 voix
- Tourisme neuchâtelois : 2 voix
- Jura Tourisme : 2 voix
- Tourisme Bienne Seeland : 1 voix
- Jura bernois Tourisme : 1 voix

La direction de Jura & Trois-Lacs participe aux séances du Comité.

Les directeurs et directrices représentant les offices du tourisme « partenaires marketing » sont également membres du Comité, forces de proposition, mais sans droit de vote. Un seul représentant du canton partenaire peut siéger dans le Comité. La participation des membres invités devra être déterminée en fonction de l'intérêt de ces partenaires, au moment de l'élaboration de l'ordre du jour.

Les autres représentants, jusqu'ici présents dans le Comité, soit : les représentants des villes, les présidents des offices de tourisme, les représentants des hôteliers, campings, transports publics et de la gastronomie et des restaurants de la destination ne feront plus partie de cette cellule. Leurs compétences peuvent être en tout temps mise à contribution dans le cadre d'éventuels groupes de travail.

La présidence du Comité est assurée par la présidence de Jura & Trois-Lacs. Elle s'assure de la liaison entre l'AG, le Comité, la direction de J3L et les OTs.

Droit de vote et majorité

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents. En cas d'égalité, la présidence tranche. Les décisions ne peuvent être prises en dehors de l'ordre du jour.

Fréquence de réunion

Le Comité se réunit lorsque c'est nécessaire, mais au minimum trois fois par an.

Bureau du Comité

Dans la nouvelle structure, le Bureau du Comité est supprimé, car la taille du comité est restreinte.

Conférence des Directions

Dans la nouvelle structure, la Conférence des Directions est supprimée, puisque ses membres sont désormais représentés au niveau du Comité.

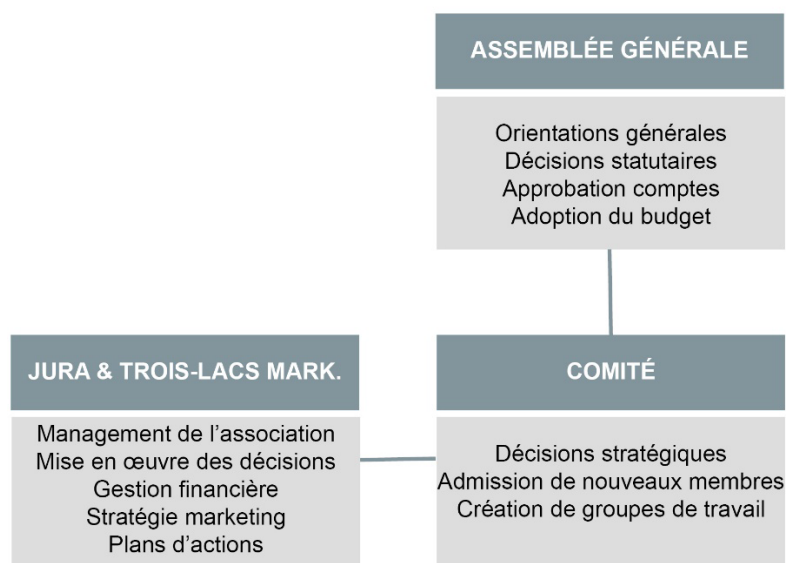


Figure 6: gouvernance

4.1.4. Financements et moyens à disposition

Les discussions soulevées dans le questionnaire mettent en lumière le manque de moyens de la destination Jura & Trois-Lacs face aux défis à relever dans le monde du tourisme actuel.

Pour comparaison, le tableau ci-dessous analyse les budgets annuels consacrés au marketing par les principales destinations de Suisse.

Afin de pouvoir effectuer une comparaison objective, les budgets marketing pris en compte dans ce graphique contiennent exclusivement les frais relatifs à :

- L'analyse marketing
- La publicité
- La promotion
- Les relations publiques
- Les relations presses
- La création et gestion des sites internet
- La gestion de la marque

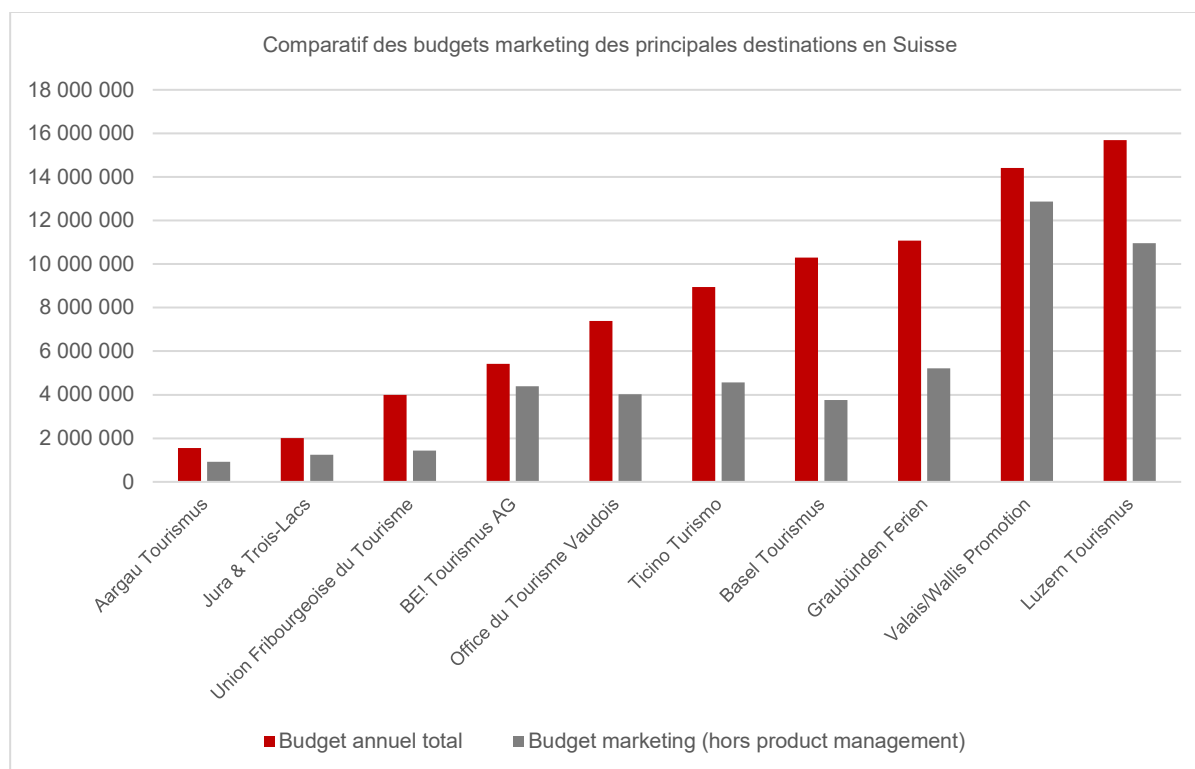


Figure 7 : budgets / destination

Le manque de budget ne permet malheureusement pas de répondre à toutes les attentes des offices de tourisme. Jura & Trois-Lacs est aujourd'hui dans une situation qui lui demande de :

- Communiquer l'image de la destination dans son ensemble
- Communiquer les domaines d'activités stratégiques définis par le Masterplan
- Communiquer les produits développés par les offices de tourisme ou les produits les plus pertinents, développés par des partenaires touristiques.

Ces notions sont à coupler avec une clientèle qui attend aujourd'hui de recevoir :

- Des informations et des offres individuelles et personnalisées → il peut obtenir lui-même des informations standard et réserver facilement en ligne une nuitée hôtelière
- Qui fait de moins en moins confiance à la publicité classique

Ainsi, pour déclencher des ventes, nous devons devenir pour le touriste, le partenaire lui fournissant des idées personnalisées dans un marketing 360° (multiplateformes). Nous devons devenir « le conseil du connaisseur »,

puisque c'est la carte que nous avons à jouer face à une concurrence « bulldozer » des géants que sont Google, booking.com, etc.

Cela nécessite toutefois d'avoir de plus en plus de métiers spécialisés, permettant de gérer la multitude de données nécessaires à fournir au touriste une information « individuelle », de produire une quantité de contenu conséquente, d'être à même de le diffuser et d'en mesurer les retombées.

Pistes

Quelques pistes réfléchies par J3L pour maximiser les possibilités avec les moyens à disposition :

- Se limiter à la communication de cinq lignes de produits, plutôt que des sept lignes travaillées jusqu'ici.

Anciennes lignes de produits

Mobilité douce, transports touristiques, villes et culture, Horlogerie, MICE, saveurs, cheval.

Nouvelles lignes de produits

Mobilité douce et transports touristiques, villes et musées, horlogerie, saveurs, cheval.

- Affecter annuellement les montants qui étaient jusqu'ici attribués à la notoriété, à une ligne de produits spécifique.
- Pour parer aux manques de fonds, Jura & Trois-Lacs développe depuis deux ans des partenariats rémunérés, pour diverses associations touristiques (société des hôteliers, J3L camping, FRIJ, etc.). Ces **mandats** n'ont pas pour objectif de dégager une marge financière, mais de créer de nouvelles synergies avec des partenaires pertinents et de renforcer la présence de J3L sur les plateformes de communication.
- Nous avons également le souhait de développer de nouvelles collaborations avec les **villes de la destination**. Nous souhaitons réviser nos partenariats et devenir un acteur incontournable pour la réalisation de leur communication touristique en effectuant un travail « sur mesure ».
 - Trouver de nouveaux partenariats publics-privés, par domaines d'activités stratégiques.
 - Renforcer les liens entre le plan marketing annuel et les parts dédiées des régions concernées.

A noter que ces pistes ne pourront être développées que si les ressources humaines actuelles peuvent être maintenues.

4.1.5. Missions de J3L marketing

L'Association a pour mission de créer et développer, par des activités de marketing, principalement de communication, la destination touristique Jura & Trois-Lacs, qui regroupe le massif du Jura et le Pays des Trois-Lacs.

Elle se charge en particulier de :

- Elaborer la stratégie marketing commune pour les cantons-cœur de Jura & Trois-Lacs
- Mettre en place le plan d'action marketing annuel
- Coordonner le travail avec les cantons cœur
- Coordonner le travail avec les partenaires marketing
- Coordonner le travail avec l'ensemble des agences et autres partenaires (ST, SuisseMobile, Eurotreck, Tomas, Loisirs.ch, Freizeit.ch, agences RP, etc.)
- Développer les partenariats (tels que celui avec les CFF)
- Mettre en place et assurer le suivi de la communication des lignes de produits
- Organiser les voyages de presse
- Gérer et coordonner des projets digitaux (site web et réseaux sociaux)
- Produire et diffuser des contenus de qualité
- Représenter J3L lors d'événements importants ou de certaines réunions (RDK, Suisse Tourisme, IG SuisseMobile, etc.)
- Gérer ou mandater les activités de l'observatoire du tourisme

4.1.6. Ressources humaines

La volonté de la Conférence des Directions est de faire tout ce qui est possible pour allouer un maximum des ressources financières à la communication marketing. Le mandat est ainsi donné à la direction de Jura & Trois-Lacs, de faire une proposition allant dans le sens d'une compression des frais de structure.

Ainsi la proposition suivante a été articulée :

Situation actuelle

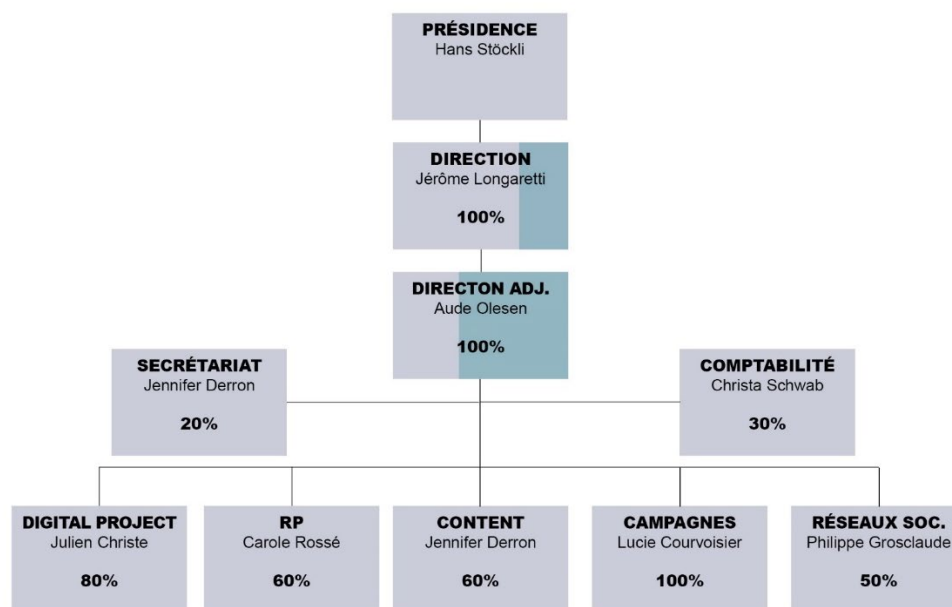


Figure 8: Organigramme 2018

RH – ressources en EPT

- 5.1 EPT budget ordinaire
- 0.9 EPT budget NPR (en bleu)
- Mandat du président

Frais de structure :

- 595'000 CHF RH budget ordinaire (y.c. mandat du président)
- 101'400 CHF budget NPR
- 61'000 CHF Frais de location du bureau

Historiquement, les divers postes étaient déjà en place, avant la création des bureaux J3L. Le travail était effectué dans les différents offices, dans le cadre de la collaboration Watch Valley. Les quatre premières années ont été consacrées à la professionnalisation de chacun de ces postes et à la définition de la stratégie à mener à court et moyen terme. Une fois ces objectifs atteints, nous avons travaillé les deux dernières années à créer une cohésion entre les divers métiers présents.

En effet, la communication est aujourd'hui une branche travaillant sur du multi canal, nécessitant ainsi que chaque idée développée soit diffusée sur tous les canaux de distribution à notre disposition, qu'ils nous appartiennent, que nous devions les acheter ou qu'ils puissent être activés par le biais de nos contacts (payed / owned / earned).

Mettre en place ces réflexes pour travailler ensemble a pris du temps, mais aujourd'hui nous avons réussi à multiplier l'effet de notre travail, grâce à ces efforts.

Aujourd'hui l'équipe tourne à plein régime. Le poste de « content management », créé en janvier 2017 doit encore être affiné, pour être au meilleur de son potentiel et le poste « réseaux sociaux » nécessiterait un peu plus de ressources pour offrir un tremplin à une communication créative. Néanmoins le bilan est bon et ce qui est produit dans ces bureaux a la qualité de ce qui est produit dans les autres destinations d'importance de Suisse.

Pour améliorer la communication marketing, ce qui est aujourd'hui nécessaire, c'est de travailler l'articulation entre

le travail de la destination et celui des offices d'une part (point traité au chapitre 3.2 de ce document), mais il est surtout nécessaire de pouvoir augmenter les budgets investis dans la diffusion. A la création de la destination, le budget marketing visé pour 2016 était de 2 millions (y.c. parts dédiées). Jusqu'ici, en tenant compte des parts dédiées, nous avons pu réunir un budget de 1.85 millions. Avec notre proposition incluant une baisse des frais de structures et une légère augmentation des contributions des partenaires, nous pourrions les dépasser, grâce à une augmentation de CHF 220'000.-, renforçant ainsi la force de frappe de notre destination.⁵

Pour les perspectives relatives aux frais de structures en 2020, la direction a jugé nécessaire de les analyser en profondeur et de les revoir à la baisse, dans le but de pouvoir augmenter la part investie dans la diffusion marketing.

Proposition 2020

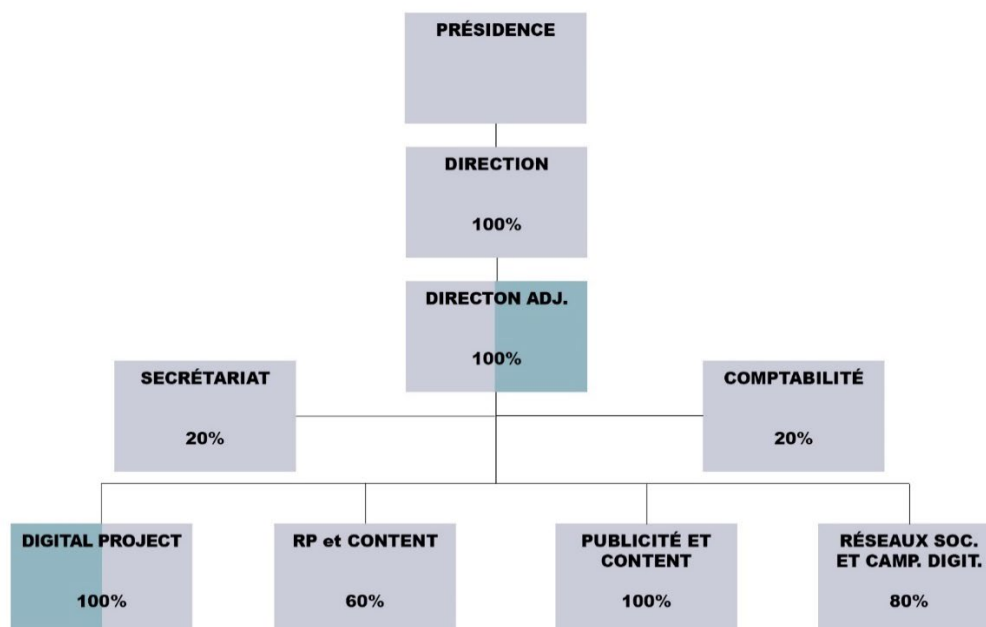


Figure 9 : Organigramme proposé pour 2020

RH – ressources en EPT

- 4.8 EPT budget ordinaire
- 1 EPT budget NPR
- Mandat du président

Frais de structure :

- 549'000 CHF RH budget ordinaire (y.c. mandat du président)
- 100'000 CHF budget NPR
- 36'000 CHF Frais de location du bureau → à terme

➔ **Economies de 10% sur les frais de structure, soit CHF 73'000 / an.**

Ici, le poste de content manager a été supprimé, pour être réparti dans les posts RP et publicité.

Le content management est une tâche dont l'objectif est de placer les sujets auprès de médias en recherche de contenu. Ça peut être une manière de décrocher des articles, de trouver des idées liées à de l'actualité à fournir au responsable réseaux sociaux, l'idée globale étant de trouver un sujet innovant et d'en faire une histoire qui puisse être reprise pour diffusion immédiate. Le secteur du tourisme étant relativement déconnecté de l'idée de marque commerciale et faisant rêver, il est possible de « décrocher » des présences gratuites.

Si le poste est ici supprimé, la fonction doit absolument perdurer, présentant un fort retour sur investissement. Elle peut toutefois être répartie, de manière à utiliser les compétences clés présentes dans certains postes présents à l'organigramme, pour en maximiser les profits.

⁵ Cf. chapitre 5 pour les tableaux de financements détaillés

Relations de presse

Jusqu'ici, le responsable RP, outre ces fonctions de coordination des campagnes pour Suisse Tourisme avait le rôle de travailler à décrocher des voyages de presse sur les marchés suisses, français et allemand. Le secteur RP au sein de J3L est très performant et le retour sur investissement des plus intéressants.

Néanmoins jusqu'ici, tous les voyages de presse étaient accompagnés d'un collaborateur J3L, s'assurant que le voyage se déroule sans encombre, profitant de nombreux moments informels pour vendre de futurs éventuels sujets de reportage et travaillant à vendre toutes les régions visitées comme un ensemble cohérents.

Le retour des journalistes est toujours extrêmement positif, toutefois, pour réduire nos frais de structure, nous pensons qu'il est désormais nécessaire de réduire de moitié l'accompagnement des voyages, ce service étant jugé « haut de gamme », nous proposons de le réduire un peu, ce qui permettra à la personne en charge de ce poste de travailler également au content management, en essayant de placer des sujets auprès de rédactions, de ST et d'autres canaux de diffusion.

Pour optimiser ce poste, nous avons également prévu de profiter de l'accompagnement de journalistes sur le terrain, pour « produire du contenu instantané », qui puisse être diffusé en temps réel sur les réseaux sociaux. En effet, le mini format vidéo est extrêmement populaire et nécessite d'avoir une personne qui fasse découvrir le territoire au quotidien à notre audience.

Publicité

Le poste de la personne en charge de la publicité intégrera à l'avenir une part de content management, à savoir celle qui consiste à pousser des contenus d'actualités sur les plateformes « owned ».

Qualification du personnel

Les tâches effectuées par Jura & Trois-Lacs marketing requiert du personnel qualifié dans le domaine de la communication et du marketing. A noter également la stabilité et l'efficacité de la structure avec un taux de renouvellement du personnel de zéro.

NPR

L'idée est de demander un financement NPR pour le développement stratégique des questions de digitalisation, ainsi que pour le travail opérationnel en lien avec cette thématique. Cela représente donc, comme mentionné ci-dessus, 1 EPT.

Le 30% du directeur anciennement attribué à la NPR devrait être attribué à la recherche de fonds privés.

Frais de structure

En 2017, la production de brochures et la présence sur les salons étant en diminution, Jura & Trois-Lacs a renoncé à son stock, permettant ainsi de réduire les loyers de CHF par année.

Aujourd'hui, le loyer d'Aarbergstrasse (Bienne) s'élève à CHF 4'680.- mensuels, (+ CHF 750.- de charges). Le contrat est valable jusqu'au 30 mai 2022.

Il serait possible de revoir ce montant à la baisse en déménageant dans un espace proposant un loyer plus modéré ou en envisageant un partage de l'espace du bureau.

4.1.7. Evolution du nombre de collaborateurs dans la structure

Année	Collaborateurs	
	Nombre	EPT
2012	11	7.7
2013	11	7.7
2014	9	7.1
2015	9	7.1
2016	7	5.3 ⁶
2017	8	6.0
2018	8	6.0
2019	8	6.0
2020	8	5.8

Les données mentionnées dans le tableau ci-dessus incluent les collaborateurs financés par les projets NPR.

4.1.8. Comparaison avec d'autres destinations de Suisse

L'analyse de l'organisation des autres régions touristiques de Suisse permet une comparaison intéressante et met en lumière l'importance accordée aux activités de marketing par chaque destination.

Afin de pouvoir effectuer une comparaison objective, les données de ce graphique contiennent exclusivement :

- Les membres de la direction
- Les collaborateurs chargés de la communication
- Les collaborateurs chargés de la vente (hors bureaux d'accueil)
- Les collaborateurs chargés de la logistique/gestion des stocks

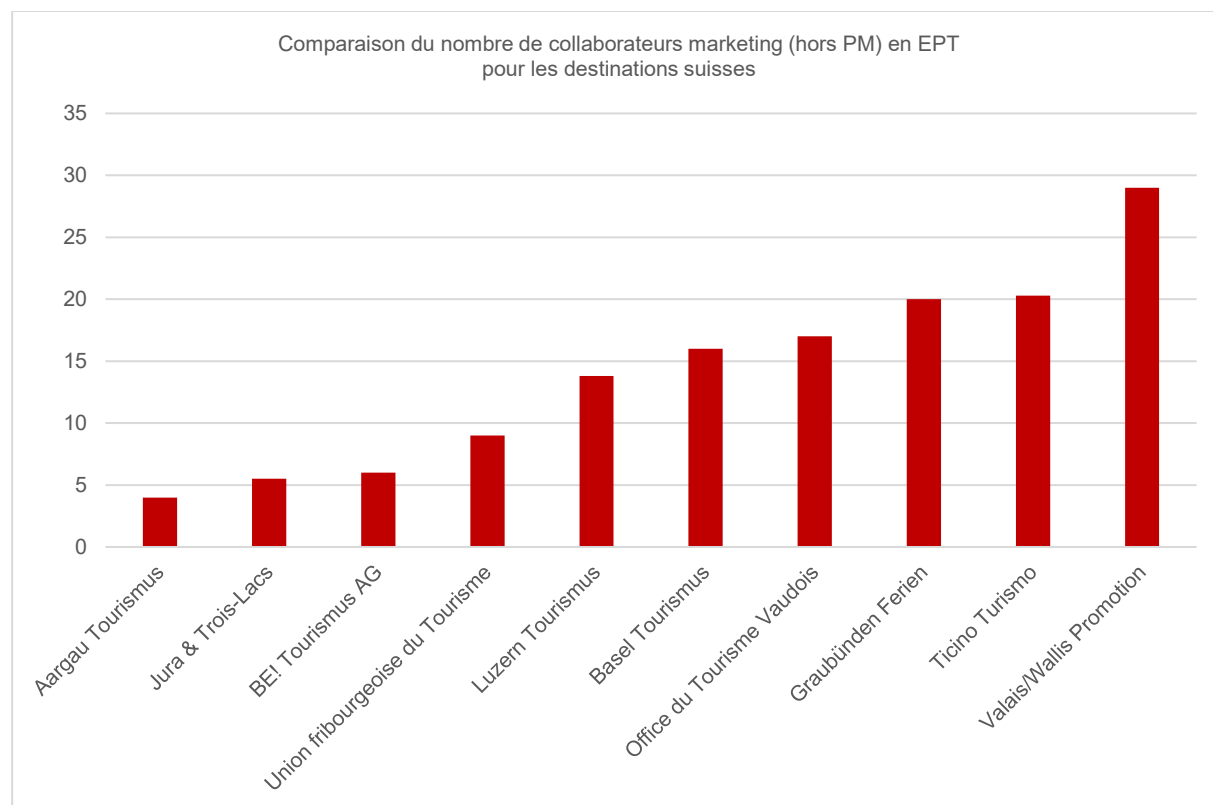


Figure 10 : Collaborateurs marketing (hors PM) en EPT ⁷

⁶ 2016 est la seule année pendant laquelle aucun collaborateur n'était engagé sur un projet NPR

⁷ Pour J3L, sont sortis du nombre de collaborateurs, les 50% de secrétariat et de comptabilité. Le 0.9 de RH financées par la

4.1.9. NPR 2020-2023⁸

La question de la reconduite d'un programme NPR pour la période 20-23 est fondamentale pour J3L. En effet, cet apport permet de financer des projets innovants, surtout dans le secteur de la digitalisation, qui permettent à la destination d'accéder à un niveau de développement similaire aux destinations voisines. Toutefois, la Conférence des Directions relève les effets collatéraux de ces projets sur le travail de base qui doit être réalisé par la destination, la lenteur induite par la nécessité de monter des dossiers conséquents, par la lourdeur administrative des processus de validations, qui impacte grandement la petite équipe de Jura & Trois-Lacs marketing.

Il ressort toutefois des discussions, la volonté de reconduire un projet 20-23 en confiant le processus nécessaire à monter un projet dans sa globalité à un organisme externe.

La piste retenue jusqu'ici est de travailler à l'établissement d'un système touristique intégré (STI). Par STI, on entend un système d'innovation régional touristique. Aujourd'hui, ce modèle est intégré dans les stratégies du SECO, uniquement dans le secteur industriel (RIS), mais l'idée est de créer un concept similaire pour le tourisme. Ce concept a été validé par le comité technique NPR, mais reste à clarifier.

Nous travaillons aujourd'hui déjà dans ce sens, en planifiant l'extension du TalentsLAB jurassien (système repérant et coachant les projets ayant besoin d'un soutien léger ou important, afin de proposer à terme une offre touristique compétitive).

Au cœur de ce système touristique intégré, la volonté est que Jura & Trois-Lacs marketing focalise son travail dès 2020, au développement stratégique des questions de digitalisation et se concentre sur le travail opérationnel en lien avec cette thématique. L'intention est de demander le financement d'un poste de travail par la NPR pour la période à venir.

NPR est comptabilisé

⁸ Les bilans NPR intermédiaires sont disponibles sur demande (actuellement un seul rapport a été réalisé au printemps 2018).

5. FINANCEMENT 2020-2023

5.1. Budget détaillé 2020-2023

Pour améliorer la communication marketing, ce qui est aujourd'hui nécessaire, c'est de travailler l'articulation entre le travail de la destination et celui des offices d'une part (point traité au chapitre 3.2 3.2de ce document), mais il est surtout nécessaire de pouvoir augmenter les budgets investis dans la diffusion. A la création de la destination, le budget marketing visé pour 2016 était de 2 millions (y.c. parts dédiées). Ces montants, n'ont malheureusement pas pu être atteints, mais avec notre proposition incluant une baisse des frais de structures et une légère augmentation des contributions des partenaires, nous pourrions les approcher, grâce à une augmentation de CHF 220'000.-, renforçant ainsi la force de frappe de notre destination.

Comme mentionné au point 3.1.6, Jura & Trois-Lacs souhaite à tout prix réduire au maximum ses frais de structure, de manière à investir 70% de ses ressources dans le marketing. Nous avons mené une longue réflexion autour de la taille critique de l'association et souhaitons donner la chance à Jura & Trois-Lacs de jouer sur l'échiquier du tourisme, auprès des autres grandes destinations.

Nous consentons à faire ces efforts, mais avons besoin du soutien des cantons et des villes de notre région.

5.1.1. Contributions BEJUNE

Pour atteindre les objectifs financiers mentionnés ci-dessus, nous proposons d'augmenter la contribution des trois cantons cœur de 6% pour la période définie de 4 ans. Au vu de la réduction des frais de structure, 100% de l'augmentation des contributions BEJUNE sera injectée dans le marketing. Cela permettra également de soulager des tâches de promotion que les offices de tourisme avaient dû reprendre en 2016-2019, en raison du manque de moyens financiers de l'association.

5.1.2. Contributions des villes

Les villes sont des partenaires extrêmement importants pour la destination. Que la nature de l'activité soit urbaine ou rurale, les nuitées tendent à s'y concentrer et les prestataires touristiques également. Les villes sont également des pôles d'innovation et de culture, les zones présentant le plus fort taux d'investissements et de valeurs ajoutées. Il est essentiel pour Jura & Trois-Lacs de renforcer les partenariats avec les cités de la destination.

Durant la période 2016-2019, les villes contribuaient à Jura & Trois-Lacs à hauteur de CHF 1.35 par habitant et servait à financer des actions décidées par J3L marketing.

Sur proposition de la ville de La Chaux-de-Fonds, le bureau du Comité J3L suggère que, dans la répartition des montants entre les différentes villes, on ne tienne plus uniquement compte de la variable « population », qui n'a pas de lien direct avec l'attrait touristique d'une cité, mais également de la variable « nuitées hôtelières », et que les montants dus par chaque ville soient calculés selon la pondération suivante :

- Population : 2/3
- Nuitées : 1/3

Comme pour les cantons et pour atteindre les objectifs financiers mentionnés ci-dessus, nous proposons d'augmenter la contribution des villes de 6% pour la période définie de 4 ans.

Jura & Trois-Lacs s'engage dans le futur à utiliser les montants versés par les partenaires « villes » de la manière suivante :

- 33% du montant correspond au forfait de base nécessaire au fonctionnement de l'association ;
- Le solde sera validé d'année en année sur la base d'une proposition concrète discutées avec un délégué de chacune des villes.

Chaque ville est chargée de communiquer à J3L le nom et les coordonnées de la personne qui sera en mesure de prendre les décisions pour valider les actions de communication mises en place par J3L.

6. ANNEXES

- 6.1. Tableau de financement détaillé**
- 6.2. Liste des membres du Comité au 30.11.2018**