

Table des matières

Résumé	i
Avant-propos	i
Remerciements	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures	vi
Liste des abréviations.....	vii
1. Introduction.....	1
1.1 Objectifs	1
2. Méthodologie	2
3. Contexte	4
3.1 Héritage olympique : définition et caractéristiques.....	4
3.2 Évènement sportif : définition et caractéristiques.....	10
3.3 Les Jeux Olympiques de la Jeunesse : concept et caractéristiques.....	13
4. Lausanne 2020 : organisation des JOJ d’hiver	14
4.1 Profil de candidature : expertise suisse	14
4.2 Vallée de Joux : organisation des compétitions de ski de fond.....	17
4.3 Déroulement des JOJ à Lausanne : la fête au rendez-vous	19
4.4 Déroulement des JOJ à la Vallée de Joux : un résultat supérieur aux espérances	21
5. Héritage à la Vallée de Joux : un réel potentiel d’exploitation	25
6. Exploitation des héritages dans d’autres villes hôtes : un point de comparaison	29
6.1 Étude des éditions précédentes : aperçu des possibilités.....	29
6.2 Meilleures pratiques dans les anciennes villes hôtes : une source d’inspiration.....	39
6.3 Enjeux et possibilités pour la Vallée de Joux : développement d’une orientation stratégique basée sur l’héritage des JOJ	41

7. Recommandations : de multiples opportunités de développement	43
7.1 Développement des offres sportives	43
7.2 Développement promotionnel	49
7.3 Développement des offres tout public et touristiques	58
8. Limites du travail.....	65
9. Conclusion	68
Déclaration de l'auteur	70
Références	71

Liste des tableaux

Tableau 1 : liste des héritages à la Vallée de Joux par catégorie	27
Tableau 2 : synthèse des héritages laissés dans chaque ville hôte	38

Liste des figures

Figure 1 : liste d'exemples d'héritages olympiques	7
Figure 2 : description des thèmes d'héritages dans les documents de candidature et rapports finaux	8
Figure 3 : processus de constitution de l'héritage des évènements prévus	9
Figure 4 : classification des grands évènements sportifs	11
Figure 5 : catégorisation des formes d'évènements sportifs	12
Figure 6 : répartition des sites de compétitions pour les JOJ 2020.....	16
Figure 7 : exemple de parcours de ski de fond synthétique	46
Figure 8 : exemple de ski à roulette pour le tout public	47
Figure 9 : exemple de bannière email.....	51
Figure 10 : exemple de tampon	51
Figure 11 : panneau « village européen de la Gentiane » aux Charbonnières.....	51
Figure 12 : exemple de panneau de bienvenue à l'efigie des JOJ	52
Figure 13 : hashtags proposés par l'office du tourisme de la Vallée de Joux sur Instagram	54
Figure 14 : photo spot mis en place par Swiss Tourisme	55
Figure 15 : exemple de panneau photo	56
Figure 16 : idée de panneau photo	56
Figure 17 : exemple du concept de panneau de partage des nations	57
Figure 18 : exemple de panneau en bois	58

Liste des abréviations

Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ)	1
Jeux Olympiques (JO)	4
Comité International Olympique (CIO)	4
Festival Olympique de la Jeunesse Européenne (FOJE)	13
Fédération Internationale de Ski (FIS)	25

1. Introduction

En 2014, Lausanne dépose sa candidature pour organiser les Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) d'hiver. Bien que cet évènement ne soit pas encore très renommé auprès des populations puisqu'il ne s'agit que de la troisième édition, il reste malgré tout une manifestation de grande envergure qui génère un impact non négligeable, à l'échelle internationale. Cette candidature a finalement été remportée le 31 juillet 2015. C'est ainsi que Lausanne s'est vu attribué l'organisation des JOJ d'hiver en 2020.

La Vallée de Joux a pu être incluse dans ce projet exceptionnel grâce à ses pistes de ski de fond construites au début du 20e siècle, parfaitement adaptées à l'évènement. En conséquence, la commune du Chenit a pris vie autour de sept compétitions de ski de fond, durant le mois de janvier 2020. (Parent, 2020a)

Cependant, maintenant que la manifestation est terminée, il serait judicieux d'investiguer la dernière phase du cycle de vie d'un évènement : le développement futur de la région. Cette phase comprend les questions suivantes : comment la destination se positionnera sur le long terme ? comment les sites seront-ils gérés ? quel type de produit touristique pourra être développé ?

Dès lors, en collaboration avec l'office du tourisme de la Vallée de Joux qui est le mandant, ce travail portera sur les opportunités de capitaliser sur l'organisation des JOJ pour créer une stratégie touristique à long terme, afin de positionner la Vallée de Joux comme site olympique. Dans un premier temps, le contexte sera défini à travers une revue de la littérature permettant de déterminer ce qu'est un héritage olympique, ainsi qu'un évènement sportif. Ensuite, l'étude répondra à trois objectifs permettant de mettre en valeur une stratégie de positionnement pour la Vallée de Joux. Finalement, les limites du travail seront exprimées.

1.1 Objectifs

Ce travail aura pour objectif premier d'analyser les héritages laissés par la manifestation à la Vallée de Joux. Ceci permettra de faire un état de la situation actuelle, plus précisément des opportunités de développement d'une stratégie en lien avec l'image olympique dans la région. Une première indication quant aux possibilités de développement de la destination basée sur

l'héritage olympique sera perceptible. Cette analyse traitera de l'héritage tangible ainsi que de l'héritage intangible.

L'objectif second sera de faire un recensement, puis une comparaison, des héritages laissés dans les anciennes villes hôtes. Ce benchmarking permettra de déterminer tout d'abord si ces villes hôtes ont utilisé ou non les héritages laissés par la manifestation, et si c'est le cas, comment elles ont exploité ces potentiels. De plus, en réalisant un benchmarking, il sera possible de faire ressortir les meilleures pratiques, et d'avoir quelques exemples de ce qui est réalisable, ou au contraire de ce qui n'est pas envisageable.

Troisièmement, l'objectif sera de donner des pistes aux différents acteurs de la Vallée de Joux. Ceci aura pour but de définir une orientation stratégique touristique claire, qui capitalise sur la venue des JOJ dans l'espoir de bénéficier de ses effets positifs sur le long terme. Cet objectif représentera la finalité du travail, à savoir émettre des propositions concrètes de développement, basées sur les résultats du travail réalisé en amont.

2. Méthodologie

Tout d'abord, ce travail débute par une revue de la littérature. Pour mener à bien cet état de l'art, des recherches d'études globales comme la définition de l'héritage olympique, ou la définition d'une manifestation sportive ont été réalisées. Des recherches d'études plus précises sur le sujet, comme la candidature de Lausanne ou les courses de ski de fond à la Vallée de Joux, ont aussi été entreprises.

Ensuite, pour le corps du travail, la méthode la plus adaptée afin de recenser les héritages laissés par la manifestation, ainsi que les projets imaginés pour l'après-événement, est la méthode qualitative. Cette méthode fournit des sondages d'opinion, qui permettent de saisir les motivations, les besoins ou les impressions. Il existe diverses méthodes qualitatives, mais dans ce cadre, deux méthodes ont été utilisées.

La première méthode est l'entrevue de recherche. Cette dernière requiert un interviewer qui coordonne le déroulement de la conversation et pose les questions, et un interviewé qui y répond. Ces entrevues sont donc individuelles. Le choix pour cette étude s'est porté sur l'entrevue semi-dirigée. Cette méthode vise à rédiger un questionnaire-entrevue, qui donne un ordre de questions. Cependant, cet ordre peut être revu au cours de l'entrevue tout comme

les formulations établies en avance, mais avec un niveau de langage ajustable. Dans ce type d'entretien, l'interviewer peut également ajouter ou omettre des questions en cas de besoin.

Les questions rédigées dans le questionnaire-entretien, sont de type ouvertes textuelles. Le questionnaire se divise en cinq parties distinctes, à savoir la phase explicative qui fournit les informations nécessaires permettant de contextualiser l'enquête, la phase des questions générales sur le déroulement de l'évènement, la phase des questions plus ciblées selon le statut de la personne interrogées, la phase des questions sur l'héritage des JOJ, et finalement les questions spécifiques sur le sujet, les questions sur les pistes de développement de la région.

Ces entretiens ont été menés auprès de cinq experts. Il s'agit de Madame Aurélie Kleiner, collaboratrice de l'office du tourisme de la Vallée de Joux, qui était responsable de l'accueil et du contrôle des accréditations durant la manifestation ; de Monsieur Dominique Rochat, responsable du site hôte et président de l'association créée pour les jeux ; de Monsieur Bertrand Meylan, municipal du Chenit ; Monsieur Stives Morand, syndic de la commune organisatrice ; et finalement, Monsieur Enrique Caballero, secrétaire général du Festival Olympique de la Jeunesse Européenne, organisée à Monthey en 2005. Ces contacts, hormis celui de Monsieur Enrique Caballero, ont été fournis par le directeur de l'office du tourisme, et mandant de ce travail, Monsieur Cédric Paillard, qui a joué le rôle d'informateur relais.

Les entretiens avec ces personnes ont été réalisés par téléphone, mis à part celui avec Monsieur Stives Morand, qui s'est réalisé en face à face dans les locaux municipaux du Sentier. Tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des personnes concernées. Par la suite, chaque entretien a été retranscrit.

En parallèle, un entretien de type entrevue non dirigée a été mené auprès d'un parti prenant. Il s'agissait de Monsieur Jean-Michel Despont, membre de l'association Mollendruz ski de fond. Une discussion avec des questions ouvertes s'est développée au cours d'un appel téléphonique. La discussion portait sur les potentialités de développement de l'offre de ski de fond à la Vallée de Joux. Lors de cet entretien, l'accord pour enregistrer la conversation a été demandé, puis une retranscription a également été faite.

La deuxième méthode est le questionnaire, avec des questions ouvertes. Cette méthode a dû être choisie du fait de la distance des personnes interrogées. Il s'agit de la société Innsbruck

Tirol Sports et de la société Lillehammer Olympic Legacy Sports Centre. Toutes deux ont été contactées par mail. Monsieur Per Erik Maehlum, chef de projet du centre d'héritage de Lillehammer, a répondu au questionnaire par écrit. Cependant, Innsbruck Tirol Sports n'a pas répondu à la demande, même après les avoir contactés par téléphone et par le biais de l'office du tourisme d'Innsbruck.

Le questionnaire envoyé aux deux anciennes villes hôtes était rédigé en anglais. Il comportait dix questions en lien avec l'anticipation de l'héritage, l'héritage laissé par les jeux, et l'exploitation de cet héritage par la suite. Parallèlement, une liste recensant chaque catégorie d'héritage a également été envoyée dans le but d'avoir une base commune sur le sujet.

Les informations obtenues pour l'étude sont autant des données secondaires que primaires. En effet, elles ont d'une part été recueillies à travers des documents scientifiques disponibles sur internet, puis d'autre part, complétées par les entretiens et questionnaires individuels. Ceux-ci avaient pour but de poser des questions plus précises sur le sujet, selon les informations déjà trouvées dans la documentation. Il était important d'obtenir des témoignages des expériences vécues, afin d'avoir un regard interne prenant en considération les sentiments et la connaissance en profondeur du sujet.

3. Contexte

Dans le but de prédéfinir clairement les paramètres de l'étude, un contexte commun doit être posé. Ce dernier abordera en premier lieu la définition de l'héritage olympique, à travers l'évocation de quelques définitions d'auteurs, pour finalement en choisir une applicable à ce travail. Puis, dans un deuxième temps, il définira les événements sportifs, qui se distinguent selon diverses caractéristiques.

3.1 Héritage olympique : définition et caractéristiques

L'expression d'héritage olympique a pris de l'importance ces dernières années. Effectivement, jusqu'en 1980, ce terme n'avait jamais été employé dans le cadre des Jeux Olympiques (JO) (Agha & Fairley & Gibson, 2011). Puis, en 2003, le Comité International Olympique (CIO) a changé sa charte, afin d'y mentionner l'héritage olympique. C'est ainsi que la règle 2, article 15 de la Charte Olympique évoque : « [...] promouvoir un héritage positif des Jeux Olympiques pour les villes, les régions et les pays hôte » (Comité International Olympique,

2019, p.17). Cette évolution n'a cessé de continuer, à tel point qu'aujourd'hui, les deux termes les plus employés autour des JO sont *participation* et *héritage* (Agha & Fairley & Gibson, 2011).

Cependant, bien que l'héritage olympique soit souvent énoncé, aucune définition précise n'est déterminée. Cette dénomination est utilisée de façon imprécise et généralisée. Effectivement, le terme est difficile à définir clairement par son aspect multidisciplinaire et dynamique.

La définition du mot héritage dans le dictionnaire est la suivante : « Ce qu'on tient de prédécesseurs, de générations antérieures, sur le plan du caractère, de l'idéologie, etc » (Larousse, 2020a). Cette définition montre bien que le mot héritage est insaisissable, et que cette description n'est pas complète. D'autant plus que cette dernière ne fait aucunement référence à l'olympisme.

En anglais, le mot héritage se traduit par *legacy*. Ainsi, en français, la transcription textuelle est *legs*. Or, la définition du mot *leg* ne permet pas non plus de saisir pleinement les enjeux de l'héritage olympique : « Libéralité faite par testament au bénéfice d'une personne physique ou morale. (Le legs peut être particulier, universel, ou à titre universel.) » (Larousse, 2020b).

Toujours est-il que ce terme est souvent utilisé dans les dossiers de candidature des JO, et ce en dépit de sa précision. Dans ce contexte, cette dénomination se rapporte généralement à la planification à long terme, entreprise par l'organisation de la manifestation. L'héritage est perçu comme étant les bénéfices à long terme, attendus par l'État et les habitants locaux. Il peut être question de visibilité internationale, de développement touristique, de nouvelles infrastructures sportives ou encore d'améliorations environnementales (Agha & Fairley & Gibson, 2011).

Depuis que la notion d'héritage a été introduite dans la charte olympique en 2003, plusieurs définitions ont coexisté au sein du mouvement olympique. Ainsi, dans un discours prononcé en public en 2008, le président du CIO Jacques Rogge, a décrit l'héritage comme « les fruits durables de nos efforts » ; dans la brochure sur le thème de l'héritage publiée par le CIO en 2013, l'héritage est défini comme les « avantages durables qui peuvent énormément changer une communauté, son image et ses infrastructures » ; dans le Guide des Jeux Olympiques sur l'héritage olympique rédigé en septembre 2015, l'héritage désigne « les répercussions, souvent

à long terme, plutôt que les simples impacts à proprement parler, soulignant les bénéfices tangibles et intangibles que les JO peuvent apporter à une ville et à une région hôtes » ; et les discussions de la réunion de la commission de la durabilité et de l'héritage du CIO organisée en 2015 portaient sur les « effets positifs qui perdurent une fois la candidature/les Jeux Olympiques/la manifestation sportive achevés ». En somme, le terme héritage revêt différentes significations selon les parties prenantes, les langues et les cultures. (Comité International Olympique, 2017).

Ces définitions proposées par le CIO ne sont pas objectives. En effet, le CIO prend uniquement en considération les effets positifs de l'héritage. Leurs discours sont donc biaisés, puisque l'héritage olympique est transformé en outil rhétorique. Il est devenu une justification en temps de crise, c'est une excuse pour justifier les coûts croissants et incontrôlables (Tomlinson, 2014).

Cependant, comme le citent Gratton et Preuss, l'héritage peut également avoir des effets négatifs. Notamment les dettes, les coûts d'opportunité élevés, les infrastructures inutiles après l'évènement, l'éviction temporaire, l'augmentation des loyers, les déplacements et rétributions socialement injustes, sont quelques exemples d'effets négatifs qui peuvent être engendrés. Ainsi, ces deux auteurs ont défini l'héritage olympique en incluant aussi bien les aspects positifs que négatifs, contrairement au CIO. Pour eux, les héritages sont des agencements planifiés et non planifiés, tangibles et intangibles, créés par un évènement sportif, qui perdurent après l'évènement (Gratton & Preuss, 2008).

À nouveau, ce qui ressort de toutes ces définitions et du discours tenu par le CIO est la difficulté certaine à trouver une description commune à l'héritage olympique. Dans ce sens, quelques auteurs ont tenté de classifier les héritages olympiques à plusieurs reprises, pour en faire ressortir une typologie et des catégories distinctes. Effectivement, il est plus facile de donner des exemples concrets de legs potentiels laissés par les JO, que d'indiquer une définition textuelle précise. Lors du symposium de l'héritage des Jeux Olympiques qui s'est tenu en 2002, l'héritage olympique a été scindé en plusieurs catégories : l'héritage urbain et environnemental, sportif, olympique et touristique, politique, culturel et social et la communication, l'éducation et la documentation olympique. Il découle de ce congrès la figure

1 qui présente une liste d'exemples concrets, classés par catégories (Agha & Fairley & Gibson, 2011).

Figure 1 : liste d'exemples d'héritages olympiques

Culture Architecture, archives, art, ceremonies, cultural exchanges, museums, memorabilia, monuments, oral memories, souvenirs, street names, torch relay	Sports Increase in local recreational or competitive physical activity, new local committees to organize future events in Olympic facilities that bring athletes and spectators
Economic Debts, economic activity, employment, profits	Real estate Short-term boost to rentals and prices, long-term increase in average house prices
Environment and sustainable development Bans on cars in central city, decreased pollution, testing stations to monitor air quality, increased pedestrian-only areas, new wildlife preserve, planting new trees and shrubs, waste reduction	Publicity Confusion and controversy, increased reputation/perceptions of city, negative publicity associated with international scrutiny before and during Games, scandals, controversies
Intangibles Collective effort and memories, disability awareness, experience or knowhow, external crises, inconvenience for local residents, joy, community cohesiveness, popular memory	Tourism and convention industry Growth in city marketing, convention delegates, general tourism, quantity and quality of hotel facilities, convention space
Infrastructure New airports, parks, fiber optic networks, sporting venues, traffic management systems, hotels, office buildings, roads, handicapped parking spaces, railways, Olympic Villages	Urban regeneration Buildings renovated or painted, urban planning, illegal billboards removed, venues converted to a wide variety of other uses (schools, malls, theaters, convention centers, government offices)

Source : Agha & Fairley & Gibson, 2011, p.132

Dans le cadre de ce travail, c'est cette catégorisation qui est choisie. D'une part elle est complète, et d'autre part, étant donné que cette typologie a été proposée dans un cadre olympique, il paraît logique de la privilégier.

Cette difficulté à définir précisément le concept d'héritage olympique réside également dans le fait que cette notion est devenue de plus en plus complexe par sa prise d'importance au cours de ces dernières années. En réalité ce terme implique plusieurs thèmes interconnectés. D'après Leopkey et Parent, 13 thèmes interconnectés se réfèrent à l'héritage olympique. « All 13 emergent legacy themes have become progressively interconnected over time, and as such, are not distinct from each other and exist with significant overlap. » (Leopkey & Parent, 2011).

Comme mentionné précédemment, pour Gratton et Preuss, l'héritage se définit comme « Legacy is planned and unplanned, positive and negative, intangible and tangible structures created through a sport event that remain after the event.' In the following discussion, the word 'structure' is used in this context ». Ils intègrent dans cette définition des caractéristiques qui relèvent trois dimensions. Premièrement la caractéristique du degré de structure planifié, deuxièmement le degré de structure positive, et troisièmement, le degré de structure quantifiable. De ce fait, ils distinguent six domaines d'héritage des JO : économie,

infrastructures, informations et éducations, vie publique, politique et culture, sport, symbole, mémoire et histoire (Gratton & Preuss, 2008).

Cashman a également procédé à un classement des héritages olympiques. Ce dernier est plus ou moins identique au classement de Gratton et Preuss. Lui aussi identifie les héritages économiques, environnementaux bâtis et physiques, les informations et l'éducation, la vie publique, politique et culturelle, les héritages sportifs, les symboles, mémoire et histoire (Cashmann, 2003).

Leopkey et Parent ont établi un tableau, correspondant à la figure 2, qui présente les thèmes patrimoniaux identifiés dans les documents de candidature et rapports finaux (2011).

Figure 2 : description des thèmes d'héritages dans les documents de candidature et rapports finaux

Legacy themes	Examples (both tangible and intangible)
Cultural	Legacy elements related to cultural programming and opportunities
Economic	Includes financial legacies such as jobs, tourism, funding, hosting opportunities and marketing
Environmental	Environmental legacies are comprised of aspects such as environmentally friendly architecture and engineering, policy, and education
Image	Legacies associated with heightened international awareness and image enhancement of the host destination and region
Informational/Educational	Informational and educational legacies are ones that embrace opportunities for gaining experience, knowledge, personal development, research and governance capacity/processes
Nostalgia	Takes into account personal experience and memories associated with the event
Olympic Movement	Embraces impacts important to the Olympic Family such as global harmony, and influence on youth
Political	Encompasses policy and policy development instruments
Psychological	Includes personal and community wide feelings of national pride, enthusiasm and emotions
Social issues	Legacies related to these issues consist of social progress, health, impact on the general population and special populations, new opportunities and civic engagement
Sport	Sport related legacies are sport development, sport facilities, increased participation and health improvement
Sustainability	Includes long term planning, environmentally friendly, and economically viable legacies
Urban	These legacies include rejuvenation of sport facilities, transportation, city services, planning, and recreation spaces

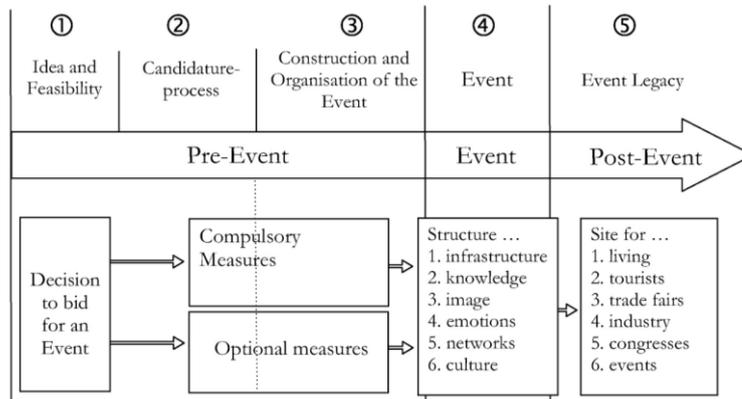
Source : Leopkey & Parent, 2011, p.932

Ce descriptif permet de faire ressortir les thèmes importants de l'héritage olympique. De plus, il permet également de déterminer quels types d'héritage sont attendus et entrepris par les villes hôtes.

Grâce aux catégorisations de tous ces auteurs, une certaine typologie identique ressort à chaque fois. En effet, les thèmes principaux des héritages olympiques restent les mêmes, avec quelques catégories supplémentaires chez quelques auteurs.

A défaut d’avoir une définition exacte et dans le but de déterminer au mieux ce qu’est l’héritage olympique, il est intéressant d’analyser le processus de constitution d’un héritage, présenté dans la figure 3. (Gratton & Preuss, 2008).

Figure 3 : processus de constitution de l'héritage des évènements prévus



Source : Gratton & Preuss, 2008, p.1926

Ce qui ressort principalement de ce processus, sont les catégories d’héritage. A nouveau, ces dernières sont semblables à celles identifiées par les autres auteurs cités auparavant. En fin de compte, il est plus simple et juste de déterminer une typologie d’héritages, plutôt qu’une définition à proprement parlé.

Cela a amené Boukas, Ziakas et Boustra à dire que l’héritage consiste en une transformation de l’ordre urbain, c’est-à-dire à générer des changements dans les infrastructures matérielles, sociales et culturelles. Ainsi, de multiples facettes sont impliquées et produisent des résultats à trois niveaux : le niveau économique, social et environnemental (2012). Néanmoins, comme le soulignent Gratton et Preuss, il est difficile, même rare de pouvoir garantir un héritage durable. Il faudrait 15 à 20 ans pour pouvoir mesurer le réel impact de l’évènement, et donc de l’héritage (2008).

Finalement, malgré cette multitude de catégories d’héritage, le plus grand héritage laissé par les JO est l’évènement en soi. Il va permettre de raconter des anecdotes et offrir des histoires, qui seront transmises aux générations futures. « The biggest legacy of the Olympic is the event itself, as a form of ‘magnificent trivia’ » (Tomlinson, 2000).

3.2 Évènement sportif : définition et caractéristiques

Un évènement est, par définition, presque similaire à une manifestation. En effet, la définition dans le Larousse d'un évènement est la suivante : « Fait d'une importance toute particulière » (2020c). Alors que la définition d'une manifestation est la suivante : « Évènement attirant un public relativement large (fête, festival, exposition, salon, etc.), organisé dans un but commercial, culturel, publicitaire ou de simple réjouissance » (Larousse, 2020d). Bien que la définition de la manifestation reprenne le terme d'évènement, nous parlons dans le monde du sport, plus généralement d'évènement sportif, plutôt que de manifestation sportive. Cependant, et malgré la définition du mot évènement trouvée dans le dictionnaire, il est difficile de définir avec précision la notion d'évènement sportif (Bessy & Suchet, 2015).

Malgré ce manque de précision, quelques auteurs ont néanmoins essayé de donner une définition plus complète de l'évènement sportif dans leurs écrits. C'est le cas notamment, de Ferrand, qui, en 1993 déjà, définissait le terme comme suit : « un évènement sportif est un fait social puissamment médiatisé, dont l'impact auprès des différents publics est lié à l'incertitude du résultat de l'action des différents acteurs placés dans une situation d'exploit, de performance ou de compétition ». Il relève l'importance de l'impact social à travers un rassemblement sportif qui génère de l'émotion. C'est un aspect également mentionné dans la définition de Desbordes et Falgoux : « rassemblement de spectateurs pour regarder l'accomplissement de la performance, l'encourager et l'apprécier publiquement par des applaudissements et des cris. » (2007, p. 30). Ainsi, la dimension sociale s'avère être un élément clé au sein d'un évènement sportif.

Didry, quant à lui, atteste de la difficulté à identifier la notion d'évènement sportif. Cependant, il fait ressortir plusieurs caractéristiques autour de l'idée d'un rassemblement humain dans un lieu et à un moment particulier, qui reflète un caractère exceptionnel par rapport à l'accoutumée (2008, pp. 18-20). Ceci permet de déduire qu'il est plus simple de déterminer des caractéristiques précises afin de faire ressortir des typologies d'évènements sportifs, plutôt qu'une définition précise.

Il en est de même pour Downward, Dawson et Dejonghe, qui mettent en avant quelques variables significatives, permettant d'identifier ce qu'est un évènement sportif. Il s'agit de la fréquence (régulière ou irrégulière), du niveau de compétition, de la nature (unisport ou

multisport), du poids économique, du statut du porteur de l'évènement (CIO, fédération sportive, entreprise commerciale ou association) et de la localisation (fixe ou variable) (2009).

C'est également ce qu'a fait Müller en distinguant quatre facteurs déterminants : « It extracts four key dimensions of mega-events from the array of existing definitions: visitor attractiveness, mediated reach, cost and transformative impact ». D'après lui, la définition d'un évènement varie en fonction de l'objectif visé, autrement dit de la taille. La taille dépend de quatre facteurs qui sont l'attrait des visiteurs, la portée médiatique, le coût et l'impact transformateur. C'est ainsi, qu'il distingue trois types d'évènements : les giga-évènements, les méga-évènements et les grands évènements. Pour pouvoir classifier les évènements sportifs selon cette typologie, il attribue pour chacune des quatre dimensions (attrait des visiteurs, portée médiatique, coût, impact transformateur) une note qui se rapporte à trois intervalles de taille : L = 1pt / XL = 2pts / XXL = 3pts. Au final, il obtient la classification suivante (Müller, 2015) :

- Entre 1 et 6 points = grands évènements : moyenne de 1,5 point par dimension
- Entre 7 et 10 points = méga-évènements : 2 points attribués à 3 dimensions minimum
- Entre 11 et 12 points = giga-évènements : 3 points attribués à 3 dimensions minimum

Brand a lui aussi procédé à une classification d'évènements sportifs, qui est similaire selon certains points à celle de Müller. Il hiérarchise également les évènements en trois catégories : les méga-évènements, les Hallmark évènements et les évènements de grandes envergures (2003, pp. 18-19). Pour chacune de ces catégories, il a défini des caractéristiques distinctes, comme le présente la figure 4.

Figure 4 : classification des grands évènements sportifs

Indice :	Les méga-évènements	Les Hallmark évènements	Les évènements de grande envergure
Envergure	Internationale	Internationale	Internationale
Taille	Très grand	Grand	De plus petite taille
Durée	Limitée	Limitée	Limitée
Nombre de visiteurs	Au moins 1 million	Au moins 5'000	Variable
Type d'évènement	Évènements sportifs	Ne désignent pas uniquement des évènements sportifs. Il peut s'agir d'évènements culturels.	Évènements sportifs
Apport	Ils sont tellement grands qu'ils affectent l'économie entière d'un pays.	Ils sont développés pour augmenter la profitabilité d'une région ou d'un pays.	Ils génèrent aussi bien des impacts économiques que sociaux et écologiques.
Exemples	Seuls les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de Football correspondent à cette catégorie.	Le Tour de France	Athlétissima

Source : Brand, 2003, p.19

Selon Brand, et en se basant sur les explications données auparavant, les JOJ font partie de la catégorie des événements de grande envergure. En effet, la popularité de l'évènement n'étant pas encore notoire, le nombre de visiteurs est variable. Malgré tout, l'envergure est internationale, ce qui génère de multiples impacts, tant au niveau économique, que social ou écologique.

En plus de ces typologies proposées, une différenciation peut être faite entre les événements fabriqués et les événements importés. En effet, les événements fabriqués sont nés localement. C'est-à-dire qu'ils possèdent une spécificité territoriale qui est conservée. L'évènement fait dès lors partie du patrimoine du lieu en question. Au contraire, les événements importés sont un modèle conçu par d'autres acteurs. Il s'agit d'une manifestation au format prédéfini, qui peut être délocalisée et recopiée sur un autre territoire. En outre, une autre distinction peut être énumérée, celle de l'orientation de l'évènement. Soit l'évènement sportif dispose d'une logique participative qui vise à attirer le plus grand nombre, soit d'élitisme qui vise à attirer les athlètes de haut niveau (Bessy & Suchet, 2015).

Ces critères représentent un faible aspect parmi la multitude de distinctions existantes. Ainsi, comme il a été démontré à travers ces nombreuses définitions et classifications, il est réellement difficile de catégoriser les formes d'évènements sportifs. Ceci est dû à la pluralité des événements, la modification constante et l'implication de plusieurs acteurs. En effet, au fil des ans, les événements ne cessent de prendre de l'importance et se démultiplient constamment. La catégorisation des événements sportifs est donc aléatoire et subjective, comme le prouve la figure 5 (Bessy & Suchet, 2015).

Figure 5 : catégorisation des formes d'évènements sportifs

Les compétitions sportives	Les spectacles de type <i>show</i>	Les manifestations sportives de masse... et d'élite		
de national à international	de local à international	de local à international		
institutionnelle, fédérale, olympique ou marchande	marchande	associative, territoriale ou marchande		
création ancienne	création ancienne	création récente		
calendrier national et international contraint	ponctuel	absence de calendrier ou calendrier parallèle		
motricité très codifiée	motricité plus libre	motricité libre à performative		
Les Jeux olympiques ; la Coupe du monde de Football; le Tour de France ; Roland-Garros, les championnats nationaux de chaque discipline...	Les matchs de catch ; les tournées des Harlem Globetrotters ; les indoors <i>windsurf</i> de Bercy dans les années 1990 ; la Coupe Icare à Grenoble ; différents <i>shows</i> urbains...	Le Marathon du Médoc ; le Marathon des dunes ; divers événements locaux...	Le Paris-Dakar ; les Rando Raid SFR ; le Grand Raid de La Réunion...	L'UTMB ; le Raid Gauloises ; le Marathon des sables ; les défis extrêmes...

Source : Bessy & Suchet, 2015, p.5

Un autre modèle de catégorisation est celui proposé par Brighenti, Clivaz, Délétroz, et Favre, qui distinguent trois typologies selon la taille :

- (Très) grands évènements : fortement médiatisés (couverture télévisée internationale), nombreux spectateurs, élite sportive
- Evènements moyens : grand nombre de participants, mélange entre élite et amateurs
- Autres évènements : moins médiatisés, grand public, élite pour des sports plus « confidentiels »

Des caractéristiques sont mises en évidence à travers leur catégorisation. D'une part, la taille joue un rôle prédominant par son nombre de participants, le budget et le nombre de spectateurs ou téléspectateurs. D'autre part, le lieu est également important. Il est question ici d'un évènement en plein air ou en salle, du domaine public ou privé, de l'implication de plusieurs sites ou d'un site unique, voire itinérant. Le temps consiste en la durée de l'évènement, la périodicité et le calendrier des compétitions. Le sport peut être mono sport ou multisport, une compétition ou un loisir. Finalement, le dernier élément déterminant est la notoriété, à savoir le rayonnement de l'évènement (régional, national, international), la médiatisation et le nombre de spectateurs.

En somme, les évènements sportifs sont plus faciles à classifier selon une typologie, qu'à définir avec des mots. Cette typologie se base très souvent sur la taille de l'évènement. Cependant, d'autres éléments sont à prendre en compte afin d'identifier et définir des différences entre les évènements qui n'arrêtent pas de se multiplier.

3.3 Les Jeux Olympiques de la Jeunesse : concept et caractéristiques

Les JOJ sont une manifestation sportive encore très peu connue du grand public. Cet évènement multisports destiné aux jeunes de 14 à 18 ans et de portée internationale, a vu le jour en 2010. Cette manifestation qui est la première introduite par le CIO après les JO d'hiver en 1924, avait pour objectif initial de s'attaquer aux problèmes d'obésité, trop présents chez les jeunes. Dès lors, les JOJ ont lieu tous les 2 ans, en alternant les éditions d'été et les éditions d'hiver, pendant 10 jours. (Wong D., 2011, p.1831-1851)

Jacques Rogge, président du CIO, s'est inspiré du Festival Olympique de la Jeunesse Européenne (FOJE) et du Festival Olympique de la Jeunesse Australienne (FOJA), pour élaborer le concept des JOJ. La première édition du FOJE a eu lieu en 1991. Le FOJA, plus récent puisqu'il

est né en 2001 dans l'espoir de créer un héritage durable aux JO de Sydney, est similaire. Ainsi, les JOJ reprennent le principe de ces deux événements, en créant des opportunités sportives pour les jeunes. (Wong D., 2011, p.1831-1851)

Les JOJ offrent de nombreuses autres opportunités, comme le potentiel non négligeable pour les destinations hôtes d'attirer l'attention du monde entier, puisque cet événement est international. Il permet notamment d'augmenter le tourisme en établissant des liens avec des visiteurs sur un nouveau marché. En accueillant les JOJ, les destinations ont dès lors l'opportunité de promouvoir leur image de marque grâce à la forte attention médiatique. Il s'agit d'un bon stimulant pour les spécialistes du marketing sportif et les promoteurs du tourisme. Ces derniers peuvent créer une stratégie de marketing autour des JOJ, en positionnant la destination comme étant une région jeune et dynamique. L'ambition est que les athlètes et visiteurs perçoivent le lieu comme une destination touristique de qualité, qui vaut la peine d'être visitée. (Schlemmer P. & Shnitzer M. & Kristiansen E., 2017, p.179-199)

4. Lausanne 2020 : organisation des JOJ d'hiver

4.1 Profil de candidature : expertise suisse

Le sport tient une place importante dans le canton de Vaud, et à Lausanne en particulier. Évidemment, Lausanne est connue comme étant la ville Olympique par excellence, puisque que c'est dans cette localité que Pierre de Coubertin, fondateur des JO de l'ère moderne, a établi le siège du CIO.

À la suite de l'attribution des JOJ 2020, une association a été créée sous le nom de Lausanne 2020. Cette dernière a structuré l'organisation selon trois piliers. Le premier est l'héritage, c'est-à-dire la transmission des valeurs olympiques aux jeunes. Le second est l'expertise, sensibiliser les jeunes aux enjeux du management et le troisième est la vision, autrement dit un regard tourné vers le futur.

Lausanne 2020, c'est l'ambition de mettre en valeurs les atouts spécifiques d'un pays, la Suisse, d'une région, le canton de Vaud, Lausanne, Capitale Olympique, en partenariat avec la France voisine au service des Jeux Olympiques de la Jeunesse. C'est la volonté de créer des ambassadeurs

Margaux Blondeau

talents des métiers du sport et de créer les leaders de demain en encourageant l'innovation.

(Lausanne 2020, 2017, p.4).

Autrement dit et comme stipulé précédemment, Lausanne dispose d'une renommée importante dans le monde sportif au niveau mondial. En effet, la Suisse bénéficie d'une réputation internationale à l'égard de sa qualité, performance et précision. C'est ainsi que la candidature de Lausanne 2020 visait à développer et soutenir la promotion du sport en Suisse, raviver la flamme de l'olympisme et cimenter son statut de capitale olympique au niveau local, national et international.

Le comité d'organisation des JOJ de Lausanne 2020 a émis trois objectifs qui étaient de faire vivre une expérience exceptionnelle à tout un chacun, de rassembler et d'émerveiller la population Suisse grâce à un évènement sportif et de garantir un héritage positif et sur le long terme, avec pour mot d'ordre la durabilité. Appuyé par les chercheurs de l'UNIL et de l'EPFL, le comité a montré son intention de développer un outil de « monitoring et de pilotage des impacts économiques, sociaux et environnementaux des Jeux Olympiques de la Jeunesse » (Lausanne 2020, 2017, p.9).

Comme mentionné, l'un des trois objectifs à travers l'organisation de ces jeux était de laisser un héritage positif à long terme. Il comprend l'héritage sportif, éducatif et culturel. L'héritage sportif consiste à développer, en partenariat avec Swiss Olympic, les fédérations sportives nationales et les divers acteurs sportifs locaux, le sport en Suisse, autant pour le loisir que pour la compétition. Quelques projets étaient prévus dans cette optique : la construction de la patinoire Malley 2.0, la mise en place d'un centre romand de formation de ski alpin aux Diablerets et de ski freestyle à Leysin, la mise en place d'un centre régional de performance de ski de fond à la Vallée de Joux. L'héritage éducatif était entrepris notamment par un partenariat engagé avec des écoles, telles que l'Ecole Hôtelière de Lausanne, l'EPFL et l'UNIL, et l'intégration d'un programme basé sur les valeurs sportives pour des plus jeunes, dans les écoles obligatoires régionales. Finalement, Lausanne souhaitait joindre deux mondes différents, celui du sport et de la culture, en mandatant les acteurs culturels locaux afin qu'ils mettent en avant les valeurs culturelles du sport. Un thème primordialisé et adopté par Lausanne était la durabilité. En effet, il tenait à cœur à la ville hôte d'organiser ces jeux sur l'un de ses piliers qui est le respect de l'environnement.

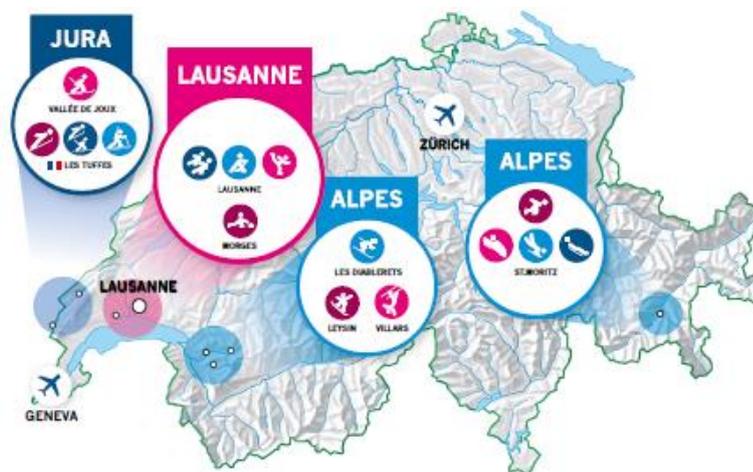
Margaux Blondeau

L'objectif de Lausanne 2020 est de fournir à tous les acteurs des Jeux Olympiques de la Jeunesse une expérience marquante et unique. Pour ce faire, le comité d'organisation travaille en étroite collaboration avec des partenaires pour la plupart mondialement reconnus pour la qualité de leurs services et de leurs prestations : l'Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL), Lausanne Tourisme, les Transports Lausannois (TL), le Centre Hospitalier Universitaire de Lausanne (CHUV), le laboratoire suisse anti-dopage ou encore la police cantonale. (Lausanne 2020, 2017, p.19).

Des activités touristiques et culturelles étaient donc proposées aux athlètes et à leurs familles, en parallèle aux compétitions. Le but escompté était de leur permettre de découvrir la région, et leur faire vivre une expérience complète, pour qu'ils repartent satisfaits dans leurs pays respectifs. Ils garderont ainsi en mémoire un bon souvenir et une belle image de la Suisse et seront dès lors enclins à revenir.

Les choix des sites, selon la figure 6, étaient pertinents et attribués en fonction du développement du sport dans chaque région, et de la relève en Suisse. En conséquence, Lausanne 2020 avait pour ambition de répartir les sites selon leur expertise dans le domaine. L'objectif était d'effectuer un minimum de travaux. En effet, tous les sites sélectionnés étaient déjà existants. « Les sites sportifs sont tous équipés d'infrastructures existantes, qui, pour certaines, nécessitent quelques adaptations toutes prévues dans le développement de leur région et sports respectifs, ainsi que d'infrastructures temporaires pour satisfaire aux besoins opérationnels tels que définis pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse. » (Lausanne 2020, 2017, p.26)

Figure 6 : répartition des sites de compétitions pour les JOJ 2020



Source : Lausanne 2020, 2017, p.26

4.2 Vallée de Joux : organisation des compétitions de ski de fond

« La Vallée de Joux a formé plusieurs générations de skieurs de fond suisses et souhaite utiliser les Jeux Olympiques de la Jeunesse comme une plateforme pour redynamiser la tradition de ce sport dans la région. » (Lausanne 2020, 2017, p.29). Voici un objectif que la Vallée de Joux a eu l'opportunité de réaliser en prenant part à ces jeux internationaux, puisqu'elle a eu la mission d'organiser les compétitions de ski de fond. Cette attribution paraissait évidente, comme « la Vallée de Joux est l'un des plus grands et des plus fameux domaines de ski de fond du pays et d'Europe centrale. » (Myvalleedejoux.ch, 2020a). Effectivement, avec ses pistes adaptées à des niveaux différents, la destination compte 220km de parcours balisés, ce qui représente l'un des plus vastes sites d'Europe centrale.

De cette façon, la Vallée de Joux a organisé quatre compétitions de ski de fond, sur le site des Grandes Roches, dans la commune du Chenit. Les compétitions se sont tenues du 18 au 22 janvier, comme suit :

- 18/01/2020 – ski cross
- 19/01/2020 – sprint
- 21/01/2020 – distances 5 et 10 km.
- 22/01/2020 – nordic mixed team 4 x 3,3 km.

En complément, le 17 et 20 janvier, des entraînements officiels ont eu lieu. L'une des chances que la Vallée de Joux a eue, était d'organiser la remise des médailles, qui s'est faite directement sur le lieu de compétition, le 22 janvier. Tout était idéal pour attirer les foules.

Nous avons souhaité ici, à la Vallée de Joux, faire de cette compétition un évènement unique qui rassemble les jeunes, les sportifs, la population, une fête pour toute la région par-delà la frontière. Au-delà des 4 jours de compétitions et des dates d'entraînements, nous avons également voulu proposer un programme riche en animations culturelles, sportives et festives. (Vallée de Joux Tourisme, 2019).

Le directeur de l'office du tourisme de la Vallée de Joux a bien mis en avant la volonté de profiter des compétitions pour faire vivre la région à travers l'organisation de diverses festivités.

C'est ainsi que la Vallée de Joux était rythmée par les JOJ pendant la période totale des jeux, mais aussi un peu avant et après.

La population a eu l'occasion de vivre ces jeux en permanence grâce à la mise en place d'activités annexes aux compétitions. L'emplacement officiel des animations était le centre sportif du Sentier, où *la Place des Jeux* a été aménagée. Cette place « se veut être un lieu de rassemblement et de rencontre privilégié pour les Combiens durant la quinzaine olympique » (Vallée de Joux Tourisme, 2019). Plusieurs animations en soirée y étaient organisées, comme des discos sur glace, gymkhana, sprint de ski de fond, concert, afterworks, pour n'en citer que quelques-unes. Dans le but d'attiser la curiosité des habitants appelés Combiens, un jeu-concours a été mis en place, *de village en village*. Ce dernier a permis la remémoration de l'histoire du ski à la Vallée de Joux. Grâce à dix questions posées sur un itinéraire autour du lac, les participants pouvaient se rendre dans les hôtels, restaurants ou lieux d'accueil partenaires, où ils trouvaient des panneaux informatifs leur permettant de répondre aux questions.

Du côté de la culture, différentes expositions sur le thème du sport ont vu le jour :

- Top Chrono, Espace Horloger, Le Sentier : exposition sur le chronométrage sportif depuis 1776
- Sur les traces du ski nordique, Galerie d'Art l'Essor, Le Sentier : pièces de collection montrant l'évolution du matériel de vol à ski et du ski de fond
- Souvenir de l'inter exposition, Hôtel de la Lande, Le Brassus : photos de concours internationaux de ski nordique au Brassus
- Commerces de la Vallée de Joux : exposition de quelques œuvres produites par des classes d'Arts visuels
- Cinéma la Bobine, Le Sentier : projection de films liés au sport et à l'olympisme
- Fresques réalisées en plein air par des élèves de l'école technique de la Vallée de Joux
- Espace JOJ à la médiathèque du Sentier : **expos-quiz sur différents thèmes**

Du côté du sport, la Vallée de Joux a saisi l'opportunité d'organiser les compétitions de ski de fond pour les JOJ afin de bénéficier des infrastructures et ainsi organiser d'autres animations autour du ski de fond. C'est ainsi que les activités sportives suivantes ont eu lieu dans la région :

- 12/01/2020 – Helvetica Nordic Trophy : compétition organisée par Swiss Ski et les ski clubs suisses
- 18/01/2020 – Kids Nordic Tour : manche de la coupe romande pour les moins de 16 ans

Margaux Blondeau

→ 19/01/2020 – Swica Nordic Day : matinée d'initiation et découverte ainsi que finale scolaire romande de ski-cross

Toutes ces activités et manifestations ont alimenté la région pour l'immerger totalement dans l'esprit de la fête olympique. Les habitants ont eu la possibilité de prendre part à l'évènement, non seulement en regardant les compétitions sur le site des Grandes Roches, mais également en profitant de la culture et des loisirs à l'effigie des jeux. D'ailleurs, chacun avait la possibilité de s'essayer gratuitement au ski cross, biathlon et saut à ski grâce à l'activité *Try the sports*. Ces activités réservées aux écoles de la Vallée des Joux les matinées, et aux écoles de la plaine les après-midis, étaient accessibles à tout un chacun les mercredis après-midi ainsi que les week-ends.

C'est ainsi que l'expérience olympique a démarré à la Vallée de Joux le samedi quatre janvier, avec l'accueil de la flamme olympique. Un relais a eu lieu entre les Rousses et la Vallée de Joux. Il était particulièrement important, puisqu'il a marqué les premiers Jeux Olympiques transfrontaliers.

4.3 Déroulement des JOJ à Lausanne : la fête au rendez-vous

Les Jeux touchent à leur fin et partout, la pression redescend pour céder sa place à un sentiment de fierté et d'accomplissement. La fête a bel et bien été au rendez-vous, des performances spectaculaires des athlètes, à l'engouement des spectateurs en passant par l'ambiance exceptionnelle sur les festivals en Jeux ! C'est avec beaucoup de fierté que nous nous apprêtons à refermer cette merveilleuse aventure sportive et humaine qu'a été Lausanne 2020. Un moment unique qui restera à jamais gravé dans nos mémoires et nos cœurs. (Lausanne 2020, 2020).

Le bilan des JOJ qui se sont déroulés du neuf au 22 janvier 2020, est en effet positif. L'engouement autour de l'évènement sportif a pris des proportions que les organisateurs n'auraient jamais imaginé. Ce n'était que la troisième édition des jeux d'hiver, et ce sont sans aucun doute les plus réussis.

En résumé, 1'872 athlètes, âgés de 15 à 18 ans étaient présents. 79 pays étaient représentés par ces jeunes espoirs du sport qui ont pratiqué 81 épreuves. Huit sports étaient au programme, répartis en 16 disciplines. Le tout s'est déroulé sur huit sites de compétition.

Quant aux spectateurs, la population s'est prise au jeu, puisqu'il y a eu plus de 640'000 spectateurs au total durant la période de l'évènement. L'un des objectifs de la candidature de Lausanne 2020 était d'intégrer un programme éducatif aux étudiants pour instaurer l'olympisme dans les écoles. C'est ainsi qu'un huitième des spectateurs, soit 80'000 personnes, étaient des élèves. Les compétitions ont attiré plus de 350'000 personnes. « Certaines stations hôtes ont vu jusqu'à 10'000 spectateurs affluer sur les zones de compétitions durant les weekends. » (Lausanne 2020, 2020).

Cette affluence est bénéfique aux stations, qui ont pu vendre leur image et être représentées à l'internationale. En effet, la portée médiatique n'a jamais été autant importante lors des éditions précédentes. 1'000 médias de 39 pays et quatre continents étaient accrédités. Ce qui a produit plus de 165 heures de direct et un résumé journalier des compétitions diffusé dans 191 pays. La couverture mondiale a été assurée par la plateforme digitale du CIO, Olympic Channel. Les contenus des nouvelles ont dès lors été produits par le CIO et repris par 744 chaînes à travers le monde. Cela représente plus de 50 heures de couverture.

Deux autres objectifs entrepris par le comité d'organisation ont été accomplis. Il s'agit d'une part, de la volonté de produire des jeux responsables en favorisant le respect de l'environnement, et d'autre part, renforcer l'évocation de la modernité en Suisse.

Le premier objectif a entre autres été atteint par l'utilisation des transports publics. En effet, lors de l'organisation de la logistique, Lausanne 2020 a mis en œuvre de multiples possibilités pour faciliter l'accès aux différents sites avec les transports publics régionaux. Tout a été pensé pour encourager les athlètes, familles, bénévoles ou encore spectateurs à les utiliser. C'est ainsi que 80% des représentants des délégations ont utilisé ces transports publics.

Le deuxième objectif, qui a pu être chiffré à la clé de ces jeux, atteste de la forte affluence sur les médias sociaux et, à nouveau, l'engouement des personnes pour l'évènement. En moyenne 220'000 visiteurs se sont rendus sur les sites web et plateformes des réseaux olympiques, chaque jour. Sur les plateformes des réseaux sociaux, ce sont 456'000 nouveaux

fans qui ont été comptés. Une application pour les smartphones a spécialement été créée pour les jeux. Cette dernière a été téléchargée plus de 40'000 fois.

Tous ces chiffres recensés et l'enthousiasme exprimé par l'ensemble de la population suisse et des autres nations présentes révèlent un sans-faute réalisé par le comité d'organisation. Les JOJ ont été un succès.

Ces Jeux Olympiques de la Jeunesse Lausanne 2020 sont un immense succès. Nous sommes très heureux que le comité d'organisation ait pleinement suivi les réformes du CIO et son Agenda olympique 2020. Ces réformes ont permis de voir de nouveaux sports et de nouvelles disciplines à ces Jeux. Elles ont permis d'avoir une parité parfaite et d'avoir des Jeux très inclusifs. Je ne peux que dire merci à tous les Lausannois, à tous les Vaudois et à tous les Suisses, pour avoir accueilli ces Jeux de la Jeunesse de cette façon, pour avoir reçu les athlètes avec hospitalité et fraternité ; et je remercie en particulier tous les bénévoles qui ont été le visage de ces Jeux et qui en ont fait une expérience olympique unique pour les athlètes du monde entier. (Lausanne 2020, 2020)

4.4 Déroulement des JOJ à la Vallée de Joux : un résultat supérieur aux espérances

Pour certains, l'organisation des JOJ à la Vallée de Joux s'avérait être une opportunité de rétablir une cohérence avec la candidature de Lausanne pour les JO de 1994. En effet, cette candidature qui n'a malheureusement pas été retenue, a fortement été soutenue par la Vallée de Joux (Morand S, syndic de la commune organisatrice, communication personnelle, 04.2020). Pour d'autres, cette candidature apportait un sentiment d'organiser quelque chose d'important et d'unique dans la région, à travers les grands jeux qui occasionnent la démesure (Kleiner A, collaboratrice de l'office du tourisme de la Vallée de Joux, communication personnelle, 04.2020) et les anneaux olympiques qui relèvent quelque chose de magique (Rochat D, responsable du site hôte, communication personnelle, 04.2020).

Pour la Vallée de Joux, cette candidature était en réalité, une possibilité de faire un lien avec le passé de la destination, en la remettant au centre de ce qu'elle était auparavant. Effectivement, dans les années 50, et pendant une cinquantaine d'années, des joutes sportives

étaient organisées dans la région. Les JOJ étaient dès lors une chance exceptionnelle d'organiser à nouveau une compétition de ski de fond de grande envergure. Dans cette optique, une volonté de construire un héritage a été exprimée depuis le début. L'idée pour la suite, était que les jeunes prodiges suisses puissent venir s'entraîner à la Vallée de Joux de manière durable, c'est-à-dire durant les quatre saisons, tout en continuant à organiser des championnats, que ça soit de niveau suisse, européen ou mondial. L'objectif escompté était de pouvoir être inséré à nouveau dans une boucle pour organiser des joutes sportives annuellement. (Morand S, CP, 04.2020).

L'organisation des compétitions de ski de fond sur le site des Grandes Roches de la Vallée de Joux a nécessité quatre ans de préparation. Divers partis prenants étaient impliqués, tels que les autorités, les sponsors, les bénévoles et la population. Ces personnes ont travaillé avec acharnement afin de tout mettre en œuvre pour que la manifestation se passe au mieux, et que la région puisse bénéficier d'un maximum de retombées positives.

Au moment de la candidature, seuls les jeux d'Innsbruck avaient eu lieu, puisque les jeux de Lillehammer ne s'étaient pas encore passés. (Rochat D, CP, 04.2020). De plus, comme la Vallée de Joux n'avait plus organisé de grandes manifestations sportives depuis près de 20 ans, un sentiment d'inconnu était présent. (Kleiner A, CP, 04.2020). Ce projet a initialement été donné à la commune du Chenit et à l'office du tourisme. Pour parer à cette incertitude, une association nommée Nordic Events, composée d'un comité patchwork avec des personnes provenant de divers horizons, a été créée. Monsieur Dominique Rochat a été engagé à 20% en tant que président de l'association et responsable du site hôte. (Meylan B, municipal du Chenit, communication personnelle, 04.2020). Trois municipaux ont été assignés pour gérer le dossier au sein de la commune. Ces derniers, supervisés par le syndic, Monsieur Stives Morand, qui était en quelque sorte le chef d'orchestre de l'organisation, représentaient le front pour toutes les oppositions et difficultés rencontrées au cours du projet. (Morand S, CP, 04.2020). L'association Nordic Events détenait le rôle de support administratif à l'organisation de l'évènement.

Cette association regroupe les organisations qui pouvaient amener une ressource à l'organisation des jeux. Donc il y a les trois communes qui elles, pouvaient amener déjà des finances mais aussi leur soutien politique ; après il y avait le centre sportif pour tout ce qui

Margaux Blondeau

était les locaux, la place de fête, ce genre de choses ; il y a l'office du tourisme pour tout ce qui est promotion, communication, ce genre de choses ; il y a le ski club qui lui, a la connaissance de l'organisation des compétitions ; et le centre nordique pour tout ce qui est traçage des pistes, préparation, etc. (Rochat D, CP, 04.2020).

La population a, elle aussi, émis un sentiment très partagé au moment de la candidature. La communication auprès des habitants a commencé relativement tôt. Ils ont pu prendre connaissance du projet grâce aux divers stands à disposition lors du comptoir de la Vallée de Joux en 2017 et 2019, du slow up ou de la Fête du Vacherin. Cinq séances d'information ont été organisées pour le public. De nombreuses communications dans les médias et des émissions spécialement dédiées sur la chaîne régionale Val TV ont été relayées. (Rochat D, CP, 04.2020). Malgré tout, une partie des gens étaient sceptiques et ne croyait que moyennement à la faisabilité du projet. Au contraire, l'autre partie de la population était très motivée à l'idée d'accueillir les JOJ, et certains ont même pris part à l'évènement en tant que bénévole. (Kleiner A, CP, 04.2020).

Des épreuves tests organisées en 2019, ont permis de rassurer le comité et les habitants sur l'accueil des JOJ, puisque ces épreuves se sont très bien déroulées. (Kleiner A, CP, 04.2020). Parallèlement, le CIO avait annoncé à la Vallée de Joux lors de la candidature, que les JOJ étaient des petits jeux qui attireraient au maximum 300 personnes par jour. Cette information a été confirmée par quelques personnes du comité de l'association qui s'étaient rendus à Lillehammer pour vivre l'expérience et s'inspirer de l'édition des jeux d'hiver de 2016. (Morand S, CP, 04.2020).

Finalement, la surprise fût inouïe, puisque les JOJ ont attiré plus de 8'000 spectateurs sur le site des Grandes Roches. Ce chiffre est exceptionnel, étant donné que lors de la dernière édition à Lillehammer, seulement 500 personnes étaient présentes. Une comparaison qui prouve l'excellence de l'organisation et la forte implication de la population dans ces jeux, qui représentaient une opportunité exceptionnelle pour la Vallée de Joux d'être vu à l'échelle internationale (Raymond, 21.01.2020).

Margaux Blondeau

« Le succès correspond à nos attentes. Aux dimensions de Lausanne, c'est même du jamais vu. La ville ne vibre que pour ça. » (Raymond, 21.01.2020). En effet, l'ambiance était au rendez-vous, avec des cris, des cloches, des crécelles. Malgré quelques craintes quant aux conditions d'enneigement au moment de la préparation du lieu de compétition, la nature a su se montrer idéale pour les quelques jours de manifestation. Une fine couche de neige est tombée la nuit avant le premier jour de compétition, ce qui a permis de transmettre des images au décor blanc, au monde entier. La destination a donc pu montrer son identité, tel que les organisateurs l'espéraient.

« Les organisateurs ont su s'adapter aux changements de dernière minute qui se sont imposés à eux, comme l'augmentation du nombre de participants, ou encore le manque d'enneigement. » (Meylan B, CP, 04.2020). C'est également ce que rapporte Stives Morand sur le nombre de spectateurs attendus : « La semaine d'avant, on réorganisait totalement les transports parce qu'on nous disait : mais ce qu'il se passe dans les autres sites c'est fabuleux, donc il faut s'attendre à plus. » (Morand S, CP, 04.2020).

En somme, plus de 16'000 spectateurs ont été enregistrés à la Vallée de Joux au total, et une augmentation du taux d'occupation hôtelier de 80%. Cette destination qui était auparavant connue pour être un haut lieu des compétitions de ski de fond internationales, disposait d'une chance de pouvoir se rattacher à ce passé prestigieux. Les organisateurs ont su relever le défi, aidés par 210 bénévoles, appelés *héros des JOJ* (Raymond, 30.01.2020).

On sent que l'événement restera à jamais gravé dans les mémoires. « On s'est fait des amis pour la vie! déclarait une Genevoise, il y avait des gens de toute la Suisse, mais aussi du monde entier! Cette ambiance internationale et bienveillante a été extraordinaire tout le long! » (Raymond, 30.01.2020).

C'est ainsi que les mots utilisés par Aurélien Kleiner, Dominique Rochat et Stives Morand pour décrire l'évènement sont respectivement : magique ; rêve ; wow. Tous ces termes reflètent bien l'esprit qui s'est dégagé de l'organisation des JOJ et de l'expérience vécue dans toute la région. Cela a notamment pu être amené par la volonté de faire une fête autour des

jeux afin de proposer quelque chose de supplémentaire aux compétitions. (Kleiner A, CP, 04.2020).

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'organisation des compétitions de ski de fond pour l'édition des JOJ d'hiver 2020 par la Vallée de Joux a été une réussite. Ainsi, selon le président de l'association et responsable du site hôte, l'unique point qui pourrait être amélioré si l'évènement était à refaire se résume à une meilleure anticipation dans les relations entre les fédérations, le CIO, les organisateurs locaux et le comité d'organisation de Lausanne. Ceci s'explique notamment par le fait que c'était la première édition durant laquelle il y avait des organisateurs locaux, plutôt qu'un organisateur unique et central qui s'occupait de toutes les compétitions de chaque site hôte. (Rochat D, CP, 04.2020).

5. Héritage à la Vallée de Joux : un réel potentiel d'exploitation

Pour la Vallée de Joux, le premier projet était de créer un espace nordique avec trois petits tremplins de saut à ski pour les jeunes et des pistes pour le ski roue, afin d'assurer une utilité quatre saisons. (Meylan B, CP, 04.2020). Les attentes étaient donc multiples au moment de l'acceptation de la candidature par la Vallée de Joux. Une volonté d'avoir des pistes homologuées Fédération Internationale de Ski (FIS) pour continuer à organiser des manifestations, et idéalement un nouveau bâtiment, a été exprimée. L'idée était de transformer le bâtiment de la colonie des Grandes Roches en espace nordique avec des vestiaires, des douches, des casiers et un parking. (Rochat D, CP, 04.2020). Toutefois, des contestations ont été exprimées par des ONG comme Pronatura et la Fondation Suisse du Paysage. Ces dernières ont remis en question l'impact de ces travaux sur la nature, pour préserver avant tout l'environnement. (Meylan B, CP, 04.2020).

Par conséquent, l'enjeu actuel consiste à remettre en état le site des Grandes Roches, pour faire valider le plan partiel d'affectation, et ainsi avoir les autorisations pour construire ce centre nordique dans le but de proposer une offre quatre saisons. (Rochat D, CP, 04.2020). L'objectif est que le public puisse reconnaître que la Vallée de Joux était un site hôte. Cependant, sans une infrastructure physique, cet objectif est difficilement atteignable. (Kleiner A, CP, 04.2020).

La prochaine étape, à la suite de l'évènement, pour définir clairement l'évolution, mais surtout l'utilisation de l'héritage laissé par les JOJ, est de faire un bilan pour définir le futur de l'association Nordic Events, qui avait été fondée d'une part pour organiser les jeux, et d'autre part pour perpétuer l'organisation de grands évènements sportifs dans la région. (Rochat D, CP, 04.2020). En évaluant la motivation du comité pour continuer à organiser des évènements, la Vallée de Joux pourra déjà élaborer en grande partie sa stratégie de développement future. Un acteur principal dans ce déploiement est le ski club, qui joue un rôle important dans la dynamisation d'organisation de manifestations sportives d'envergure. Cette étape doit être réalisée rapidement, car il ne faut pas trop attendre avant d'organiser à nouveau quelque chose en le reliant aux JOJ, et pouvoir tirer parti au mieux de l'effigie de l'évènement. (Kleiner A, CP, 04.2020).

Il serait donc dommage de passer à côté de cette opportunité pour redonner un nouveau souffle au ski de fond, qui commence à prendre des connotations désuètes. Un potentiel de proposer une offre plus attrayante se présente, car il est vrai qu'actuellement les offres de ski de fond à la Vallée de Joux sont principalement destinées à un public averti. De cette façon, une offre initiation dynamique et jeune pourrait être proposée. De plus, une offre entraînement pourrait également permettre de promouvoir la Vallée de Joux comme une destination sportive, qui requiert toutes les structures nécessaires afin de préparer sa saison et s'entraîner. (Kleiner A, CP, 04.2020).

Les pistes de développement exprimées par Stives Morand sont les suivantes :

- Unifier la Vallée de Joux derrière le projet des Grandes Roches
- Faire accepter à la population de développer un tourisme doux (capacités prouvées à travers l'organisation des JOJ)
- Fédérer la Vallée de Joux à s'ouvrir au monde
- Mettre en avant les victoires de Siri Wigger, athlète suisse qui a remporté trois médailles aux Grandes Roches
- Développer le ski grâce aux pistes normées et à l'organisation de joutes sportives (championnats du monde/ d'Europe / de Suisse)
- Entraîner les jeunes prodiges à la Vallée de Joux

Celles exprimées par Aurélie Kleiner :

- Parler des victoires de Siri Wigger, et plus généralement des victoires suisses aux Grandes Roches

Margaux Blondeau

- Utiliser le Nordic Day, qui est une manifestation annuelle d'initiation gratuite au ski de fond, et qui offre une publicité nationale
- Capitaliser sur le carnet de contact créé

Finalement, les pistes de développement de Bertrand Meylan :

- Proposer un parcours ludique, attrayant, en mettant en avant l'aspect de la nature
- Organiser des championnats du monde junior
- Exploiter les images produites par le CIO
- Créer un système de neige artificielle et éclairer une partie du parcours des Grandes Roches

Comme le montrent ces suggestions, l'héritage laissé par les JOJ peut être exploité de différentes manières, à travers diverses pistes de développement. Quelques propositions reviennent, ce qui souligne l'importance plus accrue de certaines pistes. Il s'agit notamment de l'organisation de compétitions d'importance nationale, voire internationale, sur le site des Grandes Roches ; de la mise en avant des athlètes suisses et des victoires pour faire parler de ce sport ; et surtout d'accomplir l'objectif initial, construire un espace nordique.

Tableau 1 : liste des héritages à la Vallée de Joux par catégorie

Héritage	Catégorie(s)
Acquisition de la colonie des Grandes Roches	Infrastructurel
Installation de l'eau, de l'électricité et de la fibre optique sur le site des Grandes Roches	Infrastructurel
Création d'une piste homologuée FIS	Infrastructurel Sportif
Plan partiel d'affectation	Régénération urbaine
Carnet de contacts	Intangible
Travail en collaboration avec les voisins français, transmission du savoir	Intangible Économique Culturel
Association Nordic Events	Économique Sportif
Bénévoles	Intangible
Bonheur de la population et des participants	Intangible
Moments de partage, solidarisation des gens autour de l'évènement, changement des relations	Intangible
Internationalisation, mélange des cultures à travers le sport, ouverture d'esprit	Culturel
Fédération de la population à l'idée olympique	Intangible Sportif
Implication des jeunes, assignation de responsabilités avec une utilité pour leur vie professionnelle et personnelle future	Intangible
Renforcement de l'image du ski de fond à la Vallée de Joux	Touristique Publicitaire

Savoir-faire, capacité d'organiser des évènements de grande envergure	Intangible
Signalétique (panneaux citant « Grandes Roches » à la place de « La Thomasette » et logo JOJ2020)	Culturel
Set de trois médailles	Culturel
Drapeau olympique	Culturel
Certificat d'organisation et de reconnaissance du site olympique	Culturel Publicitaire

Source : communication personnelle

Le tableau 1 recense les différents héritages mis en avant lors des entretiens effectués auprès des experts du sujet. Ces héritages s'avèrent être bien plus nombreux que ce que nous laisse suggérer le site des compétitions, puisqu'actuellement si l'on retourne aux Grandes Roches, il n'y a plus rien. De plus, un point fort pour la Vallée de Joux est que les héritages laissés par l'évènement sont autant infrastructurels avec notamment l'acquisition du site des Grandes Roches, qu'intangible, économique, sportif, touristique, culturel ou publicitaire. Il s'agit d'une force inconsiderable qui permet d'adopter plusieurs pistes d'exploitation de ces héritages.

Malgré tout, une grande partie de l'héritage consiste au souvenir et à la mémoire de la manifestation. C'est ce qu'affirme Stives Morand : « [...] dans un héritage, le 95% c'est de l'émotion. L'émotion il faut la travailler rapidement, si on attend trop longtemps elle s'oublie. Dans une société humaine, c'est l'émotion qui fait tout. C'est l'émotion qui donne la force de perdurer et d'avoir un héritage [...] ». (Morand S, CP, 04.2020). Ces propos sont également soutenus par Enrique Caballero : « [...] il s'agira d'alimenter régulièrement cette mémoire collective, de ce qu'a été le FOJE, de ce que pourraient être d'autres évènements organisables dans la région d'envergure aussi. » (Caballero E. secrétaire général du Festival Olympique de la Jeunesse Européenne à Monthey, communication personnelle, 04.2020). L'enjeu est donc de reparler prochainement de l'évènement, afin de maintenir ces souvenirs et toute la partie de l'héritage intangible.

6. Exploitation des héritages dans d'autres villes hôtes : un point de comparaison

6.1 Étude des éditions précédentes : aperçu des possibilités

Innsbruck

La première édition des JOJ a eu lieu en Autriche, en 2012. Innsbruck était en charge de l'organisation de l'évènement. Cette ville était idéale puisque, entourée de montagnes, elle était reconnue et appréciée pour ses sites sportifs de renommée mondiale. En effet, Innsbruck avait déjà accueilli les JO à deux reprises, en 1964 et 1976. Elle avait dès lors acquis un niveau d'expertise à l'égard de l'olympisme et de l'organisation d'évènements sportifs de grande envergure.

Innsbruck a vu à travers l'organisation de la première édition des JOJ une opportunité de se positionner comme une ville jeune et dynamique. En effet, cet évènement allait contribuer à donner une nouvelle impulsion à l'histoire olympique dans le pays. La marque Olympique pouvait être renforcée, en évoquant les souvenirs passés et en appuyant le tourisme.

Bien que les JOJ aient été organisés 28 ans après l'accueil des premiers JO dans la destination, ces derniers ont pu bénéficier des constructions entreprises à cette époque. Il s'agissait d'une particularité et d'un avantage considérable, puisque les infrastructures nécessaires à l'organisation des JOJ étaient déjà construites selon les normes olympiques, et ont uniquement dû être adaptées. L'unique structure construite, était le village olympique de la jeunesse. (Olympic.org, 2020a).

Une partie du budget a donc été consacrée à la construction du village olympique, qui allait constituer un héritage durable pour la population locale. En effet, la technologie de l'habitation passive a été utilisée dans ce cadre. Trois mois après que les jeux aient été terminés, les 444 familles aux bas revenus, propriétaires ou locataires, ont pu s'installer dans les lieux. De plus, et afin de répondre à leur objectif de durabilité, ce bâtiment a été construit de sorte qu'il ait un bilan carbone neutre. Ce dernier possède une consommation d'énergie très faible et représente un niveau d'efficacité presque unique.

En résumé, l'organisation possédait plusieurs principes généraux. Il s'agissait de : l'implication de l'équipe, l'accessibilité des sites et services avec une limitation des

déplacements, la coopération des sociétés locales, le recrutement au niveau local, les opérations éco-efficaces, la minimisation des déchets et l'héritage à long terme.

Comme mentionné, quelques aménagements ont dû être apportés aux diverses structures déjà présentes depuis les JO de 1964. Seefeld, entre autres, a bénéficié d'un investissement de cinq millions d'euros pour créer un centre nordique local, construire deux tremplins à ski et un espace de tir éclairé. Ce lieu rassemblait toutes les conditions idéales pour le sport de haut niveau, ce qui a permis d'assurer un héritage. Kühtai a également profité d'investissements lui offrant un héritage en tant que centre international d'entraînements et compétitions. En effet, un centre de freestyle avec un halfpipe permanent, une piste de slopestyle et une piste de ski cross ont été construits. Enfin, le dernier lieu à avoir joui de modifications est Patscherkofel. Une liaison entre deux pistes existantes a été créée, une nouvelle piste construite et la piste slalom modifiée selon les normes FIS.

Cependant, les infrastructures ne représentent pas l'unique héritage légué par les JOJ. Effectivement, cette première édition dédiée à l'élite sportive jeune, a permis de donner un nouveau sens à l'héritage olympique. Elle a donné un sentiment de fierté et une identification des gens au concept des jeux. L'organisation de l'évènement a intégré une approche participative qui a requis un travail intergénérationnel. Cette démarche a offert une occasion à tout un chacun de participer à l'organisation d'un grand évènement sportif. C'est ainsi que les bénévoles attestent de l'expérience incroyable qu'ils ont vécu et qui restera dans leurs mémoires. Outre le souvenir des jeux, un autre héritage significatif est la construction de partenariats professionnels solides. L'évènement a instauré un esprit d'équipe, qui a soudé la région. Les meubles du village olympique, par exemple, ont été construits par une entreprise locale qui aide les chômeurs dans leur réinsertion professionnelle. Ensuite, une fois les jeux terminés, ces meubles ont été repris par des associations caritatives locales.

Il en est de même avec le programme culturel et éducatif proposé durant la manifestation. A travers diverses activités, le bon exemple a pu être montré en encourageant l'action. Les jeunes ont pu être sensibilisés et informés, ils ont pu découvrir de nouvelles cultures, s'amuser et nouer des liens d'amitié. Les valeurs olympiques, que sont l'excellence, le respect et l'amitié, ont pu être prônées tout au long de l'évènement.

Comme le démontre notamment le village olympique au bilan carbone neutre, l'un des objectifs d'Innsbruck était de donner une image exemplaire de la destination en termes de durabilité. Lors de l'organisation des jeux, une concentration particulière a été mise sur le développement durable, pour servir d'exemple aux organisateurs et participants futurs. La ville souhaitait relever un réel défi, tout en disposant d'un budget limité, en utilisant les ressources de manière efficace et durable selon trois dimensions : responsabilité écologique, rentabilité financière, équilibre social. Pour mener à bien cet objectif central, le comité d'organisation a collaboré avec l'institut autrichien pour l'écologie.

Les héritages en lien avec le développement durable sont donc multiples. Un projet intégrant le programme culturel et éducatif, nommé YOY vert, a permis de recycler les produits et déchets de bureau après les jeux. Les bannières publicitaires ont, par exemple, pu être recyclées en objets souvenirs. Sur du plus long terme, un héritage significatif a été la réutilisation de vaisselle. Cette initiative entreprise au vu de l'accueil d'un grand nombre de personnes était pionnière dans la région. Ce projet a eu tellement de succès durant les jeux qu'il a pu être étendu à toutes les communes du Tyrol. Dès lors, cette région utilise systématiquement de la vaisselle réutilisable lors de manifestations. Enfin, au vu de la nécessité d'une sécurité de grande importance pour des manifestations sportives de grande envergure, un nouveau séminaire a été développé. Il permet d'enseigner à la relève les impératifs pour la protection et sécurité. C'est un héritage incontestable, puisque la région bénéficie dès lors d'une préparation de pointe au niveau de la sécurité pour organiser de futurs grands événements. (Innsbruck 2012 Youth Olympic Games, s.d.).

Finalement, une entreprise a été créée en tant qu'héritage des JOJ, portant le nom d'Innsbruck-tirol sports gmbh. L'idée avec cette structure est la conservation et le développement des connaissances qui ont été accumulées pendant l'organisation des jeux. Cette entreprise encourage les valeurs olympiques et le bien-être de chaque personne. Le réseau sportif existant est entretenu et étendu. Sur le long terme, il est prévu que l'ITS organise ses propres événements sportifs pour les jeunes à Innsbruck et au Tyrol. Ainsi, l'entreprise a développé la première plate-forme de volontariat en ligne en Autriche. Un premier événement a déjà été organisé, puisqu'en janvier 2016, les Jeux internationaux d'hiver des enfants, le seul grand événement sportif pour les élèves et les jeunes de 12 à 15 ans reconnu par le CIO, ont été accueillis. (Innsbruck-tirol sports, 2015).

Lillehammer

C'est en Norvège que la deuxième édition des JOJ d'hiver a été organisée, en 2016. Tout comme Innsbruck, Lillehammer, qui était la ville hôte, avait déjà un passé dans l'organisation d'évènements olympiques, puisqu'en 1994 elle a accueilli les JO. Ceci lui a permis de bénéficier de l'héritage laissé par cette manifestation pour l'accueil des JOJ, à savoir les infrastructures et le mouvement olympique. Les JOJ représentaient donc une opportunité de renforcer l'héritage pour les nouvelles générations, en réutilisant les sites construits dans les années 1990. (Olympic.org, 2020b). Cet évènement a permis de réadapter les lieux pour organiser des évènements internationaux dans le futur, comme cela avait d'ailleurs été réalisé après les JO de 94. Ainsi, les JOJ représentaient une nouvelle occasion de renforcer l'ADN olympique de Lillehammer, en inscrivant l'évènement dans l'histoire.

L'association organisatrice de l'évènement avait une vision régionale et nationale pour l'héritage de ces jeux. Au niveau des héritages régionaux, ces derniers étaient prévus sur trois plans. Premièrement, ils constitueraient des infrastructures et des lieux de réunion modernes. Deuxièmement, un nouvel enthousiasme et de nouvelles compétences seraient générés depuis les JO de 94. Troisièmement, et certainement l'héritage le plus significatif, un centre d'héritage serait bâti pour novembre 2017. La vision nationale, quant à elle, se traduisait par la volonté de prioriser le sport pour la jeunesse sur le plan du sport norvégien. L'accent serait mis sur les nouveaux jeunes entraîneurs et dirigeants sportifs. (Maehlum P.E, chef de projet du centre d'héritage de Lillehammer, communication personnelle, 04.2020).

Un objectif important dans l'organisation de l'évènement était donc de stimuler le développement de l'expertise régionale. Ainsi, la vision de ces JOJ était *Aller au-delà, créer demain*. Cette vision exprimait pleinement l'attente d'un héritage sur le long terme, en faisant bénéficier la population d'une expérience utile pour le futur. Un héritage de coopération a été laissé, puisqu'une formation pratique a été donnée aux jeunes dans leur choix de carrière. Les élèves ont été intégrés dans les équipes d'organisation, ce qui a fait d'eux des ambassadeurs. Ils ont eu l'occasion de montrer ce qu'ils pouvaient faire et ont pu acquérir une confiance personnelle grâce aux opportunités offertes, en tant que nouveaux dirigeants, formateurs, volontaires et athlètes. Lillehammer 2016 a eu une grande signification auprès des jeunes qui

ont acquis de nouvelles expériences, de nouveaux amis, ce qui a valu un changement de perspective et d'attitude de leur part.

Cette vision a ensuite été adaptée en intégrant le paramètre de la durabilité et ainsi réunir deux objectifs en un seul. Effectivement, à travers l'organisation des JOJ, un autre objectif central de Lillehammer était de respecter et préserver l'environnement. La Norvège est bien connue pour sa proximité avec la durabilité. Les JO de 1994 étaient d'ailleurs les premiers jeux verts. (Olympic.org, 2020b). La vision s'est alors transformée en *Aller au-delà, et créer un évènement environnemental pour demain*. En mettant tout en œuvre pour répondre aux critères environnementaux, Lillehammer a obtenu la certification ISO 2012 :1. (Lillehammer 2016 Youth Olympic Games, 2016). Cette certification permet d'inscrire un évènement dans une logique de développement durable. « ISO 20121 vous offre des lignes directrices et les meilleures pratiques pour vous aider à gérer votre évènement et à maîtriser son impact social, économique et environnemental. » (ISO, 2020). Ainsi, quelques actions ont permis d'assouvir cet objectif. Par exemple, les pierres du site du saut à ski ont été utilisées pour les médailles, ou encore le site de hockey a été construit sous terre pour préserver l'énergie. (Olympic.org, 2020b).

D'autres héritages ont également été laissés par les JOJ. En ce qui concerne les infrastructures, un héritage indéniable était le village olympique. Ce dernier a permis la création de 360 nouveaux logements pour les étudiants. Les sites de Lyngåsbakkene et Hafjell ont reçu des investissements pour produire de la neige, ce qui leur a valu le statut de site national. Stampesletta s'est vu construire une nouvelle salle de curling et de hockey. Cette structure a offert à ce site diverses activités sportives du quotidien. Trois parcs olympiques restent actuellement dans la destination : un à Lillehammer, un à Hamar et un à Gjøvik. Chaque parc dispose d'une société d'exploitation qui a planifié, construit et développé les installations olympiques sur son emplacement, à la suite des jeux. Elles sont actuellement en charge de promouvoir et organiser des évènements autant sportifs que de loisir afin de maintenir un dynamisme et une persistance des lieux olympiques. (Lillehammer Olympic Legacy Sports Center, 2020). Des investissements dans les écoles, équipements et installations locales ont été entrepris. Ces derniers répondaient au projet *Active Mind Body*, dans le but d'accroître l'activité de la population sur le long terme. Des infrastructures de transport et de santé ont donc pu être stimulées à travers les JOJ.

Grâce aux JOJ, l'expertise et l'enthousiasme de la destination à l'égard de l'olympisme ont été renouvelés. Un héritage a été assuré grâce au contrôle budgétaire rigoureux au moment de l'organisation. Le but était d'avoir un excédent qui allait pouvoir être utilisé pour perpétuer l'héritage olympique de la région à l'aide d'un centre d'héritage, Lillehammer Olympic Sports Legacy Centre. Ce centre envisageait le partage de la passion et de l'expertise des sports d'hiver avec des jeunes élites, entraîneurs et dirigeants d'autres pays. La volonté d'assurer un avenir pour les compétitions de plus haut niveau international dans la ville a été exprimée par le biais de ce projet. (Lillehammer 2016 Youth Olympic Games, 2016). La concentration était portée sur les générations futures de dirigeants sportifs, entraîneurs et bénévoles. Le centre avait pour objectif d'utiliser au maximum les jeunes dans les activités, tout en suivant les jeunes bénévoles formés. De plus, un impact sur les activités internationales était espéré, en proposant des activités pour amener des étrangers dans les régions de Lillehammer. (Maehlum P.E, CP, 04.2020).

Le centre de l'héritage sportif olympique de Lillehammer et le centre d'études olympiques de Lillehammer ont reçu des fonds pour mener une recherche d'une année sur l'héritage olympique de Lillehammer. Le titre du projet de recherche est Héritage olympique ; connaissance, gouvernance et innovation. La production d'un film a été entreprise dans le cadre de ce projet, mettant en scène l'histoire olympique de Lillehammer et ses héritages pour le sport, pour le peuple et pour la région. De plus, un objectif prévu sur le long terme était le développement de programmes pour que les athlètes internationaux aient la possibilité de s'installer à Lillehammer afin de pouvoir combiner leur carrière sportive avec leurs études, tant au niveau du lycée que de l'université.

En résumé, les JOJ d'hiver, ont fait bénéficier Lillehammer de nombreux héritages, sur divers plans. Tout d'abord, sur le plan économique, l'évènement a permis la création d'emplois au centre sportif de Lillehammer. Ensuite, sur le plan environnemental, la manifestation s'est avérée être la première validée aux normes ISO, en Norvège. En termes d'héritages intangibles, Lillehammer a bénéficié d'un nouveau panel de bénévoles, en plus des anciens bénévoles. La mise en place d'activités physiques pour la population locale a constitué l'héritage sportif. Sur le plan publicitaire, Lillehammer a pu bénéficier d'un renforcement de sa position en tant que ville olympique. Finalement, un héritage important est le tourisme, représenté par les visiteurs qui viennent sur place afin de voir les lieux de compétition. (Maehlum P.E, CP, 04.2020).

Monthey

La ville de Monthey s'est chargée de l'organisation du Festival Olympique de la Jeunesse Européenne, en 2005. Bien que cet évènement sportif ne soit pas totalement identique aux JOJ puisque l'un est d'envergure européenne alors que l'autre est d'envergure internationale, ces deux manifestations sont très similaires. Effectivement, le FOJE est le prédécesseur des JOJ. Toutes deux sont destinées aux jeunes athlètes de 15 à 18 ans, en intégrant une dimension formatrice par le biais d'un programme culturel et éducatif. Le principe est identique, à savoir une édition estivale et une édition hivernale. Le Festival Olympique de la Jeunesse a été créé en 1991, par Jacques Rogge, ancien président du CIO. Jusqu'en 1999, il s'appelait Journées Olympiques de la Jeunesse Européenne. Cet évènement était l'unique manifestation sportive pluridisciplinaire du continent.

Ainsi, du 22 au 29 janvier 2005, le domaine des Portes du Soleil, plus précisément Monthey, Champéry, les Crosets et Morgins, ont accueilli la septième édition du FOJE d'hiver. Il s'agissait de la première manifestation olympique organisée en Suisse depuis les JO de St-Moritz de 1948. L'organisation de ce festival était une réelle opportunité pour la Suisse de montrer son savoir-faire et son sens de l'accueil. C'était également une occasion d'entreprendre une stratégie pour l'avenir du sport d'élite, tout en promouvant des valeurs éthiques. (Passion Portes du Soleil, 2014-2019).

Au moment de la phase préparatoire de l'évènement, aucun programme au sujet de l'héritage n'a été rédigé. Cependant, l'association organisatrice avait une vision précise à l'égard de l'héritage du FOJE. Plusieurs réflexions sur le sujet ont été amenées. Notamment, comment utiliser la manifestation pour profiler les compétences ? Ou, sur quels domaines s'appuyer pour réaliser dans le futur des évènements d'envergure ?

Tout d'abord, le comité avait la volonté à travers la manifestation, de changer l'approche locale actuelle du tourisme, de la culture et du sport, en approche régionale. Il percevait une opportunité de présenter aux entités locales et à la population la complémentarité dans l'offre globale des régions, ainsi que l'importance du tourisme. La réponse à cet objectif a été amenée par un héritage économique du FOJE, à savoir un changement de mentalité sur le long terme. En effet, les communes ont fait preuve d'une ouverture d'esprit qui a permis la création, entre autres, d'une société nommée Val Chablais Invest. Neuf communes se sont regroupées dans

cette société qui sert de levier pour les investissements d'infrastructures touristiques. C'est d'ailleurs ce que soutient le secrétaire général du FOJE, Enrique Caballero : « C'était pas forcément évident avant le FOJE, de convaincre la commune de Monthey qu'elle avait un intérêt fondamental à investir dans une société d'investissement, au profit des infrastructures touristiques » (Caballero E, CP, 04.2020).

Ensuite, un objectif fixé par l'association était de prouver, et surtout comprendre les compétences régionales à réaliser des événements d'envergure. En parallèle, un autre but escompté, était de mobiliser des bénévoles sur le long terme. Ces deux dernières ambitions ont permis de positionner la région comme l'une des régions les plus dynamiques en termes de réalisation d'événements en Valais. Que ce soient des événements sportifs, culturels ou de loisir, de nombreuses organisations ont découlé du FOJE. Il s'agit d'un héritage important, qui consistait à la mise en place d'un processus durant l'organisation du festival, à travers un cahier des charges, qui allait pouvoir être appliqué à d'autres événements futurs. Toutes ces manifestations n'auraient bien évidemment pas pu être mises sur pied sans les bénévoles. Ces derniers constituent également un héritage, si ce n'est pas l'héritage le plus important selon Enrique Caballero :

Le deuxième point c'était d'inscrire dans la durée la volonté de la région de planifier, respectivement de comprendre ses compétences à réaliser des événements d'envergure, que ce soient des événements sportifs, que ce soient des événements culturels, que ce soient des événements d'envergure très importante ou moins importante, et puis surtout de mobiliser du volontariat. Ça, je crois que c'est le plus gros héritage qu'on a, c'est la capacité qu'a la région de regrouper des volontaires lorsqu'il y a des événements d'envergure. (Caballero E, CP, 04.2020).

Lors du festival, 1'200 bénévoles avaient été mobilisés. Une liste de ces bénévoles a été dressée à la suite de l'événement, avec pour objectif un maintien actif pour les organisations futures. C'est un objectif qui a été atteint avec succès, puisque depuis le festival, un réel dynamisme et engouement de la population se fait ressentir à chaque fois que des volontariats sont nécessaires. (Caballero E, CP, 04.2020).

Les constats généraux pour les organisateurs étaient des retombées significatives en termes de développement des périodes creuses grâce à l'organisation d'évènements et de l'image de la destination (Deffeyes, L, 20.01.2005, p.22-23). « Par contre, au niveau olympique, notre comportement durant ce FOJE aura des conséquences pour les années à venir » (Spahr C, 20.01.2005, p.6-7).

L'élément central de l'héritage, est donc la perspective du souvenir, de la mémoire du festival dans la destination. C'est en effet ce qui est perceptible dans divers témoignages relatés dans des articles de journaux. « Une troupe d'accueil souriante sera notre meilleure publicité [...] et que tous devront en revenir avec un souvenir olympique » ; « René Künzle pense également les retombées en termes d'expérience. Selon lui, [...] le FOJE servira de tremplin à l'organisation d'autres manifestations d'envergure. » (Deffeyes, L, 20.01.2005, p.22-23).

Effectivement, il était compliqué de créer un héritage avec les infrastructures puisque, le budget étant limité, toutes les constructions devaient être temporaires. Avec un budget de cinq millions et demi, le FOJE a principalement utilisé des infrastructures existantes. Seules deux structures ponctuelles ont été mises en place. Il s'agit du stade de biathlon sur le site du Grand paradis et la scène pour la cérémonie d'ouverture à Monthey. Cependant, l'organisation de cette manifestation s'est vu être un moteur d'accélération dans l'octroi des crédits pour la construction du Paladium. Ce centre sportif situé à Champéry a accueilli lors du FOJE, les disciplines de short track, hockey, patinage et curling.

Un héritage sportif a également été laissé. Une fondation a été créée, avec 500'000 francs de fonds, soit le bénéfice dégagé par le festival. Cette fondation a pour but d'aider la relève sportive. Les fonds ont par exemple permis d'organiser l'International Hockey Trophy, à Monthey.

Malgré ces nombreux héritages laissés par le FOJE, l'enjeu actuel est d'alimenter régulièrement la mémoire collective afin que le souvenir perdure. En effet, avec le brassage des populations, l'effacement progressif de l'esprit de l'héritage, sur le long terme, est presque inévitable. Malgré tout, la région essaie de faire perdurer ce souvenir, avec notamment l'organisation en 2015, soit 10 ans après l'évènement, d'une soirée commémorative sur la place centrale de Monthey. (Caballero E, CP, 04.2020).

Tableau 2 : synthèse des héritages laissés dans chaque ville hôte

Ville	Héritage	Catégorie
JOJ Innsbruck 2012	Image d'une ville jeune et dynamique – nouvelle impulsion à l'olympisme	Publicitaire
	Village olympique transformé en habitations	Infrastructurel
	Développement de la durabilité – village olympique, programme YOJ vert, vaisselle écoresponsable	Environnemental
	Modifications et mises à niveau des structures sportives existantes – centre nordique, centre de freestyle, pistes aux normes FIS	Régénération urbaine
	Sentiment de fierté, souvenir et mémoire, identification de la population au mouvement olympique	Culturel
	Approche participative intergénérationnelle – acquisition d'expérience	Intangible
	Partenariats professionnels	Économique
	Formation des jeunes (programme culturel et éducatif)	Intangible
	Liens d'amitié internationaux	Culturel
	Création d'une entreprise « Innsbruck-tirol sports gmbh »	Économique Sportif
	Développement d'une plateforme pour les bénévoles	Économique
JOJ Lillehammer 2016	Renforcement de l'héritage olympique acquis durant le JO	Publicitaire
	Mise à niveau des lieux de compétitions déjà existants	Régénération urbaine
	Acquisition de nouvelles compétences et développement de l'expertise régionale (par la population également)	Intangible
	Enthousiasme de la population	Intangible
	Centre d'héritage – priorisation du sport pour la jeunesse sur le plan norvégien	Économique Sportif
	Amitiés internationales	Culturel
	Durabilité, respect et préservation de l'environnement – premiers jeux verts normés ISO	Environnemental
	Village olympique transformé en logements d'étudiants	Infrastructurel
	Construction d'une salle de curling et de hockey – multiples activités sportives quotidiennes	Infrastructurel Sportif
	Édification de trois parcs olympiques	Sportif Économique
	Investissements dans les écoles, équipements et installations locales – programme « Active Mind Body »	Sportif
Création d'un centre d'héritage « LOSLC »	Économique Sportif	
FOJE Monthey 2005	Changement de mentalité sur le tourisme, la culture et le sport – complémentarité des offres – échelle régionale	Intangible
	Création de la société « Val Chablais Invest »	Tourisme Économique Sportif
	Mobilisation de bénévoles sur le long terme – carnet d'adresses	Économique
	Réalisation de nombreux événements – cahier des charges créé durant le festival et applicable à d'autres manifestations	Économique Sportif

	Souvenir, mémoire	Intangible
	Construction du Paladium, centre sportif de Champéry	Infrastructurel Sportif
	Création d'une fondation pour promouvoir le sport des jeunes	Sportif Économique

Source : communication personnelle

6.2 Meilleures pratiques dans les anciennes villes hôtes : une source d'inspiration

Une première étape a été menée à bien pour identifier les legs d'un événement sportif en recensant les héritages des anciennes villes hôtes, à savoir Innsbruck, Lillehammer et Monthey. Cette phase a notamment permis de déceler les actions entreprises après l'évènement en question, et en lien avec l'héritage. Ainsi, quelques bonnes pratiques ressortent parmi toutes les démarches entreprises. Il s'agit de :

- Transformation des villages olympiques (habitations / résidences étudiants)
- Développement de la durabilité
- Création d'entreprises (Innsbruck-tirol sports gmbh / Val Chablais Invest)
- Centre d'héritage ou fondation pour promouvoir le sport pour la jeunesse et organiser des évènements
- Construction de centres sportifs
- Programme pour accroître les activités sportives locales
- Plateforme pour bénévoles
- Organisation de manifestations de grande envergure (sportives, culturelles, autre)
- Changement des mentalités (opportunités de développement et d'organisation)

Ces développements peuvent être une source d'inspiration pour le cas de la Vallée de Joux. Effectivement, il est intéressant de prendre connaissance de ce qui a été fait ailleurs, étant donné que l'évènement accueilli était identique à ceux étudiés, sauf pour le cas de Monthey, qui lui, était à un niveau européen plutôt que mondial. Malgré tout, en prenant pour exemple les actions entreprises par ces trois villes hôtes, il est possible de faire un constat exhaustif de ce qui est réaliste, réalisable et surtout de ce qui fonctionne. Ce dernier point est primordial, puisque chacune de ces régions bénéficie à l'heure actuelle, d'un certain recul sur l'héritage et son développement. Innsbruck a un recul de huit ans, Lillehammer de quatre ans, alors que Monthey possède 15 ans de réflexion.

De ce fait, après avoir synthétisé les héritages présents dans chaque destination selon la catégorisation choisie dans la revue de la littérature, il ressort que certains développements

étaient identiques dans plusieurs destinations. Ceci indique entre autres, qu'il s'agit d'une pratique intéressante et qu'il y a un réel potentiel d'exploitation de l'héritages à travers ce développement. C'est le cas par exemple, pour la création d'entreprise ou encore pour l'organisation de manifestations de grande envergure.

De manière générale, ce qui ressort du benchmark effectué pour Innsbruck, Lillehammer et Monthey, est la perpétuation de l'organisation de manifestations de grande envergure. Ces manifestations peuvent autant être sportives, que culturelles ou de loisir. Cette pratique nécessite l'utilisation de divers héritages laissés par les JOJ. Premièrement, un héritage qui permet d'atteindre ce développement, est l'acquisition de capacités pour organiser des grands évènements. Deuxièmement, un autre héritage exploité est l'utilisation de ces compétences acquises, du savoir-faire, des connaissances transmises aux bénévoles et du changement de mentalité de la population à l'égard des grandes manifestations et de l'olympisme. Troisièmement, le dernier héritage nécessaire est les divers partenariats créés durant les jeux, qui permettent d'organiser à nouveau un évènement peut-être plus facilement et directement, puisque les contacts ont déjà été établis une première fois. En conséquence, pour exploiter au mieux ces nombreux avantages, il est important de mettre en place un fichier des bénévoles présents, régulièrement tenu à jour, dans l'espoir de les mandater à nouveau lors des prochaines manifestations organisées. Un autre élément qui découle de l'organisation d'évènements de grande envergure est la création d'une société ou le maintien de l'association constituée spécialement pour les jeux. En effet, pour pouvoir s'inscrire comme organisateur d'évènements importants, des experts qui connaissent parfaitement le sujet doivent consacrer une majeure partie de leur temps à cet objectif pour qu'un maximum de manifestations soient programmées. C'est pour cette raison qu'il est plus judicieux de créer des emplois fixes, en transformant l'association en entreprise.

En somme, à Innsbruck, Lillehammer et Monthey, ce sont surtout les côtés sportifs qui ont été développés à partir de l'héritage laissé par les JOJ ou le FOJE. Ces aspects ont pu être enrichis les années suivant la manifestation, grâce au savoir-faire acquis durant l'organisation, à l'intégration de l'olympisme dans les mentalités locales, aux infrastructures construites et mises aux normes des compétitions mondiales. Tous ces points prédisposaient les destinations à élargir leurs offres sportives au niveau local pour la population, mais également au niveau

international pour les compétitions mondiales ou les entraînements de sportifs de tous horizons.

6.3 Enjeux et possibilités pour la Vallée de Joux : développement d'une orientation stratégique basée sur l'héritage des JOJ

L'enjeu actuel pour la Vallée de Joux est l'acceptation du plan partiel d'affectation. En effet, comme mentionné précédemment, les projets au moment de la candidature n'étaient pas les mêmes que ceux qui ont finalement été réalisés. Initialement, l'idée était de créer un espace nordique dans le bâtiment de la colonie des Grandes Roches. L'objectif à travers cet aménagement était de bénéficier d'un héritage physique des JOJ, mais surtout de pouvoir proposer une offre quatre saisons par la suite. Malheureusement, des oppositions ont été faites par des ONG pour la protection du territoire.

Bien que ce projet n'ait pas pu voir le jour au moment de l'accueil des jeux, l'ambition de construire un espace nordique est toujours présente dans l'esprit des organisateurs. C'est d'ailleurs ce qu'affirme le syndic du Chenit : « [...] toute la Vallée doit être unie derrière le nouveau projet, donc le plan partiel d'affectation, qui prendra du temps, donc c'est important que les citoyens, tout le monde soit derrière nous. ». (Morand S, CP, 04.2020). Le pari est de taille, puisque les autorisations ne dépendent pas uniquement des initiateurs du projet. Cependant, l'avenir de l'héritage dépendra fortement de cette structure : « Maintenant ça va être difficile d'organiser qqch si on n'arrive pas à finaliser les infrastructures physiques qui sont prévues aux Grandes Roches. [...] c'est vraiment l'avenir de l'héritage physique qu'on aura aux Grandes Roches qui pourra déterminer comment est-ce qu'on continue avec cette association. » (Rochat D, CP, 04.2020).

Un autre enjeu réside dans la mise en avant et l'utilisation de l'olympisme, qui est un enjeu à double facettes. Effectivement, d'une part il est capital de ne pas évoquer les JOJ pour l'évoquer, au risque d'utiliser cette image à mauvais escient et de façon redondante.

Il y a aussi le point utiliser le mot olympique oui, mais dans le sens où il ne faut pas l'utiliser pour l'utiliser parce que je pense que même surtout au niveau local, si on commence à le mettre à toutes les sauces ça va trop sentir la récupération et je crois que ce n'est pas le but. (Kleiner A, CP, 04.2020)

L'objectif est de positionner la Vallée de Joux comme site olympique. Cependant, il ne faut pas faire d'amalgame en associant toutes les activités régionales à l'olympisme, ou en communiquant uniquement à travers cet événement organisé en 2020. La clé est donc d'établir un plan stratégique de communication qui permette un rappel fréquent, sans pour autant parler tout le temps et uniquement des JOJ. De la sorte, la population ne sera pas submergée et ennuyée par cet événement et bénéficiera au contraire, de piqûres de rappel qui maintiendront l'émerveillement dans son esprit. Malgré tout, pour que l'objectif soit atteint, une mise en avant suffisante de l'olympisme doit être faite afin que les visiteurs puissent définir et percevoir la Vallée de Joux comme un site olympique. C'est ici que réside l'enjeu, entreprendre une stratégie qui communique suffisamment sur les JOJ sans utiliser cette image au-delà de ses limites, au risque d'obtenir un résultat final inverse à l'objectif fixé. D'autre part, avec la charte de mise en valeur de l'olympisme, les possibilités d'utiliser l'assimilation à l'olympisme sont restreintes. Cette dernière stipule :

Le symbole, le drapeau, la devise, l'hymne, les identifications (y compris, mais sans s'y restreindre, « Jeux Olympiques » et « Jeux de l'Olympiade »), les désignations, les emblèmes, la flamme et les flambeaux (ou les torches) olympiques, tels que définis aux Règles 8-14 ci-dessous, ainsi que toute œuvre musicale ou audiovisuelle, création ou objet commandés en relation avec les Jeux Olympiques par le CIO, les CNO et/ou les COJO pourront, par commodité, être collectivement ou individuellement désignés par l'expression « propriétés olympiques ». L'ensemble des droits sur les propriétés olympiques, ainsi que tous les droits d'usage y relatifs, sont la propriété exclusive du CIO, y compris, mais sans s'y restreindre, en ce qui concerne leur usage à des fins lucratives, commerciales ou publicitaires. Le CIO peut céder une licence sur tout ou partie de ses droits aux termes et conditions fixés par la commission exécutive du CIO. (Comité international olympique, 2019, p.23)

A moins de faire une demande de licence auprès du CIO, toute identification propre à l'olympisme ne peut être utilisée. Cela restreint les possibilités de communiquer autour de l'évènement sur du long terme, puisque ni l'identification *Jeux Olympiques*, ni la devise

composée des trois mots latins *Citius, Altius, Fortius* signifiant plus vite, plus haut, plus fort, ni le symbole, ni le drapeau, ni les emblèmes ne peuvent être utilisés à des fins promotionnels ou pour le marketing.

Malgré ces divers enjeux, il est primordial de regarder au-delà des limites évoquées ci-dessus, tels que les infrastructures physiques, ou encore la charte d'utilisation de l'olympisme. Cela permettrait de pouvoir identifier et mettre à profit les opportunités de positionner la Vallée de Joux comme site olympique. Les possibilités d'utiliser l'héritage des JOJ restent multiples. En s'inspirant des meilleures pratiques des anciennes villes hôtes et en analysant les héritages laissés par les JOJ à la Vallée de Joux, les opportunités d'exploitation et de création qui se dégagent sont les suivantes :

- Création d'une entreprise organisatrice d'évènements de grande envergure
- Élaboration d'une base de données des bénévoles
- Renforcement de l'image sportive de la destination
- Exploitation du souvenir de la population
- Mise en avant de la durabilité et des bonnes pratiques du respect de l'environnement

Trois catégories se démarquent : l'aspect sportif, la communication et le marketing et la croissance touristique. C'est donc sur cette base que les recommandations sont rédigées.

7. Recommandations : de multiples opportunités de développement

7.1 Développement des offres sportives

Comme cela a été mentionné précédemment, l'exploitation la plus intuitive des héritages laissés par les JOJ est le développement d'offres sportives. Par son offre actuelle, la Vallée de Joux dispose déjà d'un positionnement de destination sportive. Cependant, l'aspect du ski de fond pourrait être renforcé, puisque c'est une offre presque inexistante. Pour développer un maximum cet aspect, il est nécessaire de prendre en considération le public cible le plus large possible. Ainsi, une offre pour les fondeurs avérés viendrait compléter celle actuellement proposée, et une offre initiation permettrait l'acquisition d'une nouvelle clientèle pour laquelle aucune activité n'est réellement dédiée à ce jour.

Stratégie 1 – camps d'entraînement

Pour maintenir l'esprit adopté durant les JOJ, cette stratégie vise les adeptes du ski de fond, et plus particulièrement les jeunes athlètes. L'objectif est de relancer la marque de la destination en tant que destination sportive pour le ski de fond, à travers l'organisation de camps d'entraînement. Ces camps seraient principalement proposés comme camps de préparation à la saison de ski de fond. Un grand avantage de la Vallée de Joux est le centre sportif, qui dispose de toutes les infrastructures nécessaires à la réalisation de ce type de camp.

Afin de proposer un produit final et complet aux clients, il est important de créer des forfaits. La structure de base du forfait serait un camp d'une semaine, qui comprendrait un suivi avec un coach sportif, un hébergement, une pension complète et des activités annexes de bien-être. L'offre serait destinée aux groupes et aux individuels. De cette façon, le forfait type pourrait être adapté aux clients, selon le nombre de personnes, la durée souhaitée et leurs centres d'intérêt. Parallèlement, des activités à la carte pourraient être sélectionnées par les clients, s'ils souhaitent se perfectionner dans une discipline en particulier par exemple. En effet, des cours à thème pourraient avoir un réel succès. C'est ce qu'affirme le magasin François Sports, qui propose des cours de skating : « Suite à une forte demande de notre clientèle, nous vous proposons trois cours collectifs de skating au départ des pistes du Marchairuz. Ces cours s'adressent aussi bien aux skieurs débutants qu'aux passionnés qui souhaitent peaufiner leur technique. » (François Sports, 2020).

Stratégie 2 – construction d'un espace nordique

Comme il a été mentionné à plusieurs reprises dans ce travail, le projet initial quant au site des Grandes Roches était la construction d'un espace nordique. Ce projet, qui a subi des oppositions de la part des entités pour la protection de l'environnement, est toujours espéré par la municipalité et les parties prenantes. C'est dans ce cadre qu'un plan partiel d'affectation a été lancé, pour mettre le projet à niveau.

Un plan d'affectation règle le mode d'utilisation du sol en définissant des zones – zone à bâtir, zones agricoles, zones de protection, etc. – sur une partie du territoire communal. Il indique les règles relatives à l'usage du territoire concerné, notamment son degré de

sensibilité au bruit, ses coefficients d'occupation et d'utilisation du sol, la typologie des constructions, etc. (ville de Lausanne, 2020).

L'enjeu est central, puisque de nombreuses activités dépendent de cet espace. Le positionnement régional dans sa totalité peut se voir modifié selon sa création. En effet, la construction d'un espace nordique permettrait le développement de plusieurs activités, et donc d'un accroissement de l'offre, que ce soit pour un public avéré ou pour des débutants. Un aspect non négligeable est évidemment l'organisation de compétitions, qui se voit facilitée par une telle structure. En effet, ce lieu mettrait à disposition toutes les ressources nécessaires durant une compétition pour les athlètes et pour le public. Dès lors, une porte s'ouvrirait pour organiser des manifestations de ski de fond plus importantes.

Un espace nordique ne permet pas uniquement de développer des offres de ski de fond, mais aussi des offres parallèles. En effet, dans l'hypothèse où le centre nordique serait construit tel qu'il est actuellement imaginé, c'est-à-dire un espace consacré aux fondeurs, avec à leur disposition des casiers, des vestiaires et un local d'entretien, d'autres produits destinés à un public plus large pourraient être inclus. Une zone de type épicerie, avec des produits du terroir pourrait être mise en place. Le bénéfice est d'offrir une réelle carte régionale aux touristes qui se rendraient sur place pour participer à l'une des activités proposées sur le site (stratégies proposées à posteriori). Afin d'avoir un certain contrôle sur la vente sans recourir à l'engagement constant d'un personnel, un distributeur réfrigéré serait installé. Les produits du terroir, tels que du fromage, de la gentiane ou des biscuits, seraient de jolis souvenirs locaux pour les touristes. De plus, et étant donné que l'espace nordique se trouverait sur le site olympique des Grandes Roches, il serait cohérent de dédier un espace pour une petite exposition sur les compétitions de ski de fond organisées durant les JOJ 2020. Finalement, à l'intérieur de l'espace nordique une cafétéria self-service pourrait être installée. Cette dernière pourrait faire le bonheur des athlètes après leur entraînement, des personnes qui attendent lors des entraînements ou encore les spectateurs en période de compétition. A nouveau, dans le but de ne pas devoir engager un personnel fixe, la cafétéria fonctionnerait de manière autonome, en libre-service. C'est-à-dire que des machines à café/thé, ainsi qu'un distributeur de boissons fraîches seraient mises à la disposition des clients. Pour la restauration, un

distributeur avec des petits en-cas serait installé. Pour compléter cet espace, un micro-onde serait disponible, ainsi que quelques tables et chaises.

Avec l'objectif de proposer des activités sportives complètes et de répondre au maximum à la demande potentielle, plusieurs points doivent être considérés. Premièrement, la location de matériel est un élément important à prendre en compte. Si l'offre est destinée à un large public, dont des personnes venues s'initier, il est inévitable de proposer un service de location. Pour répondre à cette demande, un système de ski-mobile peut être instauré. Trois magasins proposent la location de matériel de ski de fond à la Vallée de Joux. Il s'agit de Nordic Sport au Mollendruz, d'OK Sport à l'Abbaye et d'ISBA Sports au Sentier. Ce système de ski-mobile consisterait à créer un partenariat avec un magasin de location qui amènerait du matériel dans une camionnette durant les périodes de grande affluence, soit les week-ends et les vacances. Pour le reste de la semaine, les gens devraient se rendre directement dans le magasin en question. Par la suite, et selon la demande, ce principe d'amener le matériel directement auprès du client plutôt que de demander au client de se déplacer, pourrait être renforcé et proposé plus fréquemment. Deuxièmement, pour répondre à une offre quatre saisons, et surtout pour faire face à la saison hivernale un peu plus réduite chaque année, une technique de piste synthétique devrait être développée. Cela permettrait de pratiquer le ski de fond toute l'année. De plus, aucune station ne propose une activité de ski de fond sur une piste synthétique au tout public. Il s'agit donc d'un réel potentiel pour la Vallée de Joux de se positionner comme destination de ski de fond, en se démarquant de la concurrence par cette offre innovante, comme le présente la figure 7.

Figure 7 : exemple de parcours de ski de fond synthétique



Source : log events, 2020

Troisièmement, un éclairage de nuit pourrait être installé sur une partie de la piste. Ce dernier servirait surtout à l'organisation de manifestations durant les soirées. De plus, la pratique des entraînements en période hivernale, lorsque la nuit tombe plus tôt, pourrait être prolongée. Cela permettrait un accroissement de la fréquentation du site, surtout en semaine lorsque les gens travaillent. En conservant cette idée, l'instauration du ski à roulette paraît être un complément idéal à la pratique traditionnelle du ski de fond. Cette alternative constituerait, elle aussi, une offre pionnière pour le tout public, puisqu'il est rare que cette activité soit pratiquée dans le cadre d'initiation. Il serait donc intéressant de développer une telle offre pour que les touristes puissent essayer un sport national à tout moment de l'année, et se mettre ainsi à la place des athlètes qui ont parcouru le tracé des Grandes Roches lors des compétitions des JOJ. L'un des défis pour cette offre est la difficulté quant à la pratique et la maîtrise de ce sport. En effet, le ski à roulette est un sport un peu plus complexe que le ski de fond. De ce fait, il est difficilement envisageable de proposer une offre pour le tout public. Cependant, une entreprise nommée Skike, propose des skis à roulette plus maniables que les conventionnels, avec des plus grosses roues comme le montre la figure 8, permettant ainsi une pratique par le tout public. Un autre défi est le parcours, qui doit être réalisé sur des routes secondaires. Comme très peu de routes à la Vallée de Joux se prêtent à ce critère, il serait plus judicieux de créer un circuit dédié, à savoir la piste des Grandes Roches.

Figure 8 : exemple de ski à roulette pour le tout public



Source : skike.com, 2020

Stratégie 3 – entreprise d'évènementiel

Une autre pratique commune qui est ressortie dans chaque cas étudiés, est la création d'une entreprise dédiée à l'organisation d'évènements de grande envergure, sportifs ou non. Cet acte est le résultat de la conservation d'une grande partie de l'héritage intangible, consistant à la

capacité d'organiser des événements, au savoir-faire acquis, aux contacts créés, ou encore aux bénévoles formés.

Pour mener à bien l'organisation d'une manifestation de grande envergure, une association doit être spécialement créée. C'est ce qui a été fait pour la Vallée de Joux dans le cadre des JOJ avec l'association Nordic Events. Cette dernière avait pour objectif, au moment de son élaboration, d'être pérennisée par la suite, dans l'espoir d'organiser des événements de grande envergure sur le long terme. C'est ce que préconise Dominique Rochat, président de l'association : « Alors l'idée de cette association c'est de pouvoir continuer d'organiser des événements. C'est clair que les JOJ c'est une fois, j'entends on ne va jamais pourvoir refaire ça, maintenant dans les statuts c'est vraiment marqué continuer à organiser des événements. » (Rochat D, CP, 04.2020).

Malgré la volonté exprimée de faire perpétuer l'activité de l'association, la réalité n'est pas si simple. En effet, un bilan doit être réalisé afin de mesurer la portée des événements souhaités. Cela inclus le nombre d'événements par année, la taille des événements, si ces derniers seront d'envergure nationale ou internationale, mais surtout le type d'événements. Plusieurs pistes de développement sont envisageables. Après avoir stipulé clairement les attentes futures pour l'association Nordic Events, le statut de cette dernière peut se voir modifié. Effectivement, s'il est par exemple prévu d'organiser une manifestation de grande envergure tous les trois mois, et d'être actif sur le plan culturel et sportif, il serait préférable de passer l'association au statut d'entreprise. Ainsi, des postes fixes seraient spécialement dédiés à la réalisation de chaque tâche.

Un autre paramètre important à déterminer est le public visé à travers l'organisation de ces manifestations. Il peut s'agir d'événements sportifs dédiés à l'élite ou au contraire de courses populaires, mais il peut également s'agir d'événements tels que des festivals de musique ou d'un festival du rire. Les possibilités sont nombreuses. Là est tout l'enjeu du bilan pour le futur de l'association Nordic Events, déterminer précisément les attentes futures.

Si l'objectif est de continuer à organiser des manifestations de ski de fond avec le but de renforcer l'image de la région tout en continuant à mettre en avant les JOJ et ainsi s'inscrire comme site expert de ski de fond, il est primordial d'entrer dans une boucle d'organisation d'événements. Cela inclus l'organisation d'une compétition de ski de fond annuellement, dans

le cadre des championnats du monde de ski nordique, ou des championnats suisses. Entrer dans une boucle grâce à une organisation à répétition offre une visibilité impactante. En effet, si chaque année la Vallée de Joux est mise en évidence dans le monde du ski de fond, la destination bénéficiera d'une renommée à grande échelle sur le long terme.

Parallèlement, un carnet de bénévoles doit être créé. Comme il a été démontré à travers l'organisation des JOJ, les bénévoles représentent une ressource indispensable au bon déroulement d'un évènement. Ainsi, et comme ils ont déjà acquis des compétences grâce à une formation durant les JOJ, les bénévoles mandatés lors des jeux doivent être conservés. Ils possèdent une certaine expertise qui sera un gain de temps estimable lors des prochaines manifestations de grande envergure.

Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une plateforme spécialement dédiée aux bénévoles. Cette plateforme permettrait de réunir d'une part un calendrier avec les prochains évènements, sur lequel les bénévoles peuvent s'inscrire pour travailler. Pour l'association Nordic Events, cette plateforme est essentielle puisqu'elle fournira les données personnelles de chaque bénévole.

De plus, afin de garder cet engouement de leur part, des avantages devront leur être offerts. Il peut s'agir de repas de remerciement à la fin des manifestations, de goodies offerts lorsque les bénévoles s'inscrivent, d'une mini-formation donnée pour compléter leurs connaissances, ou d'entrées gratuites pour des évènements régionaux. Il est important de montrer une reconnaissance pour leur travail afin que les bénévoles se sentent valorisés et utiles.

Cette plateforme pourrait être incluse sur le site internet de l'association Nordic Events. Cela permettrait d'une part la gestion de la plateforme par l'association, et d'autre part un groupement logique des informations sur l'évènementiel régional, favorisant ainsi l'inscription de nouveaux locaux sur la plateforme.

7.2 Développement promotionnel

Le second axe de développement stratégique pour positionner la Vallée de Joux en tant que site olympique sur du long terme, est le marketing. La communication est un moyen essentiel pour positionner une destination, puisqu'il s'agit d'un outil qui influence les désirs des

consommateurs par le biais de la communication publicitaire, la promotion des ventes ou encore les relations publiques.

L'idée centrale est de mettre en avant l'identité olympique, pour que les visiteurs qui se rendent sur place puissent identifier sans difficulté le positionnement de la destination. Cependant, comme mentionné antérieurement, la communication à travers l'olympisme peut s'avérer plus complexe que prévu, dû aux restrictions imposées par le CIO. Ainsi, et afin de ne pas utiliser par inadvertance une restriction figurant dans la charte olympique, il serait préférable de faire une demande pour obtenir une licence autorisant l'identification à l'olympisme. Grâce à cette licence, les champs d'action seront élargis, puisqu'il n'y aura plus aucune limite imposée. Autant le drapeau, que les anneaux olympiques, l'appellation, la devise, ou encore les images, pourront être utilisés à des fins commerciales.

Avant de mettre en place des opérations concrètes, il est primordial de définir une charte graphique (annexe IX), selon laquelle les missions marketing seront pensées. En instaurant une charte, la communication sera homogène dans toutes les campagnes, ce qui favorisera une identification à la stratégie adoptée. Elle devra déterminer l'identité visuelle, à savoir le logo et ses déclinaisons, la typographie, les codes couleurs, les éléments graphiques, icônes, pictogrammes, les utilisations d'images, illustrations et photos et finalement les règles d'insertion de ces éléments sur chaque support (papier, physique ou virtuel). Plus l'identité graphique sera unie et forte, plus les clients seront enclins à discerner le positionnement de la région et au mieux, à transmettre des informations à travers cette image. Pour que la communication impacte et s'ancre dans l'esprit des personnes, un message clair doit être défini.

Stratégie 1 – signature commune des prestataires

Pour que les visiteurs puissent définir la Vallée de Joux comme station olympique, une communication uniforme de toutes les parties prenantes est nécessaire pour qu'un positionnement unique et identique soit établi. Pour mener à bien cet objectif, deux actions sont conseillées. La première consiste à instaurer une signature commune dans les mails, comme le montre la figure 9 (annexe X). Grâce à la mise en place d'une bannière, l'objectif de fournir aux clients une communication cohérente est instaurée par un message unique. La signature permet de donner des renseignements complémentaires sur chaque acteur, tout en

valorisant l'expertise commune. De plus, cela permet d'intégrer toutes les parties prenantes, au bénéfice d'une unification des forces, de la collaboration et de l'entraide, qui sont parfois des aspects manquants dans les régions touristiques. En se sentant impliqués dans la stratégie touristique, les acteurs seront plus facilement disposés à œuvrer pour communiquer dans cette direction, voire même prendre des initiatives pour valoriser cette dernière. Ainsi, pour aller encore plus loin dans l'unification identitaire régionale, en plus des bannières pour les communications électroniques, un tampon serait produit pour les communications physiques, comme le montre la figure 10 (annexe XI). Ce dernier transmettrait le même message que les bannières, mais pourrait être imprimé sur les lettres ou les enveloppes en guise de signature ou d'en-tête. De ce fait, les bannières tout comme les tampons seraient créés à travers un canevas, qui serait ensuite personnalisé pour chaque établissement.

Figure 9 : exemple de bannière email



Source : réalisation personnelle

Figure 10 : exemple de tampon



Source : réalisation personnelle

Stratégie 2 – panneau de bienvenue

La localité des Charbonnières est reconnue pour être un village européen de la gentiane. Ce titre est mis en avant à l'entrée des Charbonnières grâce à un panneau qui l'exprime explicitement, comme le montre la figure 11. Ce panneau permet de définir et reconnaître le village en tant que tel et permet surtout de positionner le USP de cette destination dans l'esprit des visiteurs. L'idée est de s'inspirer de cette pratique, en mettant en place des panneaux aux

Figure 11 : panneau « village européen de la Gentiane » aux Charbonnières



Source : google.com/maps, 2020

entrées des différentes localités. Ces derniers exprimeraient un message direct, celui de la stratégie de positionnement de la Vallée de Joux en tant que site olympique.

En mettant des panneaux aux entrées des villages, la destination entière bénéficierait du positionnement de site olympique. De plus, si une

personne traverse plusieurs localités et qu'il voit à plusieurs reprises les panneaux, le message pourra s'inscrire dans sa mémoire inconsciemment. L'effet serait démultiplié grâce à la répétition.

Pour atteindre le plus directement possible les visiteurs, le message devrait être concis et direct : Bienvenue à la Vallée de Joux, site olympique. Toutefois, il est important de mentionner l'organisation des JOJ 2020 en guise de justification, ce qui assure une crédibilité. Finalement, le visuel se doit d'être aussi sobre que possible, pour que le message principal ne soit pas étouffé par des messages inutiles, comme des couleurs ou des images. Malgré tout, étant donné qu'une majorité des personnes verraient ces panneaux lorsqu'ils passeraient en voiture, il serait primordial de mettre un pictogramme qui attire l'œil et qui parle de lui-même. Dans l'idéal, cette icône devrait représenter les anneaux olympiques, puisqu'il s'agit d'une identité forte de l'olympisme. Cependant, comme la charte olympique se veut rigide et qu'une licence est requise, l'icône pourrait être remplacé par le pictogramme utilisé dans le reste de la communication, comme le montre la figure 12.

Figure 12 : exemple de panneau de bienvenue à l'efigie des JOJ



Source : réalisation personnelle

Stratégie 3 – hashtag

A l'heure actuelle, avec l'apparition du marketing 4.0 qui intègre le digital au marketing traditionnel, il est important de tout mettre en œuvre pour permettre aux clients de devenir des ambassadeurs. « Un client ambassadeur est un client qui recommande et défend activement la marque et ses produits / services auprès de ses proches et cercles sociaux. » (Bathelot, 2020). Pour faciliter cette transition de consommateurs à ambassadeurs, la mise en place d'un hashtag est un moyen adapté et une tendance actuelle. Les hashtags sont une légende d'une publication marquée par le signe dièse, suivi de mots descriptifs. Ils aident à faire le lien dans l'esprit du consommateur entre un concept de média social, une marque et ses publicités. Certains utilisateurs de médias sociaux suivent les hashtags pour contribuer à accroître la visibilité de leur post.

L'objectif, grâce à l'instauration d'un hashtag dans la communication, est de faire participer les clients à la communication, en les incitant à divulguer du contenu sur les réseaux sociaux, tout en identifiant la marque en question. Un message est transmis auprès de la communauté de chaque ambassadeur, qui sera incité à venir dans la destination puisqu'elle a été valorisée par leurs connaissances. Il s'agit d'une forme de marketing très impactante auprès des clients potentiels, comme le message est transmis par un ami, un membre de la famille ou un influenceur, ce qui lui donne une crédibilité supplémentaire.

Les hashtags ont plusieurs avantages. D'une part, ils offrent aux visiteurs la possibilité de partager du contenu, ce qui leur donne de l'importance puisqu'ils ont l'impression d'être impliqués et écoutés sur les réseaux sociaux : de Twitter à Instagram en passant par Google+, Pinterest ou Facebook. D'autre part, ils offrent une publicité gratuite à la destination, qui bénéficie d'une visibilité transmise dans le monde entier, auprès d'une large communauté.

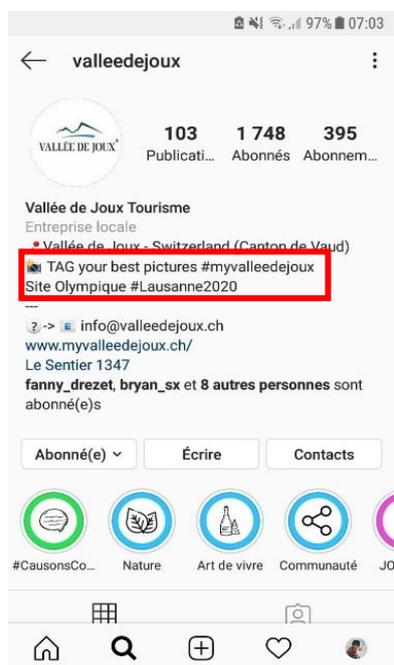
Quelques règles doivent être suivies pour que l'hashtag fonctionne et qu'il puisse être retenu. Il doit être facile à mémoriser, son utilisation doit être constante sur la durée et dans les différentes communications, court et simple, universel, intuitif et pertinent, mais surtout présent partout, que ce soit sur les médias sociaux comme sur le terrain.

Actuellement, l'office du tourisme de la Vallée de Joux utilise déjà cette méthode de marketing à travers sa promotion, comme le montre la figure 13. Un hashtag avait d'ailleurs

Margaux Blondeau

été instauré à l'effigie des JOJ, en lien avec celui proposé par l'organisation centrale de Lausanne 2020.

Figure 13 : hashtags proposés par l'office du tourisme de la Vallée de Joux sur Instagram



Source : recherches personnelles sur Instagram

L'office du tourisme encourage ses abonnés à partager du contenu sous l'identification de l'hashtag officiel *myvalleedejoux*. De plus, un autre hashtag spécialement mis en place pour les JOJ a permis aux internautes de partager leurs images durant l'évènement, en identifiant *#Lausanne2020*.

Le but est donc de créer une communauté afin de promouvoir la destination de la Vallée de Joux. Il est dès lors évident que l'hashtag qui permettra cette promotion doit refléter et être en accord avec le positionnement stratégique de la Vallée de Joux. De cette façon, l'hashtag suggéré à mettre en vigueur est *#olympicvalleedejoux*. Afin d'adopter une communication unie jusqu'au bout, il est envisageable d'inclure cet hashtag dans la bannière mail ou le tampon, proposé dans une stratégie précédente.

Stratégie 4 – site internet myvalleedejoux.ch

La promotion d'une région se fait essentiellement par le biais du site internet de l'office du tourisme, qui constitue une plateforme centrale pour les informations touristiques. Si sur le site de l'office aucune référence n'est faite aux JOJ, il sera impossible de positionner la destination

sur ce plan. En effet, les gens ne comprendraient pas l'enjeu et l'intérêt de la Vallée de Joux à s'identifier à cette image. C'est pour cette raison qu'il est impératif, afin de présenter clairement la stratégie régionale, d'avoir une page dédiée à l'olympisme.

Cette dernière pourrait dans un premier temps, expliquer le positionnement de la destination en relatant l'organisation des jeux en 2020 notamment. Dans un deuxième temps, elle pourrait mettre en valeur toutes les activités en lien avec la stratégie. Puis dans un troisième temps, comme le ski de fond s'apparente au tourisme doux, la mise en valeur de cette nouvelle forme de tourisme pourrait être relatée. En somme, cette page internet du site de l'office du tourisme de la Vallée de Joux ferait la promotion de l'olympisme, de ses valeurs, tout en évoquant l'évènement passé, mais également les nouvelles offres qui en découlent, ainsi que le tourisme doux à travers le ski de fond.

Stratégie 5 – panneaux photos

Cette stratégie possède un lien avec la précédente, à savoir promouvoir un hashtag à travers la communication, aussi bien médiatique que sur le terrain. Il s'agit plus précisément de mettre à la disposition de visiteurs des cadres photos sur le thème des JOJ, et plus particulièrement du ski de fond. L'idée est inspirée de Suisse Tourisme et sa campagne promotionnelle pour le Grand Tour de Suisse, comme le montre la figure 14. Cette campagne propose de multiples spots photos à travers toute la Suisse, avec pour mot d'ordre « Partagez avec nous et vos amis vos plus belles photos! #SwissGrandTour #AMOUREUXDELASUISSE » (myswitzerland.com, 2020).

Figure 14 : photo spot mis en place par Swiss Tourisme



Source : Valais.ch, 2020

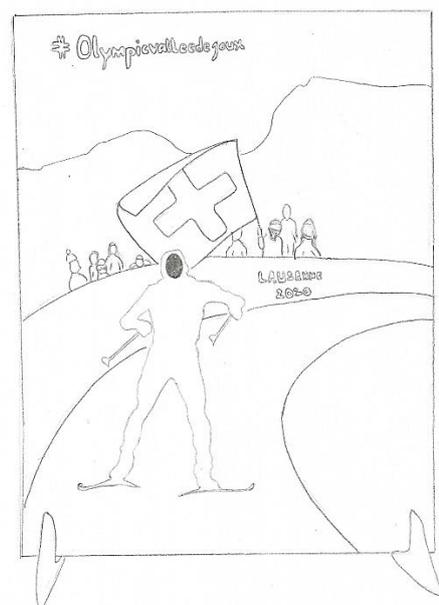
Dans le cadre de la stratégie de la Vallée de Joux, plusieurs endroits de la région pourraient proposer des panneaux photos. Ces différents panneaux seraient recensés sur le site internet de l'office du tourisme ainsi que sur une carte, afin d'offrir la possibilité aux visiteurs de prendre une photo à chaque spot. Il est évident que ces panneaux auront l'hashtag écrit en gros, dans le but d'inciter les personnes à partager leurs images sur les réseaux, comme le montre la figure 16, inspirée de la figure 15. Chaque spot représenterait une photo prise durant la manifestation des JOJ 2020 à la Vallée de Joux. Dans l'idéal, deux panneaux seraient installés dans la commune organisatrice, à savoir un sur le site olympique des Grandes Roches et un autre vers le centre sportif. De plus, d'autres panneaux pourraient être implantés dans les villages principaux de la Vallée de Joux, comme le Lieu, l'Abbaye et le Pont. Incontestablement, d'autres spots pourraient être installés par la suite, selon l'engouement de la population et des visiteurs pour cette proposition.

Figure 15 : exemple de panneau photo



Source : weddingomania.com, 2020

Figure 16 : idée de panneau photo



Source : réalisation personnelle

Stratégie 6 – panneaux d'échanges entre les populations

La promotion participative est une tendance qui dispose d'un grand potentiel. C'est ce qui a, entre autres, été démontré à travers la technique de l'hashtag. Une autre opportunité pour faire participer les locaux et les visiteurs est de créer des panneaux d'échange. L'idée, comme

pour la stratégie précédente, est également d'insérer l'hashtag sur les panneaux dans l'espoir que les utilisateurs relatent l'œuvre sur les réseaux sociaux.

Deux sortes de messages pourraient être passés sur ces panneaux. Premièrement, une face du panneau pourrait être dédiée à l'échange de souvenirs durant les JOJ. Un slogan comme *partagez vos meilleurs souvenirs des JOJ - écrivez, dessinez ou accrochez une photo* pourrait être instauré. Ainsi, la population pourrait s'exprimer sur ses ressentis, sans jamais oublier ce qui a été organisé et ce qui a été vécu, alors que les étrangers qui ont participé à l'évènement pourraient partager d'autres points de vue. Parallèlement, les personnes qui n'ont pas eu l'occasion de prendre part à la manifestation comprendraient que la région a organisé des jeux internationaux, mais surtout que la Vallée de Joux s'ouvre au monde en gardant un contact avec l'étranger. L'autre côté du panneau adopterait le même état d'esprit. Cette fois ci, ce ne serait pas les souvenirs des JOJ qui seraient demandés, mais l'inscription de la provenance des visiteurs, comme sur la figure 17. De cette façon, tout le monde pourrait participer à cette action de signer les panneaux, y compris les personnes qui n'ont pas pu prendre part aux JOJ. Ce côté serait intéressant pour les résidents, qui verraient de quels pays proviennent les personnes qui visitent leur région.

Figure 17 : exemple du concept de panneau de partage des nations



Source : photo personnelle

Étant donné qu'il s'agit d'échanges internationaux entre les locaux et les visiteurs du monde entier, la promotion serait mondiale. Cela représente un avantage considérable pour la région qui n'a pas besoin d'investir dans une campagne internationale. C'est ici que l'inscription de l'hashtag prend tout son sens.

Idéalement, un panneau devrait être installé vers le centre sportif, puisqu'il s'agit d'un lieu de passage important, lié au sport et donc indirectement à l'olympisme. Par la suite, d'autres panneaux pourraient être mis en place, sur le site des Grandes Roches par exemple, ou dans d'autres communes. Il suffit simplement d'installer un panneau en bois contreplaqué, comme sur la figure 18, matière permettant d'inscrire au stylo indélébile et de planter une punaise pour accrocher une photo. De plus, quelques stylos indélébiles de plusieurs couleurs pourraient être accrochés avec une chaîne sur le côté du panneau.

Figure 18 : exemple de panneau en bois



Source : dmcdirect.fr, 2020

7.3 Développement des offres tout public et touristiques

L'une des potentialités escomptées avec l'exploitation de l'héritage olympique est un accroissement de la fréquentation touristique. Effectivement, de nouvelles offres peuvent être développées grâce aux héritages laissés. De plus, en visant la création d'une stratégie basée sur un positionnement olympique de la région, un nouveau marché pourrait être touché. C'est pour cela, que selon les attentes de la stratégie, des offres pour le tout public doivent être pensées si le but est justement d'attirer plus de touristes. De cette façon, la région disposerait d'un nouveau panel d'activités sportives et non sportives, principalement axé sur le ski de fond et l'olympisme, pour faire découvrir au grand public la Vallée de Joux à travers ces valeurs.

Stratégie 1 – évènements commémoratifs

Comme il a été démontré à travers ce travail, une majorité des héritages sont intangibles. Ils requièrent le souvenir en passant par les apprentissages et expériences acquises durant la préparation des jeux, aux festivités gravées dans les mémoires. C'est pour cela qu'il est primordial d'organiser un, voire plusieurs évènements commémoratifs pour les bénévoles et la

population. Ces derniers ont été des acteurs principaux durant l'évènement qu'il ne faut pas oublier. D'autant plus qu'ils représentent un potentiel pour la stratégie future, puisque s'ils ne sont pas enthousiastes à l'idée d'organiser à nouveau des manifestations de grande envergure, ces dernières seront plus difficilement réalisables. Il est dès lors nécessaire de maintenir cet engouement en les remerciant pour leur présence et leur engagement, tout en conservant les valeurs olympiques adoptées au moment des festivités.

Pour cette stratégie, plusieurs idées peuvent être entreprises. La première option vise à communiquer sur l'olympisme à travers les JO d'hiver prévus en 2022 à Pékin. Cet évènement, qui est le grand frère des JOJ, prendra place deux ans après Lausanne 2020. Ce laps de temps est idéal pour organiser des activités destinées aux locaux, qui leur rappelleront les JOJ. L'idée serait de reprendre le concept instauré durant les JOJ, en proposant des initiations aux sports olympiques. Parallèlement, une tente pourrait à nouveau être installée vers le centre sportif du Sentier, où un espace restauration et festivités serait prévu pendant la durée des JO. Un écran pourrait aussi être installé afin que quelques compétitions soient diffusées. Le but est de créer un espace de rassemblement autour de l'olympisme pour que les gens se souviennent des moments exceptionnels qu'ils ont vécu en 2020.

La seconde option est de créer un nouvel évènement divertissant en lien avec le ski de fond, comme des olympiades nordiques déguisées par exemple. Cet évènement serait un rendez-vous annuel qui s'inscrirait en tant que souvenir des JOJ. L'idée est de faire référence aux jeux tout en adaptant le concept à un niveau amateur. Des équipes représentant les nations présentes durant les jeux s'affronteraient le temps d'une journée sur plusieurs compétitions nordiques, tout en étant déguisées. Autour de ces compétitions, des activités mettraient le lieu en fête avec de la musique, des concours photos du plus beau déguisement, ou encore de la restauration et des bars. Les JO seraient adaptés à l'échelle de la population, afin que cette dernière puisse y prendre part à travers une cérémonie d'ouverture, les compétitions et évidemment la remise des médailles. À nouveau, en rendant l'évènement attractif par sa dimension déguisée, la population se sentirait immergée une nouvelle fois dans l'esprit olympique, et les souvenirs seraient réactivés, laissant place à un engouement affirmé de la population autour du ski de fond.

Margaux Blondeau

Dans la même idée, une promotion plus importante pour le Nordic Day peut être réalisée à travers l'olympisme en relatant l'organisation des jeux de 2020.

S'entraîner à se déplacer sur les fines lames, essayer quelque chose de nouveau et s'amuser sur les pistes et chemins suisses : tout cela est possible lors des SWICA Nordic Days. Ces journées d'essai de ski de fond pour enfants et adultes se déroulent dans toute la Suisse. (langlauf.ch, 2020).

Il s'agit d'une opportunité pour promouvoir le ski de fond auprès d'un public plus large. Ainsi, en liant cette journée d'initiation aux sports nordiques à l'image des JOJ, la population serait certainement plus attirée par l'évènement qui prendrait alors de l'importance. Un slogan du type *Venez vous initier au ski de fond à la Vallée de Joux, site organisateur des compétitions pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse de 2020. Revivez cette expérience unique à travers ce sport, le temps d'une journée.* L'objectif est d'inscrire dans l'esprit des habitants ou des excursionnistes, puisqu'il s'agit d'initiations nationales, un lien entre le ski de fond et la Vallée de Joux. De ce fait, lorsque ces personnes souhaiteront pratiquer ce sport, ils penseront en premier lieu à la Vallée de Joux comme destination d'entraînement. Le positionnement de la destination serait ainsi réussi grâce à la mise en avant du ski de fond à travers les JOJ de 2020.

Stratégie 2 – musée du patrimoine de la Vallée de Joux

Un autre moyen de mettre en valeur l'expérience olympique vécue à la Vallée de Joux durant le mois de janvier 2020 est la création d'une exposition. En effet, à la suite de la manifestation, la destination est en possession de plusieurs héritages tangibles de petite taille, comme un drapeau, un set de trois médailles, un certificat, des images photographiées et filmées. Afin de compléter ce patrimoine olympique, une partie de l'histoire sur les ski-clubs régionaux, l'horlogerie, la fabrication de produits artisanaux comme la gentiane ou le vacherin, l'agriculture et la pêche par exemple, pourraient être mis en avant.

Cette stratégie pourrait dès lors envisager la construction d'un petit musée sur le patrimoine de la Vallée de Joux. Pour mener à bien ce projet, une collaboration avec l'association du patrimoine de la Vallée de Joux (patrimoinevalleedejoux.ch) pourrait être envisagée. De la sorte, les JOJ seraient inclus dans l'histoire de la Vallée de Joux.

L'avantage, en créant un tel musée, est que la totalité du patrimoine de la Vallée de Joux serait regroupé à un seul endroit. Qu'il s'agisse du patrimoine de l'époque ou du patrimoine actuel, comme c'est le cas pour les JOJ, les visiteurs bénéficieraient d'un aperçu complet de l'histoire de la région dans un seul et unique lieu. À la fin de la visite, une carte ou brochure recensant toutes les activités en lien avec l'exposition pourrait être fournie, avec entre autres les activités créées autour de l'héritage des jeux pour inciter les visiteurs à aller à la rencontre d'activités permettant de s'immerger et de vivre une expérience authentique.

Stratégie 3 – parcours interactif

Un enjeu actuel pour les stations d'hiver est de compléter leurs activités touristiques avec des activités quatre saisons, répondant ainsi aux changements climatiques. La Vallée de Joux n'est pas une station hivernale à part entière, puisqu'elle regorge déjà d'activités pour la belle saison. Malgré tout, il est nécessaire, dans le cadre de la stratégie d'inscrire la Vallée de Joux comme station olympique, de penser à créer des activités répondant à ce changement actuel pour qu'elles soient accessibles en tout temps, sans dépendre forcément de l'enneigement.

Un parcours interactif, praticable en été comme en hiver, prendrait place sur le site des Grandes Roches puisqu'il s'agit du site olympique. Il serait dès lors plus facile de faire un lien entre le parcours et les JOJ, par le biais d'activités se référant aux jeux.

Plusieurs idées pourraient être entreprises afin de rendre le parcours interactif :

1. Parcours chronométré avec le temps de référence des vainqueurs : ce parcours proposerait le tracé officiel des JOJ, avec un système de chronométrage qui permettrait de calculer le temps réalisé. Ce temps s'afficherait sur un panneau à la ligne d'arrivée, sur lequel serait également indiqué le temps du vainqueur des JOJ. Ce serait le temps de référence. Les utilisateurs auraient une motivation supplémentaire en essayant de se dépasser pour donner le meilleur d'eux-mêmes, en se comparant à un jeune champion, qui a parcouru le même tracé lors des jeux.

Ce parcours pourrait être adapté lors des saisons sans neige, à un parcours de course à pied. Comme aucun athlète de renom n'a parcouru le tracé en course à pied, le temps de référence serait celui du meilleur coureur. Le record pourrait alors être battu en tout temps. En guise de motivation, le nom du recordman serait mis en évidence à côté de son temps réalisé.

2. Parcours Vita avec des exercices d'entraînement de ski de fond : le parcours Vita est un concept Suisse, instauré par l'assurance Zurich en 1968. Il vise à la « Promotion de la santé, développement de la cohésion familiale, contact avec la nature, renforcement du sport populaire » (Zurich parcoursvita, 2020). Un parcours pourrait être adapté sur le site des Grandes Roches. Le thème du ski de fond serait mis en valeur par des exercices qui reprendraient ceux pratiqués par les athlètes durant leurs entraînements. Ainsi, la commercialisation du parcours pourrait être faite à travers la promotion du ski de fond et des JOJ. Un slogan pourrait promouvoir ces aspects comme *Entrenez-vous tels des sportifs d'élite du ski de fond, venus sur le site à l'occasion des Jeux Olympiques de la Jeunesse*.
3. Parcours sur les thèmes du ski de fond et l'olympisme : pour positionner la Vallée de Joux en tant que destination olympique sur le long terme, un parcours sur ce thème semblerait le plus approprié. Ce parcours permettrait d'une part de promouvoir les valeurs du ski de fond et de l'olympisme auprès d'un plus large public, et d'autre part de conserver ces valeurs instaurées dans la région lors de l'organisation des JOJ. L'histoire de la Vallée de Joux avec son passé de compétitions de ski de fond, serait enseignée de façon amusante à travers plusieurs postes le long d'un parcours. A nouveau, l'idéal serait de créer cette balade sur le site des Grandes Roches, site olympique. Ainsi, le concept s'adapterait très bien à la saison hivernale en ski de fond et à la saison estivale en randonnée. Des panneaux avec des questions sur l'olympisme, les JOJ, sur le ski de fond et le passé de la Vallée de Joux dans ce sport, seraient disposés le long de ce tracé. Les réponses à ces questions se trouveraient sur le panneau suivant, avec la nouvelle question. Il s'agit donc d'un parcours de culture générale axé sur le thème du ski de fond et de l'olympisme. Par exemple, le premier panneau pourrait demander : en quelle année la Vallée de Joux a-t-elle organisé les compétitions de ski de fond dans le cadre des JOJ ? Puis, le panneau suivant comporterait en premier lieu la réponse : En 2020 ; ainsi que la seconde question : Quel est le nom de l'athlète féminine ayant remporté à trois reprises une compétition de ski de fond durant les JOJ à la Vallée de Joux, en 2020 ? Et ainsi de suite. Pour rendre le parcours accessible à un large public, les questions devraient être posées dans les trois langues nationales (français, allemand et italien) et en anglais. Dans l'optique d'avoir une cohérence dans la communication générale, il serait bien d'introduire le logo créé dans le cadre de la

stratégie, montrant ainsi au public le positionnement de la Vallée de Joux et renforçant la crédibilité du parcours. Sur du plus long terme, les questions pourraient être changées régulièrement pour maintenir une diversité et une certaine attractivité auprès du public.

4. Parcours didactique sur la faune et la flore : tout en s'inspirant du concept précédent, un parcours axé sur le respect de l'environnement pourrait être développé. La durabilité représente un sujet central de la société actuelle. Comme le site des Grandes Roches se trouve dans un cadre naturel et que l'un des objectifs des JOJ est de promouvoir le respect de l'environnement, il paraît judicieux de créer un parcours sur ce thème. De ce fait, ce projet prendrait tout son sens en créant un tracé dans la forêt du Risoud, qui se trouve à proximité du site olympique mais qui est surtout un site naturel protégé. « La forêt du Risoud est à la fois connue pour son bois de résonance et sa rencontre avec l'Histoire. Un havre de paix été comme hiver. » (myvalleedejoux, 2020b). Pour faire un lien direct avec les JOJ, les questions pourraient être reprises du programme éducatif enseigné dans les écoles locales lors de la préparation à la manifestation. Ainsi, l'olympisme pourrait être mis en valeur en montrant au grand public son aspect durable, tout en faisant découvrir la faune et la flore incroyable et diversifiée de la région. Des panneaux du type : Le saviez-vous ? seraient disposés le long du sentier, permettant une acquisition de culture générale au sujet de la Vallée de Joux et de sa nature.
5. Parcours chasse au trésor : une chasse au trésor est une activité ludique qui dispose d'un certain succès, auprès des familles en particulier. De ce fait, dans l'espoir d'attirer un public aussi diversifié que possible, cette activité pourrait être proposée sous le thème de l'olympisme. Il s'agirait plus précisément d'un parcours dans la forêt avec plusieurs postes, fournissant des indices et permettant de localiser un trésor. Pour une question de logistique, il serait préférable de sélectionner un lieu proche de l'office du tourisme. Ainsi, les clients viendraient chercher la carte et les indications à l'office. Les postes auraient tous un lien avec les JOJ et le ski de fond. En résolvant l'énigme posée à chaque poste, le lieu du prochain poste serait fourni. Par exemple, le premier poste trouvé à l'aide de la carte fournie par l'office du tourisme poserait une énigme du type : quel est l'acronyme des Jeux Olympiques de la Jeunesse ? La réponse, JOJ, pourrait être trouvée grâce à un indice se trouvant à côté de la question, à savoir une photo d'une

compétition sur laquelle le logo et l'acronyme seraient perceptibles en arrière-plan. Ensuite, le positionnement de la prochaine énigme serait indiqué à l'intérieur d'un boîtier fermé par un cadenas à lettres, qui s'ouvrirait grâce à la réponse trouvée, JOJ. Pour rester dans le thème des jeux, le trésor serait une reproduction des médailles olympiques données durant les JOJ de 2020. Le parcours devrait être réfléchi dans le but qu'il puisse se faire à pied, avec un lieu final permettant la distribution des médailles, comme le centre sportif par exemple.

Stratégie 4 – offre initiation

L'offre de ski de fond actuelle à la Vallée de Joux est présente sur plusieurs lieux, comme le montre l'annexe 1. Elle se résume aux domaines des Grandes Roches, de la Combe des Ambrunex, du col du Mollendruz, du col du Marchairuz, du bord du lac de Joux et des Charbonnières (skidefond.ch, 2020).

Bien qu'il y ait plusieurs sites praticables selon l'enneigement, très peu d'offres d'initiation sont proposées au public. C'est pour cette raison qu'il est essentiel de proposer une offre initiation innovante, dans le but de se démarquer des autres stations, mais surtout de se positionner en tant que destination olympique sur du long terme tout en capitalisant sur l'organisation des JOJ et de l'expertise acquise à cette occasion. Pour ce faire, deux idées peuvent être mises à profit :

1. Apprentissage technique et ludique : ateliers proposant un tracé alternatif et de skating, des bosses, des virages relevés, du slalom, des tracés directs, etc.
2. Cours de ski de fond divertissants : cours les soirs de pleine lune, cours à thème avec des explications sur la technique donnée par le professeur, cours alliant apprentissage et fondue ou raclette

Un autre axe de développement pour les offres d'initiation est les écoles. Effectivement, en instaurant cette pratique auprès des jeunes enfants de la région, ils seront plus facilement disposés à proposer cette activité à leur entourage lors de leur temps libre si l'initiation avec l'école leur a plu. De cette façon, il serait judicieux de proposer aux classes de la Vallée de Joux dans un premier temps, puis de la région plus étendue dans un deuxième temps, une journée d'initiation par an. Lors de ces journées, un tarif spécial pour les écoles inclurait la location du matériel, un professeur de ski de fond ainsi que l'accès aux pistes et ateliers d'apprentissage.

Par la suite et dans le but de justement encourager les familles à revenir, une offre spéciale proposant la gratuité pour les enfants âgés de moins de 16 ans et accompagnés d'un adulte, devrait être instaurée.

8. Limites du travail

Plusieurs limites s'imposent dans le cadre de ce travail. En effet, la première limite est induite par le fait de comparer des destinations globales avec une région. Plus précisément, lors de l'analyse des anciennes villes hôtes, ce sont les destinations dans leur totalité qui ont été considérées. Cependant, les bonnes pratiques relevées étaient comparées avec la région de la Vallée de Joux, qui était un site de compétition et non pas avec la région organisatrice dans sa totalité, qui aurait été Lausanne. De ce fait, la comparaison n'est pas totalement exhaustive, puisque ce sont les régions globales des anciennes villes hôtes qui ont été prises en considération puis comparée avec un site plutôt que la région. Le choix de comparer les villes organisatrices d'Innsbruck, Lillehammer et Monthey avec la région de la Vallée de Joux a été fait pour bénéficier d'un spectre de pratiques plus large. Effectivement, si uniquement les sites organisateurs des compétitions de ski de fond de chaque édition avaient été considérés, les champs d'actions quant à l'exploitation de l'héritage auraient été amoindris, et aucune bonne pratique n'aurait pu être ressortie. En fin de compte, en analysant les destinations dans leur totalité, cela a permis de faire ressortir une éventuelle stratégie adoptée à la suite des jeux, ou encore les priorités données aux héritages. Ces résultats, qui étaient certainement optimistes pour la Vallée de Joux, ont malgré tout pu être sélectionnés et adaptés pour qu'ils coïncident avec sa taille et ses ressources.

La deuxième limite qui s'est rapidement imposée dans ce travail est la question du plan partiel d'affectation. Comme cité à plusieurs reprises, le projet initialement prévu au moment de la candidature, à savoir la construction d'un espace nordique sur le site des Grandes Roches, s'est vu refusé par des ONG. De ce fait, l'héritage central qui devait être tangible n'a pas pu être construit. Cela a remis en question tout l'aspect de l'héritage des JOJ, puisqu'actuellement il ne reste rien de physique qui permette aux visiteurs de savoir que la Vallée de Joux a organisé les JOJ d'hiver en 2020. Malgré tout, le projet est toujours en cours, puisqu'un plan partiel d'affectation a été lancé dans l'espoir d'avoir l'accord pour bâtir cet espace nordique. La validation du plan est encore en attente. C'est pour cette raison qu'il s'agit d'une limite dans

ce travail. La construction d'un tel édifice modifierait en grande partie la stratégie. Une toute autre stratégie, principalement basée sur la mise en valeur de cet espace à travers l'organisation de compétitions, de camps ou d'activités, pourrait être entreprise. À l'aide d'un espace nordique, le positionnement pourrait être plus facilement transmis aux visiteurs. Ainsi, il est conseillé d'attendre la décision des autorités à l'égard de la construction de ce bâtiment, puis d'adapter la stratégie en conséquence.

La troisième limite est en lien avec la précédente. Il est question de choisir les limites géographiques de développement. Au cours des recommandations, la majorité des activités suggérées ont été pensées pour le site des Grandes Roches, puisqu'il s'agit du site olympique. Cependant, comme il a été démontré au début de ce travail, la Vallée de Joux dispose de plusieurs sites de ski de fond sur son territoire. Les opportunités de développement sont donc multipliées. C'est pour cette raison qu'il est primordial, au moment de la définition et de la mise en place de la stratégie, de choisir clairement les lieux sur lesquels les offres seront proposées. Dans quelle mesure est-il nécessaire de développer toute la région ? Cette question est aussi stratégique par rapport au réchauffement climatique et à la diminution de l'enneigement.

La quatrième limite touche les transports publics. C'est un frein qui n'est pas nouveau dans la région puisque, depuis toujours les lieux proposant des activités touristiques ne sont pas bien desservis par les transports publics. Ceci est un réel problème dans la mise en place d'offres, puisqu'il faut penser aux touristes qui, pour la majorité, ne bénéficient pas d'un transport privé lorsqu'ils visitent la région. Ainsi, il est nécessaire de considérer cet aspect au moment de la création d'offres. Typiquement, si l'espace nordique des Grandes Roches se construit, un service de bus serait indispensable. D'autant plus que les transports publics répondent à l'un des enjeux mondiaux actuels : le développement durable et le respect de l'environnement. Il faut encourager les gens à se déplacer avec les transports publics. Cela permettrait également de répondre au problème des parkings, parfois insuffisants les jours de grande affluence.

La cinquième limite est en lien avec les précédentes, puisqu'il s'agit de mettre des priorités dans les développements. Effectivement, plusieurs recommandations ont été proposées au terme de ce travail. Certaines visaient un développement sportif, d'autres au développement promotionnel et d'autres encore, au développement pour le tout public et les touristes. Bien que des catégories aient été établies, il est important de définir préalablement des priorités

dans la mise en place de la stratégie. Tout d'abord, il est nécessaire de choisir quel axe sera développé en premier, puis, quelles actions seront entreprises pour mener à bien le développement de cet axe stratégique. Au final, un échéancier permettra de visualiser les différents plans d'action de la stratégie de positionnement.

Le côté financier, qui représente la sixième limite du travail, doit également être considéré. C'est un aspect qui n'a pas été développé dans les recommandations, par manque d'informations disponibles. Malgré tout, cet aspect peut également déterminer un ordre de priorité dans les stratégies à développer.

Un autre point manquant au travail est une étude de potentialité de chaque recommandation. La potentialité des actions aurait dû être mesurée auprès des parties prenantes et du public-cible. Cependant, par manque de temps, ces enquêtes n'ont pas pu être menées. Ainsi, les recommandations sont subjectives puisqu'elles proviennent d'idées personnelles. Avant d'instaurer une stratégie, il serait capital d'évaluer le potentiel de chaque offre sur le marché, et de vérifier la motivation des personnes impliquées. C'est typiquement le cas pour l'association Nordic Events, qui représente une base principale dans l'exploitation de l'héritage des JOJ. Il serait dès lors crucial de prendre du temps avec le comité afin d'estimer leur motivation à continuer d'organiser des événements ou de créer des offres, et d'éventuellement changer le statut de l'association en entreprise.

La huitième et dernière limite consiste en la communication autour des JOJ. Cet aspect avait déjà été évoqué au cours du travail. Effectivement, l'un des risques lorsque l'on établit une stratégie de positionnement est de tomber dans l'extrême au risque d'avoir l'effet inverse. L'objectif est de positionner la Vallée de Joux en tant que site olympique sur le long terme. Cet objectif pousse à mettre en place une communication et des actions qui relatent sans cesse les JOJ. Cependant, si l'évènement est relaté avec excès, un effet de répétition sera produit et la finalité sera contre-productive puisque les gens seront excédés. L'enjeu est de saisir la limite pour ne pas la franchir, tout en tirant au maximum parti des effets positifs qu'offrent les héritages laissés par la manifestation. De cela découle la limite imposée par la charte olympique à l'égard de l'utilisation de l'identification olympique à des fins commerciales. Finalement, la limite induite par la mise en avant excessive de l'olympisme est l'objectif espéré du long terme. Comme l'évènement ne peut pas être relaté au-delà de ses limites, il sera naturel qu'au bout

d'un certain temps la mise en avant des JOJ paraîtra désuète. C'est pour cela qu'il est difficile de prévoir une stratégie de positionnement sur le long terme à travers cet événement. Cependant, pour parer à cette limite, deux possibilités s'offrent à la Vallée de Joux. La première, un peu optimiste, serait d'organiser à nouveau au bout d'une dizaine d'années, une compétition olympique. La seconde, plus réaliste, serait de transformer la stratégie visant à définir la Vallée de Joux comme site olympique, en stratégie de positionnement sur le ski de fond. Cette transformation serait intuitive puisqu'elle découle du positionnement initial de site olympique.

9. Conclusion

Après avoir désigné une définition commune pour l'héritage olympique et les caractéristiques déterminantes des événements sportifs, ce travail a permis, dans un premier temps, de faire le point sur les héritages laissés par les JOJ à la Vallée de Joux. Il est principalement ressorti que la majorité des héritages présents sont intangibles, puisqu'ils requièrent le souvenir. L'une des faiblesses de la Vallée de Joux est qu'aucun héritage physique n'a pu être conservé sur le site des compétitions des Grandes Roches. En effet, le projet initial qui consistait à créer un espace nordique dans les locaux acquis pour l'évènement a subi des oppositions d'organisations pour la protection de la nature. C'est un désavantage, puisqu'actuellement, lorsqu'une personne se rend aux Grandes Roches, rien ne lui indique que des compétitions de ski de fond ont été organisées dans le cadre des JOJ. Bien que le projet soit toujours en vigueur grâce au dépôt d'un plan partiel d'affectation, il est primordial, dans le cas de la Vallée de Joux, de redoubler d'efforts dans le but d'exploiter tous les autres héritages laissés et ainsi parvenir à positionner la destination comme site olympique.

C'est pour cette raison que l'analyse des anciennes villes hôtes, à savoir Innsbruck, Lillehammer et Monthey, a été menée. Les investigations ont révélé qu'aucune stratégie claire n'avait été adoptée dans ces stations. Cependant, chacune a su tirer profit des héritages laissés par l'évènement. Les cas d'Innsbruck et de Lillehammer étaient un peu particuliers, puisque ces villes bénéficiaient déjà d'un passé olympique, avec l'organisation préalable de JO. De cette façon des héritages étaient déjà existants avant les JOJ. Malgré tout, autant Innsbruck que Lillehammer ont su tirer profit de la manifestation pour mettre à niveau les héritages passés, tout en développant davantage l'héritage olympique. En analysant les résultats de l'exploitation

des héritages par ces trois villes organisatrices, des pratiques communes ont pu être décelées. La finalité de cette étude a permis de recenser les meilleures pratiques, sources d'inspiration pour le cas de la Vallée de Joux. Le point positif était le recul que chacune des régions avait à l'égard de l'exploitation de l'héritage. Un résultat encourageant était de voir que plusieurs années après l'organisation des JOJ, l'utilisation de l'héritage restait un sujet encore très présent. C'est la preuve qu'il y a un réel potentiel dans la création d'une stratégie de positionnement basée sur les JOJ et l'exploitation de ses héritages.

Avec ces encouragements, une stratégie de positionnement a été imaginée pour la Vallée de Joux. A l'appui d'entretiens avec des experts et un parti prenant, et des résultats obtenus lors des phases précédentes, différentes idées ont été imaginées. Ces dernières ont été classifiées selon trois axes différents de développement, c'est-à-dire un développement promotionnel, un développement de l'offre sportive et un développement de l'offre tout public et touristique. Ces recommandations ont été expliquées, mais sans prendre en considération le paramètre financier et la potentialité.

C'est pour cela que la prochaine étape, dans l'optique de créer une stratégie de positionnement de la Vallée de Joux en tant que site olympique sur le long terme, sera de faire un état de la situation avec l'association Nordic Events et les personnes impliquées dans l'organisation des JOJ. Il sera nécessaire de définir clairement l'avenir de l'association et les attentes précises quant à la stratégie, lui donner un sens, une direction à suivre pour tous les développements futurs. Ensuite, il faudra justement choisir les offres à développer en déterminant un ordre de priorité, puis de contacter toutes les parties prenantes dans le but de mesurer leur motivation à s'engager dans la réalisation des projets imaginés. Puis, il sera question de chercher les fonds financiers, mais surtout d'évaluer les projets auprès du public-cible pour s'assurer de leur potentiel.

Il est évident que les recommandations faites dans ce travail sont subjectives et qu'il y a une multitude d'autres idées qui peuvent être développées selon les moyens financiers et les ressources à disposition. Ainsi, la mise en place d'une stratégie de positionnement basée sur les héritages olympiques est clairement réalisable et peut être démultipliée au fil des années. Malgré tout, la stratégie ne sera pas éternelle, puisqu'au bout d'un certain temps, à défaut d'organiser un événement olympique à nouveau, la valorisation des JOJ 2020 sera désuète.

Margaux Blondeau

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, 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 :

Monsieur Eric Michellod, professeur Hes-So valais

Monsieur Cédric Paillard, directeur de l'office du tourisme de la Vallée de Joux

Monsieur Stives Morand, syndic de la commune du Chenit

Monsieur Dominique Rochat, responsable du site hôte des JOJ de la Vallée de Joux

Monsieur Enrique Caballero, secrétaire général du FOJE à Monthey

Date : 29 juin 2020

L'auteur : Margaux Blondeau

M. Blondeau

Références

- Agha N. & Fairley S. & Gibson H. (2011). Considering legacy as a multi-dimensional construct: The legacy of the Olympic Games. *Sport Management Review* 15 (1): 125-139.
- Bessy O. & Suchet A. (2015). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Tourisme, sport et production de territoires*. Récupéré sur :
<https://doi.org/10.4000/tourisme.1023>
- Boukas N. & Ziakas V. & Boustras G. (2012). Olympic legacy and cultural tourism: exploring the facets of Athens'olympic heritage. *International journal of heritage studies* 12 (2): 203-228.
- Brand A. (2003). *L'impact touristique des grandes manifestations sportives suisses*. (M. Scaglione, Éd.) Lausanne: Travail de mémoire.
- Brighenti O. & Clivaz C. & Délétroz N. & Favre N. (2005). *De l'idée à la réussite: guide de candidature à des événements sportifs pour responsables politiques et administratifs*. (J.-L. Chappelet, Éd.) Chavannes-Lausanne: IDHEAP
- Cashman R. (2003). What is "Olympic Legacy"? In M. Moragas, C. Kennett, & N. Puig (Eds.), *The Legacy of the Olympic Games 1984–2000: International Symposium Lausanne, 14th, 15th and 16th November 2002* (pp. 31–42). Lausanne: International Olympic Committee.
- Comité International Olympique. (2017). *Approche stratégique en matière d'héritage : Une stratégie pour l'avenir*. Lausanne : Comité International Olympique. Récupéré sur :
<https://www.olympic.org/-/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Legacy/Approche->

Margaux Blondeau

strategique-du-CIO-en-matiere-d-heritage-version-complete.pdf?la=fr-
FR&hash=5C305A58C4D928660550B5CF9F8FEEBFF937FF1E

Comité international olympique. (09.2019). *Charte Olympique*. Lausanne : DidWeDo S.à.r.l.

Deffeyes L. (20.01.2005). Finance, image, tourisme, sport ... quelles retombées espérer ? *Le Nouvelliste*. P.22-23.

Desbordes M. & Falgoux J. (2007). *Organiser un événement sportif* (éd. 3e édition). Paris: Eyrolles Editions d'Organisation.

Dmcdirect.fr. (2020). Panneaux d'affichages libre. Récupéré sur:
<https://www.dmcdirect.fr/panneaux-d-affichages-libre-277>

Downward P. & Dawson A. & Dejonghe T. (2009). *Sports Economics: Theory, Evidence and Policy*. Amsterdam : Elsevier.

Ferrand A. (1993). La communication par l'événement sportif. *Sport et management*. Paris : Dunod, p.280-294.

François Sports. (2020). Informations cours de skating. Récupéré sur : <https://www.francois-sports.ch/cours-skating/>

Google.com/maps. (2020). Le Sechey. Récupéré sur :
<https://www.google.com/maps/@46.664703,6.3095123,3a,75y,61.39h,74.24t/data=!3m6!1e1!3m4!1svv2VF2i-xOn93sf-PDIJuw!2e0!7i13312!8i6656>

Gratton C. & Preuss H. (2008). Maximizing Olympic impacts by building up legacies. *The International Journal of the History of Sport* 25(14): 1922–1938.

Margaux Blondeau

Innsbruck 2012 Youth Olympic Games. (s.d.). *L'important, c'est de participer ! Rapport officiel*

des Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver de 2012 à Innsbruck. Récupéré sur :

[https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/YOG/W](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/YOG/Winter-YOG/YOG-Innsbruck-2012-Winter-Youth-Olympic-Games/Rapport-officiel-Innsbruck-2012.pdf#_ga=2.100952706.2001026616.1585654780-1372261901.1585654780)

[inter-YOG/YOG-Innsbruck-2012-Winter-Youth-Olympic-Games/Rapport-officiel-](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/YOG/Winter-YOG/YOG-Innsbruck-2012-Winter-Youth-Olympic-Games/Rapport-officiel-Innsbruck-2012.pdf#_ga=2.100952706.2001026616.1585654780-1372261901.1585654780)

[Innsbruck-2012.pdf#_ga=2.100952706.2001026616.1585654780-](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/YOG/Winter-YOG/YOG-Innsbruck-2012-Winter-Youth-Olympic-Games/Rapport-officiel-Innsbruck-2012.pdf#_ga=2.100952706.2001026616.1585654780-1372261901.1585654780)

[1372261901.1585654780](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/YOG/Winter-YOG/YOG-Innsbruck-2012-Winter-Youth-Olympic-Games/Rapport-officiel-Innsbruck-2012.pdf#_ga=2.100952706.2001026616.1585654780-1372261901.1585654780)

Innsbruck-tirol sports. (2015). About us. Récupéré sur :

<https://innsbrucktirolsports.com/about-us/?lang=en>

ISO. (2020). Les normes les plus connues. ISO 20121 L'événementiel pour un développement

durable. Récupéré sur : <https://www.iso.org/fr/iso-20121-sustainable-events.html>

Langlauf.ch. (2020). Swica Nordic Days. Récupéré sur :

<https://www.langlauf.ch/en/breitensport-anlaesse/swisscom-nordic-days/ueberblick/>

Larousse. (2020a). Langue française : dictionnaire. Héritage. Récupéré sur :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/heritage/39675>

Larousse. (2020b). Langue française : dictionnaire. Legs. Récupéré sur :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/legs/46601>

Larousse. (2020c). Langue française : dictionnaire. Evènement. Récupéré sur :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/evnement/31839>

Larousse. (2020d). Langue française : dictionnaire. Manifestation. Récupéré sur :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manifestation/49161?q=manifestation>

[#49068](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manifestation/49161?q=manifestation)

Margaux Blondeau

Lausanne 2020. (01.07.2017). *Plan de fondation des Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver de 2020*. Maison du Sport International : Lausanne.

Lausanne 2020. (21.01.2020). Lausanne 2020 fait briller la jeunesse olympique en Suisse et aux quatre coins du monde. Récupéré sur :

https://www.lausanne2020.sport/fr/news/lausanne-2020/lausanne_2020_fait_briller_la_jeunesse_olympique_en_suisse_et_aux_quatre_coins_du_monde

Leopkey B. & Parent M.M. (2011). Olympic Games Legacy: from general benefits to sustainable long-term legacy. *The international journal of the history of sport* 29 (6): 924-943.

Lillehammer 2016 Youth Olympic Games. (2016). *Go beyond. Create tomorrow*. 07 Media AS: Aurskog. Récupéré sur :
https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/YOG/Winter-YOG/YOG-Lillehammer-2016-Winter-Youth-Olympic-Games/Lillehammer-2016-Official-Report.pdf#_ga=2.100295382.972500266.1585572215-739716007.1585572215

Log events. (2020). Pistes de ski de fond synthétiques mobiles. Récupéré sur : <http://www.ski-fond-synthetique.com/>

Müller M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure studies* 34 (6): 627-642.

Margaux Blondeau

Myswitzerland.com. (2020). Les spots photo du Grand Tour. Récupéré sur :

<https://www.myswitzerland.com/fr-ch/decouvrir/voyages-thematiques/auto-moto-grand-tour/photo-spots/>

Myvalleedejoux.ch. (2020a). Ski de Fond – Vallée de Joux. Récupéré sur :

<https://www.myvalleedejoux.ch/fr/P4230/ski-de-fond-vallee-de-joux>

Myvalleedejoux. (2020b). Forêt du Risoud. Récupéré sur :

<https://www.myvalleedejoux.ch/fr/P20218/foret-du-risoud>

Olympic.org. (2020a). L'héritage à travers la jeunesse. Innsbruck. Récupéré sur :

<https://www.olympic.org/fr/heritage-olympique/l-heritage-a-travers-la-jeunesse>

Olympic.org. (2020b). L'héritage à travers la jeunesse. Lillehammer. Récupéré sur :

<https://www.olympic.org/fr/heritage-olympique/l-heritage-a-travers-la-jeunesse>

Passion Portes du Soleil. (2014-2019). Événements. 7^e Festival Olympique d'hiver de la

Jeunesse Européenne, FOJE Monthey 2005. Récupéré sur :

<https://www.passionportesdusoleil.com/evenements/foje-2005/>

Schlemmer P. & Shnitzer M. & Kristiansen E. (2017). Youth multi-sport events in Austria:

tourism strategy or just a coincidence? *Journal of Sport&Tourism* (21) 3, p.179-199.

Récupéré sur: <https://doi.org/10.1080/14775085.2017.1300102>

Skidefond.ch. (2020). Plans des pistes de ski de fond de la chaîne du Jura suisse. Récupéré

sur : [https://static.mycity.travel/manage/uploads/6/26/131488/1/carte-espace-](https://static.mycity.travel/manage/uploads/6/26/131488/1/carte-espace-nordique-vallee-de-joux.pdf)

[nordique-vallee-de-joux.pdf](https://static.mycity.travel/manage/uploads/6/26/131488/1/carte-espace-nordique-vallee-de-joux.pdf)

Margaux Blondeau

Skike.com. (2020). Images. Récupéré sur : https://skike.com/fr/accueil/let-passion-roll-le-sport-nordique-outdoor_index.0.0.0.html#images

Tomlinson A. (2000). From the field: Sydney 2000 and an Olympics research agenda. In M. Keech & G.McFee (Eds.), *Issues and values in sport and leisure cultures* (pp. 207–227). Aachen: Meyer & Meyer.

Tomlinson A. (2014). Olympic legacies: recurrent rhetoric and harsh realities. *Contemporary Social Science* 9 (2): 137-158.

Valais.ch. (2020). Grand Tour of Switzerland. Grand Tour Photospots. Récupéré sur : <https://www.valais.ch/en/information/landingpage/grand-tour-of-switzerland>

Vallée de Joux Tourisme. (12.2019). *L'écho touristique n°13 : 9 au 22 janvier 2020 Jeux Olympiques de la Jeunesse*. Imprimerie Baudat : Le Sentier.

Ville de Lausanne. (2020). Plan d'affectation. Récupéré sur : <https://www.lausanne.ch/officiel/administration/culture-et-developpement-urbain/urbanisme/a-propos/projets/plan-affectation.html>

Weddingomania.com. (2020). 21 Whimsical Circus Wedding Theme Ideas. Récupéré sur: <https://www.weddingomania.com/circus-wedding-ideas/>

Wong D. (2011). The Youth Olympic Games: Past, Present and Future. *The International Journal of the History of Sport* (28) 13, p.1831-1851. Récupéré sur: <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.594687>

Zurich parcoursvita. (2020). Info. Récupéré sur : <https://www.zurichparcoursvita.ch/fr/Info>