

Module 786b – Travail de bachelor

Quels sont les défis d'un organisme de gestion de la destination dont le tourisme principal est un tourisme de passage ?

Réalisé par :

Céline Horii

Professeur responsable :

Eric Michellod

Remis le 7 juillet 2014, à Sierre



Domaine Économie et Services, filière Tourisme

www.hevs.ch

Résumé

L'Office du Tourisme de Romont et sa région (OTR) est le plus petit organisme de gestion de la destination (OGD) du canton de Fribourg et connaît quelques difficultés financières quant au financement de ses activités. Le tourisme dont jouit cet OGD est un tourisme de passage et il en subit donc les conséquences. Afin de trouver des pistes d'amélioration, l'OTR souhaitait connaître les défis auxquels font face les OGD avec un tourisme de passage.

Dans ce travail, une analyse des défis auxquels doivent répondre les OGD avec un tourisme de passage est faite ainsi qu'un *benchmarking* de deux autres OGD avec un tourisme de passage, qui sont similaires à l'OTR dans le canton de Fribourg. Ces recherches sont faites afin de proposer, à la fin du travail, des pistes d'amélioration pour l'OTR afin qu'il reste compétitif dans son domaine.

Dans les résultats de cette étude, il ressort que les OGD avec un tourisme de passage font face à des défis financiers, et doivent également relever des défis quant à la structure de l'OGD et à la recherche de produits touristiques attractifs. Des pistes de solution ont pu être proposées afin d'avoir davantage de produits attractifs pour l'OTR, et quelques pistes, non approfondies, de structure et de financement ont également été proposées. Il faudrait faire une étude plus approfondie pour trouver des solutions de financement et de structure bénéfiques sur le long terme pour l'OTR.

Mots-clés : *OGD, défis, tourisme de passage, management de la destination, produits touristiques*

Avant-propos et remerciements

L'entreprise dans laquelle j'ai pratiqué mon stage final, et dans laquelle j'ai eu beaucoup de plaisir à le faire, est l'Office du Tourisme de Romont et sa région. Cet office du tourisme, responsable de l'information et de la promotion de toute la région de la Glâne fait face à quelques difficultés quant au financement de ses activités. De nombreuses tâches lui sont attribuées, un budget serré est à sa disposition et il compte peu de collaborateurs. La masse de travail est trop grande et les moyens financiers sont trop restreints. Il m'a donc été proposé de rédiger un travail sur les problématiques que rencontrent les OGD avec un tourisme de passage, et plus particulièrement celui de Romont et sa région, et de proposer des pistes de solution.

L'objectif principal de ce travail réside dans l'identification des problématiques des petits OGD et dans la proposition de quelques pistes de solution pour pallier aux défis des organismes de gestion de la destination avec un tourisme de passage.

La difficulté première de ce travail a été, pour moi, de définir quels sont les défis des OGD avec un tourisme de passage dans leur généralité. En effet, il me paraît évident que les défis sont particuliers à chaque destination selon les critères de cette destination. Comme j'avais l'exemple des défis auxquels fait face l'Office du Tourisme de Romont et sa région, la tendance a été de prendre exemple sur ces défis-là. Cependant, j'ai rédigé une partie plutôt théorique et générale au début sur les défis que rencontrent les OGD avec un tourisme de passage, pour ensuite axer mon travail sur les défis particuliers que rencontrait l'OTR ainsi que sur les pistes de solution pour celui-ci.

Je tiens à remercier ma formatrice Eliane Celeschi pour l'aide qu'elle m'a apporté au moment de la recherche de mon sujet, ainsi qu'en me fournissant les documents et les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail, et pour le temps qu'elle m'a accordé durant mon stage. Un grand merci également à M. Michellod pour le temps accordé à mes questions ainsi que pour la précieuse documentation fournie et le suivi de ce travail. Et puis enfin je remercie les professionnelles dans le domaine, Mme Sophie Reymond, directrice de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région, ainsi que Mme Elisabeth Ruegsegger, directrice de l'Association Régionale du Lac, de m'avoir accordé du temps et d'avoir répondu à mes questions lors d'entretiens, ainsi que par emails, qui ont servi à établir le *benchmarking* de cette étude.

Tables des matières

RÉSUMÉ	II
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS	III
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	IX
INTRODUCTION	1
MÉTHODOLOGIE	2
1. ORGANISME DE GESTION DE LA DESTINATION	3
1.1. Qu'est-ce qu'un Organisme de gestion de la destination ?	3
1.1.1. L'importance du management de destination	3
1.1.2. Des missions semblables pour tous les OGD	3
1.1.3. Des rôles qui ont évolué	4
1.1.4. Vers un nouveau rôle des OGD ?	5
1.2. Une structure bien définie pour le tourisme fribourgeois	7
2. FOCUS SUR LES DESTINATIONS D'EXCURSION	9
2.1. Des défis différents dans chaque OGD	9
2.2. Différents défis pour les destinations d'excursion	10
2.2.1. Défis de structure	11
2.2.2. Défis dans les tâches de l'OGD	11
2.2.3. Défis de financement de l'OGD	12
2.2.4. Quels produits proposer ?	13
3. LE CAS DE L'OFFICE DU TOURISME DE ROMONT	13
3.1. Analyse de l'offre	13
3.1.1. Un USP bien développé	13
3.1.2. Romont, ville-étape du chemin de St-Jacques de Compostelle	14
3.1.3. Une offre sportive existante	14
3.1.4. Analyse SWOT	14

3.2. Analyse de la structure de l'OGD	16
3.2.1. Structre de l'Office du Tourisme de Romont et sa région	17
3.2.2. La Société de Développement de Romont et sa région	17
3.2.3. Les taxes de séjour	17
3.3. Analyse des missions de l'OTR	18
3.3.1. Des tâches nombreuses et variées	18
3.3.2. Des manifestations touchant principalement les habitants de la région	19
3.3.3. Des vraies possibilités de développement des produits touristiques	20
4. BENCHMARKING	21
4.1. Gouvernance et structure des OGD	22
4.1.1. Office du Tourisme de Romont et sa région	22
4.1.2. Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région	22
4.1.3. Association régionale du Lac	23
4.2. Tâches	24
4.3. De grosses différences de nuitées dans les régions	28
4.4. Moyens de financement	31
4.5. Répartition des dépenses	32
4.6. Collaboration avec la commune	34
4.6.1. De l'aide logistique pour Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région	34
4.6.2. Un bon soutien financier des communes pour l'ARL	34
4.7. Collaboration avec les partenaires	35
4.8. Forfaits et produits touristiques	36
4.8.1. Les produits de l'Association régionale du Lac	37
5. PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION	38
5.1. Structures et tâches	38
5.2. Revenus et dépenses	40
5.2.1. Augmentation des cotisations	40
5.2.2. Dépenses	41
5.3. Hébergement	41
5.4. Collaboration avec les partenaires	41
5.4.1. Collaboration avec Châtel-St-Denis/Les Paccots pour une meilleure promotion	41
5.4.2.	42
5.4.3. Collaboration avec les hébergeurs et les restaurateurs	42
5.5. Produits touristiques	43
5.5.1. Des forfaits pour une meilleure promotion	44

5.6. Des produits touristiques attractifs pour l'OTR	47
5.6.1. Produit pour les entreprises	47
5.6.2. Produits pour les visiteurs	49
CONCLUSION	55
RÉFÉRENCES	57
ANNEXE I : LISTE DES TÂCHES DE L'OTR	60
ANNEXE II : COMPTES 2013 DE L'OT	62

Liste des tableaux

TABLEAU 1: RÉCAPITULATIF DE LA GOUVERNANCE DES TROIS OGD	24
TABLEAU 2: NUITÉES 2013 EN GLÂNE, VEVEYSE ET DANS LE DISTRICT DU LAC	29
TABLEAU 3: RECAPITULATIF DES MOYENS DE FINANCEMENT DES OGD	31

Liste des figures

FIGURE 1 : LES 13 RÉGIONS TOURISTIQUES DE SUISSE	7
FIGURE 2 : LES TÂCHES DE L'UFT	8
FIGURE 3 : STRUCTURE DU TOURISME FRIBOURGEOIS	9
FIGURE 4 : DESTINATIONS D'EXCURSION EN SUISSE	10
FIGURE 5 : ANALYSE SWOT DE L'OFFRE TOURISTIQUE DE ROMONT ET SA RÉGION	14
FIGURE 6 : ORGANIGRAMME DE L'OFFICE DU TOURISME DE ROMONT ET SA RÉGION	17
FIGURE 7 : PART DES TAXES DE SEJOUR DANS LES MOYENS DE FINANCEMENT DE L'OTR	18
FIGURE 8 : GRAPHIQUE DE LA RÉPARTITION DE L'OCCUPATION DE L'OTR EN 2013	19
FIGURE 9 : STRUCTURE DE L'OGD DU DISTRICT DU LAC	23
FIGURE 10 : TÂCHES DE L'OFFICE DU TOURISME DE ROMONT ET SA RÉGION	25
FIGURE 11 : TÂCHES DE L'OT DE CHÂTEL-ST-DENIS/LES PACCOTS ET LA RÉGION	26
FIGURE 12 : TÂCHES DE L'ASSOCIATION RÉGIONALE DU LAC	27
FIGURE 13 : EVOLUTION DES NUITÉES HÔTELIÈRES DE 2011 À 2012 EN % DANS LES DESTINATIONS D'EXCURSION EN SUISSE	30
FIGURE 14 : RÉPARTITION DES DÉPENSES DE L'OTR	32
FIGURE 15 : RÉPARTITION DES DÉPENSES DE L'OT DE CHÂTEL-ST-DENIS/LES PACCOTS	32
FIGURE 16 : RÉPARTITION DES DÉPENSES DE MORAT TOURISME	33
FIGURE 17 : RÉPARTITION DES DÉPENSES DE L'ARL	33
FIGURE 18 : APERÇU DES BROCHURES DE JURA & 3 LACS DANS LESQUELLES APPARAISSENT DES PRODUITS DE MORAT TOURISME	38
FIGURE 19 : VARIANTE 1 DE PROPOSITION D'UN NOUVEL ORGANIGRAMME DE L'OTR	39
FIGURE 20 : VARIANTE 2 DE NOUVEL ORGANIGRAMME DE L'OTR	40
FIGURE 21 : COLLABORATION ENTRE CHÂTEL-ST-DENIS/LES PACCOTS ET ROMONT ET SA RÉGION	42
FIGURE 22 : FORFAIT « AVENTURE ET GASTRONOMIE »	46
FIGURE 23 : CENTRE DE PRODUCTION NESTLÉ NESPRESSO SA À ROMONT	47
FIGURE 24 : COUR DU CHÂTEAU DE ROMONT ET L'ORANGERIE	48
FIGURE 25 : CARTE DE JURA & 3 LACS FAITES EN COLLABORATION AVEC L'ARL	49
FIGURE 26 : FORFAIT HIVER	51
FIGURE 27 : FORFAIT SPORT ET BIEN-ÊTRE	52

Liste des abréviations

OMT = Organisation Mondiale du Tourisme

OGD = Organisme de gestion de la destination

SDR = Société de Développement de Romont et sa région

OTR = Office du Tourisme de Romont et sa région

RGV = Région Glâne-Veveyse

ARL = Association Régionale du Lac

OT = Office du Tourisme

USP = Unique Selling Proposition

TIC = Technologies de l'information et de la communication

Introduction

Le management de destination gagne en influence avec l'importance du tourisme qui augmente d'année en année. Cette montée du tourisme est accompagnée de la présence de nombreuses destinations, petites ou grandes, qui ont toutes besoin d'un management adéquat pour rester compétitives malgré la grande concurrence (Eleri & Claire, 2005, p.16). Certaines destinations y parviennent très bien, mais d'autres connaissent plus de difficultés. C'est le cas de l'Office du Tourisme de Romont et sa région, organe touristique responsable de l'information et de la promotion de la région de la Glâne, dans le canton de Fribourg. Le peu de moyens financiers dont dispose cet organisme de gestion de la destination engendre un déficit de l'OT.

L'objectif de ce travail est, dans un premier temps, la recherche et la définition des défis des OGD dont le tourisme principal est un tourisme de passage et la mise en avant des aspects de l'OGD sur lesquels ces défis ont des répercussions. Dans un second temps, des solutions d'amélioration qui touchent les différents aspects de l'OGD de Romont et sa région seront proposées afin que l'OTR reste compétitif dans son domaine.

Tout d'abord, il s'agit de définir ce que sont les OGD et quelles sont leurs missions. Ensuite un focus est fait sur les OGD dont le tourisme principal est un tourisme d'excursion, où ses défis principaux et généraux sont présentés. Une fois l'offre de l'Office du Tourisme de Romont et sa région analysée, les défis spécifiques de cet OGD sont mis en avant. Puis, afin d'établir les *best practices* des OGD avec un tourisme de passage de la région, un *benchmarking* a été réalisé avec deux autres OGD fribourgeois similaires à l'OTR. Pour terminer, en prenant l'exemple des *best practices* des OGD de l'analyse *benchmarking*, des pistes de solution ont été proposées à l'OTR afin de rester compétitif sur le plan cantonal.

Méthodologie

Le sujet du travail est de trouver les défis des organismes de gestion de la destination dont le tourisme principal est un tourisme de passage. Afin de se faire, il a fallu faire des lectures et des recherches sur quelles sont les missions des OGD en général.

Une fois que les missions des OGD ont été définies d'une manière générale et théorique, j'ai fait un focus sur les destinations avec un tourisme de passage. Ainsi j'ai pu mettre en avant qu'elles étaient les difficultés spécifiques au tourisme de passage pour les OGD.

Il est ressorti de ces recherches trois aspects principaux sur lesquels le tourisme de passage a une influence : les moyens de financement des OGD, les structures et les tâches de ceux-ci et les produits qu'ils proposent. Afin de proposer des pistes de solution à l'OTR, j'ai ensuite établi un *benchmarking* avec deux autres destinations similaires à l'OTR situées dans le canton de Fribourg. Pour se faire, j'ai procédé à des entretiens qualitatifs avec les directrices de ces deux OGD fribourgeois. Je leur ai posé des questions sur la structure et les tâches de leur OGD, ainsi que sur leurs moyens de financement et sur les produits touristiques proposés. De cette manière, j'ai pu mettre en avant les *best practices* de ces OGD avec un tourisme de passage.

Dans un dernier temps, à l'aide des best practices ressorties lors du *benchmarking* et en m'inspirant de celles-ci, j'ai proposé des pistes de solutions à l'OTR qui touchent les différents domaines de l'OGD : les structure/tâches, les moyens de financement et les produits touristiques.

1. Organisme de gestion de la destination

Afin de bien cerner le contexte de l'étude, j'ai d'abord posé le cadre, qui se compose de la définition d'un organisme de gestion de la destination et de ses missions, d'une manière générale et théorique.

1.1. Qu'est-ce qu'un Organisme de gestion de la destination ?

1.1.1. L'importance du management de destination

Pour de nombreux pays, le tourisme est une activité économique importante. Aussi, le management du tourisme joue un rôle majeur pour ces territoires et leur économie, en permettant « la conception, le développement, la coordination et la gestion des actions oeuvrant à attirer et fidéliser des personnes en faveur d'une destination » (Leroux & Pupion, 2014, p.1). La question du management de destination est un défi pour les professionnels du tourisme. Comment rester compétitif sur le plan international, régional ou encore local? En effet, de plus en plus de destinations sont proposées aux touristes. La Suisse, par exemple, compte plus de 200 destinations et régions touristiques (BAKBASEL, 2014). Aussi, la problématique du management de destination est au cœur de nombreuses discussions. C'est une problématique tellement importante qu'une discussion est en cours au sein de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). Afin de consolider ses prises de décisions, l'OMT a créé, en 2005, le *Conseil des destinations*. Celui-ci regroupe des organismes de gestion de la destination du monde entier et a pour but de « soutenir le programme de travail de l'organisation dans le secteur de la gestion des destinations » (François & Guérin, 2006). Ce conseil marque l'importance de la gestion des destinations pour la branche du tourisme. Cet aspect a de l'influence pour le succès des destinations. En effet, selon le rapport de BAKBASEL (2014, p.1) sur les destinations de Suisse, la réussite de celles-ci ne dépend pas de leur taille, ni de leur marque. Même des petites destinations peuvent s'imposer sur le marché du tourisme. C'est donc bien au niveau du management de destination que la performance d'une destination se joue. Aussi ce sont aux OGD de trouver la meilleure façon d'amener la destination au succès, en prenant en considération tous les paramètres qui les constituent.

1.1.2. Des missions semblables pour tous les OGD

Le premier paramètre à prendre en considération pour le management de la destination d'un OGD est la définition des tâches qu'il a à accomplir. Pour définir ces tâches, il faut savoir tout d'abord quelles sont les missions qui sont attribuées aux OGD.

D'après UQÀM (2002), le rôle principal d'un OGD est l'information. Laesser, Bieger, & Pietro (2013, p.21), définissent également le tourisme comme une « plateforme d'informations ». En effet, le tourisme repose principalement sur cet aspect car une personne en phase d'achat de ses vacances va très souvent se renseigner, dans un premier temps, sur la destination qu'elle va visiter. Une destination devra tout d'abord renseigner ses clients et ses informations jouent un rôle important: elle doivent présenter l'offre globale de la destination, ajoutant ainsi de la valeur aux produits et services mis à disposition par la destination.

Pour compléter ses missions, l'OGD doit également faire la promotion de son offre, sans quoi son rôle de *manager* de la destination n'aurait aucun sens. En effet, c'est très souvent grâce aux efforts promotionnels d'une destination qu'un touriste choisit une destination plutôt qu'une autre. Ainsi l'OGD fait office d'intermédiaire entre les prestataires, les produits touristiques d'une destination et les visiteurs.

Les OGD ont donc pour mission « l'accueil, l'information et la promotion du tourisme » (Leroux & Pupion, 2014, p.31). Dans ce but, ils ont la tâche d'étudier la demande de l'offre locale, de commercialiser des offres et de faire la promotion de la région en tant que destination touristique. (Leroux & Pupion, 2014, p.31). Ces missions sont donc semblables pour tous les OGD, qu'ils soient petits, grands, avec beaucoup ou peu de moyens, avec un tourisme sportif, de loisir, de culture, qu'ils profitent d'un tourisme de masse ou de passage.

1.1.3. Des rôles qui ont évolué

Chaque destination répond à des critères de grandeur, de structure, de budget différents et c'est la raison pour laquelle il est difficile de répondre à un modèle précis de gestion de la destination. De plus, les structures ont beaucoup évolué avec le temps et avec les nouvelles technologies qui ont gagné en importance. Les touristes sont de plus en plus, mais également de mieux en mieux, informés sur les produits et services touristiques. Grâce aux nouvelles technologies, ils voient plus loin et envisagent d'une manière différente la destination touristique que la destination telle qu'elle est vue par les frontières politico-géographiques. Duss, Wildi, Meyer, Züger, & Rintelen (2013) affirment que les vacanciers n'évaluent pas leur séjour selon chaque prestation : ils évaluent leur séjour selon l'ensemble des prestations consommées. Un hôtel peut offrir un service irréprochable, mais si les remontées mécaniques ne suivent pas cette voie, le vacancier pourra évaluer son séjour comme étant moyen. Il est donc impératif pour les OGD de

coopérer non seulement entre eux, mais également avec tous les prestataires touristiques. C'est l'image globale de la destination qui compte dans la satisfaction du client. C'est en vue de ces changements que dans les années 90, les OGD décident peu à peu de s'affranchir des tâches géographiques de la destination et se concentrent d'avantage sur les produits et les tâches qui touchent le marché. Mais ces changements rencontrent relativement peu de succès pour diverses raisons. La forte présence des autorités qui fournissent les fonds et qui exercent un rôle important dans la possession des OGD et qui restent profondément attachés à une pensée régionale (Laesser, Bieger, & Pietro, 2013, p.23) est l'une de ces raisons. Il est vrai que les politiques jouent un rôle déterminant dans le tourisme, notamment grâce aux fonds qu'ils fournissent. Cependant, ils ne sont souvent pas assez proches des professionnels du tourisme pour connaître les réels besoins de cette industrie et défendent plus souvent leurs propres intérêts que les intérêts réels du tourisme. D'ailleurs, certains OGD nationaux ont opté pour la privatisation totale de leurs offices du tourisme, comme les Etats-Unis, le Japon ou encore la Hollande (Péloquin, 2006).

Avec tous ces changements, les OGD doivent se tenir constamment au courant des nouvelles tendances, s'adapter au marché et à la demande (Eleri & Claire, 2005, p.41), et remplir les besoins des visiteurs dont les exigences changent constamment et s'affinent également avec l'information accessible à tous. Avec internet, chaque visiteur devient un « spécialiste » et sa demande, de plus en plus pointilleuse. Les OGD doivent donc s'adapter à ces nouvelles tendances.

1.1.4. Vers un nouveau rôle des OGD ?

C'est dans une logique de coopération et hors des frontières géographiques que les nouvelles tendances du tourisme s'inscrivent alors. On peut voir dans ces adaptations un nouveau rôle des OGD : un rôle de coopération entre les destinations. D'ailleurs, quelques stations ont compris qu'il était indispensable d'agir ensemble plutôt qu'individuellement. C'est le cas, par exemple, du domaine des 4 Vallées en Valais ; quatre destinations différentes qui coopèrent pour former un seul domaine skiable. Cette tendance est devenue tellement forte, ces dernières années, qu'une *loi fédérale encourageant l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme* a été établie le 30 septembre 2011. Ceci amène les OGD à revoir leurs stratégies pour qu'elles soient axées sur le marché plutôt que sur le territoire (Laesser, Bieger, & Pietro, 2013, p.23). C'est une stratégie difficile à appliquer car les frontières

politico-géographiques sont parfois compliquées à traverser et les esprits sont souvent marqués par ces frontières. Cependant, c'est un aspect essentiel pour le futur des OGD.

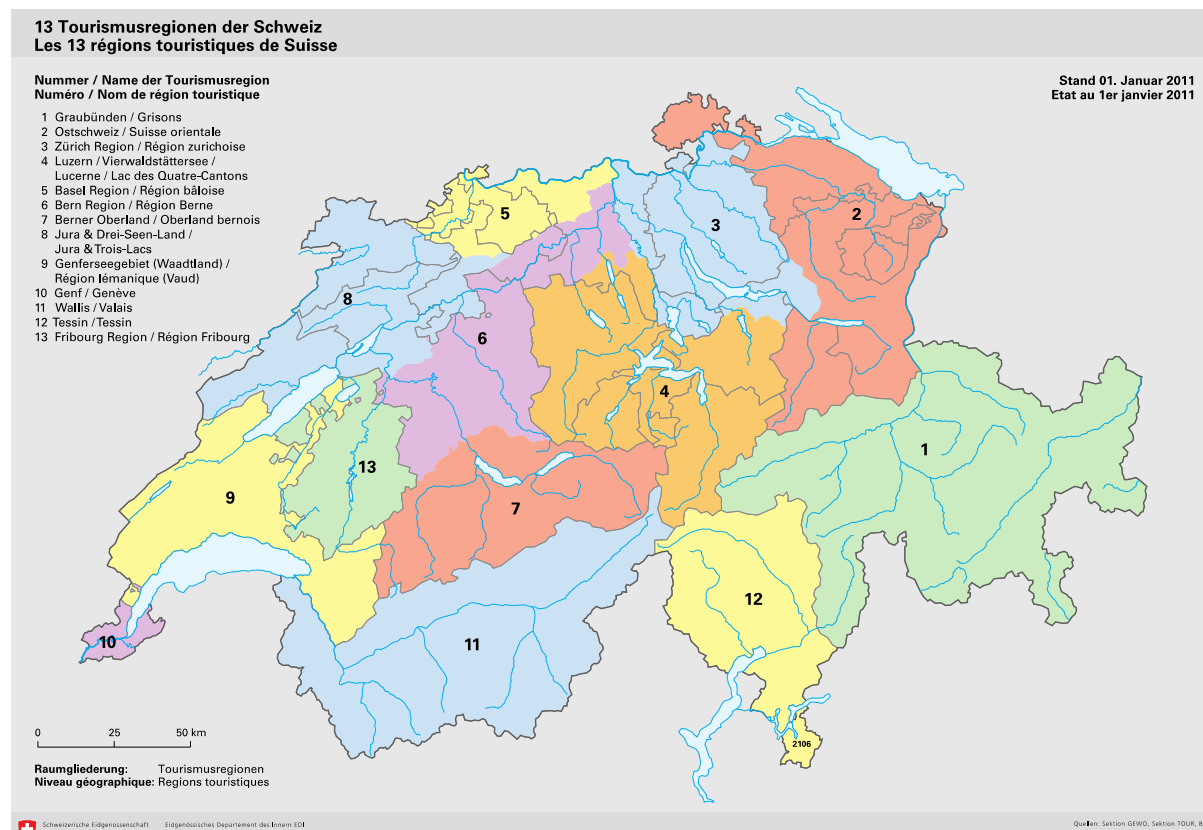
Pour parfaire au défi des rôles futurs de la gestion de destination, les OGD doivent maîtriser parfaitement tous les canaux de communication utiles à leur promotion. Avec les nouvelles technologies, le développement rapide d'internet et des réseaux sociaux, le rôle de promotion des OGD ne deviendrait-il pas, petit à petit, un rôle de commercialisation ? En effet, le but ultime de l'information, pour la grande majorité des touristes, est la réservation (UQÀM, 2002, p.16). On peut alors soulever la question de la réservation des produits touristiques via les OGD. C'est le cas, par exemple, de beaucoup d'OGD de mettre sur pied des forfaits qu'ils vendent ensuite aux touristes. La destination Zermatt va même plus loin dans la commercialisation : en plus des forfaits touristiques qu'elle vend, elle permet également aux intéressés de chercher un hôtel sur le site internet de la destination et de pouvoir le réserver en ligne. Ainsi, la destination supplée le travail des hébergeurs pour satisfaire au mieux les besoins des clients. Cette pratique s'inscrit aussi dans la continuité du rôle informatif de la destination. Comme cité précédemment, la logique veut qu'après l'information le touriste procède à la réservation. Comme la destination propose une vue globale de son offre, il est souhaitable que les potentiels touristes puissent également procéder à la réservation de leurs vacances via cette destination. Zermatt n'est pas la seule destination à mettre ceci en pratique. Entre autres, Fribourg tourisme donne également la possibilité à ses clients de réserver leur hébergement sur son site internet. Cette tendance de commercialisation se répand de plus en plus dans les OGD et semble indispensable à leur réussite.

Cependant, il faut garder en tête la coopération entre les OGD, même dans leur nouveau rôle de commercialisation. Un OGD peut commercialiser la destination mais il doit faire attention à ne pas commercialiser uniquement sa destination en écartant les destinations alentours puisque le touriste ne verra peut-être pas son séjour global dans la même destination que les OGD le voit.

1.2. Une structure bien définie pour le tourisme fribourgeois

Si on s'intéresse à la structure du tourisme en Suisse, on remarque 13 régions touristiques. Ces 13 destinations ne s'arrêtent pas aux frontières cantonales, mais sont séparées et organisées selon l'offre touristique (Fédération suisse du tourisme, 2014). Sur la figure 1, on voit bien que les frontières des régions touristiques ne s'arrêtent pas aux frontières cantonales.

Figure 1: Les 13 régions touristiques de Suisse



Dans la théorie, un OGD doit assurer la promotion et l'information de la destination. Mais dans la pratique, les tâches liées à ces missions diffèrent dans chaque OGD. Tout d'abord parce qu'aucune loi sur le tourisme n'est valable pour la Suisse entière, et ensuite parce que chaque destination a son historique propre. La destination *Fribourg région*, par exemple, est soumise à la loi du 13 octobre 2005 sur le tourisme. Cette loi s'applique au tourisme du canton de Fribourg. Selon cette loi, l'Union Fribourgeoise du Tourisme (UFT), l'organisation faîtière du canton de Fribourg, a pour mission « le développement d'un tourisme privilégiant la valorisation du patrimoine naturel et culturel du Canton de Fribourg et les caractéristiques propres de ses régions géographiques ». (Union Fribourgeoise du Tourisme, 2014a)

En s'arrêtant à sa simple mission, il est difficile de savoir exactement de quoi s'occupe l'UFT . Ses tâches sont donc listées dans la figure 2.

Pour accomplir au mieux toutes ses tâches, l'UFT collabore intensivement avec les offices du tourisme du canton ainsi qu'avec les sociétés régionales (Union Fribourgeoise du Tourisme, 2014a).

Figure 2: Les tâches de l'UFT

Tâches principales de l'UFT

- ❖ **L'information et les prestations en faveur des hôtes.**
- ❖ **Le marketing coordonné.**
- ❖ **Les prestations de services : en faveur des Organisations touristiques régionales (OTR) et des Sociétés de développement (SD) - dont notamment la représentation des intérêts touristiques et la Centrale d'encaissement de la taxe de séjour ; en faveur de l'Etat de Fribourg - dont notamment les préavis relevant de la politique touristique cantonale.**
- ❖ **La coordination globale des réseaux de randonnée officiels ainsi que celle de la mobilité touristique**

SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR PROVENANT DE UNION FRIBOURGEOISE DU TOURISME (2014A)

Bien entendu, l'UFT n'est pas le seul organisme touristique du canton de Fribourg. Ses tâches ont une dimension cantonale. Elle chapeaute et coordonne le tourisme fribourgeois. Sur le plan régional, plusieurs organismes touristiques officiels sont reconnus et sont répartis selon la loi cantonale du 13 octobre 2005 sur le tourisme (LT), en « espaces territoriaux naturellement et économiquement organisés autour d'un ou de plusieurs pôles touristiques cantonaux, au sens du plan directeur cantonal ».

Sur le plan local, on trouve également des offices du tourisme. Les régions touristiques du canton de Fribourg sont exposées dans la figure 3. Avec cette figure, on constate que le tourisme fribourgeois est également fragmenté en de nombreuses destinations. Malgré un désir d'unité (que l'on remarque avec la présence de l'UFT, qui coordonne le tourisme fribourgeois) les destinations restent nombreuses. Ce qui complique également le choix de séjour pour les touristes.

Figure 3: Structure du tourisme fribourgeois

Plan cantonal

- UFT

Plan régional

- La Gruyère Tourisme
- Association régionale du Lac
- Fribourg Tourisme et région
- Schwarzsee Tourismus Senseland
- Office du Tourisme Châtel-St-Denis/Les Paccots
- Estavayer-le-Lac/Payerne Tourisme
- Office du Tourisme de Romont et région

Plan local

- Office du Tourisme Gruyères
- Office du Tourisme Charmey
- Office du Tourisme Moléson-sur-Gruyères
- Office du Tourisme Bulle
- Vully Tourisme
- Vully-les-Lacs Tourisme
- Jaun Tourismus

SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR PROVENANT DE UNION FRIBOURGEOISE DU TOURISME (2014B)

2. Focus sur les destinations d'excursion

2.1. Des défis différents dans chaque OGD

Les missions des OGD sont les mêmes dans le monde entier pour toutes les destinations puisque tous les OGD doivent informer les visiteurs et faire la promotion de leur destination. Cependant, elles sont abordées différemment selon la taille de l'organisme de gestion de la destination. En effet, une grande destination avec un budget de plusieurs millions de francs n'aura pas les mêmes préoccupations qu'une petite destination qui n'atteint pas un budget d'un demi-million de francs. De même qu'un OGD avec une centaine d'employés n'aura pas le même organigramme qu'un office du tourisme qui compte moins de 10 employés. Une destination fait face à des défis différents selon sa taille, son budget et son organisation. On peut donc conclure que chaque OGD possède ses propres défis, puisqu'aucun OGD n'est identique à un autre, même s'ils peuvent être similaires sur certains points.

Les OGD dont le tourisme principal est un tourisme de passage sont souvent des petits offices du tourisme, avec plus ou moins de moyens financiers, peu d'employés et les rôles au sein de ces OGD sont souvent mal définis (Rome, 2013). A tous les niveaux, les défis sont nombreux. La clientèle de passage a donc des incidences sur les structures, les missions et sur les produits touristiques proposés par la destination. Ces défis sont présentés dans les sous-chapitres suivants d'une manière générale et théorique.

2.2.1. Défis de structure

La structure d'un OGD varie selon sa grandeur et les missions qui lui sont confiées (Tschopp, 2012, p.135). Le premier défi des OGD est donc de trouver la structure adéquate pour un bon fonctionnement de l'organisme.

Dans une destination dont les clients principaux sont des excursionnistes, l'OGD est souvent une petite structure. En effet, dans toutes les destinations d'excursion de Suisse, le nombre de collaborateurs tourne autour de moins de dix personnes. Il y a une exception à Neuchâtel tourisme, Appenzellerland et Fribourg région qui comptent plus de dix employés, et St-Gallen Bodensee Tourismus, qui en compte 24 (St-Gallen Bodensee Tourismus, 2014).

Dans les petites structures, les rôles sont souvent mal définis à cause du manque de personnel. Tout le monde doit savoir tout faire et il n'y a plus vraiment « d'expert ». Comme la majorité des postes dans le tourisme sont occupés par des femmes (Organisation mondiale du tourisme, 2014), ce sont beaucoup de temps partiels qu'emploient les collaborateurs de ces OGD (Eleri & Claire, 2005, p.17). Aussi, chaque collaborateur supplée le travail des autres lorsqu'ils ne sont pas présents. Pour ces raisons, il est difficile d'avoir des rôles bien définis pour les collaborateurs de ces petits OGD.

2.2.2. Défis dans les tâches de l'OGD

Une des tâches d'un OGD est d'assurer la communication marketing de la destination. Il doit s'occuper de la promotion des ventes, de la promotion de la marque et de l'étude de marché de la destination (Tschopp, 2012, p. 86).

Afin d'évoluer et de faire face à la concurrence, les destinations doivent considérer le profil des visiteurs ainsi que les catégories de ceux-ci, car ils ont chacun des attentes différentes (Leroux & Pupion, 2014, p.1). Ces statistiques sont utiles pour mieux comprendre la demande afin de s'ajuster au mieux et de présenter des offres adaptées

aux besoins de la clientèle (Péloquin, 2006). Elles servent également de preuve de « l'importance économique, culturelle et sociale pour la prise de décision d'ordre politique, d'indicateur de clé de répartition pour les investissements communs à plusieurs communes et donne des informations quant à l'état de l'offre et de la demande » (Michellod, 2011). Dans ces buts-là, Péloquin (2006) affirme que « les dirigeants des OGD devraient pouvoir compter, à l'instar des gestionnaires d'hôtels, sur des rapports d'activité quotidiens: inventaires, profils de clientèles et de dépenses, analyses financières, etc ». Or, pour les destinations ayant un tourisme de passage, il est très difficile de quantifier les visiteurs et de connaître leurs dépenses, puisque la majorité de ceux-ci ne passe pas de nuitée sur place. Pour connaître ces données, il faudrait une personne dont la tâche principale serait la tenue de statistiques. Or, comme cité plus haut, le problème des petits OGD est qu'il ne dispose que de peu de personnel, De plus, il faut des moyens financiers importants pour pouvoir faire des études de marché comme celles-ci, sommes qu'un petit OGD ne peut souvent pas se permettre de déboursier. Il est donc difficile de mettre en place la tenue de statistiques dans une destination d'excursion.

2.2.2.1. Défis de promotion

La promotion doit également se faire d'une manière différente que pour une destination avec un tourisme de masse. En effet, comme les excursionnistes ne restent pas longtemps et ne font que passer, il faut constamment fournir des efforts pour attirer de nouveaux clients. Or, l'acquisition de nouveaux clients est cinq fois plus onéreuse que la fidélisation de ceux-ci (Lefebure & Venturi, 2004, p.20). Les petits OGD ne disposent souvent que de très peu de moyens financiers, ce qui est alors problématique pour une promotion onéreuse. De plus, comme il est difficile d'avoir des rôles bien définis pour les tâches spécifiques de marketing et que les études de marché ne sont pas effectuées faute de personnel et de moyens financiers, la promotion n'est pas ciblée correctement et perd de son efficacité.

2.2.3. Défis de financement de l'OGD

Un gros défi pour les petits organismes de gestion de destination ayant un tourisme de passage est le financement de leurs activités. En effet, il est prévu dans la loi que les taxes de séjour financent l'animation, l'accueil et l'information aux hôtes, ainsi que la création et l'exploitation d'installations touristiques, culturelles ou sportives (Tschopp, 2012, p.123-125). Or, lorsque le tourisme principal d'une destination est un tourisme de passage, le montant des taxes de séjour est moindre. Ces taxes de séjour

devraient financer une grande partie du travail d'un office du tourisme, ce qui n'est pourtant pas le cas lorsque le tourisme principal de cet office est un tourisme de passage. L'OGD doit donc trouver d'autres moyens de financer ses activités.

2.2.4. Quels produits proposer ?

Lorsque le tourisme dont jouit l'OGD est un tourisme de passage, les produits touristiques proposés sont différents des produits proposés par un OGD dont le tourisme est un tourisme de masse ou de long séjour. Les offres forfaitaires avec nuitée, par exemple, ne devraient pas dépasser la durée de deux jours et les prestations proposées doivent convenir aux visiteurs de passage. La recherche de produits touristiques adaptés est un des défis de ces OGD.

3. Le cas de l'Office du Tourisme de Romont

Pour ce travail, je me suis concentrée sur un cas pratique afin de mieux comprendre quels sont concrètement les défis d'un petit organisme de gestion de la destination dont le tourisme principal est un tourisme de passage. J'ai donc choisi le cas de l'Office du Tourisme de Romont et sa région. Cet organisme est l'organisme touristique officiel, sur un plan régional, de la région de la Glâne. C'est donc l'OGD qui s'occupe de l'information et de la promotion de Romont et de sa région. Afin de bien cerner le rôle de cet OGD, ainsi que sa grandeur et son importance, j'ai fait une analyse de l'offre de la destination, de la structure de l'office et des tâches qui lui sont attribuées.

3.1. Analyse de l'offre

3.1.1. Un USP bien développé

Romont et sa région est surnommé *Le Pays du Vitrail*. Et pour cause : son USP réside dans la présence du Vitromusée, Musée Suisse du Vitrail et des arts du verre. Le Vitromusée abrite également en ses murs le Vitrocentre, centre suisse de recherche sur le vitrail et les arts du verre. Le musée propose des visites guidées, des démonstrations des métiers du verre, ainsi que des ateliers en lien avec le verre. C'est environ 13'000 visiteurs qui se rendent au musée chaque année, dont 1800 qui participent aux visites guidées proposées par le musée (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.18). Tout un produit autour du verre et des vitraux est développé dans la région : un sentier balisé, surnommé le *Sentier du Vitrail*, fait halte dans les églises et chapelles de la région où on peut admirer les plus beaux vitraux d'artistes reconnus. Dans la capitale du verre et du vitrail est organisé chaque deux ans le *Vitrofestival*. Sur un week-end, ce festival

rassemble les professionnels du verre, ainsi que les amateurs et visiteurs qui viennent admirer le travail de ces artistes..

3.1.2. Romont, ville-étape du chemin de St-Jacques de Compostelle

Romont se trouve sur le chemin qui mène à St-Jacques de Compostelle. Ce sont chaque année des centaines de pèlerins qui sont hébergés dans la région. Dans la ville-étape, les boulangeries vendent le pain de St-Jacques et on trouve des représentations du Saint sur la place de la poste et dans la Collégiale. De plus, pour marquer le fait que Romont se trouve sur le chemin de St-Jacques, le 25 juillet de chaque année, une fête est organisée dans la ville le jour de la St-Jacques

3.1.3. Une offre sportive existante

A côté de ces deux produits touristiques principaux, Romont et sa région offre une multitude d'itinéraires pédestres, VTT et vélos, ainsi que des activités pour les familles et même des endroits insolites pour passer la nuit., dans une yourte, dans un bivouac dans les arbres ou encore dans une roulotte.

3.1.4. Analyse SWOT

Pour faire un état des lieux de l'offre générale de Romont et sa région, j'ai établi une analyse SWOT de l'offre touristique, qu'on retrouve dans la figure 5.

Figure 5: Analyse SWOT de l'offre touristique de Romont et sa région



SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR

3.1.4.1. Une offre très ciblée

En analysant l'offre de la destination, on remarque que c'est une offre très ciblée. En effet, le Vitromusée ainsi que le chemin de St-Jacques visent un public assez restreint. Bien que de plus en plus de personnes se lancent dans l'aventure du chemin vers St-Jacques de Compostelle (entre 7% et 10% chaque année) (Compostelle, 2014), ce pèlerinage garde un but catholique et s'adresse aux personnes en bon état physique. Ceci représente un total de 215'880 pèlerins arrivant à St-Jacques pour l'année 2013 (Bureau d'accueil des Pèlerins, 2014). Le Vitromusée, quant à lui, attire une clientèle âgée, qui a un intérêt pour la culture.

3.1.4.2. Un bon potentiel de développement dans la diversification de l'offre

D'un autre côté, on constate qu'il y a un potentiel de développement dans la diversification de l'offre. La région possède de nombreux chemins pédestres, ainsi que des parcours VTT et de vélos. Ce sont des activités intéressantes pour le développement de l'offre sportive. Le potentiel de l'agritourisme est également à son comble dans la Glâne. En effet, plusieurs fermes proposent déjà une offre touristique comme des vacances à la ferme ou des activités pour la découverte de l'agriculture. Quelques offres spéciales sont également à disposition des touristes : nuit dans une yourte, bivouac dans les arbres, parcours pieds nus, découverte des rennes. Ces activités donnent un bon potentiel de développement autre que le tourisme culturel pour la région de Romont.

De plus, en 2015, l'entreprise Nespresso sera implantée à Romont. Elle donne ainsi l'opportunité à la région de développer une offre dans le tourisme industriel, en permettant à des groupes de visiter l'entreprise de l'intérieur, comme elle l'a fait en date du 12 octobre 2013 où elle invitait des citoyens romontois à une visite guidée du chantier avec des panneaux explicatifs, un guide et la possibilité de poser des questions aux architectes et aux responsables de projet (Nestlé Nespresso SA, 2014). Cette visite a attiré plus de 350 personnes, ce qui démontre un certain intérêt de la population pour cette entreprise.

3.1.4.3. Un manque dans l'hébergement et dans l'offre pour les jeunes

Cependant l'offre présente quelques faiblesses : il n'y a que trois hôtels à Romont, qui comptent respectivement 15, 20 et 38 lits, et aucun hôtel n'est présent dans la région de Romont. On dénombre seulement six auberges à Romont et dans la région. Heureusement, l'offre d'hébergement est étoffée par les chambres d'hôtes et les hébergements collectifs. En 2013, on compte un peu plus de 7'000 nuitées, sans compter

les nuitées en résidences secondaires (Office du Tourisme Romont et sa région, 2014, p.7). Cependant, la destination se défend bien dans ce secteur, malgré le peu de possibilité d'hébergement. En 2012, c'est la destination suisse avec un tourisme d'excursion qui a enregistré la meilleure évolution des nuitées de 2011 à 2012 (BAKBASEL, 2014, p.88).

Comme cité précédemment, le public cible du tourisme glânois est un public assez âgé. L'offre pour les jeunes n'est pas très grande, voire carrément inexistante. En effet, les activités sont familiales, pour un très jeune public, ou alors dirigées pour une clientèle assez âgée. Cependant, comme mentionné plus haut, il y a également une offre émergente dans l'offre sportive, qui pourrait toucher un public plus jeune et dynamique.

L'OTR ne propose qu'une seule offre forfaitaire avec nuitée, nommée « Capitale du Vitrail ». Ce forfait comprend :

- Petit-déjeuner
- Entrées au Vitromusée et au Musée du Papier Peint
- Livret-guide « Vitraux Modernes Romont et environs »
- Pique-nique de produits du terroir
- Cadeau de bienvenue (carte postale de Romont)

En 2013, une dizaine de personnes a profité de cette offre forfaitaire (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.18). C'est un nombre relativement bas. On constate donc que cette offre forfaitaire ne fonctionne pas très bien. Ceci est probablement dû au marché cible, une clientèle âgée, qui ne ressent peut-être pas le besoin de rester deux jours à Romont, estimant qu'un seul jour lui suffit pour les visites proposées. Cette constatation s'est également faite plus haut, avec le nombre de nuitées peu élevé dans la région. De plus, en n'ayant qu'une seule offre forfaitaire avec nuitée, l'OTR restreint la visibilité qu'il donne de son offre touristique. En effet, il ne met en avant que l'offre culturelle de Romont et sa région alors que l'offre touristique de la région de Romont ne se restreint pas à cette offre-là.

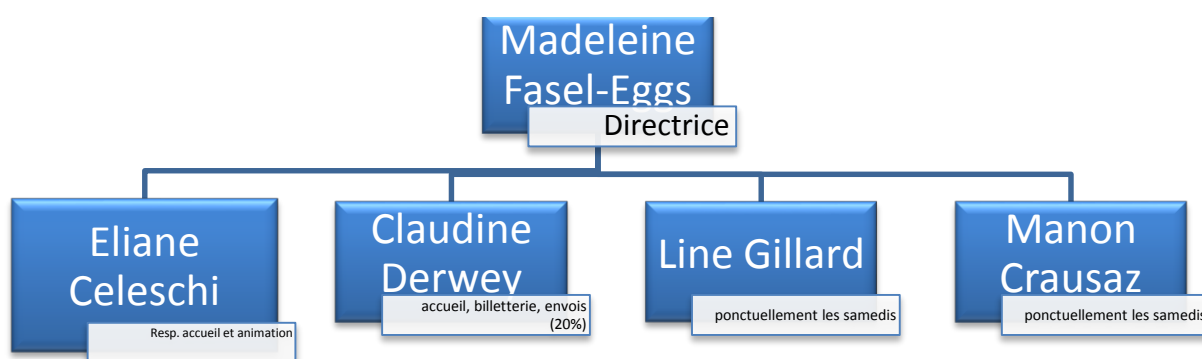
3.2. Analyse de la structure de l'OGD

L'Office du Tourisme de Romont et sa région (OTR) est le plus petit OGD du canton de Fribourg et fait partie de la Société de Développement de Romont et sa région (SDR)..

3.2.1. Structure de l'Office du Tourisme de Romont et sa région

L'organigramme de l'OTR se compose de la directrice, de la responsable accueil et animations, ainsi que d'une personne à 20% qui s'occupe des tâches d'accueil, de billetterie et d'envois, et de deux étudiantes qui sont là ponctuellement : les samedis de mai à septembre, ainsi que pendant les différentes manifestations auxquelles participe l'OTR (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.3).

Figure 6: Organigramme de l'Office du Tourisme de Romont et sa région



SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR PROVENANT DE OFFICE DU TOURISME DE ROMONT ET SA RÉGIN (2014)

3.2.2. La Société de Développement de Romont et sa région

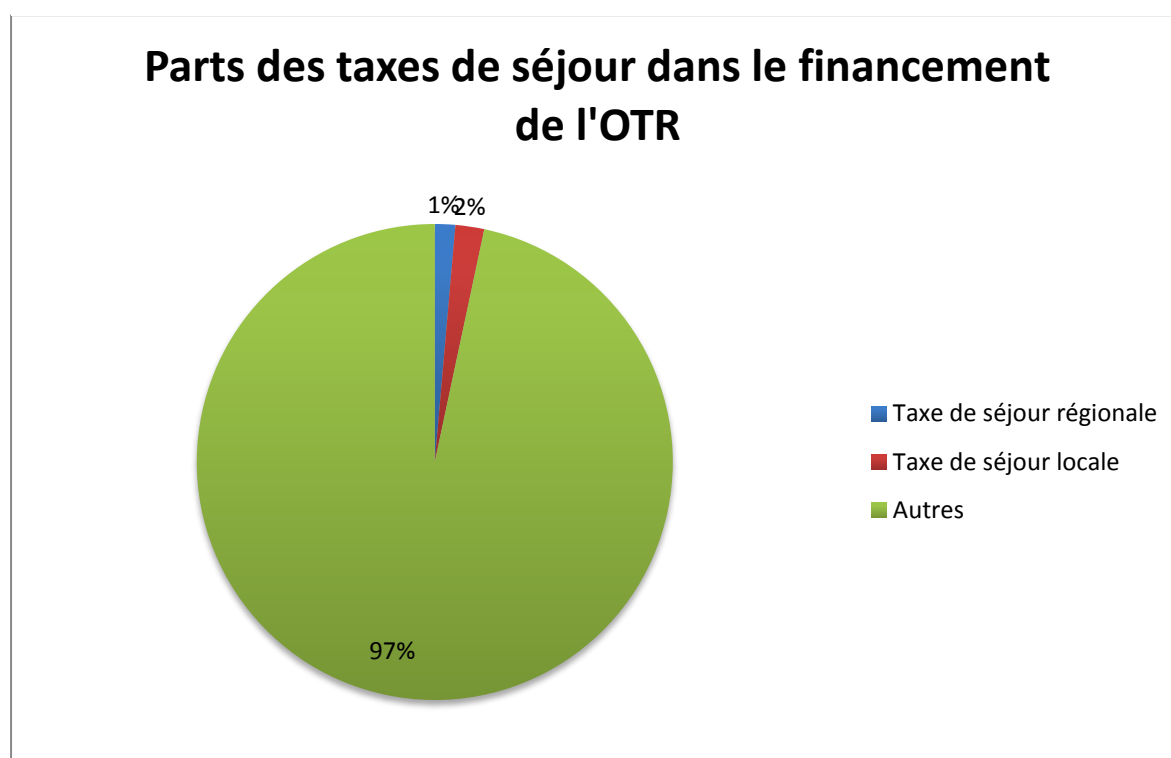
La SDR est composée d'un comité ainsi que d'un bureau. Il y a 11 personnes dans le comité, ayant toute un lien avec le tourisme en Glâne. Le comité se réunit pour discuter des projets et des activités de l'OTR. Lors des manifestations organisées par l'OTR, ou requérant la présence de l'OTR, la SDR y apporte son aide. La stratégie de l'OTR est, quant à elle, définie par le bureau de la SDR, qui est composé du président de la SDR, de la directrice de l'OTR et du conseiller communal en charge de la culture et du tourisme à Romont (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.3).

3.2.3. Les taxes de séjour

Pour l'OTR, les taxes de séjour régionale et locale représentent respectivement le 1% et 2% des moyens de financement de l'office. C'est en grande partie la commune de

Romont qui finance les activités de l'OTR. Ce pourcentage est bas car il n'y a que très peu de nuitées dans la région. Ceci est dû au fait que c'est un tourisme de passage et que les gens ne passent pas de nuitée sur place. De ce fait, il n'y a que très peu de taxes de séjour qui sont générées.

Figure 7: Part des taxes de séjour dans les moyens de financement de l'Office du Tourisme de Romont et sa région



SOURCE: DIAGRAMME DE L'AUTEUR PROVENANT DE OFFICE DU TOURISME DE ROMONT ET SA RÉGION (2014)

3.3. Analyse des missions de l'OTR

3.3.1. Des tâches nombreuses et variées

De nombreuses tâches incombent à l'OTR (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014):

- l'accueil et l'information
- le marketing et la promotion
- la création de produits touristiques
- des tâches administratives
- la collaboration et l'élaboration de manifestations et d'animations dans la région (collaboration lors des foires, du Vitrofestival, et des animations des Remparts. Propres animations : Tour du Sauvage, Fête de la St-Jacques)

- des mandats externes (billetterie de deux salles de spectacle, promotion du Vitromusée)

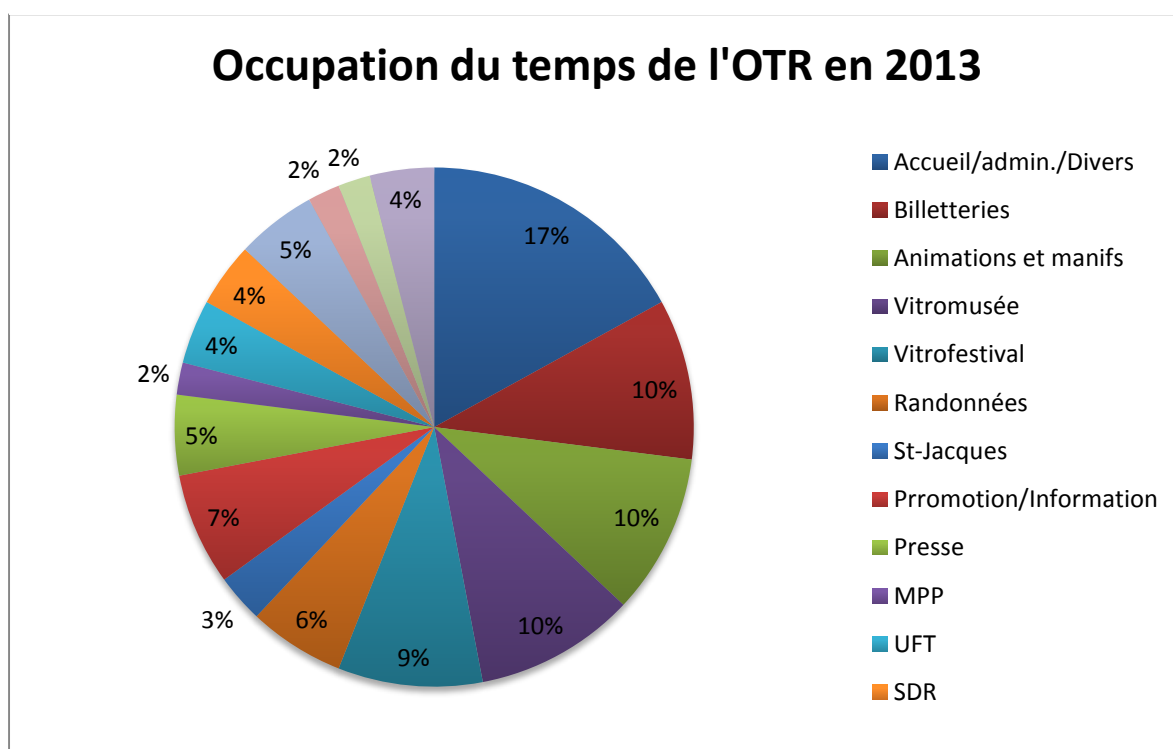
Le détail des tâches de l'OTR sont listées dans l'annexe I. Toutes ces tâches sont assumées par l'ensemble des collaboratrices de l'OTR. Les tâches de l'OTR sont trop nombreuses compte tenu du nombre de collaboratrices que compte l'OTR. Comme expliqué plus haut, tout le monde fait toutes les tâches et les rôles ne sont pas clairement définis. De plus, la masse de travail est trop importante pour une si petite structure.

3.3.2. Des manifestations touchant principalement les habitants de la région

La tâche de collaboration et d'élaboration de manifestations et d'animations incombant à l'OTR touche principalement les Glânois et non les touristes. En effet, les foires de Romont attirent particulièrement les habitants de la Glâne, qui se sentent plus concernés par ce genre de manifestations que les touristes.

Les animations propres à l'OTR sont également deux manifestations destinées avant tout à un public glânois : la Tour du Sauvage propose, pendant la période estivale, des expositions d'artisans et des spectacles d'artistes de la région. Certes, les touristes présents à Romont à cette période bénéficient également de cette animation, mais le public cible reste un public régional. Il en est de même pour la fête de la St-Jacques, fête organisée chaque année le jour de la St-Jacques, le 25 juillet. Ces deux tâches occupent le 10% des tâches de l'office et représentent une des tâches les plus importantes en

Figure 8 : Graphique de la répartition de l'occupation du temps de l'OTR en 2013



temps d'occupation pour l'OTR. Ce qui représente une partie importante du temps de l'OTR consacré à des tâches qui ne sont pas tournées vers les touristes et excursionnistes de la région. Ce taux est d'autant plus important que la structure qu'est l'OTR, qui emploie la directrice à 75%, la responsable accueil et animations à 80% et une personne externe à 20%, reste une petite structure. L'OTR n'a donc aucune manifestation propre destinée aux touristes.

D'après Tschopp (2012, p.144), le département de l'animation devrait comprendre une analyse de la motivation de la clientèle afin de proposer des animations adéquates. Or, ce n'est pas le cas de l'Office du Tourisme de Romont et sa région. La tâche d'animation comprend surtout la collaboration avec les manifestations déjà existantes, qui ne touche pas forcément les touristes, et l'organisation des deux manifestations citées plus haut. Il y a donc un potentiel d'amélioration dans la recherche et la création de manifestations attractives pour les visiteurs.

3.3.3. Des vraies possibilités de développement des produits touristiques

L'OTR collabore avec de nombreux partenaires afin de proposer plusieurs produits touristiques aux visiteurs. C'est surtout aux niveaux des sentiers pédestres et des réseaux de parcours VTT et de vélo que l'OTR investit ses efforts. Il assure le financement et le suivi des parcours VTT glânois et fournit les renseignements nécessaires aux journalistes ainsi qu'aux visiteurs sur les parcours cyclables. De plus, une station publibike, station de location de vélo mécaniques et électriques, se trouve à côté de l'office. L'OTR vend les cartes de location des vélos. Il collabore également avec les instances responsables des sentiers pédestres du canton de Fribourg. Et depuis quelques années, un produit phare en relation avec les vitraux a été mis sur pied : le Sentier du Vitrail. Ce sentier est balisé sur plus de 14km et fait halte dans les églises et chapelles de la région où on peut admirer des vitraux d'artistes reconnus (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.17).

Cependant, de nombreuses demandes sont faites à l'office concernant des cartes pour des sentiers pédestres. Malheureusement, et malgré de nombreuses possibilités de promenades, aucune carte énumérant les sentiers pédestres de la région n'est disponible.

Parmi les produits touristiques proposés par l'OTR, il y a le forfait *Capital du Vitrail*, qui est cité plus haut. L'OTR organise également de nombreuses visites guidées

du Vitromusée, en collaboration avec le Vitromusée, mais également de la ville de Romont, des églises et du Sentier du Vitrail. On dénombre 1800 personnes en 2013 qui ont participé à l'une de ces visites (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.18).

Romont est également une étape sur le chemin de St-Jacques de Compostelle. En 2013, ce ne sont pas moins de 260 pèlerins qui ont été hébergés à Romont et dans la région proche de Romont, et les demandes des pèlerins auprès de l'OTR représentent le 6% de toutes les demandes faites à l'OT. (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.6).

On constate donc que la demande est là. Il y a un certain intérêt pour le tourisme en Glâne en ce qui concerne les sentiers pédestres, le VTT, les vitraux et la cité médiévale. Un potentiel de développement de l'offre pour les pèlerins de St-Jacques est également à soulever.

Depuis quelques années, des possibilités dans l'agritourisme se développent également dans la région de Romont : bivouacs dans les arbres, possibilité de dormir dans une yourte, élevage de rennes et visite guidée, sentier à faire pieds nus, ont émergé en Glâne. Ces produits touristiques, insolites et uniques dans le canton, sont de bonnes raisons pour les touristes de venir dans la région.

4. Benchmarking

Afin de proposer des pistes d'amélioration à l'Office du Tourisme de Romont et sa région, j'ai réalisé un *benchmarking* de l'OTR avec deux autres organismes de gestion de la destination similaires à l'OTR. En effet, Kozak et Rimmington (in Eleri & Haven-Tang, 2005, p.16) mettent en avant que cette façon de faire est bénéfique pour les petites structures afin d'améliorer la qualité de leurs services.

Pour que la comparaison soit la plus pertinente possible, j'ai choisi deux OGD du canton de Fribourg pour qu'ils soient régis par la même loi sur le tourisme. Les deux OGD sont également responsables de l'information et de la promotion au niveau régional comme l'est l'OTR. Il s'agit de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région, et de l'Association régionale du Lac (ARL). Ils fonctionnent donc les deux sur un plan régional et sont de taille plus ou moins similaire à l'OTR.

4.1. Gouvernance et structure des OGD

4.1.1. Office du Tourisme de Romont et sa région

Pour Romont et sa région, on compte la présence de la Société de Développement de Romont et sa région ainsi que de l'OTR. C'est le bureau de la SDR qui s'occupe de la stratégie de l'OTR (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.3).

L'Office du Tourisme de Romont et sa région s'occupe de la promotion, de l'accueil et l'information aux visiteurs. Ses statuts sont inclus dans les statuts de la SDR. Il n'y a donc pas de statuts spécifiques à l'OTR (E.Celeschi, responsable animation et information de l'OTR, communication personnelle, 5 juin 2014).

4.1.2. Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région

L'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région s'occupe du district de la Veveyse. Il n'est pas rattaché à une Société de Développement (SD) car celle-ci (et toutes les tâches dont elle est chargée) est intégrée à la structure de l'OGD. Par contre, trois SD qui n'ont pas été reconnues comme ayant officiellement un intérêt touristique collaborent étroitement avec l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots. Ce dernier a signé une convention avec les SD dont les closes suivantes ont été signées : les SD s'occupent de l'animation locale et l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots s'occupe de l'information et de la promotion régionale. Afin de permettre aux SD de s'occuper de l'animation locale, l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région leur reversent la totalité des taxes locales de séjour (S.Reymond, directrice de l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région, communication personnelle, 13 mai 2014). Cette façon de fonctionner paraît pertinente car, de cette manière, l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots sait exactement à quoi lui servent les taxes de séjour. De plus, l'office est alors déchargé des animations locales du district et peut se concentrer d'avantage sur d'autres tâches comme les animations pour les touristes, l'élaboration d'offres forfaitaires et la promotion de la destination.

D'ailleurs, afin d'élaborer de bons produits touristiques, l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots emploie une personne responsable des animations et des produits touristiques à 100%. Il y a également une collaboratrice administrative et accueil. Ce poste est occupé à 25% (Châtel-St-Denis, Les Paccots & la région, 2014a, p.1). Pour compléter le personnel, l'OT emploie une stagiaire pré-HES, qui s'occupe de la mise à jour du site internet, ainsi qu'une apprentie employée de commerce (Office du Tourisme de

Figure 9: Structure de l'OGD du district du Lac



SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR, PROVENANT DE ASSOCIATION RÉGIONALE DU LAC (2014)

Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région, 2014b, p.5). On constate que, même avec une petite structure qui emploie six personnes, les postes sont bien définis. Le fait d'employer une stagiaire ainsi qu'une apprentie permet également de réduire les coûts de personnel, tout en bénéficiant d'aide et de savoir-faire afin d'avoir toujours une personne présente pour l'accueil et l'information.

4.1.3. Association régionale du Lac

La structure de l'ARL est un peu différente des deux OGD précédents. En effet, l'Association régionale s'occupe de la promotion et du marketing pour le district du Lac. L'accueil et l'information sont gérées par les offices du tourisme de la région, gérés chacun par une Société de développement: Morat tourisme, Vully Tourisme, Vully-les-Lacs Tourisme, Kerzers Tourismus. (Morat Tourisme, 2014)

L'ARL est composée d'une Assemblée des délégués, d'un comité, d'un directeur et d'un organe de révision. Quant à l'Office du Tourisme de Morat, il est également composé d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration, d'un comité et d'un

organe de révision. Morat Tourisme et Vully-les-Lacs Tourisme collaborent étroitement: la personne responsable de Vully-les-Lacs Tourisme est également responsable des produits touristiques de la région de Morat et s'occupe de cette activité à un taux de 40% (Morat Tourisme, 2014, p.12), en collaboration avec l'OT de Morat.

Tableau 1: récapitulatif de la gouvernance des trois OGD

Romont et sa région	Châtel-St-Denis/Les Paccots	L'Association Régionale du Lac
Société de Développement composée d'un comité et d'un bureau ^a	Assemblée générale composée d'un comité et d'un bureau + collaboration avec trois SD du district	L'ARL gère la promotion et les offices du tourisme s'occupent de l'accueil et information et font chacun partie d'une SD

SOURCE: TABLEAU DE L'AUTEUR PROVENANT DE SOURCES MULTIPLES

- a. Office du Tourisme de Romont et sa région (2014). *Rapport d'activités 2013*. Romont. p.3
- b. Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région (2014a). *Rapport d'activités 2014*. Châtel-St-Denis, p.3
- c. Morat Tourisme (2014). *Rapport d'activités 2013*. Morat, p.5

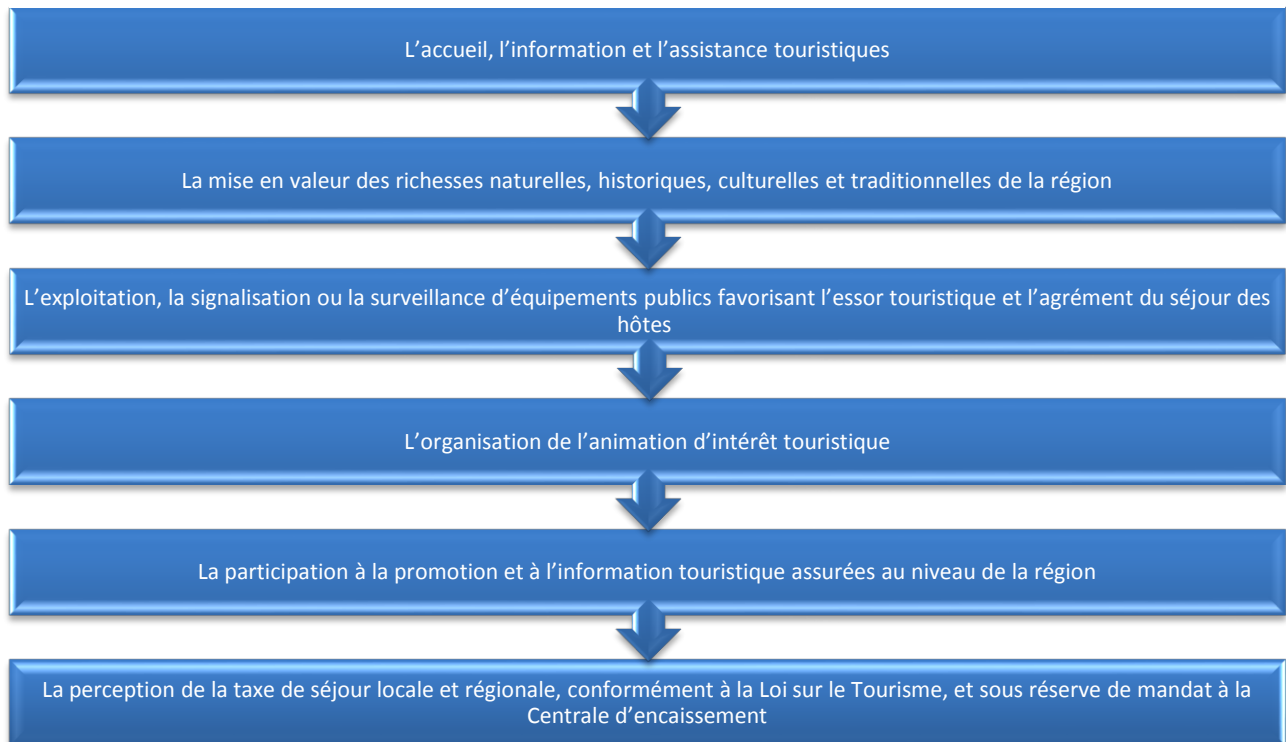
A l'image de l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots, l'ARL emploie une personne responsable des produits touristiques pour le district du Lac. La structure est différente des deux autres OGD car elle marque la séparation entre les tâches de marketing/promotion dont est responsable l'ARL et d'accueil/information dont sont responsables les OT de Chiètres, Vully et Morat. La solution de déléguer la tâche de promotion à une organisation différente semble également pertinente pour une petite structure telle que l'OTR, afin de la décharger de ses nombreuses tâches.

4.2. Tâches

Selon Tschopp (2012, p.119) « les statuts de la SD sont les documents constitutifs qui fixent notamment : le but, le statut de membre, le financement et l'organisation » de l'office du tourisme, puisque l'office du tourisme dépend d'une SD.

Les tâches de l'Office du Tourisme de Romont et sa région selon les statuts de la SD (Société de développement de Romont et sa région, 2007) :

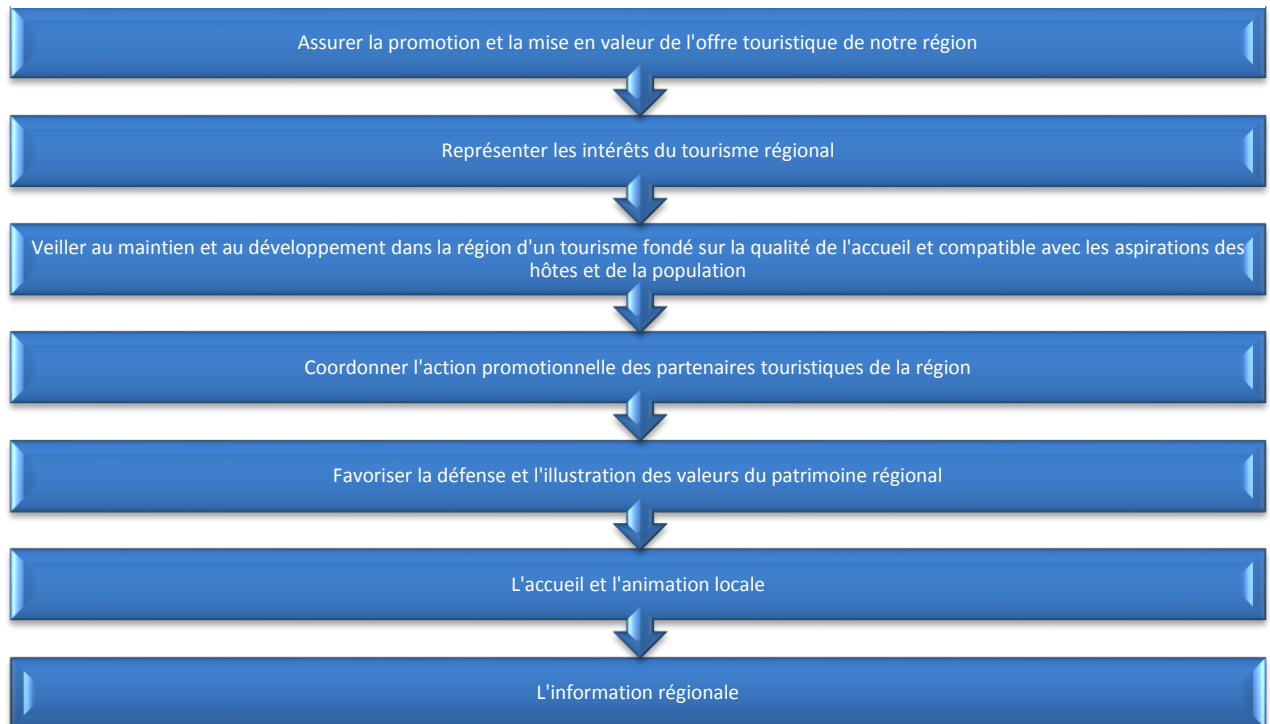
Figure 10: Tâches de l'Office du Tourisme de Romont et sa région



SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR PROVENANT DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE ROMONT ET SA RÉGION (2007)

Les tâches de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région selon les statuts de l'office (Office du Tourisme Châtel-St-Denis, Les Paccots et la Région, 2007) :

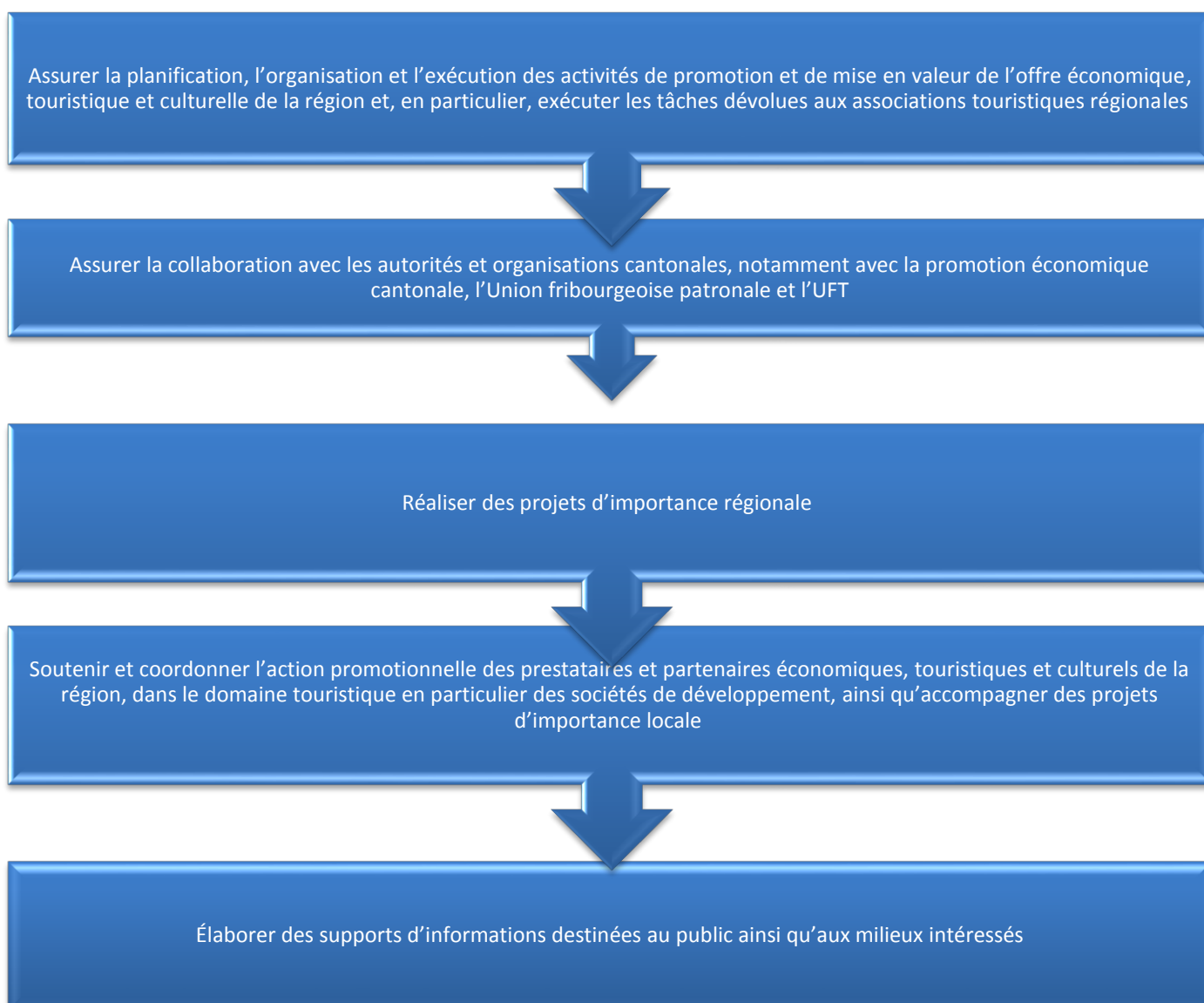
Figure 11: Tâches de l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots



Source: Figure de l'auteur provenant de Office du Tourisme Châtel-St-Denis, Les Paccots et la Région (2007)

Les tâches de l'Association régionale du Lac selon les statuts de l'association (Association régionale du Lac, 1999) :

Figure 12: Tâches de l'Association régionale du Lac



SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR PROVENANT DE ASSOCIATION RÉGIONALE DU LAC (1999)

On remarque que les tâches de promotion, de la mise en valeur du patrimoine touristique et de la coordination entre les partenaires touristiques sont communes aux trois OGD. La grande différence de tâches entre les trois OGD réside dans le fait que l'ARL ne s'occupe pas du tout de l'accueil et de l'information aux visiteurs. Cette tâche est déléguée aux trois offices du tourisme du district du lac. De plus, les OGD de Romont et sa région et de Châtel-St-Denis/Les Paccots ont pour tâche l'organisation de l'animation locale tandis que l'ARL doit prendre en charge la réalisation de projets d'importance régionale. C'est Morat Tourisme qui s'occupe de l'animation locale, de l'accueil, de l'information et des infrastructures (Murten Tourismus, 2014). La différence entre la région et les localités est bien marquée dans le district du Lac. Ce qui n'est pas le cas de

Romont et sa région et de Châtel-St-Denis/Les Paccots, qui ont à leur charge les tâches autant régionales que locales. Ces deux régions sont bien plus petites que la région du lac, c'est donc normal de ne pas avoir plusieurs offices du tourisme. Cependant, il serait tout à fait possible de faire la séparation des tâches promotionnelle et accueil/information.

D'après ces tâches, on remarque bien la différence faite entre les structures de ces OGD. La structure d'un OGD est pertinente selon les tâches qui lui sont attribuées. Il faut donc bien définir les tâches de l'OGD pour pouvoir trouver une structure adéquate.

4.3. De grosses différences de nuitées dans les régions

L'OTR enregistre 7'000 nuitées pour l'année 2013 (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p. 7), contre 93'729 nuitées en Veveyse (Châtel-St-Denis, Les Paccots & la région, 2014, p.4), et 254'566 nuitées (parahôtellerie comprise) pour la région de Morat (Elisabeth Ruegsegger, directrice de l'ARL, communication personnelle, 11 juin 2014).

Pendant une année et demi, l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots avait mis en vigueur sur son site internet la possibilité de faire des réservations d'hébergement en ligne via le système TOMAS. A l'automne 2013, la directrice a bloqué le programme car le système ne fonctionnait pas à cause du manque de lits (fermeture de l'hôtel principal des Paccots). Cependant, d'après Sophie Reymond (directrice de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région (communication personnelle, 13 mai 2014), la possibilité de réservation en ligne est indispensable. C'est un service que les OT devraient pouvoir offrir non seulement aux hôtes, mais également à ses collaborateurs. Aussi, dès l'été 2014, cette réservation en ligne des hébergements sera à nouveau possible sur le site de l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots.

Morat Tourisme met également à disposition des visiteurs la possibilité de faire des réservations d'hébergement (hôtels, appartements, chambres d'hôtes) en ligne via le système de réservation TOMAS. Ce qui est un atout pour la région, car Morat Tourisme met également selon les demandes des hébergeurs, des contingents sur d'autres plateformes de réservation telles que booking.com ou htr.com (Morat Tourisme, 2014, p.8). Ceci permet à la région de Morat d'être visible sur des plateformes connues dans le monde entier et utilisées par des millions d'internautes en recherche d'un hébergement de vacances. Le résultat est visible pour l'année 2013 avec le nombre de nuitées enregistrées dans le district du Lac.

Tableau 2: Nuitées 2013 en Glâne, Veveyse et dans le district du Lac

Romont et sa région	Châtel-St-Denis/Les Paccots	L'Association Régionale du Lac
7'000 nuitées	93'729 nuitées	254'566 nuitées
Aucune possibilité de réservation en ligne	Système de réservation en ligne TOMAS	Système de réservation en ligne TOMAS + contingents sur des plateformes de réservation comme booking.com

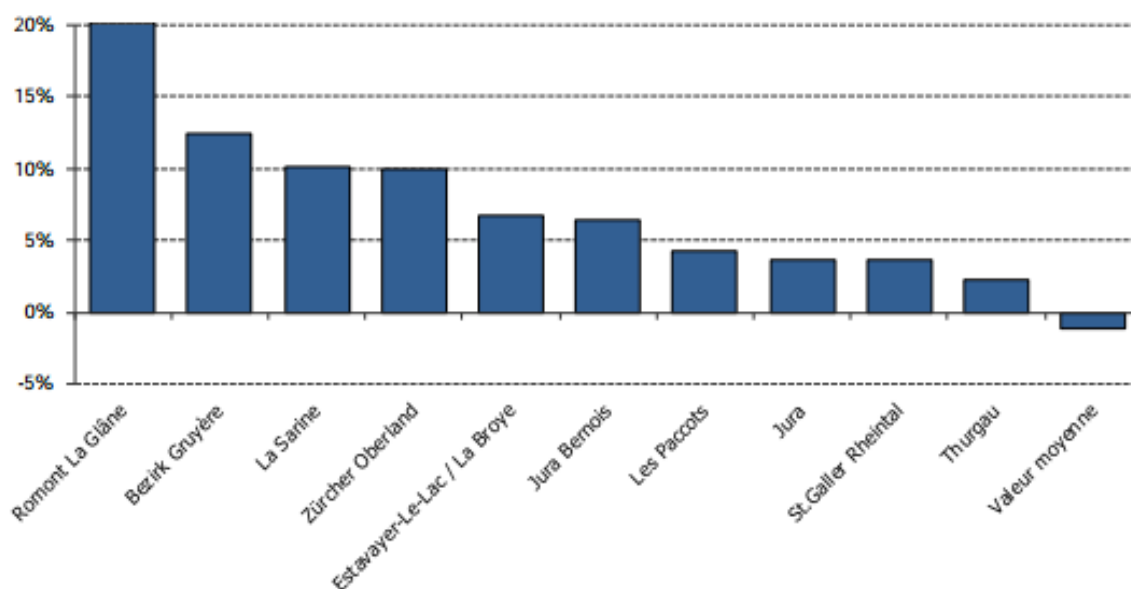
Source: Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- Office du Tourisme de Romont et sa région. *Rapport d'activités 2013*. Romont, p.7
- Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région (2014a). *Rapport d'activités 2013*. Châtel-St-Denis, p. 4
- Elisabeth Ruegsegger, directrice de l'ARL, communication personnelle, 11 juin 2014

Malgré le peu de nuitées enregistrées à Romont et sa région, l'OTR se défend bien dans le secteur de l'hébergement, car selon l'étude du BAKBASEL (2014), étude de *benchmarking* sur les destinations d'excursion en Suisse, Romont et sa région détient la première place au niveau de la progression en nuitées hôtelières entre 2011 et 2012, avec une augmentation de 20%, comme on le constate dans la figure 13. Châtel-St-Denis/Les Paccots se situe au 7^{ème} rang. La région du Lac n'apparaît pas dans le classement, ce qui veut dire qu'elle ne fait pas partie du top 10 des destinations d'excursion avec le meilleur taux d'évolution des nuitées entre 2011 et 2012.

Figure 13: Evolution des nuitées hôtelières de 2011 à 2012 en % dans les destinations d'excursion de Suisse

Fig. 6-3 Les grandes gagnantes 2012



SOURCE: BAKBASEL (2014)

Cette étude démontre qu'il est tout à fait possible pour une petite destination d'avoir un bon taux d'évolution des nuitées et qu'elle peut tout à fait se défendre par rapport aux autres destinations à ce niveau-là. Cette évolution est certainement due au nouveau design du site internet de Romont et sa région. En effet, en 2012 le site de l'OT www.romontregion.ch est mis à jour avec une nouvelle mise en page et de nouveaux articles. Grâce à ces changements, le site internet de l'OTR a enregistré 25'736 visites en 2012, soit 15% de visites en plus par rapport à 2011. Avec ces évolutions, la page des hôtels et chambres d'hôtes étaient les 4^{ème} et 5^{ème} pages les plus visitées du site internet (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2013, p.5). Ces évolutions démontrent clairement l'importance pour un OGD d'avoir de bons outils informatiques et surtout un bon site internet. La maîtrise des nouvelles technologies est indispensable pour un OGD qui veut rester compétitif. La possibilité de réservation en ligne semble devenir nécessaire à l'OTR pour permettre encore plus de nuitées à la région et faciliter les réservations des clients.

4.4. Moyens de financement

Les moyens de financement de l'OTR sont principalement la commune de Romont, les fonds marketing de l'UFT, ainsi que les ventes-forfaits.

Quant à l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots, le moyen de financement premier est également la commune, par le biais de la Région Glâne-Veveyse (RGV) et la commune de Châtel-St-Denis. On constate également que les taxes de séjour contribuent pour 16% des recettes totales de l'OT.

Les sources de financement principales de l'ARL sont les communes et les cotisations des membres. Les taxes de séjour ne servant que pour le financement de l'accueil des visiteurs et non pour la promotion (Tschopp, 2012, p.134), l'ARL, qui s'occupe

Tableau 3: Récapitulatif des moyens de financement des OGD

	Romont et sa région	Châtel-St-Denis/Les Paccots	L'Association Régionale du Lac
Commune	61% ^a	34% ^b	33.7% ^c
Taxes de séjour	3% ^a	16% ^b	Les taxes de séjour financent uniquement les OT du district puisque ce sont eux qui s'occupent de l'accueil et de l'animation

Source: Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

- Comptes 2013 de l'Office du Tourisme de Romont et sa région
- Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région (2014a). Rapport d'activités 2013. Châtel-St-Denis, p.2
- Association régionale du Lac (2014). *Rapport d'activités 2013*. Morat, p.12

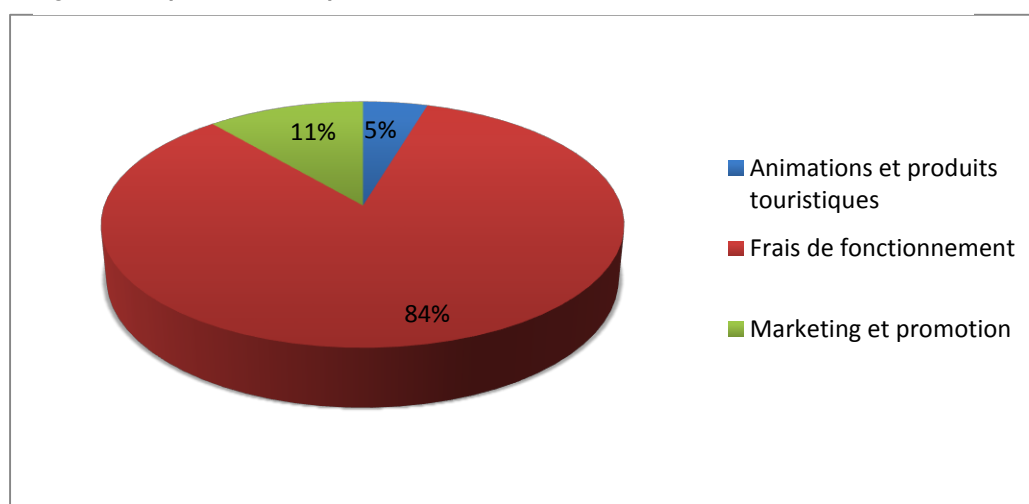
de la promotion de la région, ne reçoit aucune taxe de séjour. Comme les taxes de séjour ne financent pas la promotion, ce sont les membres cotisants qui participent au financement de la promotion touristique. Ces membres sont les restaurateurs ainsi que

les magasins de la région de Morat. Comme ces établissements profitent de la promotion de la région de Morat, ils paient une cotisation à l'ARL. Le montant de la cotisation est fixée au prorata de la grandeur de l'établissement, et les montants vont de CHF 500.- à 5'000.- selon la taille de l'entreprise (E. Rueggsegger, CP, 11 juin 2014). Cette façon d'échelonner les cotisations paraît être une bonne chose. En effet, il est juste que les entreprises qui gagnent le plus grâce au tourisme participent également de manière plus conséquente au financement de cette branche.

4.5. Répartition des dépenses

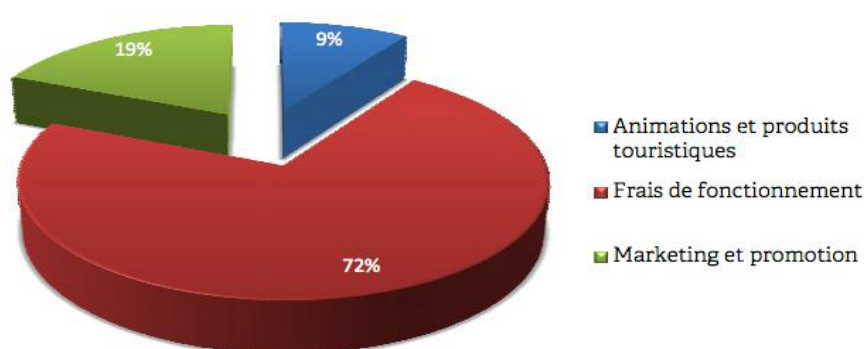
Dans la figure 14, on peut constater la répartition des dépenses faites par l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots dans les différentes tâches de l'OT. On constate qu'une partie minime du budget de l'OT est alloué aux animations et produits touristiques. Certainement car ce ne sont pas ces produits qui rapportent beaucoup de bénéfice à l'OGD et qu'il préfère se concentrer sur l'information et la promotion de la destination.

Figure 14: Répartition des dépenses de l'OTR



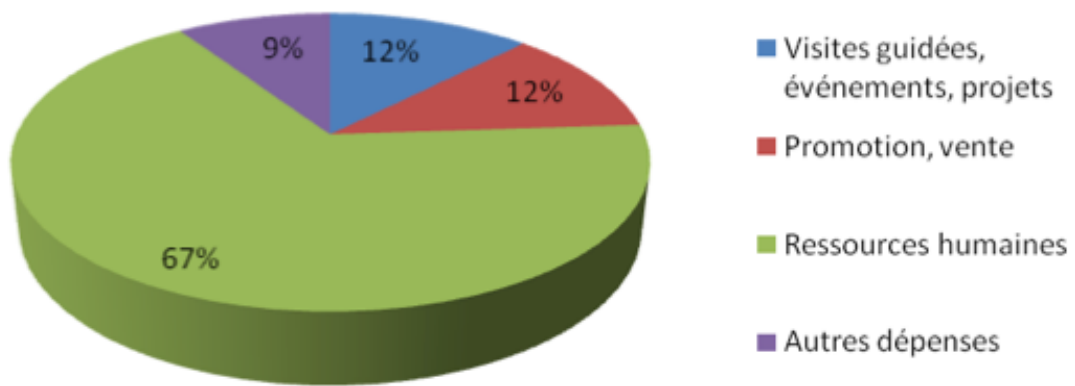
Source: Figure de l'auteur provenant des comptes de l'OTR (2013)

Figure 15: Répartition des dépenses de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots



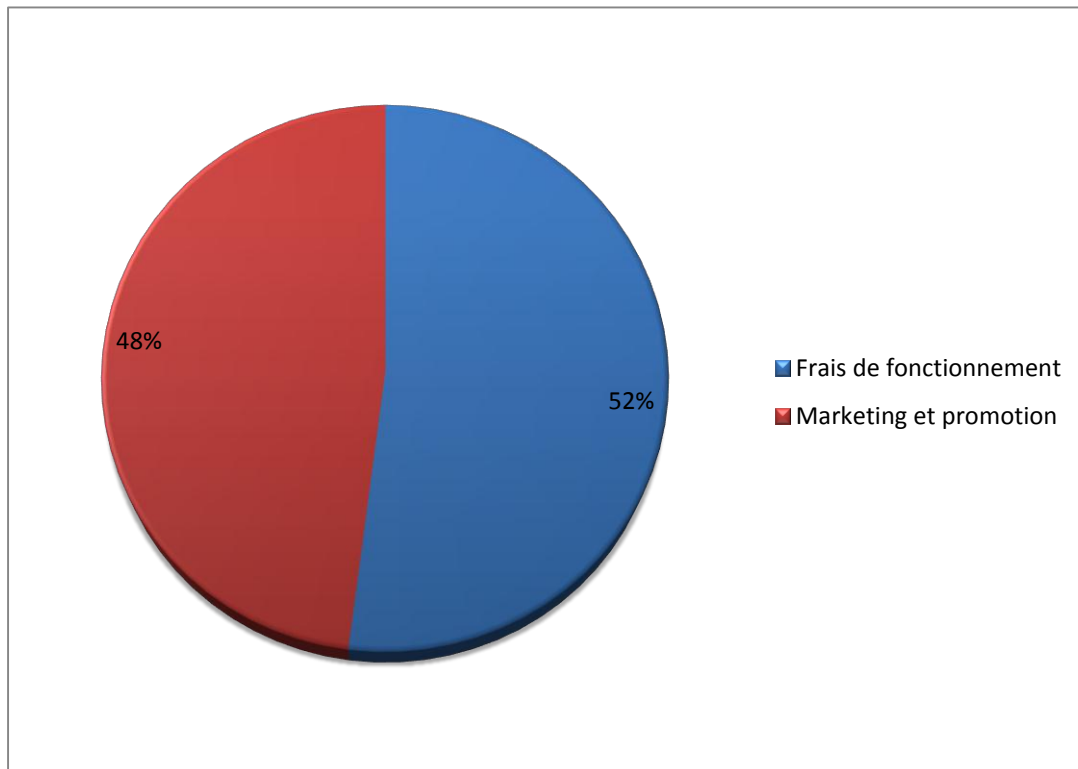
SOURCE: OFFICE DU TOURISME DE CHÂTEL-ST-DENIS/LES PACCOTS (2014A), P.2

Figure 16: Répartition des dépenses de Morat Tourisme



Source: Figure provenant de Morat Tourisme (2014)

Figure 17: Répartition des dépenses de l'ARL en 2013



Source: Figure de l'auteur provenant de Association régionale du Lac (2013)

Dans ces graphiques, on constate que la part des ressources dédiée aux produits touristiques et à l'animation reste relativement basse. Dans tous les graphiques, c'est la part de frais de fonctionnement/ressources humaines qui est la plus élevée. En effet, le personnel est très important dans ce genre d'OGD. C'est aussi de ce côté-là que l'OGD doit essayer de réduire ses frais.

4.6. Collaboration avec la commune

L'OTR collabore ponctuellement avec la commune de Romont. Par exemple, c'est elle qui s'occupe de la facturation des réservations de l'Eglise des Capucins, dont l'OTR gère le calendrier (Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014, p.4). Elle a également collaboré avec l'OTR à l'occasion du projet Enjoy Switzerland, que l'OTR a gagné, pour la mise en place des nouveaux panneaux touristiques indicateurs dans la ville de Romont.

4.6.1. De l'aide logistique pour Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région

A Châtel-St-Denis/Les Paccots, en plus des aides financières, la commune participe aux manifestations organisées par l'OT en l'aidant pour la logistique : livraison de matériel, aide à la mise en place, aucune taxe sur les poubelles et aide de la voirie et de la police locale. L'OT reçoit des factures acquittées pour ces services. Celles-ci représenteraient un très bon montant si elles étaient chiffrées (S.Reymond, CP, 13 mai 2014). Cette aide est très précieuse, car elle facilite la tâche de l'OT dans l'organisation de manifestations. Les aides matérielles sont tout aussi importantes que les aides financières pour l'organisation d'événements touristiques, d'autant plus que ces services devraient être payés par l'OT si la commune ne les fournissait pas.

4.6.2. Un bon soutien financier des communes pour l'ARL

Les communes soutiennent financièrement la promotion touristique de la région de Morat : elles amènent CHF 5.- par habitant à l'ARL. Ensuite, chaque cercle de société de développement soutient son OT local. Les communes de Morat, par exemple, versent à Morat Tourisme CHF 5.- ou CHF 6.- par habitant. Ceci représente des montants relativement conséquents dans la branche du tourisme, ce qui souligne l'importance de ce secteur pour la région de Morat (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014). De plus, l'ARL encourage les communes touristiques de la région de Morat à être actives pour le tourisme. Mais l'aide principal des communes pour le tourisme reste un soutien financier.

L'OTR, quant à lui, est financé par les cotisations des membres. Cependant, le montant des cotisations est le même pour tous les membres et beaucoup d'établissements qui ne se sentent pas touchés par le tourisme ne paient pas leur cotisation.

4.7. Collaboration avec les partenaires

« La collaboration entre les prestataires doit déboucher sur des améliorations sensibles, aussi bien au niveau de l'offre que de la commercialisation et la distribution » (Duss, Wildi, Meyer, Züger, & Rintelen, 2013, p.25). De même que Lazzeretti & Petrillo (2006, p.3) affirment qu'il est indispensable pour les petites structures touristiques de coopérer afin d'avoir des entités pertinentes. Il est donc impératif pour les OGD de collaborer non seulement avec les prestataires de la destination, mais aussi entre eux. Surtout si les moyens financiers de ces OGD sont faibles.

L'OTR a une bonne collaboration avec les prestataires de la destination. Par contre, il n'a aucune collaboration avec les OT environnants. Châtel-St-Denis/Les Paccots collabore avec Montreux-Riviera Tourisme pour les parcours de randonnée et les parcours VTT (Office du Tourisme de Châtel-St-Denis, Les Paccots & la région, 2014a, p.15). L'ARL, quant à elle, a trouvé une bonne alternative pour sa promotion : en effet, elle collabore étroitement avec Jura & Trois-Lacs (l'équivalent de l'UFT pour le canton du Jura) depuis plusieurs années. Comme le district du Lac détient le même public cible que Jura & Trois-Lacs, la collaboration entre les deux régions est plus judicieuse qu'une collaboration entre l'ARL et Gruyère tourisme par exemple. A travers cette coopération, l'ARL et Jura & Trois-Lacs développent des produits qui s'étendent sur le Jura jusque dans la région de Morat. Ainsi l'ARL bénéficie des supports de promotion de Jura & Trois-Lacs qu'elle ne pourrait pas financer sinon. En plus des supports de promotion, le district du Lac profite de cette collaboration pour acquérir une clientèle d'un nouveau bassin. Les visiteurs qui ont l'habitude de la région du Jura, en voyant les produits proposés dans les brochures de Jura & Trois-Lacs, auront souvent l'envie d'étendre leurs visites à la région de Morat. L'ARL, qui est un petit OGD, ne pourrait pas se permettre ce genre de brochures et de supports promotionnels si elle ne collaborait pas activement avec Jura & Trois-Lacs (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014).

Ce genre de collaboration peut tout à fait aider les petits OGD à atteindre leurs buts, même sans les moyens financiers. C'est une stratégie qui permet non seulement aux petits OGD de pouvoir produire des brochures à plus grande portée, mais également

de proposer aux visiteurs une offre qui s'étend plus loin que les frontières politico-géographiques et ainsi de répondre au mieux aux attentes des visiteurs.

4.8. Forfaits et produits touristiques

Comme cité plus haut, l'OTR ne propose qu'une seule offre forfaitaire avec nuitée. Et cette offre ne fonctionne pas bien. D'après S. Reymond (CP, 13 mai 2014), la composante gastronomique d'une offre forfaitaire joue un grand rôle, surtout dans les offres pour les entreprises. Il en va de même avec les offres de l'Association régionale du Lac : E.Ruegsegger (CP, juin 2014) affirme que la composante gastronomique est très importante dans leur région. Or, le forfait *Capital du Vitrail* de l'OTR ne propose pas de vrai repas, mais un pique-nique composé de produits du terroir. Il semblerait que l'offre forfaitaire serait plus attrayante avec un élément culinaire à proposer.

De plus, le forfait *Capitale du Vitrail* propose des activités qui sont faisables en une journée et qui sont facilement organisables par les particuliers eux-même. C'est peut-être les raisons pour lesquelles le forfait ne fonctionne pas. Les potentiels clients ne voient pas l'intérêt de s'étendre sur deux jours pour des activités faisables en un jour.

Les offres forfaitaires avec nuitée ne font pas le succès de la destination de Châtel-St-Denis/Les Paccots. Ils en vendent quelques-uns mais comme ils prennent une marge minime, ce ne sont pas des forfaits qui leur rapportent beaucoup de bénéfice. Les forfaits qui fonctionnent bien à l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots sont les forfaits sans nuitée, comprenant une activité et un repas (S.Reymond, CP, 13 mai 2014).

Pour la région de Morat c'est le même fonctionnement : les offres forfaitaires avec nuitée ne fonctionnent pas très bien. D'après E.Ruegsegger (CP, juin 2014), l'ARL se sert des offres forfaitaires avec nuitée dans un but de promotion et de visibilité de la destination. Ces forfaits sont leur outil principal de promotion : pour mettre une offre sur Suisse Tourisme, il faut qu'il y ait une nuitée, car il ne s'agit pas simplement de mettre en avant la beauté d'une destination, il faut proposer quelque chose en plus. La plupart du temps, les visiteurs sont contents de voir quelle sorte d'offre il y a dans la région, mais ils ne vont pas forcément réserver le forfait (E.Ruegsegger, CP, juin 2014)

Ce n'est donc pas avec les forfaits avec nuitée que les OT font du bénéfice, cependant cela reste un outil indispensable pour la promotion de la destination. Il est donc important d'avoir des offres forfaitaires attrayantes : c'est un peu la carte de visite de la destination. Ces forfaits font état de l'offre touristique d'une destination et lui

permettent une bonne visibilité sur le marché touristique. Ils sont donc indispensables pour la promotion de celle-ci.

4.8.1. Les produits de l'Association régionale du Lac

Pour le district du Lac, Morat Tourisme propose de nombreux produits touristiques et quelques offres forfaitaires avec nuitée. Dans ses offres forfaitaires avec nuitée (huit au total), Morat Tourisme propose quatre forfaits interrégionaux, que l'OT prépare en collaboration avec l'OT Jura & trois Lacs et Fribourg Région. Morat Tourisme propose également deux offres forfaitaires sans nuitée, ainsi que de nombreuses visites guidées pour les groupes et les individuels.

En 2013, Morat Tourisme a collaboré étroitement avec Vully-les-Lacs Tourisme afin de mettre au point un concept de création de produits touristiques ciblés, ainsi que pour évaluer les produits touristiques déjà existants. Cette réflexion a permis de multiplier les réservations des offres forfaitaires par trois en une année (Morat Tourisme, 2014, p.12). C'est un mandat qui a été donné à Morat Tourisme et grâce à cette collaboration un poste de *product manager* à 40% a pu être créé (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014). Cette stratégie vise à créer des produits d'avant et d'après saison, afin de pallier à la forte saisonnalité de la région de Morat. Pour l'hiver, ce sont des visites guidées culinaires qui ont été créées : une visite de la ville de Morat est donnée, avec un repas dont les plats sont pris dans un restaurant différent à chaque plat. Ce sont également des produits pour les entreprises qui ont été créés. En été, la ville de Morat est prise d'assaut par les touristes, c'est pour cette raison qu'il faut décentraliser les activités. C'est dans un but de « décentralisation » que la *product manager* a imaginé des produits touristiques dans les environs de Vully et de Chiètres (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014), afin d'amener les visiteurs en dehors du centre-ville lors des périodes de grosses affluences touristiques.

Cette démarche n'est possible qu'en ayant un *product manager*. En effet, il faut que la personne qui élabore les produits de l'OT ait le temps de faire des études de marché pour comprendre quelles sont les attentes des visiteurs afin de composer des produits qui vont fonctionner. D'ailleurs, selon Leroux & Pupion (2014, p.213), un bon produit touristique doit reposer sur un avantage produit faisant appel à quatre principes dont celui de répondre véritablement à une attente du consommateur. Il faut également un certain temps pour produire des offres touristiques, car il faut négocier avec les partenaires, calculer les prix, etc. D'ailleurs, Morat Tourisme et Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région ont engagé des personnes qui s'occupent exclusivement de

l'élaboration des produits touristiques.

Figure 18: Aperçu des brochures de Jura & 3 Lacs dans lesquelles apparaissent des produits de Morat Tourisme



Source: Figure de l'auteur

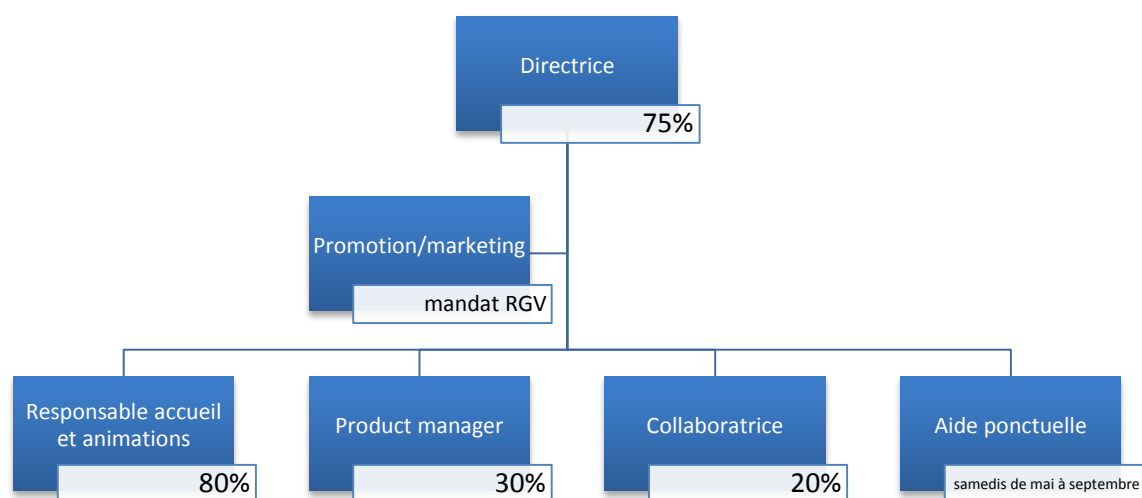
5. Propositions d'amélioration

5.1. Structures et tâches

Une proposition pour l'Office du Tourisme de Romont et sa région en ce qui concerne la structure serait de s'inspirer du modèle de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région, qui délègue à la SD l'organisation des activités locales en les finançant avec les taxes de séjour reversées. Comme le montant des taxes de séjour n'est pas très élevé pour la région, l'OTR pourrait également reverser une part du montant qu'il reçoit de la commune. Comme dans les comptes de l'OTR il n'est pas spécifié quelles recettes sont déboursées pour quelles dépenses, cette solution serait un point de départ pour la mise en place d'un plan d'action des dépenses de l'OTR.

Il est également important que les tâches assignées à la SDR ainsi que celles assignées à l'OTR soient clairement définies pour que chaque entité se concentre au mieux sur les tâches qu'elle doit accomplir. Dans cette optique, il serait judicieux par exemple de s'inspirer de la structure de l'ARL, qui sépare les tâches de marketing/promotion et accueil/information. Comme l'ARL s'apparente à la Région Glâne-

Figure 19: Variante 1 de proposition d'un nouvel organigramme de l'OTR

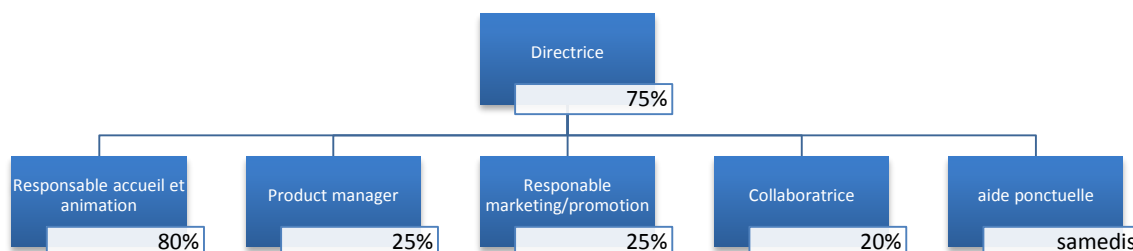


SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR

Veveyse (RGV), le mandat de promotion pourrait être donné à la RGV, qui a déjà de très bonnes relations de collaboration avec l'OTR (le mandat de comptabilité de l'OTR est donné à la RGV), ou alors une personne pourrait être engagée à un certain pourcentage avec la tâche de promotion/marketing de l'OTR.

En ce qui concerne les produits touristiques qui est une partie importante du travail d'un OGD, l'OTR pourrait également engager un/e *product manager* afin de répondre au mieux aux attentes des visiteurs et d'élaborer ainsi des produits touristiques attractifs et des offres forfaitaires avec nuitée intéressantes pour une bonne promotion de la région. J'ai fait quelques propositions de nouveaux organigrammes de l'OTR dans les figures 19 et 20.

Figure 20: Variante 2 de nouvel organigramme de l'OTR



Source: Figure de l'auteur

Cependant, ces propositions de nouvel organigramme de l'OTR supposent qu'il faut augmenter le personnel de l'OTR, donc augmenter également les charges salariales. En prenant l'exemple de l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots, l'OTR pourrait engager une stagiaire ou une apprentie pour les tâches d'accueil et d'information. Ceci permettrait d'avoir du personnel compétent à moindre coûts. Avec les économies faites sur le personnel d'accueil et d'information, il serait envisageable d'engager un *product manager* ou de déléguer la tâche de promotion à la RGV.

5.2. Revenus et dépenses

5.2.1. Augmentation des cotisations

Avec les taxes de séjour qui sont moindres, l'OTR ne dispose que de très peu de moyens de financement. Aussi, un moyen simple d'augmenter quelque peu ses ressources financières serait d'augmenter le montant des cotisations. Actuellement, les cotisations s'élèvent à un montant de CHF 30.-/année pour les individuels, et de CHF 80.-/année pour les commerces. Il serait tout à fait possible d'augmenter ces cotisations à CHF 40.-, voir CHF 50.- pour les individuels et à CHF 100.- pour les entreprises et commerces.

A l'instar du district du Lac, la cotisation au prorata de la grandeur de l'établissement semble être également une bonne solution. Ceci permettrait de faire payer les membres, qui se sentent peut-être moins concernés, avec une cotisation moins élevée que les membres avec une plus grande implication dans le tourisme. De même, il est juste que les membres qui profitent du travail de l'OT participent de façon significative à son financement.

5.2.2. Dépenses

Pour ce qui est des dépenses de l'OTR, il semblerait judicieux de pouvoir assigner quelles recettes sont utilisées pour quelles dépenses, afin de connaître quel est le budget pour quel département de l'OTR. En prenant l'exemple des taxes de séjour, qui servent à l'accueil des touristes et l'animation locale, l'OTR pourrait décider de les reverser automatiquement à la société de développement pour qu'elle se charge de l'animation locale. En faisant de même avec les autres revenus, il sera possible de savoir où il faut augmenter les ressources et où il est possible de les diminuer.

5.3. Hébergement

D'après Lazzeretti & Petrillo (2006, p.4), il est très important pour les destinations d'utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC). Celles-ci créent de la valeur ajoutée pour les clients. De plus, Eleri & Claire, (2005, p.6) affirment que la compétitivité d'une destination se traduit par la valeur ajoutée apportée au client, qui aura complété son expérience par la qualité de service obtenue dans la destination. Cette valeur ajoutée est donc très importante pour une destination. On a vu que l'ARL ainsi que l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots mettaient tous les deux à disposition des visiteurs la possibilité de réserver leur hébergement directement sur le site internet de l'office du tourisme via le système TOMAS. Afin d'augmenter les nuitées dans la région, il serait envisageable de mettre à disposition ce système sur le site internet de l'OTR. Souvent, les hébergeurs ne mettent pas de contingent à disposition pour ce système, mais il suffirait qu'un hébergeur ou deux le fassent pour que les autres hébergeurs se rendent compte de l'importance de ce système et qu'ils mettent eux aussi des contingents à disposition.

5.4. Collaboration avec les partenaires

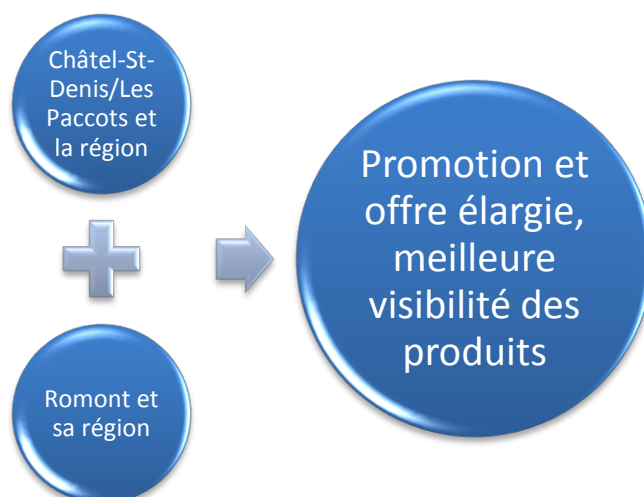
5.4.1. Collaboration avec Châtel-St-Denis/Les Paccots pour une meilleure promotion

L'OTR est un petit OGD qui a peu de moyens. Il doit donc trouver des solutions peu onéreuses pour sa promotion. Le district du Lac est également une petite destination et ne dispose pas non plus de gros moyens financiers. Cependant, en collaborant avec Jura & Trois-Lacs, il peut bénéficier de la promotion de la région du Jura en figurant dans ses brochures avec des produits réalisés sur les deux régions. A l'image de l'ARL, l'OTR pourrait collaborer avec l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région. En effet, ils possèdent tous les deux une clientèle qui aime les randonnées pédestres. De plus, ils

bénéficient d'une bonne proximité géographique. S'ils s'unissaient pour établir des parcours pédestres sur les deux régions, ils pourraient également produire des cartes de randonnées, produit qui est beaucoup demandé à l'OTR par les excursionnistes. Les cartes de randonnées pédestres enlèveraient les deux régions, la Glâne ainsi que la Veveyse pour offrir un meilleur produit aux visiteurs intéressés par les randonnées pédestres. Cette collaboration pourrait atteindre une clientèle plus large et faire connaître d'avantage Romont et sa région à la clientèle principale de Châtel-St-Denis/Les Paccots, c'est-à-dire à la Riviera. Cette coopération permettrait de proposer une offre élargie, qui plaît aux visiteurs qui ne veulent pas se restreindre à une seule région pour leur séjour, tout en faisant bénéficier à l'OTR d'une promotion élargie de ses produits et ceci à moindre coûts.

Figure 21: Collaboration entre Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région et Romont et sa région

5.4.2.



SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR

5.4.3. Collaboration avec les hébergeurs et les restaurateurs

La collaboration horizontale avec les OT est importante, mais il ne faut pas oublier la collaboration verticale avec les différents prestataires de la destination. Pour la création de forfaits touristiques, l'ARL encourage vivement les restaurateurs et les hébergeurs de la région à établir eux-mêmes des offres forfaitaires, surtout lors d'événements qui ont lieu dans la région. (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014). Cette alternative est intéressante car des produits touristiques sont produits dans la région offrant une belle visibilité à la destination, et l'OT n'a pas besoin de créer ces offres. Il est peut-être difficile de lancer le projet, mais une fois qu'un hôtelier ou un restaurateur a fait le premier pas, dans un esprit de concurrence, les autres hébergeurs et restaurateurs de la destination vont très vite suivre. L'idée serait que, lorsqu'il y a des manifestations telles que les 20Heures de

musiques, le Vitrofestival, le Comptoir de Romont, etc., les hébergeurs et restaurateurs proposent un forfait avec entrée à la manifestation et nuitée ou repas.

Cette alternative déchargerait l'OTR de la création de quelques produits touristiques tout en offrant une visibilité à la destination. Elle permettrait également de sensibiliser les prestataires touristiques à l'importance de leur collaboration pour la cohérence de la destination.

5.5. Produits touristiques

Dans le compte rendu du Forum Tourisme Suisse (FTS) 2013, il est mentionné, en parlant du changement structurel des destinations, que « les destinations doivent davantage se focaliser sur le développement de leur produit et leur visibilité sur le marché » (Forum Tourisme Suisse, 2013, p.2). Aussi, il apparaît important que les OGD mettent en avant leurs produits touristiques le mieux possible et le plus possible. Il faut donc intégrer les offres et les développer au sein de l'OGD, en partenariat avec les principaux prestataires de la destination. D'après Tschopp (2012, p. 153), il faut passer à une collaboration verticale afin de créer des produits touristiques attractifs.

De plus, les OGD devraient orienter leurs produits et offres vers les besoins des clients, en prenant moins en compte les frontières politico-géographiques (Forum Tourisme Suisse, 2013), car les visiteurs ne s'arrêtent pas à ces frontières-là. Ils voient leurs vacances dans la globalité d'une destination qui n'est pas forcément la destination telle qu'elle est politiquement découpée. Des bons produits doivent également être simples à communiquer (Leroux & Pupion, 2014, p.213) et simples dans la forme. Lorsqu'un produit est compliqué, les visiteurs n'ont pas envie de l'acheter. Ils n'aiment pas avoir un cadre trop rigide (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014). Il faut donc que le produit soit simple et laisse une certaine liberté aux consommateurs de ce produit.

D'après Kozak & Baloglu (2011, p. 80), le tourisme d'affaires ne devrait pas être oublié dans la planification stratégique d'une destination. Trop souvent les destinations ne pensent qu'au tourisme de loisirs sans prendre en compte les visiteurs du tourisme d'affaires qui sont aussi importants et significatifs pour une destination. Aussi, je vais proposer des produits touristiques en m'appuyant également sur la composante du tourisme d'affaires. D'ailleurs, les produits pour les entreprises font partie de la stratégie de l'ARL pour combler le manque d'activité touristique dans la région de Morat en dehors de la haute-saison (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014).

C'est en prenant en compte ces différents paramètres que je vais proposer des nouveaux produits touristiques pour l'Office du Tourisme de Romont et sa région. Afin de créer des produits pertinents pour la région, je me suis inspirée des opportunités que l'on trouve à Romont et dans la région, ainsi que des offres de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et de l'Association régionale du Lac qui fonctionnent bien dans ces régions. Pour proposer des produits qui répondent vraiment aux attentes des consommateurs, il faudrait faire une étude de marché sur les réelles attentes des visiteurs de la Glâne. Mais le but de mon travail est surtout de proposer des pistes de solutions pour rendre l'OTR plus compétitif. C'est pour cette raison que je me suis penchée sur les opportunités que l'on retrouve à Romont et dans la région pour les développer dans des offres touristiques. Ces opportunités sont : l'agritourisme, les sentiers pédestres et parcours VTT et la présence de l'entreprise Nestlé Nespresso .

5.5.1. Des forfaits pour une meilleure promotion

Les offres forfaitaires avec nuitée sont produites dans un but promotionnel. En effet, pour pouvoir proposer une offre sur Suisse Tourisme, il faut y inclure une nuitée (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014). Ces offres ne sont pas beaucoup vendues, mais les OT continuent de les produire car ils permettent une très bonne visibilité de la destination sur la plateforme de marketing touristique suisse. Aussi, l'OTR devrait proposer au moins deux forfaits avec nuitée afin de faire une bonne promotion de la destination en ne se basant pas uniquement sur l'offre culturelle de Romont et sa région mais en montrant également les autres aspects qu'offre la région pour les touristes, c'est-à-dire les randonnées pédestres, les sentiers VTT et vélo, l'agritourisme et également le tourisme industriel avec l'implantation de l'entreprise Nestlé Nespresso SA à Romont.

L'idée serait de garder le forfait qui fait la promotion du tourisme culturel de la Glâne avec les différents musées et églises. Mais pour montrer quelle est l'offre dans sa globalité, l'OTR devrait également proposer un forfait avec nuitée qui soit orienté sur le tourisme sportif de la destination, ainsi qu'un forfait avec nuitée qui s'oriente vers l'agritourisme. Ainsi il attirerait une clientèle différente, déjà présente à Romont et dans la région, mais qui mérite d'être encore plus développée et plus diffusée.

5.5.1.1. Une offre alliant culture, aventure, nature et confort

Le premier forfait avec nuitée que je propose est le forfait « Aventure et Culture », qui propose une nuit insolite à choix avec petit-déjeuner, dans un bivouac dans les arbres ou dans une roulotte. De cette manière, Romont et sa région met en avant les possibilités d'hébergements alternatifs dans la région. Cette composante est très

importante car les hôtels sont devenus un produit touristique à part entière (Laliberté, 2006) : les visiteurs peuvent se déplacer pour une seule nuitée. Le bivouac dans les arbres et la roulotte représentent bien l'offre de *glamping*, compromis entre le camping proche de la nature et le confort, qui marque une nouvelle tendance qui gagne en notoriété : de plus en plus de monde recherche le contact avec la nature, mais n'est pas prêt à renoncer à son confort (Barry, 2012). Cette forme d'hébergement permet une vraie coupure avec le quotidien et dans le cas d'un tourisme de passage, il favorise les nuitées d'une destination! En effet, le visiteur qui passe une nuit dans un endroit insolite va rarement y rester plus d'une, voire deux nuits. Cette offre touche donc la clientèle de Romont et sa région et elle est un atout pour Romont et sa région qu'il faut mettre en avant.

Les produits touristiques qui accompagnent la nuitée sont une carte journalière pour la location d'un vélo électrique ou mécanique aux stations publibike et une entrée au Vitromusée. La carte journalière permet aux clients de louer un vélo pour une durée de 24 heures. Ils peuvent le prendre à un endroit et le rendre à une autre station publibike. Avec ce produit, on met en avant les possibilités de parcours à vélo dans la région et on touche ainsi une clientèle plus jeune. Le dernier produit touristique du forfait est une entrée au Vitromusée, pour garder la mise en avant de l'USP de la destination. L'USP est très important pour une destination puisque c'est souvent la raison pour laquelle un visiteur choisit cette destination plutôt qu'une autre. En mettant l'accent sur la nuitée insolite, on attire une clientèle différente que celle que connaît le Vitromusée. Il est donc important de montrer également à cette clientèle le produit principale de la destination.

Cette offre forfaitaire avec nuitée coordonne l'agritourisme avec un élément sportif ainsi que culturel.

Le forfait « Aventure et Culture » propose :

- 1 nuitée dans un bivouac dans les arbres ou dans une roulotte, avec petit-déjeuner
- 1 carte journalière pour la location d'un vélo électrique ou mécanique
- 1 entrée au Vitromusée

5.5.1.2. Une offre insolite et gourmande

La deuxième offre forfaitaire avec nuitée que je propose se ferait en collaboration avec l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région afin de proposer un produit

interrégional dans l'esprit de collaboration horizontale. Un produit qui fonctionne bien dans la région de la Veveyse est le sentier gourmand. Châtel-St-Denis/Les Paccots en propose plusieurs. Le concept est simple : un itinéraire de randonnée pédestre est proposé avec des arrêts dégustations durant la marche. Ce produit allie l'importante composante gastronomique dans une offre forfaitaire avec le sport.

Pour la nuitée, c'est également une proposition de nuit insolite que je fais pour cette offre forfaitaire : une nuit dans une yourte mongole à Romont. Je n'inclus pas d'entrée au musée car le produit doit rester simple et s'il y a deux grosses activités proposées dans le forfait, il risque de ne pas suivre cette règle de simplicité.

Le forfait « Aventure et gastronomie » se compose de :

- 1 nuitée dans une yourte mongole avec petit-déjeuner
- 1 sentier gourmand.

Ce forfait permet non seulement une visibilité de la destination, mais favorise également la collaboration entre les deux OT . De cette manière, les deux régions bénéficient de la promotion de l'autre. Ainsi d'avantage de personnes seront touchées par cette promotion, des personnes qui ne se seraient peut-être pas intéressées à l'autre région s'il n'y avait pas eu cette offre.

Figure 22 : Forfait "Aventure et gastronomie"



Aventure et gastronomie

Compris dans le forfait:

- 1 nuit dans une yourte mongole avec petit-déjeuner
- 1 sentier gourmand

SOURCE: FIGURE DE L'AUTEUR

5.6. Des produits touristiques attractifs pour l'OTR

5.6.1. Produit pour les entreprises

L'ARL et l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région créent tous les deux des produits pour les entreprises. C'est une manière de pallier au problème de la saisonnalité de la destination. En effet, le tourisme d'affaire connaît moins la saisonnalité que le tourisme de loisirs. L'OTR propose des visites guidées pour les groupes, ainsi que l'organisation d'apéritif, mais rien n'est vraiment produit dans le but d'attirer une clientèle d'affaires. Pourtant, il y a de quoi faire : la Glâne, et particulièrement Villaz-St-Pierre, compte beaucoup d'entreprises. Il serait donc intéressant pour l'OTR de développer des produits destinés spécifiquement aux entreprises désireuses de faire des sorties avec leurs collaborateurs.

Comme cité dans l'analyse SWOT (figure 4), une opportunité pour l'OTR réside dans l'implantation d'un centre de production de café de Nestlé Nespresso SA à Romont. La fin des travaux est prévue pour début 2015. Aussi, il serait possible d'organiser des visites guidées de ce centre de production pour les entreprises. Le tourisme industriel est une tendance qui prend de l'ampleur : les touristes veulent savoir comment fonctionnent les entreprises industrielles et artisanales. La visite d'entreprise fait partie des activités du tourisme industriel et attirent jeunes et moins jeunes qui ont envie de comprendre le processus industriel. Cette tendance permet également aux entreprises de valoriser leur image auprès des clients et de mettre en avant leur savoir-faire (Levesque, 2013).

Figure 23: Centre de production Nestlé Nespresso SA à Romont



Source: Figure provenant de Nestlé Nespresso SA (2014)

De plus, le site de Nespresso jouit d'une situation géographique idéale : la zone industrielle se situe près de la gare, qui se trouve sur la ligne Berne-Fribourg-Lausanne. A 40 minutes de Berne, à 20 minutes de Fribourg et à 30 minutes de Lausanne, sans changement, la situation est parfaite pour les personnes qui se déplacent en transports publics. Avec les axes autoroutiers, même en voiture la situation de Romont est proche de ces destinations.

Dans une offre pour les entreprises, la composante gastronomique est très importante, car c'est ce qu'elles recherchent lors de sorties d'entreprises (S.Reymond, CP, 13 mai 2014). Il est donc important d'inclure un élément culinaire dans ce produit. A Romont, il y a plusieurs bons boulangers-pâtisseries qui font des apéritifs. Il y a également une très bonne fromagerie qui a gagné le concours mondial des fromagers aux Etats-Unis : la fromagerie de Mézières. Ceci donne la possibilité aux entreprises de choisir le traiteur de leur choix pour leur apéritif. La cour du château de Romont ou de l'orangerie offre un cadre enchanteur au lieu de l'apéritif.

Figure 24: Cour du château de Romont et l'orangerie



Source: Figure de l'auteur provenant de Office du Tourisme de Romont et sa région (2014)

Le produit pour les entreprises se compose de :

- 1 visite guidée du centre de production de Nestlé Nespresso SA à Romont
- 1 apéritif dans la cour ou dans l'orangerie du château de Romont

5.6.2. Produits pour les visiteurs

5.6.2.1. Des cartes de randonnées pédestres interrégionales

De nombreuses demandes faites à l'OTR concernent des cartes de sentiers pédestres pour la région. Or, ce produit n'existe pas à l'OTR. Pourtant la Glâne est une région rurale avec de nombreuses possibilités de promenades. Une des raisons pour laquelle ce produit n'existe pas est le coût élevé que représente la production de cartes. L'OTR ne peut pas se permettre d'engendrer de tels coûts. Une des solutions qu'a trouvée l'ARL pour produire des cartes est de collaborer une fois de plus avec Jura & Trois Lacs. Comme la clientèle est la même pour certains produits touristiques, il est facile d'utiliser ces cartes pour la région du Lac. Plusieurs cartes, englobant la région de Morat et le Jura, ont été alors produites grâce à cette collaboration (E.Ruegsegger, CP, 11 juin 2014):

- Paradis du vélo (carte avec des parcours à vélo balisés dans le Jura et dans la région de Morat)
- Carte panoramique (carte géographique avec les points touristiques importants dans la région du jura et de Morat)

Figure 25: Cartes de Jura & Trois Lacs faites en collaboration avec l'ARL



Source : Figure de l'auteur

Ces cartes sont des produits importants pour l'ARL car ils peuvent les mettre à disposition des visiteurs intéressés par les parcours pour le vélo ou les curiosités touristiques et les frais pour la production de ces cartes ont été moindres. Elles donnent également aux visiteurs une vision globale de ce que pourrait être leur séjour en ne se limitant pas aux frontières géographiques.

Il serait donc intéressant pour l'OTR de collaborer avec Châtel-St-Denis/Les Paccots afin de créer des cartes de sentiers pédestres en commun. En effet, ces deux régions ont une demande forte en randonnées et les bénéfices pour les deux OT seraient avantageux, d'une part en offrant un produit interrégional qui s'étend sur deux régions et donc qui offre de plus grandes possibilités de randonnées, et d'autre part pour économiser les frais de production de ces cartes..

5.6.2.2. Agritourisme

L'agritourisme est une très bonne opportunité pour le développement du tourisme en Glâne. En effet, quelques fermes de la région proposent déjà des visites de leur ferme ou des activités pour les enfants à la découverte des animaux. Il existe même un élevage de rennes au Châtelard-près-Romont. C'est le seul élevage de ce genre en Suisse romande (Henri-Claude Descloux, propriétaire de l'élevage de rennes, communication personnelle, 14 avril 2014). Il propose de nombreuses activités dans sa ferme telles que des visites guidées de la ferme, des contes pour les enfants, des goûters d'entreprises et même des balades en traineau tiré par des rennes durant l'hiver.

En continuant la collaboration avec l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots, je propose un forfait hivernal. En effet, il n'y a pas beaucoup de possibilités d'activités strictement hivernales dans la région de Romont, c'est pour cela qu'il faut utiliser cette opportunité pour développer l'offre hivernale de la région. A Châtel-St-Denis/Les Paccots, il existe une offre pour une balade en chiens de traineau. Cette activité s'apparente bien aux balades en traineau tiré par les rennes. Aussi, je proposerais pour la première activité du forfait que le client ait le choix entre une balade en chiens de traineau ou alors une balade en traineau tiré par des rennes.

Le deuxième produit de l'offre serait une composante gourmande qui s'allie bien avec l'hiver et qui promeut la gastronomie régionale : une fondue. Le forfait donnerait droit à une fondue dans un restaurant de Romont et sa région.

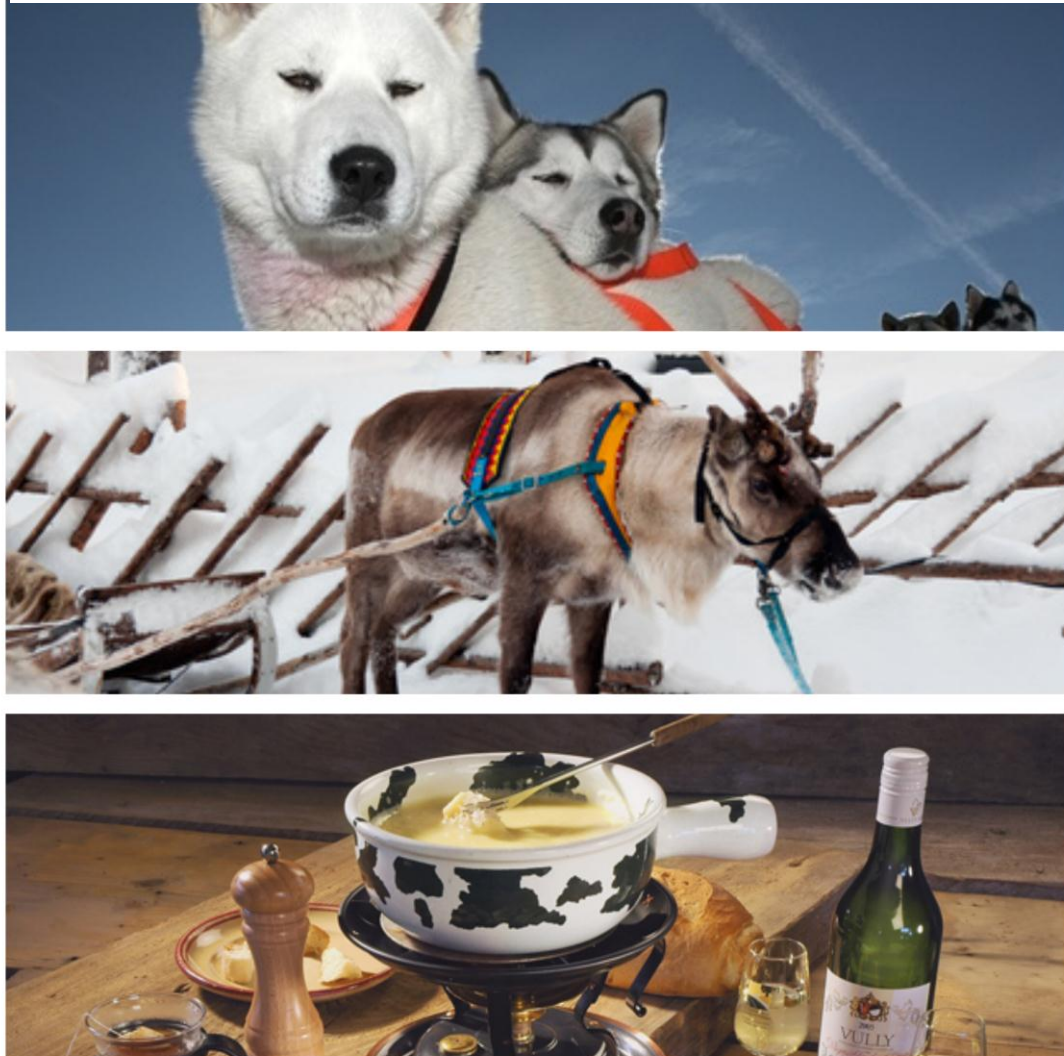
Le forfait hiver comprend :

- Une balade en chiens de traineau ou une balade en traineau tiré par des

rennes

- Une fondue dans un restaurant de Romont

Figure 26: Forfait hiver



Source: Figure de l'auteur

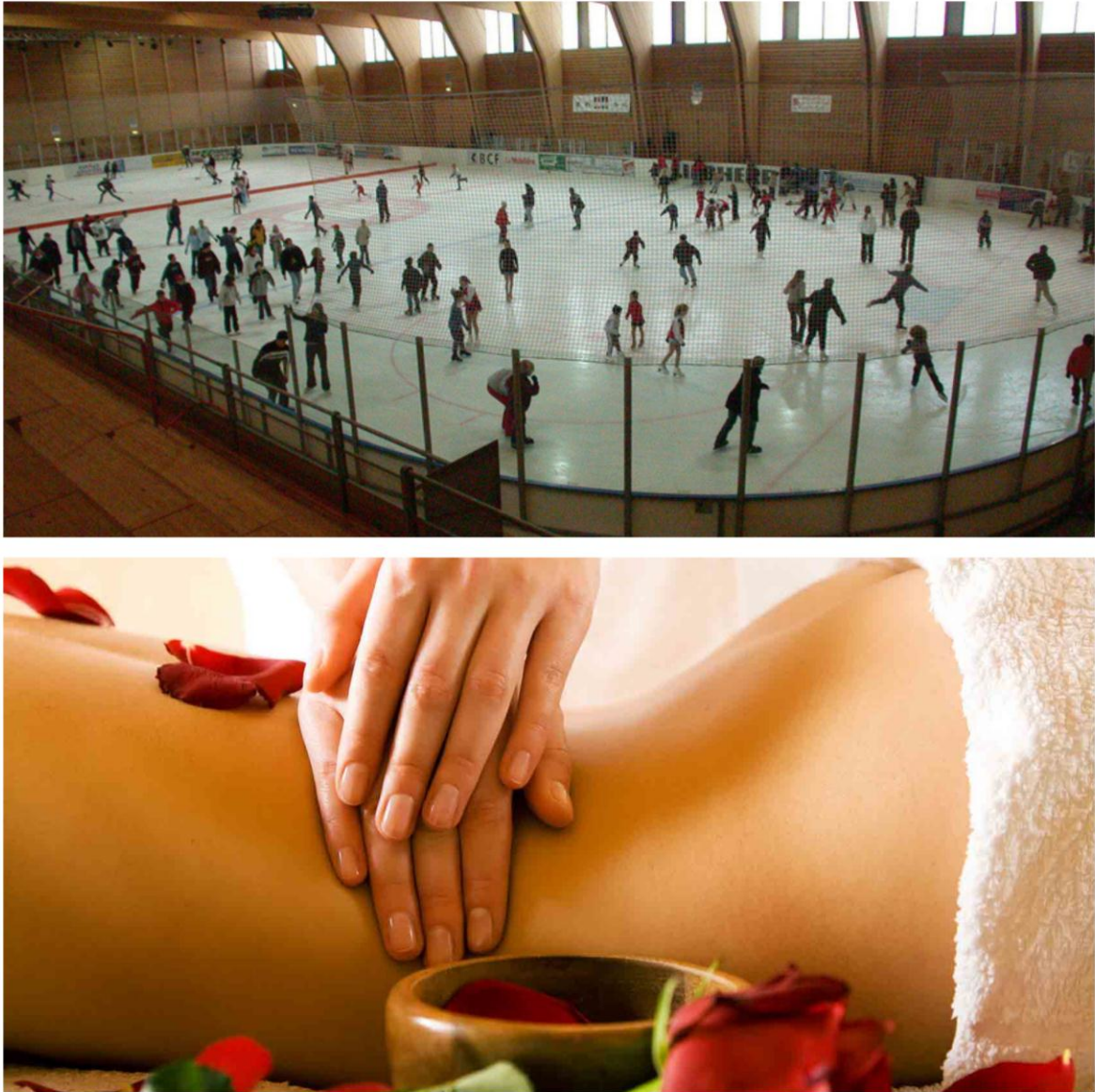
5.6.2.3. Sport et bien-être

Pour compléter un peu l'offre hivernale, je propose un deuxième forfait pour la saison froide. La ville de Romont a la chance de posséder une patinoire. Il serait donc bien de mettre en avant les possibilités d'utiliser les infrastructures locales pour l'offre touristique. Le premier produit de cette offre forfaitaire serait une entrée à la patinoire de Romont. Afin d'étoffer un peu l'entrée à la patinoire, le restaurant de la patinoire proposerait un goûter. Comme deuxième produit, un massage à Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région compléterait le forfait.

Le forfait sport et bien-être comprend :

- 1 entrée à la patinoire de Romont
- 1 goûter à la patinoire
- 1 massage dans la région de Châtel-St-Denis/Les Paccots

Figure 27: Forfait sport et bien-être



Source: Figure de l'auteur

Je pense que ces nouveaux forfaits touristiques pour l'OTR sont vraiment faisables car ils restent simples et chaque forfait ne compte pas plus de trois produits différents. Les deux difficultés principales de la mise en pratique de ces forfaits sont,

d'une part, les discussions qu'il faut avoir avec chaque prestataire, et d'autre part, la collaboration avec l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots.

Liste des prestataires pour les nouveaux forfaits :

- Les restaurateurs de Romont qui proposent des fondues
- La ferme des rennes
- L'élevage des chiens de traîneau
- Nestlé Nespresso SA
- Le Vitromusée
- L'hébergeur qui propose la nuit dans le bivouac/roulotte
- L'hébergeur qui propose la nuit dans la yourte
- Les traiteurs de la région de Romont pour les apéritifs
- La patinoire de Romont
- La/le masseur à Châtel-St-Denis/Les Paccots
- Les restaurateurs de Châtel-St-Denis/Les Paccots

Certains prestataires font déjà partie de certains forfaits, que ce soit pour l'OTR ou pour l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots. Ces prestataires sont les suivants :

- L'élevage des chiens de traîneau
- Le Vitromusée
- Les traiteurs de la région de Romont

Les autres prestataires font déjà partie de l'offre touristique de Romont et sa région ou de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région, sans être intégrés dans un forfait, mais ont de ce fait l'habitude de la collaboration avec les OT. La plus grande difficulté d'élaboration de ces forfaits réside dans l'offre pour les entreprises. En effet, l'entreprise Nestlé Nespresso SA est le seul prestataire de ces offres qui ne fait pas encore partie des prestataires touristiques des deux destinations. Aussi faudrait-il convaincre l'entreprise que cette offre forfaitaire lui permet une visibilité dans la région et lui donne la possibilité d'expliquer son fonctionnement aux personnes de la région, ce qui peut être bénéfique pour elle. Il faudra donc bien préparer les arguments positifs de cette collaboration afin de convaincre cette entreprise de devenir l'un des prestataires touristiques de Romont et sa région.

La deuxième difficulté dans l'élaboration de ces offres forfaitaires est de convaincre l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région de collaborer avec l'OTR. Il

est souvent difficile pour les OGD de changer leurs habitudes, surtout si les choses se font comme ceci depuis longtemps. Le management normatif est d'ailleurs une des faiblesses de beaucoup d'OGD : selon le Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (in Tschopp, 2012, p.62), on se complaît dans ce qu'on a toujours fait et on ne voit pas la raison d'un changement. Cependant, l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots n'a pas beaucoup à perdre dans cette collaboration. En effet, il a plutôt beaucoup à gagner. Les points positifs de cette collaboration pour les deux OGD sont les suivants :

- Une meilleure visibilité dans les deux régions
- Le partage des frais de production et de promotion
- L'acquisition de nouveaux clients
- D'avantage de produits touristiques à proposer
- Une offre qui permet de combler les besoins des visiteurs

Ainsi les deux OGD trouvent des avantages à cette collaboration. Des avantages importants vu que ces deux OGD sont de petites structures et n'ont pas d'énormes moyens financiers. En outre, cette collaboration ne demande pas de personnel supplémentaire pour l'OT de Châtel-St-Denis/Les Paccots, comme il emploie déjà une personne responsable des produits touristiques.

Conclusion

Les défis des organismes de la destination avec un tourisme de passage se retrouvent dans plusieurs aspects du management de la destination. On retrouve des défis dans la structure et la gouvernance de l'OGD, car des petits OGD disposent de peu de collaborateurs. Aussi les rôles de ceux-ci doivent être bien définis. Un défi de financement doit également être mentionné, car qui dit excursionnisme, dit peu de taxes de séjour et donc peu de moyens de financement pour l'OGD. Le dernier aspect de ces défis réside dans les produits touristiques proposés qui doivent être attractifs et en adéquation avec les besoins des excursionnistes et des touristes.

Il semblerait que la collaboration verticale et horizontale avec les prestataires touristiques de la région ainsi qu'avec d'autres OGD puisse aider ces petits OGD à trouver une solution financière à leurs problèmes. Evidemment cette solution n'est pas la seule existante, mais elle est un bon commencement pour pallier aux problèmes financiers. Une meilleure définition et une meilleure répartition des tâches au sein de l'OGD est également mise en avant dans ce travail. Ceci afin d'optimiser le temps des collaborateurs, d'éviter que tous les collaborateurs fassent toutes les tâches et d'empêcher que du temps soit perdu. Il serait également bénéfique d'utiliser au mieux les nouvelles technologies, ici le système de réservation en ligne, pour répondre aux besoins des clients et rester compétitif.

Les solutions proposées ne permettront pas à l'Office du Tourisme de Romont et sa région de faire du bénéfice et de rester dans le positif lors du prochain bouclage de comptes. Ce travail n'a pas la prétention de révolutionner le management de l'OTR. La question du management de destination est un domaine très vaste pour cela et avec beaucoup d'aspects différents. Il faudrait beaucoup plus de temps, et de moyens, comme établir un plan directeur par exemple, afin d'aider au mieux les finances de l'OTR et de le faire sur le long terme. De plus, les défis de structure et de financement n'ont pas été la partie principale de ce travail. Les propositions de nouveaux produits étaient beaucoup plus importantes. Le but premier était de mettre en avant les défis auxquels doit faire face l'OTR, but que j'ai tenté au mieux d'atteindre.

Pour des recherches plus approfondies, il serait possible d'établir de manière précise les moyens de financement d'un OGD et ainsi proposer des solutions concrètes avec une recherche de sponsoring ou une solution de bénévolat, solution qui n'a pas du tout été traitée dans ce travail. Afin de pallier aux difficultés financières, il serait également judicieux de faire une analyse plus approfondie des comptes de l'OTR et d'en

ressortir quelles sont les charges à éliminer. Ces recherches plus approfondies pourraient aider concrètement l'OTR à augmenter son bénéfice, ou du moins à ne plus faire de déficit.

Références

- Association régionale du Lac. (1999). Statuts. *ASSOCIATION REGIONALE POUR L'ECONOMIE, LE TOURISME ET LA CULTURE DU DISTRICT DU LAC*. Morat, Suisse: Association régionale du Lac.
- Association régionale du Lac, S. L. (2014). *Qu'est que l'Association régionale du Lac?* Récupéré sur <http://www.see-lac.ch/fr/rvsarl/portraitregion/>
- Association régionale du Lac, S. L. (2014). *Tourisme - informations générales*. Récupéré sur <http://www.see-lac.ch/fr/tourisme/informationstourisme/>
- BAKBASEL. (2014). *Benchmarking du tourisme - Le secteur Suisse du tourisme en comparaison internationale*. Bâles: BAK Basel Economics AG.
- Barry, C. (2012). *Du camping au glamping l'hébergement de plein air se diversifie*. Récupéré sur <http://veilletourisme.ca/2012/06/06/du-camping-au-glamping-lhebergement-de-plein-air-se-diversifie/>
- Bédard, F. (2011). L'excellence des destinations. *Téoros*, pp. 9-11.
- Bureau d'accueil des Pèlerins. (2014). *Informe estadístico Año Santo 2013*. Récupéré sur <http://peregrinosantiago.es/fra/>
- Compostelle, L. C. (2014). *Les statistiques 2013 du pèlerinage vers Saint-Jacques de Compostelle...* Récupéré sur <http://www.chemin-compostelle.info/statistiques/statistiques-pelerinage-compostelle.php>
- Duss, S., Wildi, R., Meyer, M. R., Züger, M., & Rintelen, C. (2013). *Tourisme alpin, défis et opportunités*. Zurich: UBS SA.
- Eleri J. & Haven-Tang C. (2005). *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*. Cardiff : CABI Publishing
- Fédération suisse du tourisme. (2014). *13 régions marquent le tourisme suisse*. Récupéré sur http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?fuseaction=sprachewechseln&sprache=fr&parents_id=1014
- Forum Tourisme Suisse, S. (2013). Evaluation du Forum Tourisme Suisse (FTS) 2013 consacré au changement structurel, clé du succès dans le tourisme suisse. *Forum Tourisme Suisse (FTS) 2013 consacré au changement structurel, clé du succès dans le tourisme suisse*. Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO.
- François, B., & Guérin, M.-T. (2006). La recherche managériale sur les destinations touristiques Indexpérience: une méthode d'évaluation de l'expérience touristique. *Téoros*, pp. 77-80.
- Kozak, M., & Baloglu, S. (2011). *Managing and Marketing Tourist Destinations*. New York: Routledge.

- Laesser, C., Bieger, T., & Pietro, B. (2013). Nouvelles approches marketing pour le tourisme suisse. *La vie économique*, pp. 21-24.
- Laliberté, M. (2006). *Ce qui se passe dans l'hôtellerie... mode ou tendance*. Récupéré sur <http://veilletourisme.ca/2006/09/25/ce-qui-se-passe-dans-lhotellerie-mode-ou-tendance/>
- Lazzeretti L. & Petrillo C.S (2006). *Tourism Local Systems and Networking*. Amsterdam : Elsevier
- Lefébure, R., & Venturi, G. (2004). *Gestion de la relation client*. Paris: Editions Eyrolles.
- Leroux, E., & Pupion, P.-C. (2014). *Management du tourisme et des loisirs*. Paris: Vuibert.
- Levesque, C. (2013). *La découverte industrielle par le tourisme*. Récupéré sur <http://veilletourisme.ca/2013/04/09/la-decouverte-industrielle-par-le-tourisme/>
- Loi du 13 octobre 2005 sur le tourisme (LT) ; RS/FR 951.1. Art.5 d) *Organismes touristiques officiels*
- Michellod, E. (2011, octobre). Des sources d'information. *Economie et industrie du tourisme*. Sierre, Suisse: HES-SO Valais.
- Morat Tourisme. (2014). *Rapport d'activités 2013*. Morat: Morat Tourisme.
- Murten Tourismus. (2014). *Statuten*. Murten.
- Nestlé Nespresso SA. (2014). *Avancées*. Récupéré sur <http://www.nestle-nespresso.com/romont/avancees>
- Office du Tourisme Châtel-St-Denis, Les Paccots et la Région. (2007). *Statuts*. Châtel-St-Denis.
- Office du Tourisme de Châtel-St-Denis, Les Paccots & la région. (2014a). *Rapport d'activités 2013*. Châtel-St-Denis: Châtel-St-Denis, Les Paccots & la région.
- Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région. (2014b). Procès-verbal. *Assemblée générale de l'Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région*. Les Paccots: Office du Tourisme de Châtel-St-Denis/Les Paccots et la région.
- Office du Tourisme de Romont et sa région. (2013). *Rapport d'activités 2012*. Romont.
- Office du Tourisme de Romont et sa région. (2014). *Rapport d'activités 2013*. Romont: Office du Tourisme Romont et sa région.
- Péloquin, C. (2006). *Un regard sur les organisations de gestion de la destination*. Récupéré sur <http://veilletourisme.ca/2006/05/17/un-regard-sur-les-organisations-de-gestion-de-la-destination/>
- Rome, L. (2013). *LA GOUVERNANCE TOURISTIQUE À TRAVERS LE MONDE (Gouvernance touristique: prise 2)*. Récupéré sur <http://louisrome.com/gouvernance-touristique-travers-monde-gouvernance-touristique-prise-2>

Société de développement de Romont et sa région. (2007, mai 9). Statuts. *Statuts*. Romont, Suisse: Société de développement de Romont et sa région.

St-Gallen Bodensee Tourismus (2014). *L'équipe de St-Gallend Bodensee Tourismus se présente*. Récupéré sur <http://www.st.gallen-bodensee.ch/fr/l-organisation/qui-sommes-nous/collaborateurs>

Tourisme, M. (2014). *Rapport d'activités 2013*. Morat: Morat Tourisme.

Tschopp, A. (2012). *Base du tourisme II, tourisme réceptif*. Sierre: HES-SO Valais.

Union Fribourgeoise du Tourisme. (2014a). *L'action de l'UFT*. Récupéré sur <http://www.fribourgregion.ch/fr/a-notre-sujet/uft/action-uft.html>

Union Fribourgeoise du Tourisme. (2014b). *Organismes touristiques officiels*. Récupéré sur <http://www.fribourgregion.ch/fr/a-notre-sujet/organismes-touristiques.html>

UQÀM. (2002). *Stratégie de développement des systèmes de gestion de destination (SGD) et exploration des marchés*. Québec: Equis.

Annexe I : Liste des tâches de l'OTR

(Provient de l'Office du Tourisme de Romont et sa région, 2014)

Missions / Tâches Office du Tourisme de Romont et sa région	
1. Organisation et administration	
<ul style="list-style-type: none"> - Séances comité de la SD - Correspondance + archivage pour la SD - Mise à jour de la liste des membres de la SD - Gestion du personnel - Suivi du parc informatique - Statistiques - Gestion des publications et brochures - Gestion des réservations + calendrier 	
2. Accueil	
<ul style="list-style-type: none"> - Informations auprès des visiteurs (guichet, téléphone, courrier, email) - Informations le samedi durant la belle saison - Billeterie pour divers événements - Diverses demandes pour pèlerins de St-Jacques de Compostelle - Accueil de classes enfantines - Plan d'action pour le label qualité - Conseils sur l'offre d'hébergement 	
3. Marketing et promotion	
<ul style="list-style-type: none"> - Actions de promotion <ul style="list-style-type: none"> - Comptoir broyard - ITB (foire professionnelle touristique à Berlin) - Fête cantonale de lutte - Campagnes de promotion <ul style="list-style-type: none"> - Campagne "Swiss cities" avec Suisse Tourisme - Campagne suisse de Fribourg région - Supports de communication <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de brochures, prospectus, flyers - Ecran d'information et de promotion dans la vitrine de l'OT - Mise à jour site internet - Présence réseaux sociaux (Facebook, Twitter) - Médias <ul style="list-style-type: none"> - Agenda des manifestations (gestion et diffusion) - Dossiers/communiqués de presse en lien à certaines animations/manifestations - contacts/accueil avec journalistes - Publicité (annonces, magazines) 	
4. Produits touristiques	
<ul style="list-style-type: none"> - Suivi du réseau de parcours VTT (vente et diffusion des cartes VTT) - Réseau de parcours cyclables - vélo - Location de vélos grâce à la borne publilike 	

- Route du Cœur
- Réseau pédestre
- Sentier vitrail
- Offres forfaitaires pour groupes, visites guidées

5. Manifestations et animations

- Vitrofestival (festival des Arts du Verre)
- Foires de Romont (promotion et secrétariat)
- Animations des remparts
- Autres manifestations
 - 20h de musiques
- Réalisation de manifestations propres à l'OTR
 - Tour du Sauvage
 - Jeudis de Bicubic (soirées-rencontres sur le thème du voyage)
 - Fête de la Saint-Jacques

6. Partenariats et collaborations

- Suisse Tourisme
- Union Fribourgeoise du Tourisme (UFT) - Fribourg Région
- Enjoy Switzerland
- Centrale d'encaissement de la taxe de séjour
- Région Glâne-Veveyse (RGV)
- Partenariats touristiques et culturels
- Vitromusée Romont (Préparation exposition, relecture de textes explication et publication, page Facebook)
 - Association culturelle Bicubic (reflexion, mise en place des spectacles, billetterie, site internet, facturation et réservation des abonnements, etc.)
 - Association culturelle Les Capucins (relecture partielle du programme et billetterie)
 - Autres partenaires (aide dans la mise à jour de sites internet)
- Partenaires pour la promotion
 - Représentation du Vitromusée à l'association Léman Sans Frontières
 - Loisirs.ch (articles, agendas culturels, partenariat avec Vitromusée)
 - Smartbox (partenariat avec Vitromusée et le Pied Total)
- Partenaires ponctuels
 - Vente de forfaits pour la semaine de la mobilité - SeMo

Annexe II : Comptes 2013 de l'OT

(Provient des comptes 2013 de l'Office du Tourisme de Romont et sa région)

Office du Tourisme de Romont

Comptes 2013

	Comptes 2012	Budget 2012	Comptes 2013	Budget 2013
RECETTES				
Commune de Romont	117'500.00	117'500.00	117'500.00	117'500.00
Soutien UFT	10'800.00	10'800.00	10'800.00	10'800.00
Cotisations des membres	8'160.00	8'000.00	7'710.00	7'000.00
Mandat Bicubic	6'284.50	8'000.00	7'690.00	7'000.00
Mandat Capucins			634.10	
Forfaits - ventes	21'827.50	12'000.00	12'107.54	8'500.00
Feuille Infos - Encaissement	2'010.00	2'800.00	3'000.00	2'600.00
J. Perte sur débiteurs	85.50	0.00	50.00	
Participation Taxe séjour - frais administratifs	0.00	0.00	1'101.90	3500
Participation Promotion régionale - frais administratifs	58'871.50	51'649.00	73'358.05	50'900.00
Participation taxe de séjour régionale	275.35	0.00	311.85	800
Ventes diverses	-585.65	1'500.00	1'847.60	1'500.00
Recettes diverses	4'203.00	1'000.00	0.00	1'000.00
Revenus financiers	101.15	300.00	110.29	250.00
	85.50	229'447.35	50.00	236'171.33
		0.00	213'549.00	4'300.00
				207'050.00
COMMUNICATION				
Feuille Infos - Facturation	1'798.90	2'850.00	2'271.40	2'600.00
Matériel de communication	0.00			0.00
	1'798.90	0.00	2'271.40	2'600.00
		2'850.00	0.00	0.00
DEPENSES ADMINISTRATIVES				
Charges salariales	171'088.10	157'000.00	173'956.57	160'000.00
Indemnités journalières			14'491.80	
Formation continue / frais de bureau	0.00		0.00	2'000.00
Frais d'organes et autres frais	253.55	1'000.00	434.75	1'000.00
Achat prestations visites guidées	0.00	2'500.00		
Achat articles	0.00	1'500.00	202.50	1'500.00
Forfaits - Frais	20'135.60	6'300.00	10'252.45	8'500.00
Frais généraux (nett. électr.....)	29'131.77	25'000.00	20'988.84	18'000.00
Loyers	12'000.00	14'500.00	12'000.00	12'000.00
Cotisations	430.00	400.00	430.00	400.00
Frais financiers	841.78	1'000.00	714.00	650.00
Amortissements	0.00	1'500.00	2'752.25	1'500.00
Relations publiques				
Documents et publications			5'005.80	
Accueil presse				
Supports de communication				
Constitution de réserves	0.00	0.00		
	233'880.80	0.00	226'737.16	14'491.80
		210'700.00	0.00	205'550.00
				0.00
CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES				
Charges et Produit extraordinaires	7'062.38	0.03	8'622.60	941.46
Concept culturel (en gérance)	400.00		0.00	400.00
Charges / Produits divers			0.00	200.00
	7'062.38	400.03	8'622.60	1'341.46
		0.00	0.00	0.00
BENEFICE _ PERTE D'EXPLOITATION	-6'317.85		21'604.57	
BENEFICE _ PERTE DE L'EXERCICE ANNUEL	-12'980.20	-1.00	14'323.78	-5'200.00
	229'847.38	229'847.38	213'549.00	213'549.00
			252'004.94	252'004.59
				207'250.00
Taxe séjour régionale				
Recettes taxe de séjour régionale		3'403.05	3'000.00	2'500.00
Participation aux frais de fonctionnement	275.35		311.85	800.00
St-Jacques	183.80	500.00	351.35	500.00
Chemins pédestres et VTT + charges& produits VTT	8'150.90	5'207.00	1'990.50	2'800.00
Versement/Prél. Réserve itinéraire pédestre			300.00	
	8'610.05	8'610.05	3'300.00	3'300.00
		3'300.00	3'300.00	3'300.00
			2'653.70	2'653.70
				3'900.00
Taxe séjour locale				
Recettes taxe de séjour locale	4'960.00	4'500.00	3'746.15	3'000.00
Tour du Sauvage - Encaissement	1'610.00	4'000.00	4'049.10	4'000.00
Tour du Sauvage - Facturation	3'476.20	6'000.00	5'820.15	6'000.00
Tour de Fribourg - Facturation	350.00	500.00	0.00	500.00
Connaissance du Monde - Encaissement	1'070.00	5'500.00	0.00	4'000.00
Connaissance du Monde - Facturation	6'020.35	14'000.00	1'173.20	8'000.00
Animations Ville - Encaissements			2'100.00	
Animations Ville - Facturation			1'800.00	
Participation aux frais de fonctionnement	0.00		1'101.90	3'500.00
Versement/Prél. Réserve en faveur des hôtes				
	9'846.55	9'846.55	9'895.25	9'895.25
		20'500.00	20'500.00	14'500.00
				14'500.00
Promotion régionale				
Subside Région Glâne-Veveyse	75'007.20	73'000.00	85'412.55	83'600.00
Projets admis Fonds marketing UFT	9'748.00	10'140.00	11'637.00	11'600.00
Autocaristes	0.00	1'000.00	0.00	1'000.00
Salons et foires	237.60	500.00	1'203.00	1'000.00
Promotion Suisse Tourisme, collab UFT - Fds Marketing	17'943.15	19'241.00	17'404.15	21'500.00
Publicité - Annonces	4'336.05	1'500.00	2'598.30	2'000.00
Matériel de promotion	479.00	2'000.00	1'333.00	2'000.00
Internet	3'125.50	2'000.00	411.75	2'500.00
Vitrofestival	0.00		741.30	2'000.00
Tour de Romandie	0.00			
Enjoy	0.00			5'000.00
Divers				
Participation aux frais de fonctionnement	58'871.50	51'649.00	73'358.05	50'900.00
Promotion locale (autres actions de promotion)	0.00			
Supports de communication	0.00	2'000.00		3'000.00
Relations publiques	0.00	500.00		
Promotion - Accueil voyages d'études	0.00	500.00		2'000.00
Promotion - Prospectives	237.60	2'250.00		2'300.00
Versement/Prél. Réserve Grands projets				
Versement/Prél. Réserve Promotion régionale				
	84'992.80	84'992.80	97'049.55	97'049.55
		83'140.00	83'140.00	95'200.00
				95'200.00

"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Eliane Celeschi, Sophie Reymond et Elisabeth Ruegsegger".