Mesure d'impact des projets NPR 2023

Rapport d'évaluation

« Maison du Vully : étude de faisabilité et conception pour un espace d'accueil touristique multifonctionnel »

Le projet en bref	
Canton	Fribourg
Début du projet	Juin 2021
Fin du projet	Décembre 2022
Soutien NPR	A fonds perdu
Coûts du projet	93'600 CHF (Phase 1), dont 40'000 CHF de financement NPR
Contexte du projet	Le secteur de la gare de Sugiez va connaître une transformation radicale ces prochaines années. Le bâtiment actuel, qui abrite les locaux de Vully Tourisme, sera supprimé. Le parking attenant sera transformé en une zone de rencontre où les piétons seront prioritaires. Finalement, le hangar à marchandises sera réaffecté afin d'y reloger les bureaux de Vully Tourisme. Ce projet offre des opportunités afin de dynamiser la promotion du Vully et de ses produits via un espace regroupant l'accueil touristique, la promotion et la vente de produits régionaux, la possibilité d'organiser des animations sur la place extérieure et les synergies à créer entre les différents acteurs impliqués.
Contenu du projet global	Les principales phases de réalisation du projet dans le cadre duquel s'inscrit la demande NPR sont les suivantes : – Phase 0 (2019-2021) Conception du projet « Gare de Sugiez » et premières réflexions sur l'évolution de l'office du tourisme – Phase 1 (2021-2022) Étude de faisabilité du projet « Maison du Vully » (objet de la demande NPR) – Phase 2 (2023-2024) Conception de la Maison du Vully et des aménagements extérieurs – Phase 3 (2024-2025) Réalisation de la « Maison du Vully »
Contenus (mesures/offres) du projet NPR	Les prestations réalisées dans le cadre de la Phase 1 « Etude de faisabilité » financée par la NPR incluent une étude de marché pour évaluer le potentiel de la nouvelle offre touristique à déployer, l'élaboration d'un concept d'accueil, d'une offre de mise en valeur des produits régionaux ainsi que le déploiement d'un système d'information touristique mobile. Pour compléter la faisabilité, un budget et un plan financier ont aussi été réalisés pour l'aménagement de l'espace et la réalisation des concepts, ainsi qu'une structure de gouvernance pour le développement et la gestion de la future « Maison du Vully ».
Objectifs / orientation stratégique du projet NPR / intégration dans la stratégie globale	Les objectifs généraux du projet sont de : – Développer un concept d'accueil touristique polyvalent et adapté à la demande actuelle (Tourist Office 3.0) – Mettre en valeur le Vully et ses produits pour participer au rayonnement de la région – Instaurer un espace de rencontres favorisant les échanges entre visiteurs et habitants – Encourager les collaborations et synergies avec les faîtières locales – Créer une offre touristique supplémentaire et dynamiser l'espace de la gare de Sugiez, point d'entrée stratégique dans le Vully, pour retenir les visiteurs de passage dans la région

Montage

- Idée née de l'opportunité d'un projet d'aménagement communal
- Une implication progressive et réussie des parties prenantes publiques et privées
- Un modèle de gouvernance à pérenniser et faire évoluer pour la réalisation du projet

Pendant le financement NPR

- L'idée du projet est née dans le cadre de la réfection de la gare de Sugiez et la destruction du bâtiment actuel de l'office du tourisme. Vully Tourisme propose alors de profiter de ce projet d'aménagement pour déployer un concept de promotion de la région et de mise en valeur de l'économie locale. Des discussions ont lieu entre Vully Tourisme, les Transports Publics Fribourgeois (TPF), la Commune et le Canton, via Innoreg. L'idée d'intégrer le projet dans le projet d'aménagement de la gare obtient ensuite un vote favorable de l'assemblée communale.
- Il n'y a pas eu de résistance des principaux décideurs (TPF, Communes), il a cependant fallu procéder à une pesée des intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment les commerçants locaux qui voyaient dans le projet une potentielle concurrence à leurs activités. Les craintes ont néanmoins pu être levées grâce à leur implication dans le processus et l'adaptation du concept pour assurer la complémentarité de la nouvelle offre avec l'existant. Toutes les parties prenantes ont en effet été intégrées dans un processus de gouvernance participative du projet (détail en annexe).
- Le comité de pilotage et le groupe de travail qui constituent cette structure de gouvernance ont très bien fonctionné grâce à la coordination d'un mandataire externe (Experientiel), des rôles et responsabilités bien définis, ainsi qu'une bonne représentation et une collaboration constructive des parties prenantes des différents milieux, qui ont bien adhéré au projet et à sa vision fédératrice.
- Les ressources engagées par Vully Tourisme pour la mise en œuvre du projet correspondent à 1,4 ETP réparti sur deux personnes, auxquelles s'ajoutent le comité et le président (dont le temps passé sur le projet n'a pas été comptabilisé). Ces ressources sont limitées pour assurer la gestion du projet en parallèle aux missions de base de l'office du tourisme actuel, ce qui a poussé Vully Tourisme a engager un prestataire externe pour la réalisation de l'étude.
- Concernant le calendrier de projet, on observe un décalage d'environ une année avec la date de finalisation initialement prévue (décembre 2021). Cela est dû principalement au retard pris dans le développement de l'aménagement du projet de réfection de la gare dont dépend la Maison du Vully, ainsi qu'aux changements au sein de l'équipe projet. Ce changement de calendrier a cependant permis d'assurer la disponibilité de Vully Tourisme, dont la charge de travail en haute saison rendait complexe l'implication dans le projet.

Après le financement NPR

- La gouvernance du projet a été rediscutée suite à l'étude de faisabilité. Vully Tourisme prévoit de garder la responsabilité pour les aspects touristiques, tout en impliquant les membres du groupe de travail avec la région et les faîtières et en y ajoutant encore la commune ainsi que des représentants des habitants. L'objectif est de les impliquer concrètement dans le déploiement des différentes fonctions de la Maison du Vully et d'en valider la stratégie ensemble.
- De plus, Vully Tourisme prévoit d'engager une ressource supplémentaire pour suivre le développement du projet et va s'intégrer dans l'Association régionale du Lac de Morat (ARL) pour une gestion plus efficiente des ressources grâce à une mise en commun de certaines tâches administratives.
- La mise en place de ce nouveau modèle de gouvernance est actuellement en stand-by, dû aux oppositions au projet global de réfection de la gare.

Financement et viabilité financière	
– Coût total : CHF 92'000 – Fonds NPR : CHF 40'000 – Modèle d'affaires et autonomie financière à éprouver après la réalisation du projet – Financements à confirmer pour la réalisation	**Pendant NPR** – Le montant total de la phase 2 du projet s'élève à CHF 93'600 (contre CHF 92'000 prévu dans le dossier de demande de soutien NPR), dont CHF 40'000 de financement NPR. – Les autres sources de financement du projet sont la Commune de Mont-Vully (apport de CHF 38'000 en cash), Vully Tourisme (apport de CHF 11'000 en prestations) et l'ARL (apport de CHF 3'000 en prestations). – Ce budget a notamment permis de financer les mandataires externes : Experientiel pour l'étude de faisabilité, ainsi qu'un architecte pour réaliser les plans. Les mandataires ont été choisis pour leurs compétences, leur ancrage dans la région ainsi que le bon rapport qualité-prix de leurs prestations. – Le modèle d'affaires final présenté dans l'étude de faisabilité est basé sur l'étude de marché réalisée et est considéré par les parties prenantes comme le plus adapté au site et au futur office du tourisme. Sa viabilité reste toutefois à être éprouvée une fois le projet mis en œuvre. **Après le financement NPR** – Le modèle d'affaires et le plan financier présentés dans l'étude de faisabilité prévoient que les offres proposées couvrent les coûts de fonctionnement de la Maison du Vully. Le modèle d'affaires et le plan financier développés permettent de tester des services sans prendre trop de risque car ils dépendent très peu des revenus les plus incertains (ceux liés à la location des locaux à des tiers)). – Le rapprochement de Vully Tourisme avec l'ARL permettra par ailleurs de réduire encore les charges de l'organisation en mutualisant certaines tâches administratives et en matière de promotion et marketing. – Seul un soutien indirect de la Commune est attendu au travers d'un loyer avantageux pour l'usage des locaux. Le loyer définitif n'a cependant pas encore été communiqué, ce qui apporte un certain niveau d'incertitude au plan financier actuel. – Un prêt NPR et/ou le recours au Fonds d'équipement touristique du Canton sont de plus envisagés pour financer les aménagements intérieurs (phase 3 du projet). Cette vision par phase donne des perspectives aussi bien au Canton qu'au porteur du projet et permet d'anticiper et de structurer le financement de façon graduelle.

Résultats du projet et impact sur le groupe cible (output et outcome)

Infrastructure / Offre

- Stade actuel : faisabilité
- Implication des principaux acteurs concernés
- Concept modulable

- Le projet étant au stade de l'étude de faisabilité, aucune infrastructure ni offre de la Maison du Vully n'ont encore été mises en place.
- L'offre prévue a évolué depuis l'idée initiale de la Maison du Vully, qui se concentrait sur la vente de produits régionaux et a progressivement cédé la place à un concept de nouveau lieu de vie, polyvalent et modulable.
- Cela répond aux besoins des acteurs consultés (entreprises, touristes et population locale) en venant compléter une offre régionale insuffisante tout en évitant de créer une activité concurrentielle pour les commerces existants. Comme il y a déjà de nombreux commerces de produits locaux, la Maison du Vully est conçue comme une vitrine plus qu'un point de vente.
- Les principales offres prévues en haute saison sont les suivantes : comptoir d'accueil et informations touristiques, espace de dégustation, boutique d'objets pour le séjour et souvenirs, espace de présentation des producteurs et artisans locaux, ainsi qu'un espace de repos et d'animations. A cela s'ajoute des marchés extérieurs et l'organisation d'évènements de type afterwork.
- En basse saison, d'autres usages complémentaires sont prévus grâce à la modularité du lieu qui permet de libérer l'entier de l'espace en quelques minutes. Il s'agit principalement de services de proximité pour les entreprises et la population : location des locaux à des tiers pour des réunions, des petits concerts ou des cours de sport et bien-être par exemple.
- La Maison du Vully remplit dès lors deux objectifs : celui d'être un espace d'accueil touristique durant la haute saison et un espace à disposition de la population locale durant la basse saison.

- Le concept modulable développé a l'avantage de pouvoir s'adapter à plusieurs usages des locaux de la Maison du Vully sans important investissement additionnel, ce qui réduit le risque financier pour les nouveaux services à tester. L'objectif est que cela puisse permettre de répondre aux besoins des groupes cibles de façon dynamique et évolutive.

Utilisation / impact sur le groupe cible – Groupe cible élargi par rapport à un office du tourisme classique	– Les principaux groupes cibles visés par l'offre à déployer sont les visiteurs de la région (environ 40'000 par année, composés surtout de couples et familles), les acteurs économiques locaux (associations, entrepreneurs évènementiels, maraîchers, vignerons et autres artisans) et la population résidente. – Les moyens prévus pour atteindre les publics cibles sont les canaux classiques de Vully Tourisme (réseaux sociaux, journaux, etc.), mais aussi le bouche-à-oreille et les réseaux des partenaires impliqués dans le groupe de travail. Le concept de promotion mise aussi sur la découverte du lieu par les utilisateurs des lieux de réunion et autres services de proximité qui seront proposés.
Autres offres (complémentaires) – Offre complémentaire envisagée pour se différencier	– Pour que La Maison du Vully devienne un lieu de départ et un véritable "passage obligé" pour les activités touristiques de la région ou même une offre touristique supplémentaire, il est prévu de proposer aux visiteurs une valeur supplémentaire à celle proposée par un office du tourisme classique. – Les offres envisagées à ce stade incluent des produits ou des services agrémentant la visite, des expériences exclusives au départ de l'office du tourisme ou encore des animations régulières dans les locaux de la Maison du Vully et ses environs directs (aménagements extérieurs). – Une offre développée en parallèle est également la distribution d'informations touristiques au moyen de tournées en vélos électrique, une pratique qui devrait être pérennisée dans la future Maison du Vully.

Impact sur la région

Effets du projet NPR au sens strict – Un projet communal déjà planifié – Des ressources insuffisantes pour une étude de faisabilité	– Sans le soutien NPR, le projet « Maison du Vully » se serait fait de toute façon car il s'inscrit dans un projet d'aménagement plus large mené par la Commune. – L'étude de faisabilité réalisée par les mandataires n'aurait en revanche pas pu être réalisée dû au manque de ressources internes à Vully Tourisme. – Le financement NPR a donc permis de consolider le concept et de stabiliser le modèle d'affaires du projet en y intégrant les besoins des publics cibles.
Impact du projet au sens large – Projet modèle à répliquer – Rayonnement de la région – Synergies entre tourisme et tissu économique local	– Pour le Canton, le projet a valeur de pilote pouvant servir de modèle pour le développement de futurs offices du tourisme. Le concept doit cependant être testé et éprouvé avant d'être répliqué. – Le Canton y voit en effet une opportunité de tester un concept potentiellement réplicable d'« office du tourisme du futur » permettant de mettre en valeur le tissu économique local et de capter et servir plus de visiteurs. – La valeur moyenne qu'un office du tourisme parvient à capter est actuellement de 2% et correspond à celle de l'actuel office du tourisme du Vully, qui capte environ 900 visiteurs sur les 40'000 qui parcourent la région chaque année. Les services proposés par la Maison du Vully visent à capter à terme entre 5% et 15% des visiteurs. – Le concept proposé présente un fort intérêt pour le développement d'une offre « 4 saisons » : un lieu modulaire permet en effet de diversifier les utilisateurs pendant la basse saison touristique. – A terme, le projet vise également de permettre à la région du Vully à gagner en visibilité par rapport d'autres régions touristiques.
Investissements – Investissement en cash de la Commune et en temps des porteurs et partenaires – D'autres sources à identifier pour la réalisation	– Le montant total des investissements dans le projet (hors financement NPR) s'élève à CHF 53'600 pour la phase 2 d'étude de faisabilité, dont CHF 38'000 en cash et 14'000 en prestations. – A ce stade, les mandataires en charge de réaliser l'étude de faisabilité ont été les principaux bénéficiaires de ces investissements et du financement NPR (les mandats externes s'élèvent à hauteur de CHF 75'000). – D'autres entreprises seront impliquées dans la phase de réalisation et d'autres sources de financement sont envisagées (voir ci-dessus « Financement et viabilité financière »).
Entreprises nouvellement créées / participation d'entreprises locales	– Le projet n'a pas créé et ne prévoit pas la création d'une nouvelle entreprise, mais vise à promouvoir et renforcer les entreprises et associations locales existantes.

Emplois / impact régional sur l'emploi	
– 1 ETP direct (prévision) – Emplois indirects attendus	– En termes d'emploi, Vully tourisme prévoit d'engager une nouvelle personne pour assurer le suivi et le développement du projet. – Des effets indirects sur l'emploi sont aussi attendus dans la phase de réalisation, puis dans la phase d'utilisation grâce à la promotion des entreprises et produits locaux. Il est en revanche trop tôt pour s'avancer sur des estimations de ces impacts.

Chiffres d'affaires régionaux	
	– L'évolution du chiffre d'affaires régional n'est évidemment pas mesurable à ce stade du projet mais des retombées positives sont envisagées grâce à l'afflux de nouveaux visiteurs et la dynamisation des acteurs économiques locaux.

Thème de l'économie locale

Questions générales	
– Une offre à développer pour valoriser la région auprès des visiteurs et des acteurs locaux – Un fort potentiel lié à la situation géographique de la région	– L'application du concept d'économie locale par les porteurs de projet consiste à développer de nouveaux services en valorisant les ressources et savoir-faire locaux, en renforçant l'identité régionale et en s'adressant non seulement aux visiteurs mais également aux entreprises et à la population locales. – La situation de la région du Vully présente de nombreux enjeux en matière d'économie locale. Elle abrite de nombreuses résidences secondaires au bord du lac et offre peu d'emploi. En conséquence, une partie importante des habitants vont travailler ailleurs, mais ils restent par contre très attachés à la région. Il s'agit d'un lieu de résidence offrant un cadre de vie agréable avec un environnement naturel et la proximité du lac. – La région se situe également au carrefour touristique et économique de la région, entre deux régions touristiques importantes et à proximité de Neuchâtel et Morat. Il s'agit d'un lieu de passage important, dont l'attractivité et la visibilité gagneraient à être renforcées pour retenir les visiteurs des autres régions. – Cette situation particulière présente donc un potentiel pour développer de nouveaux services dans la région.

Offres/services, groupes cibles, acteurs locaux et population	
– Mise en réseau de offres et acteurs dans la conception, la gouvernance et la configuration du projet – Rôle essentiel du coordinateur externe – Intégration des différentes filières locales et synergies régionales	– Les acteurs locaux ont été mis en réseau dès la conception du projet, au travers de groupes de travail permettant la co-construction du concept et la recherche de complémentarité entre les offres et savoir-faire existants. – Plusieurs représentants des faîtières ont été impliqués dans des groupes de travail pour développer et tester le concept de « Maison du Vully ». Les maraîchers se sont montrés peu intéressés par le tourisme car ce n'est pas pour eux un vecteur de commercialisation important. En revanche, les vignerons qui font de la vente directe se sont montrés très demandeurs d'un espace d'accueil pour la dégustation. Quant aux représentants des Arts & Métiers, ils voient dans le projet un intérêt pour l'impact indirect du tourisme sur leurs activités (en particulier le secteur de la construction). – Le rôle d'un coordinateur externe (Experientiel) s'est avéré crucial pour assurer une compréhension partagée des parties prenantes, ainsi qu'une prise de recul permettant de faire évoluer le concept, les groupes cibles et le modèle d'affaires.

	– Dans ses prochaines phases de développement, le projet prévoit un modèle de gouvernance qui poursuit l'implication des filières locales dans la gestion de la Maison du Vully, dont les locaux modulaires sont conçus pour mettre en valeur et fournir différentes offres de produits et services locaux. – Le modèle de gouvernance de la Maison du Vully prévoit également la représentation de la population résidente (2 personnes intégrées au groupe de travail), pour un ancrage local encore plus fort du projet. – La Maison du Vully vise à tester la mise en place de plusieurs services de proximité impliquant la location du lieu à des tiers, entreprises et population. Il n'existe actuellement pas d'étude offre/demande détaillée dans la région pour ces services, mais un manque constaté par les différents acteurs consultés. – A ce stade, le projet a répondu aux attentes du Canton en impliquant les acteurs économiques au-delà du tourisme et du seul périmètre du Vully, grâce notamment au rapprochement de Vully Tourisme et l'organisation régionale ARL. Ce rapprochement permettra non seulement de mutualiser certains coûts, il offre aussi des perspectives plus larges et des synergies avec d'autres projets valorisant les produits locaux, tel que « Seeland Biogemüse », piloté par l'ARL.
Création de valeur locale, renforcement et attractivité régionale, utilisation durable des ressources – Projet encore au stade de la faisabilité – Acteurs des chaînes de valeurs locales déjà impliqués, mais l'impact sur la région ne peut pas encore être mesuré – Volonté de valoriser les ressources locales dans les phases de construction et exploitation	– L'impact potentiel du projet sur les chaînes de création de valeur locales et régionales est attendu au niveau du lieu lui-même, qui vise à créer du lien et des synergies entre les acteurs touristiques, les producteurs et les autres entreprises locales, mais également au niveau de la région grâce à des actions coordonnées entre Vully Tourisme et l'ARL. – A terme, l'objectif est de retenir la population et les visiteurs qui traversent la région en offrant de nouveaux services de proximité et en gagnant en attractivité. Cela devrait permettre de capter plus de flux de dépenses, qui sortent actuellement en partie de la région en raison du manque d'offre de services. – Le projet n'en est qu'au stade de l'étude de faisabilité, mais il a déjà fait recours à des prestataires locaux (architecte) et prévoit également de privilégier les artisans locaux dans les phases de construction et d'exploitation du projet. – L'origine des matériaux de construction n'a pas encore été décidée à ce stade, mais les principes architecturaux reprennent des codes du patrimoine architectural de la région.

Appréciation selon les critères d'évaluation	
– Pertinence – Efficacité – Efficience – Pérennité	**Pertinence** – Le projet répond à un besoin confirmé par le Canton et les différents groupes cibles impliqués dans la conception du projet. – Une étude de marché a permis de mieux cibler les services à déployer. – Ceux-ci devront être testés dans la phase d'exploitation et adaptés au besoin, comme prévu par le projet. **Efficacité** – L'étude de faisabilité a été réalisée en répondant aux attentes du Canton et en impliquant les acteurs locaux pour préparer la phase de réalisation. – Le modèle d'office du tourisme « 3.0 » présente un bon potentiel de réplication grâce à sa flexibilité et sa modularité. – Un retard du projet est observé en lien avec la réorganisation des équipes du projet et des facteurs extérieurs (aménagement de la gare). **Efficience** – La sélection du prestataire s'est faite en prenant en compte les compétences adaptées à la nature du projet ainsi que le rapport qualité/prix des prestations. – La gestion efficace du projet par un acteur externe et la mise en place d'une gouvernance structurée ont contribué à l'efficience du projet, en facilitant l'intégration des différentes parties prenantes. **Pérennité** – Le plan financier du projet semble solide et prend en compte les incertitudes concernant les services à déployer. – Des sources de financement potentielles ont été identifiées pour la phase de réalisation mais doivent encore être confirmées. – Le modèle d'affaires devra être éprouvé dans la phase d'opérationnalisation du projet. Il prévoit l'adaptation des services en fonction des ressources limitées de Vully Tourisme mais comporte un risque financier lié au montant final du loyer, qui pourrait menacer la viabilité du projet.

Informations sur la mesure d'impact réalisée	
Type	Mesure d'impact ex-post
Mise en œuvre	Luc Jaquet
Porteur du projet	Christophe Dupasquier, Président Vully Tourisme Estelle Robatel, Responsable du bureau Vully Tourisme Prédécesseure d'Estelle Robatel : Gaëlle Stark (quitte Vully Tourisme fin août 2021 après avoir contribué au lancement du projet)
Personnes impliquées dans le projet :	Jonathan Stark, Coordinateur Innoreg Stéphane Fellay, Fondateur et directeur Experientiel (mandataire étude de faisabilité Maison du Vully)
Calendrier	Octobre-novembre 2023

Annexe : Processus de gouvernance du projet

L'organisation du projet se structure en trois groupes :

- Le PM (Project Manager) conduit le projet et met tout en œuvre pour fournir les livrables attendus en respectant les délais et le budget alloué.
- Le COPIL (Comité de pilotage) valide les différents résultats des jalons et prend les décisions concernant ce projet.
- Les membres du GT (Groupe de travail) apportent leur soutien et les renseignements des acteurs du terrain. Ils représentent les intérêts des parties prenantes et assurent également la communication bidirectionnelle entre le COPIL et les membres de leurs associations.

Instance	Représentant	Fonctions	PM	COPIL	GT
Experientiel	Stéphane Fellay (SF)	Fondateur	x		
Vully Tourisme	Gaëlle Stark (GS)	Responsable		x	x
Vully Tourisme	Christophe Dupasquier (CD)	Président		x	
Commune de Mont Vully	François Petter (FP)	Délégué communal		x	
Association Régionale du Lac	Deborah Defalque (DD)	Directrice Marketing Morat Tourisme et ARL		x	x
Innoreg-Fribourg	Jonathan Stark (JS)	Coordinateur		x	
Art & Métiers du Vully	Christophe Pulver (CP)	Membre du comité et architecte du projet			x
Association des Maraîchers du Vully	Alexandre Javet (AJ)	Président			x
Association Interprofessionnelle des vins du Vully	Joanna Rouiller (JR)	Directrice			x
Association Interprofessionnelle des vins du Vully	Jean-Daniel Chervet (JDC)	Président			x
Terroir Fribourg	Pierre-Alain Bapst (PAB)	Directeur			x