

RAPPORT DE MISSION DE LA PUBLIC FACTORY

Accompagnement par l'État de la transition des stations de montagne

<p>Partenaires</p> <p>Caroline Mauduit, chargée de Mission Montagne Tourisme et Ruralité Claire Faessel-Virole directrice de projets Politique et aménagement de la montagne</p>	<p>Encadrant du projet</p> <p>Christian Desmaris</p>
<p>Étudiants</p> <p>Nathan Dumont Alexandre Guillot--Jacquinod Leïlou Mayet Constance Mirandon Merlin Pelloquin Léa Pichereau Romain Quellier Jules Wachenheim-Schneider</p>	

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons tout d'abord exprimer notre profonde gratitude à Madame Caroline Mauduit (SGAR de la région Auvergne-Rhône-Alpes) et Madame Claire Faessel-Virole (CEREMA) pour la confiance qu'elles nous ont accordée en nous confiant cette mission. Leur accompagnement attentif, leurs retours constructifs et leur engagement tout au long du projet ont été déterminants dans la réussite de notre travail. Nous avons particulièrement apprécié leur disponibilité et leur implication constante dans cette démarche de création d'une communauté d'acteurs autour de la transition des petites et moyennes stations de montagne sur la plateforme Expertise Territoires.

Nous tenons également à remercier l'ensemble de l'équipe de la Public Factory, et en particulier Madame Martine Huyon et Monsieur David Vallat, pour l'accueil bienveillant et le cadre de travail inspirant qu'ils nous ont offert. Leur écoute, leurs conseils avisés et l'ambiance apaisée qu'ils ont su instaurer au sein de cette structure ont grandement contribué à la qualité de notre expérience et à l'avancée sereine de notre projet.

Enfin, nous adressons un remerciement sincère à Monsieur Christian Desmaris, notre professeur encadrant, pour sa passion, sa motivation constante et son accompagnement tout au long de ce travail. Son regard critique, sa disponibilité et son implication ont été des atouts précieux pour nous guider dans ce projet.

SOMMAIRE

Remerciements	2
Liste des sigles et des acronymes	4
Liste des illustrations	5
Introduction	6
1. ASPECTS THÉORIQUES DES TRANSITIONS EN MONTAGNE : INTÉRÊT, MÉTHODOLOGIES ET RÉSULTATS DE NOTRE ÉTAT DE L'ART ET DE NOTRE PREMIÈRE SALVE D'ENTRETIENS.....	11
1.1. Intérêt d'une approche théorique : nécessité de s'acculturer à un sujet complexe.....	11
1.2. Méthodes de collecte et d'analyse des informations	12
1.3. Résultats de notre étude théorique.....	16
2. ASPECTS EMPIRIQUES	22
2.1. Diagnostic des Communautés	22
2.2. Retour des territoires.....	26
3. PRÉCONISATIONS	30
3.1. Renforcement de la Collaboration et de la Gouvernance	30
3.2. Animation et Dynamisation de la Communauté.	30
3.3. Partage et Diffusion des Connaissances.....	31
3.4. Suivi et Évaluation de la Communauté	31
3.5. Budget et Ressources	32
Conclusion	33
Bibliographie.....	36
Annexes	39
Table des matières	40
Résumé.....	43

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ADÈME

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, **36**

AGIR

Association Généraliste pour l'Insertion par les Ressources Humaines, **21**

ANCT

Agence Nationale de Cohésion des Territoires, **4**

ANMSM

Association Nationale des Maires des Stations de Montagne, **26**

AURA

Auvergne Rhône-Alpes, **6**

Cerema

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement, **6**

CERMA

Centre de recherche méthodologique en architecture, **20**

CRTE

Contrats de Réussite de la Transition Écologique, **21**

ECAM

École catholique des arts et métiers de Lyon, **37**

FEADER

Fonds européen agricole pour le développement rural, **16**

FUB

Fédération française des usagers de la bicyclette, **21**

GICC

Gestion et Impacts du Changement Climatique, **34**

GIEC

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, **5**

IRA

Institut régional d'administration, **34**

IRSTEA

Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, **37**

LESSEM

Laboratoire EcoSystèmes et Sociétés En Montagne, **37**

LFA

Loire Forez Agglomération, **27**

MAIA

modélisation améliorative et intégrée de l'adaptation, **36**

OFB

Office français de la biodiversité, **36**

ONERC

Observatoire national sur les effets du réchauffement climatique, **34**

PACA

Provence-Alpes-Côte d'Azur, **36**

PACC

Plan stratégique d'Adaptation au Changement Climatique, **38**

PNR

Parc Naturel Régional, **34**

SGAR AURA

Secrétariat Général pour les Affaires Régionales d'Auvergne-Rhône-Alpes, **6**

UGA

Université Grenoble Alpes, **35**

VTT

Vélo Tout Terrain, **18**

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Carte mentale – Structurer et animer une communauté de stations de montagne en transition.....	26
Tableau 1 : Comparatif des communautés d’accompagnement à la transition territoriale portées par le Cerema.....	23

AVANT-PROPOS

Une première approche du défi de la transition en milieu montagnard

Alors que l'économie montagnarde s'est fortement développée à partir des Trente Glorieuses autour des sports d'hiver, avec la pratique du ski en tête, le changement climatique menace la pérennité de ces stations encore largement orientées autour du modèle dit du « tout-ski ». Si la popularité des sports d'hiver est antérieure à la Seconde Guerre mondiale, c'est pendant les Trente Glorieuses que ces pratiques connaissent un véritable *boom*, avec un nombre de stations multiplié par quatre entre 1960 et 1975 et, surtout, avec la création de grands complexes dédiés au ski comme La Plagne ou Avoriaz¹. Il y a ainsi l'émergence d'une véritable industrie des sports d'hiver, à laquelle l'État a grandement pris part, notamment en termes d'aménagement du territoire, nécessitant la création de logements touristiques et de services dédiés à ce nouvel afflux de touristes. Il y a donc eu un investissement massif autour de ces nouvelles pratiques, dont les remontées mécaniques sont un exemple phare. Toutefois, contrairement aux « vacances à la mer », qui ont concerné la quasi-totalité des couches de la population française, les sports d'hiver sont, en moyenne, restés l'apanage des classes aisées, témoignant d'un certain statut social. Skier n'est ainsi pas qu'une pratique sportive, mais aussi sociale.

Il n'en demeure pas moins que cette industrie fondée sur « l'or blanc » reste fortement tributaire du climat. En effet, l'enneigement est une donnée majeure pour appréhender ce sujet. Or, le réchauffement climatique raccourcit et continuera de raccourcir les durées effectives d'enneigement des stations, en commençant par celles situées aux altitudes les plus basses. Si des dispositifs artificiels ont été pensés pour pallier ce défaut d'enneigement, leur pérennité et soutenabilité, d'un point de vue financier notamment, interrogent. Certaines stations ferment déjà. La question n'est donc pas tant de se demander si le modèle du « tout-ski » va arriver à sa fin, mais plutôt « quand », amenant ainsi à la réflexion sur les alternatives envisageables pour préserver l'économie montagnarde, et donc les emplois liés. Les acteurs publics, qu'ils soient étatiques ou locaux, prennent progressivement conscience de ces enjeux et agissent pour « sauver la montagne », comme le démontre la multiplicité des programmes et dispositifs envisagés pour accompagner les stations de montagne, et particulièrement les petites et moyennes, dans les transitions qui s'imposent à elles, à l'instar du Plan Avenir Montagnes porté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) ou la « mise à jour », en 2016, de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, dite « Loi montagne ».

C'est par le développement de la connaissance et des savoirs que l'Homme pourra « se rendre comme maître et possesseur de la nature », telle est la méthode formulée par Descartes dans son Discours de la Méthode en 1637². Il semble que ce vœu se soit progressivement mué en

¹ *L'essor des vacances aux sports d'hiver*, Auvergne-Rhône-Alpes | Occitanie, INA (Institut national de l'audiovisuel), coll. « 24 heures sur la Deux », 24 janvier 1970, Reportage, 05:32 (en ligne : <https://enseignants.lumni.fr/fiche-media/00000000374/l-essor-des-vacances-aux-sports-d-hiver.html> ; consulté le 28 mars 2025).

² Descartes René, *Discours de la méthode*, Gallimard, Paris, coll. « Folio Essais », 1637, vol. 6/6.

prophétie tant les hommes, par le développement des sciences et, *in fine*, de la technique, ont embrassé une conception utilitariste de leur environnement, abandonnant la conception prémoderne de la nature fondée sur une forme de dépendance heureuse. Les révolutions industrielles du XIX^{ème} siècle sont l'illustration parfaite de cette conception cartésienne de la nature.

L'industrialisation des sociétés occidentales nous a fait entrer dans l'ère de l'anthropocène, c'est-à-dire « un âge géologique que nous avons forgé nous-mêmes ». Ce nouvel âge géologique sera caractérisé par le réchauffement global des températures et l'effondrement de la biodiversité. À cet égard, les différents scénarios du GIEC font état d'une augmentation des températures par rapport à l'ère préindustrielle allant de + 1,5°C, en cas de réduction drastique et immédiate des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à + 6°C si aucune action concrète n'est entreprise afin de réduire les émissions globales. Heidegger, dans sa Conférence sur « La question de la technique »³, n'hésite pas à désigner Descartes comme le principal responsable, voire coupable, du divorce de l'Homme avec la nature. Il fait le constat que « le monde apparaît maintenant comme un objet ». Désormais, cette conception utilitariste de la nature se heurte aux limites de cette dernière. C'est ce que nous a enseigné le Rapport Meadows de 1972⁴ portant sur les limites planétaires qui s'imposent à la croissance des sociétés modernes.

Il s'agit donc de repenser, non seulement le rapport qu'entretiennent nos sociétés à la nature, mais par voie de conséquence nos systèmes économiques et politiques. Ce constat s'impose *a fortiori* au modèle montagnard et à son économie qui, loin d'avoir divorcé avec la nature, apparaît plus que jamais tributaire de cette dernière. Si la France est particulièrement concernée par ces changements, les Alpes françaises le sont d'autant plus. En effet, « les montagnes se réchauffent deux fois plus vite que les autres écosystèmes : dans les Alpes et les Pyrénées françaises, la température a augmenté de plus de deux degrés au cours du XX^{ème} siècle, contre 1,4°C dans le reste de la France », constate Météo France.

La notion de durabilité dans le contexte des petites et moyennes stations de montagne s'articule autour de deux dimensions essentielles : la préservation de l'environnement et l'équité sociale. Cet équilibre implique d'harmoniser les intérêts des résidents permanents, des travailleurs saisonniers et des visiteurs. La pérennisation des stations requiert donc une approche systémique qui prend en compte à la fois les effets du changement climatique et les interactions entre ces groupes. Par ailleurs, l'évolution des petites stations vers une offre plus diversifiée que le ski traditionnel s'impose comme une stratégie clé. La transition des stations de montagne ne peut se réaliser sans une gouvernance territoriale et une coopération renouvelée entre les différents échelons. Ainsi, le développement de solutions de mobilité durable, la mise en place de politiques facilitant l'accès au logement et la gestion efficace des ressources en eau sont autant d'éléments fondamentaux pour assurer la viabilité à long terme de ces territoires. À cet égard, les travaux

³ Heidegger Martin, « La question de la technique », dans *Essais et conférences*, Allemagne, Gallimard, coll. « Tel », n°52, 1953, p. 9-49.

⁴ Meadows Donella, Dennis Meadows, Jorgen Randers et Behrens William III, *Les limites à la croissance (dans un monde fini). Un rapport pour le projet du Club de Rome sur la situation critique de l'humanité.*, 1er édition, Paris, Dartmouth College Library Digital Production Unit, 1973.

d'AdaMont⁵ sur les stratégies d'adaptation et la modélisation intégrée (2018) peuvent servir de référence. Dès lors, la France – l'un des plus grands « producteurs de ski » au monde avec 53,9 millions de « journées-skieur » – doit repenser le modèle économique orienté exclusivement vers le « tout-ski » afin d'assurer la viabilité économique des territoires de montagne, leur habitabilité ainsi que leur développement à long terme. Plus encore, l'enjeu réside dans la préservation d'un patrimoine naturel exceptionnel plus que jamais menacé.

Cadrage de travail et intérêt

Dans le cadre de notre mission, nous nous inscrivons dans un vaste projet d'accompagnement des transitions des stations de montagne, initié par l'État, avec un accent particulier sur la région Auvergne-Rhône-Alpes. Notre implication se concentre sur l'Axe 2, intitulé « Constituer un socle de connaissances et de bonnes pratiques pour les partager avec les acteurs pour les mettre en mouvement », de la feuille de route élaborée conjointement par le SGAR AURA et le Cerema. Ce projet est mené en partenariat avec Caroline Mauduit, Conseillère auprès de la Préfète de Région AURA, en charge de la mission Montagne, Tourisme, Ruralité et Jeux Olympiques et Paralympiques 2030 au SGAR, ainsi que Claire Faessel-Virole, Directrice de projets Politique et aménagement de la montagne au Cerema. Le Cerema est un établissement public de référence qui développe et enrichit l'expertise publique en matière d'aménagement, de cohésion territoriale, de transition écologique et énergétique, ainsi que d'adaptation au changement climatique. Il apporte à l'État et aux collectivités territoriales une expertise technique essentielle à la mise en œuvre des politiques publiques de développement durable et d'aménagement du territoire, notamment pour des projets complexes, innovants ou nécessitant une approche pluridisciplinaire. Ses missions incluent la conduite d'activités de recherche et d'innovation, la capitalisation et la diffusion de connaissances scientifiques et techniques, ainsi que des interventions opérationnelles, en particulier en situation d'urgence ou post-crise. Le SGAR AURA, quant à lui, joue un rôle central dans la coordination et la mise en œuvre des politiques publiques au niveau régional. Il assure la cohérence des actions de l'État en région, en veillant à l'adaptation des politiques nationales aux spécificités locales. Dans le contexte des transitions des stations de montagne, le SGAR AURA collabore étroitement avec des partenaires tels que le Cerema pour élaborer des stratégies adaptées aux défis environnementaux, économiques et sociaux propres à ces territoires. En mobilisant l'expertise technique du Cerema et la capacité de coordination du SGAR AURA, nous œuvrons à la diffusion de solutions innovantes et adaptées aux spécificités des territoires de montagne, favorisant ainsi leur résilience face aux enjeux climatiques et socio-économiques actuels.

⁵ *Rapport final du projet AdaMont* (Piazza-Morel Delphine, Arlot Marie-Pierre, Philippe Félix et Véron François), IRSTEA-UMR CNRM, Météo-France/CNRS - PNR Vercors, GICC-ONERC, coll. « Impacts du changement climatique et adaptation en territoire de montagne », 2015 (en ligne : <http://docs.gip-ecofor.org/public/GICC/ADAMONT/RapportFinalAdaMont2018.pdf> ; consulté le 28 novembre 2024).

L'accompagnement des transitions des petites et moyennes stations de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes est un enjeu majeur qui s'inscrit dans une dynamique de résilience face aux défis climatiques, économiques et sociaux. Ces stations, souvent plus vulnérables que les grands domaines skiables, sont confrontées à une diminution progressive de l'enneigement due au changement climatique, mettant en péril leur modèle économique traditionnel basé sur le ski. Cette transition vise ainsi à repenser leur attractivité en diversifiant les activités proposées, notamment en développant un tourisme quatre saisons, des offres écotouristiques et des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

D'un point de vue économique, ces stations jouent un rôle clé dans l'activité des territoires de montagne, générant des emplois directs et indirects et contribuant à l'équilibre économique local. En soutenant leur transition, il s'agit d'assurer la pérennité de ces emplois, de favoriser l'innovation et d'encourager l'investissement dans de nouveaux secteurs, comme l'éco-tourisme, les mobilités douces ou la valorisation du patrimoine naturel et culturel. Une station qui s'adapte et innove devient un levier de développement durable et d'attractivité pour sa région. Sur le plan social, la transition des stations est essentielle pour maintenir la vie locale en montagne. Nombreuses sont les communes dont l'économie repose largement sur le tourisme hivernal, et une perte d'attractivité aurait des conséquences directes sur les commerces, les services et l'emploi, risquant d'accélérer le phénomène de dévitalisation des territoires de montagne. Accompagner ces stations dans leur mutation, c'est donc aussi permettre aux populations locales de continuer à vivre et travailler dans ces espaces en leur offrant des perspectives d'avenir adaptées aux évolutions climatiques et sociétales.

Enfin, d'un point de vue sociétal, cette démarche répond à une aspiration croissante pour un tourisme plus durable, moins dépendant des infrastructures lourdes et énergivores, et plus intégré aux enjeux environnementaux. En soutenant la transition des petites et moyennes stations, on favorise un tourisme plus responsable, axé sur la préservation des milieux naturels et la valorisation des savoir-faire locaux. Cet accompagnement permet également de sensibiliser les visiteurs aux enjeux du changement climatique et de les encourager à adopter des pratiques plus durables dans leurs loisirs. Ainsi, accompagner la transition des stations de montagne en AURA, c'est anticiper les mutations à venir, préserver les équilibres économiques et sociaux locaux, tout en contribuant à la transformation d'un modèle touristique plus durable et résilient.

Axe de recherche

Les petites et moyennes stations de montagne de la région Auvergne-Rhône-Alpes sont aujourd'hui confrontées à des mutations profondes. Le changement climatique remet en question leur modèle économique historiquement basé sur l'enneigement, tandis que les attentes sociétales évoluent vers un tourisme plus durable et diversifié. Par ailleurs, ces territoires doivent faire face à des enjeux économiques et sociaux majeurs : maintien de l'attractivité, adaptation des infrastructures, diversification des activités et préservation des emplois locaux. Dans ce contexte,

la mise en mouvement des acteurs concernés – élus, professionnels du tourisme, associations, experts et habitants – apparaît comme une nécessité pour accompagner ces transitions de manière concertée et efficace.

Cependant, un défi persiste : comment fédérer ces multiples parties prenantes et favoriser une dynamique collective qui dépasse les initiatives ponctuelles pour s’inscrire dans la durée ? Si des dispositifs d’accompagnement existent, ils restent souvent dispersés, limitant ainsi la diffusion des bonnes pratiques et la montée en compétences des acteurs locaux. Face à ce constat, notre projet s’inscrit dans une logique de structuration et d’animation d’une communauté dédiée aux transitions des stations de montagne, avec pour ambition de créer un espace de collaboration efficace et pérenne.

La question de recherche qui guide notre travail est donc la suivante : **comment mettre les acteurs en mouvement afin de répondre aux défis des transitions au sein des petites et moyennes stations de montagne de la région ?** Nous formulons l’hypothèse que **la création d’une communauté d’acteurs sur la plateforme Expertise Territoires, hébergée par le Cerema, constitue un levier pertinent pour structurer l’échange, mutualiser les connaissances et encourager l’action collective.** Un tel espace permettrait de capitaliser sur les expériences existantes, de partager des ressources adaptées et de favoriser l’émergence de solutions coconstruites.

Pour répondre aux attentes des commanditaires, notre mission se structure autour de l’élaboration du cahier des charges de la Communauté « **Les petites stations de montagne en transition** », en vue de son intégration sur la plateforme Expertise Territoires. Ce travail implique plusieurs étapes essentielles. Tout d’abord, il s’agit de **définir le cadre et les objectifs de cette communauté**, en précisant les publics cibles, les types d’interactions envisagées et les outils à mobiliser. La rédaction d’un « **schéma de vie** » permettra ensuite de structurer l’organisation de cette communauté en précisant le rôle des acteurs impliqués, les ressources à partager et les modalités de gestion des contributions.

Par ailleurs, le succès de cette initiative repose sur une dynamique d’animation soutenue. Notre mission inclut donc **la planification de l’ouverture de la communauté**, avec l’organisation d’un événement de lancement visant à mobiliser les premiers membres et à créer une dynamique d’adhésion. Enfin, afin d’assurer un engagement sur le long terme, nous définirons un programme d’animations pour la première année, en identifiant les thématiques prioritaires, les formats d’échange (webinaires, groupes de travail, publications) et les intervenants à mobiliser.

Ce projet s’inscrit ainsi dans une démarche de co-construction et d’accompagnement, en veillant à ce que la communauté soit un espace vivant et utile aux acteurs impliqués dans les transitions des stations de montagne. En structurant et en animant cette communauté, nous créons les conditions nécessaires pour que ces territoires puissent, ensemble, construire des solutions adaptées et durables face aux défis qui les attendent.

1. ASPECTS THÉORIQUES DES TRANSITIONS EN MONTAGNE : INTÉRÊT, MÉTHODOLOGIES ET RÉSULTATS DE NOTRE ÉTAT DE L'ART ET DE NOTRE PREMIÈRE SALVE D'ENTRETIENS

1.1. Intérêt d'une approche théorique : nécessité de s'acculturer à un sujet complexe

Nous doter d'une approche théorique et académique solide nous est rapidement apparu être une étape préalable nécessaire à nos travaux. Compte-tenu de la densité, de la complexité et de l'ampleur de notre sujet ainsi que des acteurs pluriels, aux intérêts parfois antagonistes qu'il mobilise, nous souhaitons disposer d'une acculturation forte aux enjeux de transitions en montagne avant d'envisager des réalisations plus concrètes. Cette acculturation théorique s'est décomposée en deux parties : un état de l'art, d'une part, et, d'autre part, des entretiens auprès d'universitaires, de magistrats et des premiers acteurs de terrains constituant notre première vague d'entretien.

1.1.1. *L'état de l'art : un processus d'acculturation essentiel face à la complexité de l'accompagnement des petites stations de montagne en transition*

Dans un contexte de transition marqué par des enjeux systémiques et interdépendants, la réalisation d'un état de l'art constitue une démarche universitaire fondamentale pour comprendre et analyser la manière dont les petites stations de montagne font face aux enjeux liés au réchauffement climatique. Face à la complexité de la situation, où s'entrelacent voire s'entrechoquent des dynamiques environnementales, économiques, sociales et politiques, l'état de l'art permet de structurer un savoir rigoureux, fondé sur une approche pluridisciplinaire et scientifique.

Il ne s'agit pas seulement d'accumuler des connaissances existantes, mais de les hiérarchiser, les croiser et les mettre en perspective à l'aune de notre sujet. L'objectif est ainsi de distinguer les grands paradigmes qui orientent aujourd'hui l'action publique en montagne, notamment les tensions entre modèle productif et impératif écologique, entre gouvernance locale et intervention étatique, ou encore entre logique d'adaptation et volonté de transformation plus radicale. Face à un modèle de développement qui repose historiquement sur une économie du ski en crise, l'état de l'art permet aussi d'évaluer les différentes stratégies de transition envisagées : diversification du tourisme, innovations en matière de mobilité, gestion durable des ressources en eau et adaptation des infrastructures. Il offre une vision comparée des réponses institutionnelles en France et à l'international.

Enfin, l'état de l'art ne se limite pas à une fonction de documentation. Il joue un rôle crucial dans l'acculturation des acteurs académiques et professionnels, en offrant un cadre de référence

pour comprendre les enjeux techniques, réglementaires et financiers de la transition des petites stations. Dans une logique de construction du savoir et d'aide à la décision, il sert de socle théorique et analytique pour la poursuite de nos travaux. Ainsi, dans une démarche universitaire rigoureuse, il constitue un préalable incontournable pour toute réflexion stratégique sur l'avenir des territoires de montagne et sur les leviers d'action de l'État en leur faveur.

1.1.2. De la nécessité de compléter notre analyse par des entretiens

Toutefois, il nous est également apparu essentiel de compléter cette phase d'acculturation à la littérature grise et scientifique par une démarche de terrain, consistant en une série d'entretiens approfondis semi-dirigés avec différents acteurs identifiés lors de notre état de l'art. Alors que les rapports, articles et études offrent une analyse rigoureuse et globale des dynamiques en jeu, ces échanges permettent d'accéder à une compréhension plus fine et incarnée des réalités locales. Ils révèlent les perceptions, les contradictions et les ajustements opérés par les acteurs confrontés aux défis concrets de la transition, tout en mettant en lumière les tensions éventuelles entre les cadres théoriques et leur mise en œuvre pratique.

Dans cette perspective, nous avons souhaité aller à la rencontre des principaux chercheurs qui analysent les mutations des territoires de montagne sous toutes leurs facettes – climatiques, économiques, sociales et politiques – ainsi que des premiers acteurs de terrain qui participent à ces transformations. Cette étape, indispensable à la consolidation de notre réflexion, poursuivait plusieurs objectifs complémentaires :

- Recueillir des visions prospectives sur l'évolution des modèles économiques et territoriaux des petites stations, en intégrant les tendances de long terme ainsi que les scénarii d'adaptation possibles.
- Identifier les points de blocage et les leviers d'action susceptibles d'accélérer ou, au contraire, de freiner la transition, en interrogeant à la fois les dynamiques institutionnelles, les contraintes réglementaires et les ressources mobilisables.
- Éclairer les écarts entre discours institutionnels et réalités du terrain, en initiant une mise en dialogue entre les politiques publiques et les expériences vécues par les acteurs locaux. Cette démarche visait ainsi à mieux comprendre la manière dont les dispositifs actuels sont perçus, appropriés ou contournés, et à identifier les ajustements nécessaires pour renforcer leur efficacité.

En croisant ces différentes approches nous entendions ainsi nourrir une réflexion plus ancrée et opérationnelle sur les trajectoires d'avenir des petites stations de montagne.

1.2. Méthodes de collecte et d'analyse des informations

Dans un souci de rigueur scientifique, nous avons adopté une méthodologie précise et définie collectivement pour nos recherches théoriques. Cette méthodologie commune garantit, par ailleurs,

une efficacité plus grande ainsi qu'une cohérence et une homogénéité entre les différents membres de notre groupe auxquels ont été réparties les différentes tâches de collecte, d'analyse et de synthèse des données.

1.2.1. Méthodologie de l'état de l'art

1.2.1.1. Périmètre de l'état de l'art et sélection des sources

La rédaction de notre état de l'art a suivi une méthodologie rigoureuse, inspirée des consignes de la Bibliothèque de l'IEP de Lyon et des conseils de notre enseignant encadrant. Nous avons réparti les différentes sources pour adopter une méthode efficace et balayer le plus largement les dimensions de notre sujet. Afin de garantir une approche structurée, nous avons d'abord délimité précisément notre sujet, notamment grâce à la construction de cartes mentales et à l'utilisation de divers outils de recherche documentaire.

Notre recherche bibliographique s'appuie sur une diversité de sources académiques, institutionnelles et juridiques.

- Sources fournies par les commanditaires : Une base de données précieuse comprenant des rapports d'agences publiques et d'institutions impliquées dans la transition des stations de moyenne montagne.
- Publications scientifiques : Articles issus de Google Scholar, du fichier central des thèses et de revues universitaires spécialisées en aménagement du territoire, politiques publiques et transition écologique.
- Textes juridiques et réglementaires : Consultés via Légifrance, afin d'analyser le cadre normatif encadrant les politiques publiques en montagne.

La recherche est guidée par des mots-clés structurants, permettant une approche transversale des enjeux liés à notre sujet.

Mots-clés principaux : Adaptation, Agriculture, Changement climatique, Communes supports, Diversification, Domaine skiable, Eau, Éducation, Emploi, Enneigement, Forêt, Gestion des risques, Gouvernance, Industrie, Logement, Lois Montagne, Métiers, Mobilité, Moment de puissance, Montagne, Offre de ski, Participation citoyenne, Plans Neige, Politiques publiques, Population permanente, Remontées mécaniques, Résilience, Ressources naturelles, Stations de moyenne montagne, Territoire, Tourisme durable, Transition.

1.2.1.1. Protocole de recherche et d'analyse

Une fois le périmètre défini, nous avons pu procéder à l'analyse et la synthèse des documents étudiés. Nous avons élaboré des fiches de lecture standardisées pour chaque référence analysée afin de garantir une homogénéité et une disponibilité de notre matériau théorique.

Chaque fiche comprend :

- La référence normée, permettant d'assurer une traçabilité des sources utilisées.
- Une définition du thème principal abordé dans le document.
- Une liste de mots-clés facilitant le classement des références et leur interconnexion.
- Un résumé détaillé de l'ouvrage, article ou rapport étudié.
- Une analyse des apports du document pour notre sujet et de sa pertinence dans le cadre de notre réflexion.
- Des citations sélectionnées, mettant en avant des éléments particulièrement éclairants ou structurants.

1.2.1.2. Organisation et classification des références

Face à la richesse et à la diversité des documents collectés, nous avons adopté un classement par nature de document, plutôt que par thématique, afin de structurer efficacement notre analyse.

Chaque référence est ainsi catégorisée selon son type :

- Rapports institutionnels et études de terrain
- Articles et ouvrages scientifiques
- Publications juridiques et réglementaires

Au sein de chaque catégorie, les documents sont classés par ordre alphabétique, afin de faciliter leur consultation et leur mobilisation au fil de l'avancée du projet.

Chaque fiche de lecture est numérotée, permettant ainsi une identification rapide et un renvoi précis lors des analyses comparatives.

L'organisation retenue garantit une lecture fluide et une utilisation efficace des références tout au long de notre travail, en assurant une articulation cohérente entre les diagnostics territoriaux et les préconisations formulées pour accompagner la transition des stations de moyenne montagne.

1.2.2. Méthodologie des entretiens : un processus structuré pour approfondir l'analyse

1.2.2.1. Sélection des interlocuteurs et diversité des points de vue

Notre approche a reposé sur une sélection variée d'acteurs, s'appuyant à la fois sur les enseignements tirés de notre état de l'art et sur les recommandations formulées par nos commanditaires ainsi que sur des connaissances personnelles. En effet, la réalisation de cet état de l'art ne s'est pas limitée à une simple revue des travaux existants : elle nous a permis de cartographier les différentes réflexions sur la transition des petites stations de montagne et d'identifier les acteurs clés qui y contribuent. Ainsi, nous avons pu arrêter, après en avoir collectivement débattu, une liste d'acteurs avec qui nous souhaitons nous entretenir

Les acteurs interrogés peuvent être classés selon quatre catégories :

- Les experts et universitaires : chercheurs spécialisés dans l'aménagement du territoire, le climat et la gouvernance des stations (Hugues François, Samuel Morin, Étienne Cossart...)
- Les acteurs associatifs et environnementaux : représentants d'organisations engagées pour un modèle plus durable (Vincent Neirinck, Mountain Wilderness...).
- Des premiers élus et gestionnaires : responsables de collectivités et représentants de structures publiques impliquées dans le développement des territoires de montagne (Nicolas Evrard).
- Des professionnels du ski et du tourisme : représentants de stations, formateurs et représentants des moniteurs de ski (Céline Dole, Yannick Turelle, Laurent Reynaud...).

1.2.2.2. Conduite des entretiens

Les entretiens ont été réalisés majoritairement en visioconférence, en fonction des disponibilités des interlocuteurs, afin de faciliter leur participation tout en garantissant une diversité de profils et d'expertises. Chacun d'eux s'est appuyé sur un guide d'entretien semi-directif, préparé en amont par chaque binôme, conçu pour structurer les échanges tout en laissant place à la spontanéité et à l'approfondissement des sujets jugés particulièrement pertinents par les participants. Ce guide s'articulait autour des thématiques suivantes :

- État des lieux des petites stations : identification des principaux enjeux environnementaux, économiques et sociaux, avec un accent sur les effets du changement climatique, les mutations du tourisme et les impacts sur les territoires.
- Rôle de l'État et des politiques publiques : analyse des dispositifs d'accompagnement existants, de leur efficacité perçue et des éventuelles limites rencontrées par les acteurs de terrain.
- Stratégies d'adaptation et de diversification : mise en lumière des initiatives déjà engagées pour repenser le modèle économique des petites stations, des succès observés et des freins structurels ou conjoncturels à leur déploiement.
- Vision prospective et scénarios d'évolution : exploration des trajectoires envisageables pour ces territoires de montagne, identification des transformations à anticiper et des leviers à activer pour assurer une transition réussie.

Bien que cette trame ait servi de fil conducteur, les entretiens ont souvent pris la forme de discussions ouvertes, favorisant un échange libre et approfondi. Cette approche a permis aux interlocuteurs de développer spontanément leur analyse, de partager des retours d'expérience concrets et d'exposer des points de vue parfois absents des discours institutionnels ou des analyses académiques. Certains échanges ont ainsi révélé des perceptions inédites, des contradictions internes aux stratégies mises en œuvre, ainsi que des pistes d'action émergentes, enrichissant considérablement notre compréhension des dynamiques à l'œuvre dans ces territoires en transition.

1.2.2.3. *Synthèse des résultats*

Chaque entretien a été systématiquement enregistré et retranscrit avec précision afin de garantir une analyse fine et rigoureuse des propos recueillis. Cette méthodologie nous a permis de préserver l'intégrité des discours et d'assurer une exploitation optimale des données recueillies.

Dans un souci de clarté et de structuration, une synthèse individuelle de chaque entretien a été réalisée. Elle comprend :

- Des mots-clés permettant d'identifier rapidement les thématiques centrales abordées.
- Des citations significatives, illustrant les arguments, les préoccupations et les positionnements des acteurs interrogés.
- Un résumé détaillé, restituant fidèlement les principaux enseignements et mettant en exergue les éléments saillants des échanges.

Au-delà de ces synthèses individuelles, une analyse transversale a été menée afin d'extraire des enseignements plus globaux et de donner une vision d'ensemble des dynamiques à l'œuvre. Cette démarche a permis de :

- Comparer les points de vue des différents acteurs et d'identifier les convergences, mais aussi les tensions et divergences dans leurs perceptions et recommandations.
- Dégager des tendances fortes sur les enjeux de transition des stations de montagne, en mettant en relief les dilemmes majeurs, notamment la tension entre le maintien du modèle économique centré sur le ski et la nécessité d'une diversification plus durable des activités.
- Faire émerger des recommandations concrètes destinées à améliorer l'accompagnement des stations par les pouvoirs publics, en identifiant des leviers d'action adaptés aux contraintes locales et aux ambitions de transition.

Ainsi, ces entretiens ont considérablement enrichi notre état de l'art en ancrant les analyses théoriques dans la réalité du terrain. Ils ont permis d'affiner notre compréhension des dynamiques locales et des arbitrages nécessaires, tout en mettant en lumière les ajustements indispensables pour concevoir des politiques publiques plus cohérentes, pragmatiques et adaptées aux défis complexes auxquels sont confrontées les petites stations de montagne en transition.

1.3. **Résultats de notre étude théorique**

1.3.1. *Pour l'état de l'art*

L'économie des stations de montagne, historiquement fondée sur le modèle du « tout-ski », connaît une crise structurelle en raison du changement climatique et de l'évolution des attentes touristiques. L'augmentation des températures affecte l'enneigement naturel, et les études de

Météo-France⁶ montrent que les massifs français se réchauffent deux fois plus vite que la moyenne nationale.

Dans ce contexte, une transition est nécessaire. Si les auteurs et institutions s'accordent sur ce constat, les stratégies proposées divergent fortement. Deux grandes tendances se dessinent :

- Une approche réformiste, qui prône l'adaptation du ski à de nouveaux standards environnementaux et économiques.
- Une approche favorisant une rupture, qui préconise une sortie progressive du modèle du ski pour aller vers une reconversion économique plus large.

1.3.1.1. Un consensus sur la nécessité du changement

Un modèle économique à bout de souffle. La Cour des Comptes⁷ souligne que le ski reste un moteur économique important, générant 6,5 milliards d'euros et représentant 8 % des emplois alpins. Toutefois, elle alerte sur la baisse continue de la fréquentation et la dépendance des stations aux subventions publiques. Le rapport Giraud⁸ insiste sur l'urgence de transformer les stations, en raison de la fragilité financière des plus petites d'entre elles, dont certaines sont déjà en situation de déficit. En effet, le Cerema⁹ estime que plus de 50 % des stations situées sous 1 500 m d'altitude ne seront plus viables d'ici 2050, même avec l'enneigement artificiel, qui nécessite des investissements croissants et des quantités d'eau difficilement soutenables.

La diversification touristique comme réponse incontournable. L'ensemble des experts s'accorde sur la nécessité de développer un modèle touristique moins dépendant du ski, avec des activités accessibles toute l'année. Giraud¹⁰ encourage la diversification autour du tourisme quatre saisons, intégrant randonnée, VTT, écotourisme et bien-être. Chambru, Claeys et Daveau¹¹ évoquent le développement du tourisme scientifique et culturel, mais critiquent son usage parfois limité à une logique marketing sans réelle transformation structurelle.

Un appel unanime à une gouvernance territoriale plus forte. L'ANCT¹² et Cour des Comptes¹³ plaident pour un renforcement des coopérations entre collectivités locales et acteurs économiques,

⁶ Vie publique, « La montagne face au changement climatique : quelles voies d'adaptation ? | vie-publique.fr », sur *Vie publique. Au cœur du débat public*, 7 novembre 2023 (en ligne : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/291256-la-montagne-face-au-changement-climatique-queelles-voies-dadaptation> ; consulté le 28 mars 2025).

⁷ Cour des Comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, France, Cour des Comptes, coll. « Entités et politiques publiques », février 2024 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-aux-changements-climatiques.pdf> ; consulté le 5 janvier 2025)

⁸ Giraud Joël, *Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne*, septembre 2023 (en ligne : <https://www.grenoble-ecobiz.biz/sites/default/files/inline-files/Rapport>)

⁹ Cerema, « Panorama des stations de montagne », Départements de la Savoie, Haute-Savoie et Isère, 10 juillet 2023 (en ligne : <https://doc.cerema.fr/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?parentDocumentId=595971&documentId=599499&skipWatermark=true&skipCopyright=true> ; consulté le 28 mars 2025).

¹⁰ Giraud Joël, *Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne*, septembre 2023 (en ligne : <https://www.grenoble-ecobiz.biz/sites/default/files/inline-files/Rapport>)

¹¹ Chambru Mikaël et Claeys Cécilia, « Montagne en transition : la mise en tourisme de la culture scientifique sous l'emprise du « tout-ski » », *Controverses*, 27 janvier 2024, p. 7 (en ligne : https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/LABEX_ITEM/hal-04421252v1 ; consulté le 22 mars 2025).

¹² ANCT, *Changement climatique en montagne : Relever le défi de l'adaptation dans la gestion de l'eau et du tourisme*, 2023 (en ligne : https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/files/2024-02/20240203_resume_changement_climatique_en_montagne.pdf ; consulté le 23 novembre 2024).

¹³ Cour des Comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, France, Cour des Comptes, coll. « Entités et politiques publiques », février 2024 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-aux-changements-climatiques.pdf> ; consulté le 5 janvier 2025)

afin de construire des stratégies adaptées aux réalités locales. Le Cerema met en avant le rôle des labels environnementaux, comme *Flocon Vert* qui encouragent un tourisme durable et responsable.

1.3.1.2. Divergences : Adapter le ski ou en sortir ?

L'approche réformiste : Prolonger le ski en l'adaptant. Certains auteurs défendent l'idée d'un ski « durable », misant sur des technologies plus économes en ressources et une gestion optimisée. Hatt¹⁴ observe que les financements publics restent en grande majorité dédiés au maintien du ski, plutôt qu'à une diversification en profondeur. Certains proposent des stations plus écologiques, avec des remontées mécaniques fonctionnant à l'énergie renouvelable et une gestion plus sobre de l'eau.

Vers un modèle post-ski : d'autres auteurs jugent que le modèle du ski est devenu insoutenable et doit être progressivement abandonné au profit d'un modèle économique entièrement nouveau. Chambru¹⁵ dénoncent un « *greenwashing* néolibéral », où la diversification est parfois utilisée comme un prétexte pour préserver l'activité ski. Pellevat recommande que certaines stations arrêtent totalement le ski, et se reconvertissent dans des filières plus autonomes comme l'éco-tourisme et la formation en environnement. Hugues François¹⁶ plaide pour une planification active et un financement de la transition, plutôt qu'un soutien au *statu quo*.

1.3.1.3. Financements et rôle de l'État : Un levier à réorienter

Des aides publiques encore largement tournées vers le ski. Le Plan Avenir Montagnes (2021, 300 M €) censé accompagner la transition, ce plan est jugé inefficace par la Cour des Comptes car il finance principalement des infrastructures existantes sans réelle réorientation. Des auteurs soulignent l'existence de Fonds européens (FEADER, Interreg) qui encouragent davantage les initiatives durables, mais leur accès est complexe pour les stations de taille modeste aux capacités d'ingénierie limitées. Les pistes d'amélioration proposées suggèrent la création de fonds d'adaptation climatique destinés à financer les stations en transition. La Cour des Comptes¹⁷ recommande de conditionner les subventions publiques à des engagements concrets en matière de transition et diversification.

La diversité des matériaux traités témoigne de visions différentes de la montagne et des défis qui lui font face. Si le consensus sur la nécessité d'une mutation du modèle montagnard semble acquis compte-tenu du réchauffement climatique, les différentes pistes de changements et moyens d'y parvenir font encore débat.

¹⁴ Hatt Émeline, « Quelles transitions des territoires touristiques dans un contexte de changement climatique ? », Région Sud « Tourisme et changement climatique en PACA », Journée d'étude ADÈME, OFB, CEREMA, coll. « Forcalquier », 2022, p. 43 (en ligne : <https://shs.hal.science/halshs-03849901> ; consulté le 30 mars 2025)

¹⁵ Chambru Mikaël, Cécilia Claeys et Quentin Daveau, « Montagne en transition : la mise en tourisme de la culture scientifique sous l'emprise du « tout-ski » », *Controverses*, 27 janvier 2024, p. 7 (en ligne : https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/LABEX_ITEM/hal-04421252v1 ; consulté le 22 mars 2025).

¹⁶ François Hugues, *De la station ressource pour le territoire au territoire pour la station. Le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble.*, phdthesis, Université Joseph-Fourier - Grenoble I, 2007 (en ligne : <https://theses.hal.science/tel-00185781> ; consulté le 12 décembre 2025).

¹⁷ Cour des Comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, France, Cour des Comptes, coll. « Entités et politiques publiques », février 2024 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-aux-changements-climatiques.pdf> ; consulté le 5 janvier 2025)

1.3.2. Pour nos entretiens

1.3.2.1. Évolution du Modèle Économique des Stations de Montagne

Les stations de montagne ont historiquement reposé sur un modèle économique basé sur le ski alpin, avec une forte dépendance aux remontées mécaniques et aux activités hivernales. Cependant, ce modèle est remis en question par le changement climatique et la diversification n'a pas encore trouvé d'alternative économiquement viable.

Hugues François¹⁸ insiste sur la « dépendance au sentier », un concept illustrant la difficulté à s'éloigner d'un modèle établi. Il met en avant l'importance des investissements publics et des subventions, qui ont historiquement permis le développement des stations et leur maintien malgré les crises successives.

Laurent Reynaud¹⁹ critique le terme « transition », suggérant plutôt une évolution continue et adaptative sans destination finale claire. Il souligne que chaque station suit une trajectoire unique, dépendante de son environnement et des dynamiques économiques locales.

Vincent Neirinck²⁰ rappelle que l'économie des montagnes ne repose pas uniquement sur le ski : les montagnes hors stations génèrent 6,2 milliards d'euros de revenus touristiques contre 4,8 milliards pour les stations. Il mentionne également que les stations doivent repenser leur offre en fonction des nouvelles attentes des visiteurs, notamment autour du bien-être et des séjours immersifs.

1.3.2.2. Impact du Changement Climatique et Adaptation

Le réchauffement climatique réduit progressivement l'enneigement, mettant en péril la viabilité des stations de basse et moyenne altitude. Ce phénomène affecte aussi l'image de la montagne, qui passe d'un paysage enneigé à un environnement plus minéral et contrasté. Samuel Morin²¹ souligne que les projections climatiques indiquent une réduction drastique de l'enneigement d'ici 2050, avec des conséquences directes sur l'attractivité touristique et les investissements liés aux infrastructures de neige de culture. Il a développé les études *ClimSnow* – un outil développé pour modéliser l'évolution de l'enneigement – permettant d'aider à la prise de décision. Il permet d'évaluer différentes hypothèses de gestion et d'investissement afin d'optimiser les stratégies d'adaptation des stations.

1.3.2.3. Gouvernance et Rôle des Acteurs Publics

La gouvernance des stations repose sur une interaction complexe entre acteurs publics et privés, impliquant des choix stratégiques pour assurer une transition efficace.

¹⁸ Entretien Hugues François, 23 décembre 2024.

¹⁹ Entretien Laurent Reynaud, 20 janvier 2025.

²⁰ Entretien Vincent Neirinck, 16 décembre 2024.

²¹ Entretien Samuel Morin, 20 décembre 2024.

Hugues François²² souligne la multiplicité des institutions qui gèrent les montagnes et la forte interconnexion des acteurs. Il évoque l'évolution des contrats station-entreprise, station moyenne et station durable, qui illustrent la volonté d'adapter progressivement la gouvernance des territoires montagnards.

Nicolas Evrard²³ met en avant les difficultés de coopération intercommunale, en comparaison avec d'autres territoires comme les littoraux. Il explique que les différences de stratégies locales et de priorités économiques rendent la mise en place d'une politique cohérente complexe. Le "Plan Avenir Montagne" est cité comme un outil de transition mais reste à déployer efficacement. Son succès dépendra de la capacité des acteurs locaux à se coordonner pour proposer des projets adaptés aux réalités économiques et environnementales de chaque territoire.

1.3.2.4. *Diversification et Alternatives au Ski*

Si l'idée d'une montagne sans ski est difficile à concevoir, plusieurs pistes sont explorées pour réduire la dépendance aux sports d'hiver et étendre l'offre touristique.

Tourisme 4 saisons : Laurent Reynaud²⁴ mentionne que le développement d'activités estivales reste un complément et non un remplacement. Il met en avant des initiatives comme les itinéraires de randonnée connectés aux stations, les infrastructures pour le VTT, ou encore le développement du tourisme de bien-être.

Expériences immersives : Vincent Neirinck²⁵ critique l'orientation vers des attractions artificielles comme les ski-dômes et les luges en réalité virtuelle, qui éloignent la montagne de son identité originelle. Il défend une approche plus authentique, basée sur la valorisation du patrimoine naturel et culturel.

Approches territoriales : Emmanuelle George²⁶ insiste sur l'importance d'intégrer les stations à un ensemble territorial plus vaste, incluant des activités agricoles et industrielles. Elle prône le développement d'offres complémentaires en s'appuyant sur des ressources locales et des savoir-faire traditionnels.

1.3.2.5. *Problématiques de Financement et d'Investissement*

Manque de clarté dans les aides publiques : Étienne Cossart²⁷ dénonce des signaux contradictoires de l'État, entre incitations à la transition et subventions pour les JO 2030. Il souligne que l'État doit clarifier sa stratégie d'accompagnement pour éviter des choix incohérents.

Absence de données partagées : Laurent Reynaud²⁸ appelle à une plus grande transparence des données climatiques et économiques. Le manque de communication entre les différents acteurs nuit à l'optimisation des investissements et à la cohérence des politiques publiques.

²² Entretien Hugues François, 23 décembre 2024.

²³ Entretien Nicolas Evrard, 12 décembre 2024.

²⁴ Entretien Laurent Reynaud, 20 janvier 2025.

²⁵ Entretien Vincent Neirinck, 16 décembre 2024.

²⁶ Entretien Emmanuelle George, 27 janvier 2025.

²⁷ Entretien Étienne Cossart, 12 décembre 2024.

²⁸ Entretien Laurent Reynaud, 20 janvier 2025.

Charge financière pour les collectivités : Yannick Turrel²⁹ rappelle que les petites stations dépendent souvent des communes, qui peinent à supporter les coûts. Il met en avant la nécessité de mutualiser les efforts entre plusieurs stations afin de réduire les charges et d'optimiser les ressources disponibles.

1.3.2.6. *Défis Culturels et Transformation de l'Imaginaire de la Montagne*

Vincent Neirinck³⁰ plaide pour un retour à une « montagne à vivre », où les habitants ne sont pas de simples prestataires de services touristiques mais des acteurs pleinement intégrés à l'économie locale. La montagne doit être pensée non pas seulement en termes de rentabilité mais comme un espace de vie durable. Cela implique une réflexion sur l'habitat permanent, les mobilités et la relocalisation de certaines activités. Selon Céline Dole³¹, il est nécessaire de sortir des dogmes pour faire avancer conscience et favoriser l'accompagnement progressif. Il est crucial de laisser le temps aux acteurs locaux d'adapter leurs modèles économiques et sociaux sans leur imposer des décisions déconnectées de la réalité du terrain. Étienne Cossart³² note que le défi est également culturel : passer d'une « montagne blanche » à une « montagne grise ». Il insiste sur l'importance de modifier la perception du public et des décideurs face à cette réalité, en valorisant d'autres atouts de la montagne. La transition des stations de montagne repose sur des enjeux multiples : adaptation climatique, évolution du modèle économique, diversification et gouvernance. Il s'agit d'un processus long, qui n'a pas encore trouvé de solution unique. Le débat reste ouvert entre maintien du ski avec des adaptations et transformation vers un nouveau modèle. En tout état de cause, l'accompagnement des acteurs et le partage des informations restent cruciaux pour permettre une évolution réussie des petites et moyennes stations de montagne.

²⁹ Entretien Yannick Turrel, 18 octobre 2024.

³⁰ Entretien Vincent Neirinck, 16 décembre 2024.

³¹ Entretien Céline Dole, 18 octobre 2024.

³² Entretien Étienne Cossart, 12 décembre 2024.

2. ASPECTS EMPIRIQUES

2.1. Diagnostic des Communautés

La plateforme « Expertises Territoires » du Cerema, plateforme support de la Communauté, met à disposition des espaces de travail collaboratif et des outils numériques pour aider les acteurs locaux à prendre des décisions éclairées, à repenser les modes d'action et à concrétiser des projets collaboratifs afin de répondre aux défis de la transition écologique. La réussite des transitions des territoires n'est possible que grâce au partage d'expériences et la co-construction des savoirs. Pour ce faire, la plateforme facilite l'accès aux expertises du Cerema, accompagne les acteurs sur des thématiques variées (mobilité, adaptation au changement climatique, gestion des risques, aménagement durable) et promeut la mise en réseau.

Sa marque blanche permet à chaque communauté présente sur la plateforme de concevoir leur propre identité et de gagner en visibilité. Trois types de communautés peuvent être créées : communautés thématiques (mobilité, accessibilité, etc.), des communautés territoriales (écosystème d'acteurs) et communautés techniques. Loin de se faire concurrence, les communautés créent du contenu, attirent de nouveaux membres tout en créant des passerelles entre communautés.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec Camille Bardoux, une des administratrices de la plateforme, ainsi qu'avec trois communautés actives sur la plateforme : la communauté « Mobilité en Montagne », la communauté « Vélo » et la communauté « Piloter sa stratégie territoriale de transition – résilience – climat ».

2.1.1. *Communauté « Mobilité en Montagne ».*

Née dans le cadre du programme Avenir Montagne Mobilité, cette communauté vise à partager les expériences, les bonnes pratiques et les échecs de chargé.e.s de mission dans les territoires depuis la définition d'une stratégie jusqu'à la mise en place de services de mobilité. Au départ à caractère publique et ouverte aux acteurs associatifs, aux universitaires, la communauté est devenue privée pour garantir un espace sécurisé et favoriser la confiance. Elle met à disposition des outils collaboratifs, des espaces de questions/réponses et organise des rencontres en ligne et en présentiel.

Cette communauté souffre de sa trop grande verticalité, du fait d'une forte dépendance aux animateurs du CERMA, et par conséquent une faible interaction entre pairs. Par ailleurs, la baisse de la fréquence des animations collectives et des ateliers a conduit à une diminution de l'engagement.

2.1.2. *Communauté « Vélo ».*

Lancée très récemment, en janvier 2025, elle donne suite à une forte demande, visant à regrouper l'ensemble des acteurs du développement de la pratique cyclable. Son positionnement

public a favorisé une large adhésion. Elle compte, à l'heure actuelle, 880 participants grâce à une communication ciblée en s'appuyant sur des réseaux existants du Cerema et à des initiatives de pré-activation (exemple : pré-remplissage de Q&A par des « membres-amis »). L'animation est régulière via des rendez-vous mensuels sur un format flash de trente minutes (« instants vélo ») et repose sur l'engagement des animateurs issus du Cerema mais aussi d'autres structures.

La communauté aurait besoin de clarifier sa raison d'être à long terme et de structurer davantage l'offre de ressources (organisation en dossiers thématiques).

2.1.3. **Communauté « Piloter sa stratégie territoriale de transition – résilience – climat ».**

Construite autour des Contrats de Réussite de la Transition Écologique (CRTE), cette communauté a démarré avec une dynamique forte via une série de webinaires thématiques, soutenue par des partenariats stratégiques (ANCT, Comète).

La force de cette communauté réside dans sa capacité à mettre en place des événements hybrides (webinaires, journée en présentiel) qui ont déclenché des échanges et renforcé le lien entre membres à distance. Elle a également su capitaliser sur un projet d'envergure nationale permettant d'attirer un public large et diversifié.

Après la fin de la série de webinaires, l'animation s'est essouffée et l'interaction s'est limitée à la consultation des ressources. Une dynamique d'échange spontanée est donc à renforcer pour éviter que la communauté ne devienne une simple bibliothèque de ressources.

Tableau 1 : Comparatif des communautés d'accompagnement à la transition territoriale portées par le Cerema

	Mobilités en Montagne	Vélo	« Piloter sa stratégie territoriale de transition - résilience - climat : outils pratiques »
Statut	Privé (anciennement public)	Public	Public
Objectif	Réponse à un besoin précis. Le Cerema a été mandaté pour accompagner une centaine de lauréats du programme Avenir Montagne et Mobilité qui bénéficient donc un soutien personnalisé et collectif	Démarché d'offre : échanges directs, organisation et diffusion d'évènements, partage de documents et des actualités	Réponse à un besoin. Objectif de construction collective et simultané dans le cadre des contrats CRTE
Institutions porteuses	Cerema, ANCT	Cerema, FUB, AGIR transport	Cerema (en partenariat avec l'ANCT, les Intercommunalités de France et la communauté « Comète » des CGDD)

Nombre d'animateurs	8	7 (4 Cerema, 1 AGIR Transport, 2 FUB)	2
Lancement	Webinaire de lancement	Webinaire de lancement (replay disponible)	Webinaire de lancement
Animation en présentiel	Une rencontre physique qui a renforcé le choix d'un statut privé	Aucune	Organisation d'une journée en présentiel à l'issue du webinaire de lancement (25 pers. / conférences / échanges en petits groupes / soirée-repas pour des échanges plus informels) Un onglet Q/A a été créé par thématique suite à la journée
Animation en distanciel	Accompagnement collectif avec des ateliers thématiques de 2 à 6h, des visio-conférences ouvertes un vendredi par mois de 13h30 à 14h30 « Café des lauréats » pour encourager les échanges spontanés, poser des questions ou partager des expériences (succès mitigé), un espace d'échanges entre les lauréats Suivi personnalisé des porteurs de projets par les agents du Cerema	« Les instants vélo » (30 min de retex des collectivités et temps d'échanges)	Série de sept webinaires(avec vidéo replay et fiche de synthèse) du webinaire et de son sujet. Chaque webinaire correspondait à un thème précis et comportait le témoignage d'une collectivité et d'un zoom méthodologique. « Caisse de résonance » des retours d'expérience. Depuis la fin des webinaires, elle est peu animée (peu d'échanges et pas de Q/A). Elle est aujourd'hui davantage une plateforme de ressources
Budget	Ressources financières = un frein	Aucun budget	Aucun budget
Conseils	Webinaires courtes et ciblées, formats plus engageants (capsules vidéo, FAQ interactive) Casser la dynamique Q et réponse de l'expert) : rediriger les questions vers les membres susceptibles d'apporter une réponse et valoriser les initiatives	Solliciter des « membres-amis » pour susciter les débats Définir un objectif clair et l'afficher sur la communauté	Réaliser un travail de synthétisation des échanges, importance des événements en présentiel, établir des critères de réussites, communauté en réponse à un besoin ou dans une démarche d'offre, tout doit faire sens (du titre à la photographie), préparer un programme annuel d'actions (projet commun et individuel à la fois)

2.1.4. *Points communs saillants et pistes de réflexion pour notre Communauté*

Ces entretiens ont permis de mettre en évidence les éléments essentiels à prendre en compte dans notre réflexion sur la forme de notre Communauté « Petites et moyennes stations de montagne en transition ». Plusieurs points ont été abordés par les trois communautés. En voici une synthèse.

Premièrement, les communautés affichent clairement l'objectif qui les anime. Qu'elles répondent à un besoin précis (Piloter sa stratégie territoriale de transition - résilience - climat : outils pratiques, Mobilités en Montagne) ou qu'elles s'inscrivent dans une démarche d'offre (Vélo), leur crédibilité et attractivité dépendent de la clarté de leur mission, du visuel de la Communauté aux titres, et de la formalisation, même souple, d'un cahier des charges accompagné d'un programme annuel d'actions, d'indicateurs de suivi et de critères de réussite.

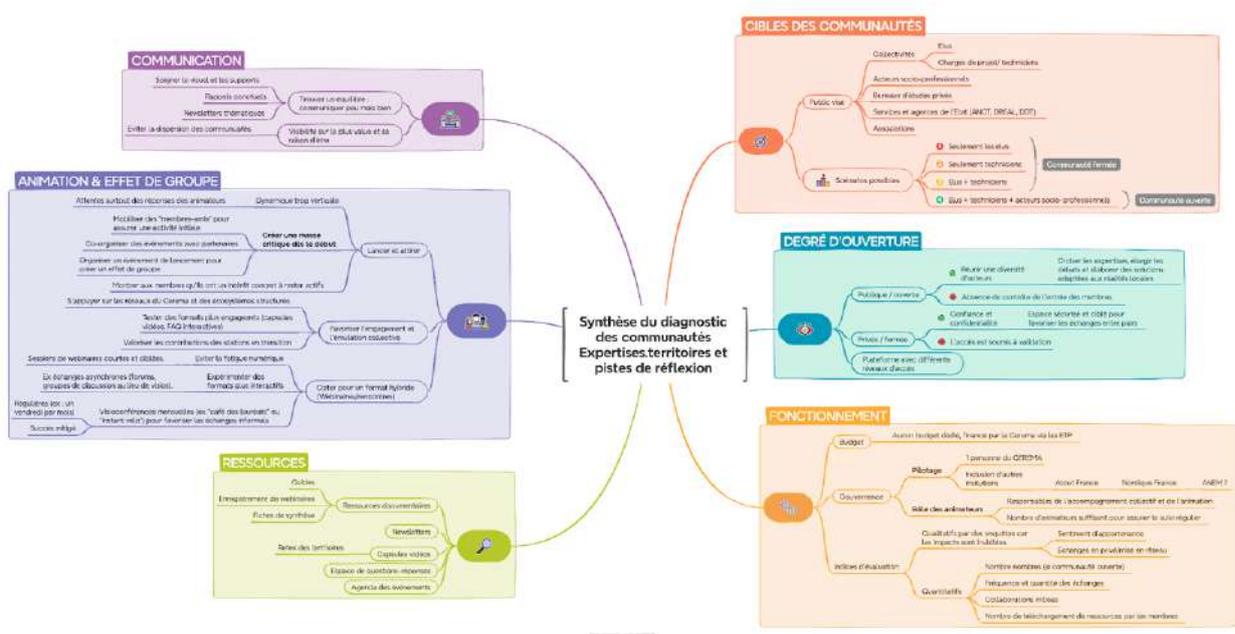
En termes de stratégie de création de la communauté, la présence d'un groupe de départ solide, appelé « masse critique », joue un rôle primordial. Cette approche permet de rassurer les nouveaux arrivants. Le fait que les membres potentiels puissent constater qu'une communauté existe déjà avec un noyau actif donne un sentiment de légitimité et de sécurité. La nouvelle communauté a tout intérêt à faire appel à des membres-amis ou des « *early adopters* » censés jouer un rôle d'ambassadeurs de la Communauté. Ils peuvent être des personnes influentes dans leur domaine ou des membres engagés. L'autre point crucial pour la croissance rapide d'une communauté est la possibilité de s'appuyer sur des réseaux existants ou acteurs déjà établis (exemple : ANCT, Avenir Montagne Ingénierie...). En collaborant avec d'autres groupes ayant des objectifs ou des intérêts similaires, il est possible de bénéficier de leur base d'adhérents existante. L'autre stratégie de création est d'attirer plusieurs membres au lancement de manière simultanée, afin de créer un effet de masse. La participation de plusieurs individus en même temps rend la communauté plus vivante et plus interactive dès le départ. Pour ce faire, organiser un lancement officiel ou un événement spécial, comme un webinaire, une rencontre physique, ou un concours, où plusieurs membres peuvent participer en même temps, renforce l'engagement initial. De plus, de manière complémentaire, la recherche d'un effet de masse peut être accompagnée d'une communication intense via les réseaux sociaux (commentaires, likes et publications).

Ainsi, la phase de lancement doit être pris comme un moment crucial qui pose les premières pierres à la création de cette « masse critique ». Toutefois, la fidélisation des premiers membres et l'attraction de nouveaux dépendent de l'animation active et régulière de la Communauté. La pérennité de la Communauté repose en partie sur la capacité des animateurs à organiser des discussions thématiques et des activités collectives pour renforcer les liens, à mutualiser les ressources et à donner des rôles ou des responsabilités spécifiques aux membres (modérateurs ou ambassadeurs) pour aider à ancrer un sentiment d'appartenance et de valeur au sein de la communauté. Toutefois, il est nécessaire d'encourager le plus rapidement possible l'auto-

organisation et les interactions entre pairs pour éviter une dynamique trop verticale. Tout l'enjeu est de casser la dynamique « questions des membres / réponse de l'expert ». Les animateurs peuvent par exemple rediriger les questions vers les membres susceptibles d'apporter une réponse mais aussi valoriser les initiatives. Par ailleurs, le format des webinaires doit être optimisé par des sessions flash et orienté vers des thématiques précises. La combinaison d'outils interactifs tels que des forums, des Q&A asynchrones, la réalisation de capsule vidéo et l'organisation de rencontres physiques semble être des leviers essentiels pour stimuler l'engagement et éviter la « fatigue numérique ».

Ces éléments relatifs à la forme de la Communauté et plus particulièrement à son animation et son pilotage ont été synthétisés en une carte mentale. Ce support visuel est davantage une étape intermédiaire utile à notre cheminement dans l'élaboration du cahier des charges qu'un livrable final à destination de nos partenaires. Elle nous a permis de clarifier les parties constituantes du cahier des charges et de fonder nos choix de scénarii envisagés et souhaités (carte mentale ci-dessous).

Figure 1 : Carte mentale – Structurer et animer une communauté de stations de montagne en transition



2.2. Retour des territoires

2.2.1. Contact des acteurs de terrain

Dans un premier temps, nous avons cherché à identifier et contacter des acteurs de terrain pertinents. En concertation avec nos commanditaires, nous avons défini les types d'acteurs à solliciter ainsi que les territoires à privilégier. Il a été convenu de prioriser les élus locaux et, en l'absence de réponse de leur part, de nous tourner vers un technicien du même territoire.

Compte tenu des contraintes de temps et de charge de travail, nous avons sélectionné une liste de 12 territoires, répartis de manière équilibrée sur l'ensemble de la région Auvergne-Rhône-Alpes :

- Monts Jura (01)
- Chalmazel (42)
- Les Estables (43)
- Pralognan (73)
- Aussois (73)
- Semnoz (74)
- Praz-sur-Arly (74)
- Le Revard / Savoie Grand Revard (73)
- Cœur de Chartreuse (38/73)
- Autrans / Méaudres (38)
- Les 7 Laux / Col de Marcieu / Avard (38)
- Super-Besse (63)

Ces territoires sont représentés sur la carte n°1 en annexe.

2.2.2. Organisation des entretiens

Afin de mener à bien cette démarche, nous avons réparti ces territoires entre plusieurs binômes, chacun étant chargé de contacter trois stations pour organiser un entretien. Initialement, ces entretiens devaient se dérouler partiellement en présentiel. Cependant, en raison des délais restreints et de la période de pleine saison hivernale, il est apparu peu opportun d'organiser des déplacements physiques. De plus, les acteurs sollicités ne considéraient pas nécessairement la tenue d'entretiens sur site comme pertinente. En conséquence, nous avons opté pour la visioconférence.

Pour assurer la qualité de ces échanges, nous avons élaboré une grille d'entretien validée par notre encadrant et nos commanditaires. Celle-ci aborde plusieurs thématiques essentielles telles que les problématiques locales et les enjeux liés aux transitions, les actions déjà mises en place et les retours d'expérience, les attentes et besoins relatifs à une Communauté d'acteurs ainsi que les perspectives de contribution des acteurs, ainsi que leur avis sur la gouvernance et la structuration de la Communauté.

Cette approche nous a permis de structurer nos échanges et de recueillir des informations pertinentes pour la suite de notre mission.

2.2.3. Synthèse des avis des acteurs sur la Communauté en fonction de leurs besoins

Dans le cadre de nos entretiens, les acteurs interrogés ont exprimé des attentes et des besoins variés concernant la mise en place d'une Communauté d'échange entre stations en transition.

De manière générale, la mise en place d'une Communauté est perçue comme un levier pertinent pour accompagner la transition des stations de montagne. Les acteurs y voient une opportunité de partager des expériences, accéder à des ressources adaptées et favoriser la mise en réseau des différents acteurs du territoire. Cependant, certains soulignent le risque de redondance avec des réseaux existants tels que l'ANMSM, Cluster Montagne ou l'Association des Maires de Montagne. Martine Blanc, maire de Pralognan-la-Vanoise précise ainsi : « *Il y a déjà énormément de bases documentaires en France.* ». Sophie Guoin, responsable du service Montagne et Tourisme au sein de la Direction Sport, Montagne et Tourisme de la communauté de commune Grésivaudan, est du même avis : « *Attention à la multiplication de ces réseaux-là* ». Il est donc essentiel que cette Communauté se distingue par son approche pragmatique et son utilité concrète.

Les besoins exprimés se concentrent autour de plusieurs axes essentiels, notamment le partage d'expériences, qui consiste à disposer de retours concrets sur les initiatives mises en place, qu'elles aient été couronnées de succès ou non, et l'accès à des ressources documentaires, permettant de bénéficier de synthèses d'articles, d'études, de rapports et de cas pratiques. Stéphane Boyer, Maire de la station d'Aussois, nous révèle : « *Je pense [...] qu'il faut recenser nos atouts et les exploiter, [...] pas forcément que de notre point de vue car peut-être qu'on a une vision un peu contrainte. [...] mais peut-être qu'organiser des audits de territoires pourrait être intéressant pour un accompagnement de l'État.* »

Il existe également un besoin de formation et d'accompagnement, en particulier pour les élus et techniciens, avec une attention particulière en prévision des élections municipales de 2026. Si certains acteurs se sentent assez accompagnés, d'autres déplorent une complexification des instructions de projet sans formation à ce niveau. Sophie Guoin, **responsable** du service Montagne et Tourisme au sein de la Direction Sport, Montagne et Tourisme de la communauté de commune Grésivaudan révèle à ce titre : « *On a vraiment du mal aujourd'hui à se situer et à se positionner pour mesurer une réponse qui nous semble nécessaire (...) mais les services de l'Etat ne nous aident pas à définir les périmètres de toutes ces études et expertises qu'ils nous demandent. Ils nous laissent un peu seuls avec ces injonctions-là et on est très peu accompagnés à mon sens pour que ça se passe bien et qu'au final ils soient satisfaits de ce qu'on leur soumet.* ». La mise en réseau est également une priorité, en encourageant les échanges entre élus, administratifs, techniciens, offices de tourisme et acteurs privés, afin de stimuler une dynamique de collaboration. Fanny Chartrain Lacombe, Cheffe de projet pôle pleine nature du Grand Sancy insiste sur le fait qu'il y a « *un besoin d'animation extrêmement urgent.* »

Les sujets qui doivent être abordés en priorité sont la diversification économique des stations, visant à réduire leur dépendance au ski, les enjeux liés au changement climatique et à la transition énergétique, les modèles de gouvernance et de financement des projets de transition, ainsi que l'ingénierie territoriale et les stratégies d'accompagnement des stations. La question du patrimoine et de la culture semble aussi pertinente selon les acteurs de terrains interrogés, tout comme celle de l'habitat permanent.

Pour garantir une participation optimale des acteurs, plusieurs formats sont jugés adaptés, tels que des webinaires courts et ciblés, d'une durée de 1h à 1h30, organisés tous les deux mois pour traiter de problématiques spécifiques, des groupes de travail thématiques pour approfondir certains enjeux, une plateforme en ligne intégrant une base documentaire, un forum d'échange et la rediffusion des webinaires, ainsi que des rencontres en présentiel ponctuelles pour renforcer la dynamique de collaboration. Michael Lathière, Chef de projet Avenir Montagne au service tourisme de Loire Forez Agglomération (LFA), propose par ailleurs d'intégrer un annuaire qualitatif, qui serait, d'après lui, « *humainement et professionnellement pertinent pour élever le débat* ».

Bien que de nombreux acteurs soient prêts à contribuer activement, notamment en apportant des témoignages, des retours d'expérience ou en coconstruisant des ressources, la disponibilité reste un frein majeur. Un accompagnement sous forme de ressources adaptées, tant financières que techniques, est donc jugé nécessaire pour encourager leur engagement. Plus précisément, les techniciens semblent plus enclins à participer que les élus. La question de l'animation de la Communauté ne fait pas consensus : il semble que plusieurs acteurs considèrent que l'État et les collectivités devraient jouer un rôle central dans son pilotage, en collaboration avec des partenaires économiques mais que d'autres considèrent que ce sujet est avant tout quelque chose de local. Emmanuel Heyrman, Responsable du service Tourisme de la Communauté de Commune Cœur de Chartreuse et Chef Projet Avenir Montagne sur le domaine skiable de Saint-Pierre-de-Chartreuse – Le Planolet avoue : « *Je ne crois pas à une transition générale ou générique à l'échelle nationale, je pense que la transition se jouera à l'échelle des territoires opérationnels* ».

Les principaux critères de réussite identifiés incluent le nombre de stations impliquées et leur engagement à long terme, la qualité des échanges et des contributions, la richesse des ressources mises à disposition, ainsi que l'impact concret sur les projets de transition et de diversification des stations. Cette Communauté doit être conçue comme un outil pratique et efficace, apportant des solutions concrètes et actionnables aux acteurs du territoire. Son fonctionnement devra être adapté aux contraintes des participants, en privilégiant des formats d'échange dynamiques et accessibles, tout en évitant les redondances avec les structures existantes.

3. PRÉCONISATIONS

La Communauté « Petites stations de montagne en transition » a été conçue pour répondre aux défis spécifiques des petites et moyennes stations de montagne face au changement climatique et aux évolutions touristiques. À travers ce projet, nous avons identifié plusieurs axes d'amélioration et de développement pour renforcer l'efficacité et l'impact de cette communauté. Les préconisations suivantes sont basées sur les informations récoltées tout au long du projet et visent à structurer une gouvernance efficace, à favoriser les échanges entre experts et praticiens, et à accompagner la transition écologique des territoires concernés.

3.1. Renforcement de la Collaboration et de la Gouvernance

Pour assurer une coordination efficace, il est essentiel de clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués. Les animateurs, représentant la préfecture de région, le Cerema, et des experts spécialisés, doivent jouer un rôle central dans l'organisation et la facilitation des échanges. Une répartition claire des tâches permettra de garantir une gestion fluide et une implication active de tous les membres. Les animateurs devront veiller à la cohérence des actions et des échanges, organiser des réunions, suivre les décisions prises, et faciliter les interactions entre les différents membres. Leur mission inclut également l'animation des discussions et l'engagement des acteurs en organisant des événements tels que des ateliers, des webinaires, et des rencontres thématiques.

Des réunions mensuelles entre les animateurs sont nécessaires pour ajuster la stratégie, traiter les retours des membres, et définir les actions prioritaires. Ces réunions doivent être complétées par des outils collaboratifs pour assurer une communication fluide et un partage efficace des informations en temps réel. Une coordination régulière entre les trois animateurs est essentielle pour assurer une bonne gestion de la communauté. Ces réunions permettront d'ajuster la stratégie, de traiter les retours des membres, et de définir les actions prioritaires.

Il est crucial d'impliquer activement les acteurs locaux, tels que les maires de communes, les parcs nationaux, et les gestionnaires des remontées mécaniques, dès le début du projet. Leur participation est essentielle pour partager des ressources pertinentes et organiser un calendrier annuel d'animations avec des événements réguliers. Cette implication permettra de garantir que les actions entreprises répondent aux besoins réels des territoires concernés.

3.2. Animation et Dynamisation de la Communauté.

La programmation de webinaires thématiques tous les deux mois et de journées en présentiel mensuelles est essentielle pour maintenir l'engagement des membres. Ces événements doivent être interactifs et inclure des ateliers, des conférences, et des échanges en petit groupe pour favoriser les interactions entre les participants. Les webinaires doivent être de haute qualité et inclure des

experts et des témoignages d'acteurs locaux. Les journées en présentiel doivent offrir des opportunités de réseautage et d'échanges informels.

La création d'un compte LinkedIn pour la communauté permettra de diffuser les replays des webinaires, les fiches synthèses, et les informations sur les événements à venir. Cela augmentera la visibilité de la communauté et facilitera l'engagement des membres. LinkedIn est une plateforme idéale pour atteindre un public professionnel et pour partager les activités et les réalisations de la communauté.

Pour maintenir l'engagement des membres, il est important de les encourager à participer activement aux discussions et aux événements. Cela peut être réalisé en leur demandant de partager des photos de leur territoire, de poser des questions, et de répondre aux questions des autres membres. Des newsletters mensuelles peuvent également être utilisées pour rappeler les nouveaux posts sur la communauté, mettre en avant une commune ou une station, et poser la question du mois.

3.3. Partage et Diffusion des Connaissances

La mise à disposition de guides méthodologiques, d'études de cas, et de ressources pédagogiques est cruciale pour aider les acteurs locaux à planifier et mettre en œuvre des projets de transition. Ces ressources doivent être accessibles et régulièrement mises à jour pour refléter les meilleures pratiques actuelles. Les guides méthodologiques doivent couvrir des sujets tels que la gestion durable des ressources, l'amélioration de l'efficacité énergétique, et la mobilité durable.

Une base de données répertoriant les projets en cours ou achevés, avec des informations sur les partenaires, les financements, et les résultats obtenus, permettra de capitaliser les expériences et de faciliter la mise en réseau des acteurs. Cette base de données doit être facilement accessible et régulièrement mise à jour pour refléter les projets actuels et passés. Elle doit également inclure des informations sur les défis rencontrés et les solutions mises en place.

Des espaces dédiés à l'échange entre les membres de la communauté doivent être créés pour partager des expériences, poser des questions, et collaborer sur des projets communs. Ces forums doivent être modérés pour garantir la qualité et la pertinence des informations diffusées. Les membres doivent être encouragés à participer activement aux discussions et à partager leurs connaissances et expériences.

3.4. Suivi et Évaluation de la Communauté

Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent être définis pour mesurer l'engagement des membres, la qualité des échanges, et l'impact de la communauté. Cela inclut le suivi du nombre de

membres inscrits, la fréquence des échanges, et la participation aux événements. Les indicateurs qualitatifs doivent inclure des questionnaires de satisfaction et des entretiens individuels pour recueillir les retours des membres sur le fonctionnement de la communauté.

Des questionnaires de satisfaction doivent être diffusés périodiquement pour recueillir les retours des membres sur le fonctionnement de la communauté, l'ergonomie de la plateforme, et l'intérêt des contenus proposés. Ces retours permettront d'ajuster les actions et d'améliorer continuellement la communauté. Les questionnaires doivent être conçus pour recueillir des informations sur les aspects positifs et les aspects à améliorer.

Les résultats des évaluations doivent être analysés régulièrement pour identifier les tendances et ajuster les actions en conséquence. Les ajustements doivent être basés sur les retours des membres et les besoins identifiés. Une analyse régulière des tendances permettra d'identifier les aspects de la communauté qui fonctionnent bien et ceux qui nécessitent des améliorations.

3.5. Budget et Ressources

Bien que la communauté ne dispose pas de budget propre, il est essentiel d'optimiser les ressources disponibles et d'explorer des solutions alternatives pour garantir une dynamique pérenne et efficace. Cela inclut la mobilisation des ressources du Cerema et la recherche de partenariats pour financer les événements et les activités de la communauté. Les ressources disponibles doivent être utilisées de manière efficace pour maximiser l'impact de la communauté.

À long terme, il serait bénéfique de prévoir un budget spécifique pour la communauté afin de couvrir les besoins en outils collaboratifs, l'organisation des événements, et la production de ressources. Cela permettrait de garantir un suivi régulier et un engagement fort dans la dynamique de la communauté. Un budget spécifique permettrait également de financer des activités supplémentaires et d'améliorer les ressources disponibles pour les membres. La recherche de financements alternatifs, tels que des subventions ou des partenariats avec des entreprises privées, peut également être envisagée pour soutenir les activités de la communauté. Ces financements peuvent être utilisés pour couvrir les coûts des événements, des ressources pédagogiques, et des outils collaboratifs. La recherche de financements alternatifs permettrait de diversifier les sources de revenus et de garantir la longévité de la communauté.

Les préconisations présentées ci-dessus visent à structurer et à renforcer la Communauté « Petites stations de montagne en transition ». En mettant en œuvre ces recommandations, nous espérons favoriser les échanges entre experts et praticiens, accompagner la transition écologique des territoires concernés, et garantir une gouvernance efficace et inclusive. La mise en œuvre de ces actions permettra de répondre aux défis actuels et futurs des petites et moyennes stations de montagne en transition. En travaillant ensemble et en partageant nos connaissances et expériences, nous pouvons créer une communauté dynamique et résiliente qui contribue à la transition écologique des territoires de montagne.

CONCLUSION

Rappel des objectifs et du contexte de la mission

Cette mission s'inscrit dans un cadre stratégique visant à répondre à des enjeux spécifiques identifiés en amont, en tenant compte d'un environnement en constante évolution et des besoins exprimés par les parties prenantes. L'objectif principal était de la rédaction d'un cahier des charges permettant de monter et de faire vivre une communauté d'acteurs autour de la question de la transition ou des transitions des petites et moyennes stations de montagne, et ce, en considérant à la fois les contraintes opérationnelles et les opportunités d'amélioration qui se présentaient. Le contexte dans lequel s'est déroulée cette mission était marqué par des fortes différences entre les différents terrains étudiés, à la fois au niveau des défis auxquels étaient confrontées les stations et acteurs, mais aussi au niveau des choix et des politiques mises en place, notamment au sujet de la diversification, ce qui a nécessité une approche rigoureuse et une adaptabilité continue.

Dès le lancement de la mission, plusieurs problématiques ont émergé, nécessitant une analyse approfondie et une prise en compte de multiples facteurs influents. C'est dans cette optique que nous avons réalisé notre première vague d'entretiens et que nous avons rédigé notre état de l'art afin d'avoir un regard le plus large possible sur les enjeux qui impactent les petites et moyennes stations de montagne et leurs acteurs. Afin d'apporter des réponses adaptées, une méthodologie rigoureuse a été mise en place, combinant différentes approches complémentaires. Ainsi, nous avons rédigé un état de l'art sur les principaux thèmes en rapport avec la transition des stations de montagne, complété avec une première vague d'entretiens qui comportait une part importante d'auteur des différents ouvrages et documents analysés dans l'état de l'art. Cette approche méthodologique nous a permis d'obtenir des données objectives et de les croiser avec les retours des acteurs concernés, notamment au cours de la deuxième vague et de la troisième vague d'entretiens.

L'importance de cette mission réside dans son impact à court et long terme. En apportant des solutions concrètes et en mettant en évidence des axes d'amélioration, cette étude contribue non seulement aux acteurs de communiquer entre eux et de se partager des pratiques valorisables, mais aussi à permettre une plus grande cohérence dans les différentes approches que peuvent avoir ces acteurs et leurs stations quant à la transition, offrant ainsi des perspectives d'évolution et de consolidation des actions mises en place.

Analyse des résultats obtenus et bilan

Rappelons d'abord que notre question de recherche est la suivante : **Comment mettre les acteurs en mouvement afin de répondre aux défis des transitions au sein des petites et moyennes stations de montagne de la région ?** Et que nous avons formulé, l'hypothèse qui suit : **la création d'une communauté d'acteurs sur la plateforme Expertise Territoires, hébergée par le Cerema, constitue un levier pertinent pour structurer l'échange, mutualiser les connaissances et encourager l'action collective.**

L'analyse des résultats obtenus a permis de mettre en avant plusieurs constats majeurs, soulignant à la fois les avancées réalisées et les défis persistants. Tout d'abord, nous avons pu constater que beaucoup d'acteurs ont exprimé le besoin de solutions coconstruites et d'échanges entre les différentes parties prenantes de la montagne. Cette observation confirme la pertinence de la construction d'une communauté, menée par le SGAR AURA et le Cerema. De plus, certains entretiens ont permis de préciser les défis auxquels une communauté d'acteurs peut être confrontée, ce qui a permis d'affiner les préconisations présentées dans le cahier des charges final.

Cependant, la mission a également mis en lumière certaines difficultés et limites qu'il convient d'analyser avec recul. Parmi celles-ci, les réticences de certains acteurs à voir apparaître un outil numérique supplémentaire qui viendrait complexifier un millefeuille de programme et de plateforme déjà portés par l'État. De plus, certains craignent que le format principalement numérique de la communauté ne permette pas un épanouissement optimal de cette dernière. Ces éléments ont permis de mieux cerner les différents tenants et aboutissants de la rédaction du cahier des charges et soulignent la nécessité d'adaptations futures, une fois la communauté lancée, pour garantir une plus grande efficacité et une meilleure pérennisation de cette dernière.

Malgré ces défis, le bilan général reste encourageant. En effet, nous avons pu identifier plusieurs thèmes majeurs et récurrents lors des différentes vagues d'entretiens ainsi que par la lecture de la littérature scientifique à ce sujet. Cela nous a permis de réaliser le calendrier prévisionnel de la communauté et d'affiner les préconisations du cahier des charges. Ces résultats témoignent de l'efficacité des approches adoptées et justifient la pertinence des recommandations qui en découlent.

Perspectives et recommandations

Afin de garantir une continuité et une consolidation de la communauté, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Premièrement, il apparaît comme essentiel de proposer au moins dans un premier temps une communauté ouverte afin de la faire vivre et de stimuler les dialogues, ce qui permettrait de renforcer les acquis et d'assurer une transition fluide vers une mise en œuvre plus large et systématique des bonnes pratiques identifiées ainsi qu'une meilleure visibilité de la communauté.

Ensuite, une amélioration des processus existants pourrait être envisagée en mettant en place de manière espacée dans le temps, des rencontres en physiques. Une telle initiative renforcerait l'implication des membres de la communauté et cette dernière pourrait être doublée de contenu en ligne sous la forme de newsletters.

En optimisant l'utilisation des ressources et en garantissant une meilleure coordination entre les acteurs impliqués. Il serait également pertinent d'intégrer un suivi rigoureux afin d'évaluer en temps réel l'efficacité des actions mises en œuvre et d'apporter des ajustements si nécessaire.

Enfin, il serait pertinent d'envisager la communauté et son support numérique comme une banque de ressources partagées, dans une optique de co-construction des solutions et de partage

des expertises et expériences propres à chaque acteur. Cette mesure permettrait de capitaliser sur les enseignements tirés de cette mission et d'anticiper les évolutions à venir. En anticipant ces transformations et en intégrant une démarche d'amélioration continue, nous pourrions assurer une meilleure pérennité de la communauté et maximiser l'impact des interventions futures.

En conclusion, cette communauté permettra d'apporter des réponses claires et opérationnelles aux problématiques identifiées, tout en mettant en lumière des pistes d'amélioration essentielles pour garantir une mise en œuvre optimale des solutions proposées. Elle constituera une base solide pour d'éventuelles actions futures et ouvre la voie à une réflexion plus approfondie sur la transition des différents territoires de la montagne aujourd'hui et demain. En mettant en œuvre les recommandations proposées, il serait possible d'optimiser les résultats obtenus, d'assurer un suivi pertinent et d'inscrire cette dynamique dans une vision stratégique durable. La mobilisation des acteurs concernés et l'engagement des parties prenantes seront des éléments décisifs pour garantir le succès à long terme de cette démarche et en maximiser les bénéfices.

Bibliographie

Bibliographie Rapports

- ANCT. (2023). *Changement climatique en montagne : Relever le défi de l'adaptation dans la gestion de l'eau et du tourisme* (p. 56). https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/%20fi%20les/%20lot3_resume_changement_climatique_en_montagne.pdf
- Banque des Territoires, Commissariat au Massif des Vosges, & Région Grand Est. (2021). *Réflexion sur l'évolution du modèle des stations des Vosges au changement climatique—Banque des Territoires* (p. 85). <https://www.scet.fr/nos-cas-d-etudes/faire-evoluer-le-modele-des-stations-de-ski-des-vosges-face-au-rechauffement-climatique/>
- Cerema. (2023). « *Panorama des stations de montagne* », Départements de la Savoie, Haute-Savoie et Isère. Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) <https://doc.cerema.fr/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?parentDocumentId=595971&documentId=599499&skipWatermark=true&skipCopyright=true>
- Cour des Comptes. (2024). *Les stations de montagne face au changement climatique* (Entités et politiques publiques, p. 147) [Rapport public thématique]. Cour des Comptes. <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-aux-changements-climatiques.pdf>
- Giraud, J. (2023). *Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne* (p. 105).
- IRA Lyon. (2024). *Accompagnement par l'État de la transition des stations de montagne* (58 ; p. 24). IRA Lyon.
- ONERC. (2009). *La prospective au service de l'adaptation au changement climatique* (Rapport d'étude Rapport au Premier ministre et au Parlement ; p. 387). ONERC (Observatoire national sur les effets du changement climatique). https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/9782111573567_ONERC_EtudesProspectives_Web_VF.pdf
- Piazza-Morel, D., Arlot, M.-P., Philippe, F., & Véron, F. (2015). *Rapport final du projet AdaMont* (Impacts du changement climatique et adaptation en territoire de montagne, p. 158) [Rapport final de projet]. GICC-ONERC.
- The Shift Project. (2022). « *Climat, crises : Transformer nos territoires* » (Cahier Montagnes, p. 40). The Shift Project. <https://theshiftproject.org/article/cahiers-territoires-publication-finale/>
- Virole, C. (2005). « *Le ski alpin – Quelle évolution du service public des remontées mécaniques ? Illustration en Haute Savoie* » (Université Joseph Fourier, p. 79) http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/PDF/Etudes/Rapport_NeigeDeCulture_v27092011.pdf

Bibliographie Thèses

- Achin, C. (2015). *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : L'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy* [Phdthesis, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-02603442>
- François, H. (2007). *De la station ressource pour le territoire au territoire pour la station. Le cas des stations de moyenne montagne périurbaine de Grenoble*. [Phdthesis, Université Joseph-Fourier - Grenoble II]. <https://theses.hal.science/tel-00185781>

Bibliographie Articles

- Arlot, M.-P. (2019). Le projet AdaMont, enjeux, valeurs et fondements méthodologiques. *Sciences Eaux & Territoires*, 28, 8-11. <https://doi.org/10.14758/SET-REVUE.2019.2.03>
- Arlot, M.-P., Tschanz, L., Philippe, F., Vidaud, L., Morin, S., Maldonado, É., George, E., & Spiegelberger, T. (2024). A transdisciplinary method, knowledge model and management framework for climate change adaptation in mountain areas applied in the Vercors, France. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1007/s10113-021-01862-3>
- Bourdeau, P. (2009). De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 97-3, Article 97-3. <https://doi.org/10.4000/rga.1049>
- Bourdeau, P. (2021). Dilemmes de transition. Les destinations françaises de sports d'hiver entre agir créatif, inerties et maladaptation. *Géocarrefour*, 95(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.18943>
- Chambru, M., Claeys, C., & Daveau, Q. (2024). Montagne en transition : La mise en tourisme de la culture scientifique sous l'emprise du « tout-ski ». *Controverses*, 7.
- Hatt, E. (2022). *Quelles transitions des territoires touristiques dans un contexte de changement climatique ?* 43. <https://shs.hal.science/halshs-03849901>
- Morin, S., François, H., Réveillet, M., Sauquet, E., Crochemore, L., Branger, F., Leblois, É., & Dumont, M. (2023). Simulated hydrological effects of grooming and snowmaking in a ski resort on the local water balance. *Hydrology and Earth System Sciences*, 27(23), 4257-4277. <https://doi.org/10.5194/hess-27-4257-2023>
- Philippe, F., Jonas, E., Vidaud, L., Piazza-Morel, D., Arlot, M.-P., Maldonado, É., & Tacnet, J.-M. (2019). MAIA, un modèle de données support de la démarche d'adaptation. *Sciences Eaux & Territoires*, 28, Article 28. <https://doi.org/10.14758/SET-REVUE.2019.2.08>
- Vlès, V. (2021). Anticiper le changement climatique dans les stations de ski : La science, le déni, l'autorité. *Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, 51, Article 51. <https://doi.org/10.4000/soe.7778>

Bibliographie Articles de journaux

- Carrel, F. (s. d.). En Haute-Tarentaise, face au manque de neige, « on peut vivre de métiers hors tourisme ». *Libération*. Consulté 20 octobre 2024, à l'adresse https://www.liberation.fr/forums/en-haute-tarentaise-face-au-manque-de-neige-on-peut-vivre-de-metiers-hors-tourisme-20241003_3H2AUQGCGJAZ7FE3YI6PM6EQJ4/
- « C'est terminé » : Ces deux stations de ski des Alpes à 2h de Lyon ferment définitivement. (2024, octobre 12). *actu.fr*. https://actu.fr/auvergne-rhone-alpes/lyon_69123/c-est-terme-ces-deux-stations-de-ski-des-alpes-a-2h-de-lyon-ferment-definitivement_61726212.html
- Dans les Alpes, une station de ski ferme définitivement, victime du réchauffement climatique. (2024, octobre 7). *Le Monde*, 1. https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/10/07/dans-les-alpes-une-station-de-ski-ferme-definitivement-victime-du-rechauffement-climatique_6345880_3244.html
- P.B. avec AFP. (2024, octobre 7). « C'est un crève-cœur » : La station de l'Alpe du Grand Serre devrait fermer définitivement cet hiver. *BFM BUSINESS*, 1. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/c-est-un-creve-coeur-la-station-de-l-alpe-du-grand-serre-devrait-fermer-definitivement-cet-hiver_AD-202410070083.html
- Sarrazin, M.-F. (2024, octobre 22). A SuperDévoluy, la montagne s'invente un futur durable. *mesinfos*, 3. <https://mesinfos.fr/05250-devoluy/a-superdevoluy-la-montagne-s-invente-un-futur-durable-209136.html>
- Saveuse, H. (2024, octobre 29). Alpes-de-Haute-Provence : Le Val d'Allos sera-t-il le 1er territoire labellisé Flocon Vert ? *mesinfos*, 3. <https://mesinfos.fr/04260-allos/alpes-de-haute-provence-le-val-d-allos-sera-t-il-le-1er-territoire-labellise-flocon-vert-209083.html>

Bibliographie Législatures

- Loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne (1), 2016-1888 (2016). <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033717812>

Bibliographie Autres ressources

- Charte nationale pour la coopération entre l'assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture et Domaines Skiabiles de France pour le développement équilibré de l'économie de la montagne, 32 (2014). https://www.chamrousse-environnement.info/page_developpement_durable/charteenvironnement.pdf
- Érad, O. (2024). *Le Passeur. Métabief, une expérience pionnière de l'adaptation d'un territoire aux enjeux environnementaux* (Inverse). <https://editionsinverse.fr/products/le-passeur>

- France Inter (Réalisateur). (2025, février 27). Climat, modèle économique : Quel avenir pour les stations de ski ? [Émission]. In *Le débat du 7/10*. Radio France. <https://www.youtube.com/watch?v=E0lF0XxThYU>
- François, H., & George, E. (2025, février 21). *Refonte de la BD Stations et de son interface de consultation*.
- George-Marcelpoil, E., & François, H. (2012). *Atlas des stations du massif des Alpes* (Atlas 39.992; Présage, p. 103). IRSTEA Grenoble. <https://www.educalpes.fr/AtlasDesStationsDuMassifDesAlpes>
- The Shifters Lyon, & ECAM Lasalle (Réalisateurs). (2025, mars 9). *La montagne en 2050, l'après ski ?* [Enregistrement vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=DhlO8ezh6cA>

Bibliographie complémentaire

- Bouissou, A. (2023, mars 20). *Publication du 6e rapport de synthèse du GIEC | Ministères Aménagement du territoire Transition écologique*. GIEC. <https://www.ecologie.gouv.fr/actualites/publication-du-6e-rapport-synthese-du-giec>
- Espagnac, F. (2024, octobre 11). *Frédérique Espagnac : « Une péréquation peut opérer entre les territoires de montagne riches et les autres »* (J.-D. Lesay) [Banque des Territoires]. <https://www.banquedesterritoires.fr/frederique-espagnac-une-perequation-peut-operer-entre-les-territoires-de-montagne-riches-et-les>
- *Expertise et appui aux politiques publiques à l'échelle des territoires*. (2022, mai 30). INRAE (Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement). <https://www.inrae.fr/actualites/expertise-appui-aux-politiques-publiques-lechelle-territoires>
- *Guide des Activités Hors-Ski aux Gets*. (s. d.). Chalets Les Gets. Consulté 20 janvier 2025, à l'adresse <https://www.chalets-lesgets.com/fr/guide/activites-hors-ski.php>
- *Les Gets – Présentation de Les Gets (la station, le domaine skiable...)*. (2014). Chalets Les Gets. <https://www.skiinfo.fr/alpes-du-nord/les-gets/station-de-ski>
- Nations, U. (s. d.). *Journée mondiale des glaciers | Nations Unies*. United Nations; United Nations. Consulté 7 avril 2025, à l'adresse <https://www.un.org/fr/observances/world-glaciers-day>
- *Plan stratégique d'Adaptation au Changement Climatique (PACC) du massif alpin | La préfecture et les services de l'État en région Provence Alpes Côte d'Azur*. (s. d.). Consulté 14 octobre 2024, à l'adresse <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/provence-alpes-cote-dazur/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Massif-des-Alpes/Plan-strategique-d-Adaptation-au-Changement-Climatique-PACC-du-massif-alpin>
- Vie publique. (2023, novembre 7). *La montagne face au changement climatique : Quelles voies d'adaptation ?* | *vie-publique.fr*. Vie publique. Au coeur du débat public. <https://www.vie-publique.fr/eclairage/291256-la-montagne-face-au-changement-climatique-quelles-voies-dadaptation>

Note de cadrage

Accompagnement par L'État de la transition des stations de montagne

PF 7 - 2024-2025 - Note de cadrage



<p>Partenaires</p> <p>Caroline Mauduit, chargée de Mission Montagne Tourisme et Ruralité Claire Faessel-Virole directrice de projets Politique et aménagement de la montagne</p>	<p>Encadrant du projet</p> <p>Christian Desmaris</p>
<p>Étudiants</p> <p>Nathan Dumont Alexandre Guillot--Jacquinod Leïlou Mayet Constance Mirandon Merlin Pelloquin Léa Pichereau Romain Quellier Jules Wachenheim-Schneider</p>	



1. Éléments de contexte

Problématique retenue :

Nous avons retenu trois problématiques, allant du général au particulier, du cadrage à l'opérationnel :

- Comment les petites et moyennes stations de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes peuvent-elles s'adapter aux enjeux du changement climatique et aux évolutions des attentes touristiques, par la restauration de l'environnement naturel ?
- Comment articuler savoirs et pratiques afin de créer une émulation collective, sous forme de Communauté d'**acteurs**, permettant aux stations de petites et moyennes montagnes de faire face aux enjeux de transitions ?
- Comment rendre visible et lisible cette Communauté ?



2. Attentes du partenaire et résumé de la mission

Le besoin principal des commanditaires et l'**écriture du cahier des charges** de la Communauté "Les petites stations de montagne en transition" hébergée sur la plateforme Expertises Territoires et la **conception d'un "schéma de vie"** de cette Communauté. Concrètement, il est attendu que nous planifions son ouverture marquée par un événement de lancement, une **organisation pérenne** (intégrer et définir le rôle des acteurs, identifier les ressources à partager et comment), ainsi que les **animations sur la première année** (définir les sujets des webinaires envisagés et les intervenants,...). Tous les travaux réalisés autour de la rédaction de ce cahier des charges devront permettre de **faire vivre cette Communauté** et être dans une logique de co-animation avec les acteurs engagés.

L'**état de l'art** prendra la forme d'un livret normé et structuré, résultat de nos lectures respectives dont les savoirs seront partagés au sein du groupe. Ce livrable est un moyen pour les partenaires de s'assurer que nous disposons d'une bonne compréhension des enjeux relatifs à la transition des petites et moyennes stations de montagne avant d'entreprendre les entretiens avec les acteurs du terrain.

À partir de ces entretiens, des comptes-rendus seront rédigés afin que les partenaires puissent avoir un regard sur leur contenu. Ces entretiens seront préalablement structurés par l'**élaboration d'une grille** et organisés en

trois familles, à savoir les universitaires, les organismes publics et les acteurs de terrain. Ils constitueront notre matière principale pour **recenser les besoins des acteurs du terrain** auxquels la Communauté pourrait répondre et **définir les thématiques** à aborder au sein de cette Communauté, comme par exemple un retour d'expérience d'une commune sur une thématique précise (cf. écriture du cahier des charges). En outre, nous fournirons aux partenaires un **tableau Excel** qui recensera les solutions locales que les collectivités interviewées ont réussi à mettre en place.

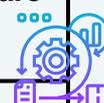
Enfin, l'intérêt pour les partenaires de solliciter des étudiants sur ce projet est d'aboutir à de **nouvelles manières**, plus innovantes et attractives, **d'animer une Communauté d'acteurs** et de **communiquer** les savoirs et les pratiques. La conception et le prototypage d'une **fresque de la montagne** peut être un exemple d'outil ludique et attrayant qui permettrait de faire vivre la Communauté. Nous avons également pensé à produire une **plaquette de communication** qui synthétise les savoirs engrangés tout au long du projet et de **réaliser des vidéos** qui retranscrivent les pratiques locales et opérationnelles.

Conformément à la lettre de mission, notre travail prend part dans un **projet global d'accompagnement** par l'État, des transitions des stations de montagne, de la région **Auvergne Rhône-Alpes** notamment. Nous sommes mobilisés sur l'Axe 2 "Constituer un socle de connaissances et de bonnes pratiques pour les partager avec les acteurs pour les mettre en mouvement" de la feuille de route préparée conjointement par le **SGAR AURA** et le **CEREMA**, au travers de quatre "missions" :

- Synthétiser l'**état des savoirs**, par une recension et mise en perspective de la littérature scientifique et grise ;
- Présenter un **benchmark sélectif** de "bonnes" pratiques ;
- Participer à l'écriture du **cahier des charges** de la Communauté d'acteurs ;
- Planifier l'**ouverture de la Communauté d'acteurs**, les ressources mises en partage et le calendrier des premiers webinaires.

3. Périmètre d'action

	<p>Cependant, afin de prioriser ce qui était possible de faire avec le temps que nous pouvons consacrer à ce projet, et aussi d'une certaine manière, ce que nous trouvions le plus "pertinent" et "intéressant", nous avons proposé une version amendée de la lettre de mission. En effet, la question de la transition des stations de montagne est complexe et englobe un nombre de sujets variés : tourisme, logement, emploi, gestion, financement, etc. Bien que nous établissions un panorama de ces problématiques, et des solutions qui peuvent y être apportées, nous avons convenu que nous ne pourrions pas explorer en profondeur la question de l'emploi ou du logement, sans omettre de rendre visibles les solutions existantes, dans le benchmark demandé par les commanditaires.</p> <p>Du point de vue de la réalisation, nous avons souhaité prendre part de manière plus active à la Communauté d'acteurs, en proposant notamment la réalisation de livrables (plaquettes de communication, vidéos explicatives) mis à la disposition des acteurs. Sur ce point, nous attendons de mieux délimiter le cadre de notre participation à cette Communauté.</p> <p>Nous nous réjouissons d'avoir pu échanger avec les commanditaires, qui ont été bienveillantes et réactives, d'une part dans la clarification de ce qui était attendu, et, d'autre part, pour avoir accepté de redéfinir le cadre de notre action.</p>
<p> 4. Méthodologie proposée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • État de l'art : Grâce à une analyse approfondie de rapports d'organismes publics (tels que la Cour des comptes), d'articles de recherche, de thèses, de mémoires, de textes législatifs, de rapports parlementaires, ainsi que de contributions d'organismes privés (comme des <i>think tanks</i>), nous avons pu nous familiariser pleinement avec la thématique. Ces diverses sources et auteurs nous ont offert une vision large et pertinente sur la transition écologique dans les stations de montagne. En éclairant les principales problématiques auxquelles sont confrontés les acteurs, cet état des lieux nous permet de définir une feuille de route claire pour l'année à venir. • Confrontation sur le terrain : Notre approche sur le terrain sera variée et consistera à mener des entretiens



avec différents acteurs. Nous interrogerons des **scientifiques** afin d'approfondir leurs analyses, sur la base de leurs travaux que nous aurons préalablement étudiés. Nous rencontrerons également les **auteurs de rapports** (CRC) pour identifier les principaux manques liés à la transition actuelle des stations de montagne. Enfin, des **élus locaux**, des **acteurs économiques** et des **représentants des collectivités** seront également consultés pour recueillir leurs perspectives.

- **Production de livrables informatifs et novateurs** : À la demande des commanditaires, nous envisageons la mise en place d'une **Communauté d'acteurs** au sein de la plateforme **Expertises Territoires**, plateforme qui nous permettra d'établir un **calendrier de webinaires**. En plus de cela, une **fresque de la Montagne** semble nécessaire dans la compréhension des enjeux, notamment environnementaux, touchant le territoire montagne. Le dernier volet des livrables comprendra l'**auto-production de vidéos courtes** ayant pour objectif de présenter les **difficultés**, la nature de l'**accompagnement étatique**, les **besoins** et les **recommandations** vis-à-vis des petites et moyennes stations de montagne.
- **Mise à disposition d'un cahier des charges de la Communauté d'acteurs** : Il nous semble nécessaire également de réaliser un document succinct et facilement diffusable présentant le **cahier des charges** de la Communauté d'acteurs, mettant en avant un parallèle entre **besoins / difficultés** et **solutions** concrètes.



5. Ressources-clés

Encadrement

- Référent pédagogique : Christian Desmaris
- Équipe ressource de la Public Factory : Martine Huyon et Jeanne Deveaux

Ressources de la Public Factory

- Base de données documentaires
- Mise à disposition de locaux

Ressources bibliographiques

- Rapports institutionnels (rapport de la Cour des Comptes, rapport AdaMont...)
- Thèses et mémoires de recherches
- Articles scientifiques
- Textes réglementaires et légaux (Loi climat et résilience, Loi Montagne 1985 et 2016...)

Synthèse et catégories de notre cartographie d'acteurs à mobiliser

- Recherche-universités
- Collectivités de la région AuRA
- Associations de protection de l'environnement
- Acteurs socio-professionnels
- Services de l'État
- Agences publiques
- Réseaux
- Syndicats professionnels / associations d'élus
- Pluri-actifs

État de l'art

ACCOMPAGNEMENT PAR L'ÉTAT DE LA TRANSITION DES STATIONS DE MONTAGNE

Partenaires : Caroline Mauduit &
Claire Faessel-Virole

Enseignant encadrant :
Christian Desmaris

Équipe de la Public Factory : Nathan Dumont, Alexandre Guillot-Jacquino, Leïlou Mayet, Constance Mirandon, Merlin Pelloquin, Léa Pichereau, Romain Quellier, Jules Wachenheim-Schneider



TABLE DES MATIÈRES

1. CADRAGE DU SUJET.....	3
2. INTÉRÊT DU SUJET	4
3. NOTRE SYSTÈME D'ANALYSE	5
4. NOTRE CADRAGE THÉORIQUE	6
5. LES CONNAISSANCES DISPONIBLES.....	6
5.1. COLLECTER DES INFORMATIONS UTILES ET ANALYSER DES INFORMATIONS.....	6
5.2. ORGANISER UNE RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE.....	7
5.2.1. Rapports.....	8
5.2.2. Thèses.....	44
5.2.3. Articles	63
5.2.4. Législations.....	74
5.2.5. Autres ressources.....	90

1. CADRAGE DU SUJET

La remise en question du modèle économique des stations de petites et moyennes montagnes¹ dans un contexte de changement climatique

Alors que l'économie montagnarde s'est fortement développée, à partir des Trente glorieuses, autour des **sports d'hiver**, avec la pratique du ski en tête, entraînant la multiplication de stations de montagne, le **changement climatique** menace la pérennité de ces dernières, encore largement orientées autour du modèle dit du « tout-ski ».

En effet, si la popularité des sports d'hiver est antérieure à la Seconde guerre mondiale, c'est pendant les **Trente glorieuses** que ces pratiques connaîtront un véritable *boom*, avec un nombre de stations multiplié par quatre entre 1960 et 1975 et, surtout, avec la création de grands complexes dédiés au ski comme La Plagne ou Avoriaz². Il y a ainsi l'émergence d'une **véritable industrie des sports d'hiver**, à laquelle l'État a grandement pris part, notamment en termes d'aménagement du territoire, nécessitant la création de logements touristiques et de services dédiés à ce nouvel afflux de touristes. Il y a donc eu un investissement massif autour de ces nouvelles pratiques dont les **remontées mécaniques** sont un exemple phare. Toutefois, contrairement aux « vacances à la mer » qui ont concerné la quasi-totalité des couches de la population française, sans toutefois omettre une distribution inégale des choix de destinations selon les catégories de revenus, les sports d'hiver sont, en moyenne, restés l'**apanage des classes aisées**, témoignant dès lors d'un certain statut social. Skier n'est ainsi pas qu'une pratique sportive, mais aussi sociale.

Il n'en demeure pas moins que cette industrie fondée sur « l'or blanc » reste fortement tributaire du climat. En effet, l'**enneigement** est une donnée plus que majeure pour appréhender ce sujet. Or, le réchauffement climatique raccourcit et continuera de raccourcir les durées effectives d'enneigement des stations, en commençant par celles situées aux altitudes les plus basses. Si des **dispositifs artificiels** ont été pensés pour pallier ce défaut d'enneigement, leur **pérennité** et **soutenabilité**, d'un point de vue financier notamment, interrogent. Certaines stations ferment déjà³. **La question n'est donc pas tant de se demander si le modèle du « tout-ski » va arriver à sa fin mais plutôt « quand », amenant ainsi à la réflexion sur les alternatives envisageables pour préserver l'économie montagnarde**, et donc les emplois liés.

¹ Que l'on définit comme les stations qui concentrent faiblement ou moyennement le nombre de « journées ski », généralement situées à de faibles altitudes. Définition en partie élaborée en prenant appui sur CEREMA, « Panorama des stations de montagne », Départements de la Savoie, Haute-Savoie et Isère, 10 juillet 2023 (en ligne : <https://doc.cerema.fr/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.aspx?parentDocumentId=595971&documentId=599499&skipWatermark=true&skipCopyright=true> ; consulté le 28 mars 2025).

² *L'essor des vacances aux sports d'hiver*, Auvergne-Rhône-Alpes | Occitanie, INA (Institut national de l'audiovisuel), coll. « 24 heures sur la Deux », 24 janvier 1970, Reportage, 05:32 (en ligne : <https://enseignants.lumni.fr/fiche-media/00000000374/l-essor-des-vacances-aux-sports-d-hiver.html> ; consulté le 28 mars 2025).

³ Anonyme, « Dans les Alpes, une station de ski ferme définitivement, victime du réchauffement climatique », *Le Monde*, rubrique « Planète – Climat », 7 octobre 2024, p. 1 (en ligne : https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/10/07/dans-les-alpes-une-station-de-ski-ferme-definitivement-victime-du-rechauffement-climatique_6345880_3244.html ; consulté le 3 novembre 2024).

Les acteurs, publics surtout, qu'ils soient étatiques ou locaux, prennent **progressivement conscience de ces enjeux** et agissent pour « sauver la montagne », comme le démontre la **multiplicité des programmes et dispositifs envisagés** pour accompagner les stations de montagne, et particulièrement les petites et moyennes, dans les transitions qui s'imposent à elles, à l'instar du Plan Avenir Montagnes porté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) ou la « mise à jour », en 2016, de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, dite « Loi montagne ».

2. INTÉRÊT DU SUJET

Repenser le rapport de l'Homme à la nature pour repenser le modèle montagnard

C'est par le développement de la connaissance et des savoirs que l'Homme pourra « *se rendre comme maître et possesseur de la nature* ». ⁴ Telle est la méthode formulée par Descartes dans son *Discours de la Méthode* en 1637. Il semble que ce vœu se soit progressivement mû en prophétie tant les hommes, par le développement des **sciences** et, in fine, de la **technique**, ont embrassé une conception utilitariste de leur environnement, abandonnant la **conception prémoderne de la nature** fondée sur une forme de **dépendance heureuse**. Les révolutions industrielles du XIX^{ème} siècle sont l'illustration parfaite de cette conception cartésienne de la nature. L'industrialisation des sociétés occidentales nous a fait entrer dans l'ère de **l'anthropocène**, c'est-à-dire « *un âge géologique que nous avons forgé nous-mêmes.* » ⁵ Ce nouvel âge géologique sera caractérisé par le **réchauffement global des températures** et **l'effondrement de la biodiversité**. À cet égard, les différents scénarii du GIEC ⁶ font état d'une augmentation des températures par rapport à l'ère préindustrielle allant de **+1,5°C**, en cas de réduction drastique et immédiate des émissions de gaz à effet de serre ; jusqu'à **+6 C°** si aucune action concrète n'est entreprise afin de réduire les émissions globales.

Heidegger, dans sa Conférence sur « *La question de la technique* » n'hésitera pas à désigner Descartes comme le principal responsable voire coupable du divorce de l'Homme avec la nature. Il fait le constat que « *le monde apparaît maintenant comme un objet* » ⁷. Désormais, cette conception utilitariste de la nature se heurte aux limites de cette dernière. C'est ce que nous a enseigné le Rapport Meadows ⁸ de 1972 portant sur les **limites planétaires** qui s'imposent à la **croissance des sociétés modernes**.

⁴ Descartes René, *Discours de la méthode*, Gallimard, Paris, coll. « Folio Essais », 1637, vol. 6/6.

⁵ Crutzen Paul J., Stoermer Eugene F. *The "Anthropocene"*. Global Change Newsletter, 2000, 17-18 p., vol. 41.

⁶ Bouissou Arnaud, « Publication du 6^{ème} rapport de synthèse du GIEC | Ministères Aménagement du territoire Transition écologique », sur *GIEC*, 20 mars 2023 (en ligne : <https://www.ecologie.gouv.fr/actualites/publication-du-6e-rapport-synthese-du-giec> ; consulté le 17 novembre 2025).

⁷ Heidegger Martin, *Essais et conférences. Question n°3*, Paris, Gallimard, 1958.

⁸ Meadows Donella H., Meadows, Dennis L., Randers, Jorgen, & Behrens III, William W. *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Potomac Associates, 1972.

Il s'agit donc de repenser, non seulement le rapport qu'entretiennent nos **sociétés** à la **nature**, mais par voie de conséquence nos **systèmes économiques et politiques**. Ce constat s'impose à fortiori au modèle montagnard et à son économie qui, loin d'avoir divorcé avec la nature, apparaît plus que jamais tributaire de cette dernière. Si la France est particulièrement concernée par ces changements, les Alpes françaises le sont à fortiori. En effet, « **Les montagnes se réchauffent deux fois plus vite que les autres écosystèmes : dans les Alpes et les Pyrénées françaises, la température a augmenté de plus deux degrés au cours du XX^{ème} siècle, contre 1,4 degré dans le reste de la France** »⁹, constate Météo France.

Dès lors, la France – l'un des plus grands « producteurs de ski » au monde avec 53,9 millions de « journées-skieur » – doit repenser le **modèle économique** orienté exclusivement vers le « tout ski » afin d'assurer la **viabilité économique** des territoires de montagne, leur **habitabilité** ainsi que leur **développement à long terme**. Plus encore, l'enjeu réside dans la préservation d'un **patrimoine naturel exceptionnel plus que jamais menacé**. Pour ce faire, il appartient aux **pouvoirs publics** d'accompagner, de diriger et d'investir dans les **transitions** des territoires de montagne et, singulièrement, dans celles des **petites stations de ski**.

3. NOTRE SYSTÈME D'ANALYSE

Notre système d'analyse repose sur un ensemble de **critères** permettant d'évaluer de manière approfondie la transition environnementale dans les petites et moyennes stations de montagne de la région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA). Les **principaux indicateurs** sélectionnés incluent la gestion des ressources, en particulier **l'eau et l'énergie** qui constituent des éléments critiques dans un contexte où ces stations cherchent à réduire leur empreinte écologique. Nous nous intéressons également à l'impact des **activités touristiques** sur la biodiversité et les écosystèmes locaux, afin de mesurer les effets des aménagements sur le territoire naturel. D'autres aspects fondamentaux incluent les pratiques de **mobilité durable**, telles que le développement des transports publics et les mesures de réduction des émissions, ainsi que les initiatives d'adaptation au changement climatique, comme la diminution de la dépendance à l'enneigement artificiel. Enfin, il nous semble important également d'inclure les dynamiques de reconversion du territoire montagne en évoquant le **logement** ou encore l'**emploi**.

Pour évaluer ces critères, notre méthodologie combine lecture et analyse de la littérature scientifique et **littérature grise**. Nous recourrons notamment à des études de cas et des interviews de **scientifiques**, d'**organismes officiels impliqués** (CRC, OREC, Météo France, Parc régional, etc.) et d'**acteurs de terrain** déjà mis en mouvement, en particulier de **collectivités territoriales** avec des parties prenantes locales pour obtenir une vision nuancée des stratégies déployées et des

⁹ Vie publique, « La montagne face au changement climatique : quelles voies d'adaptation ? | vie-publique.fr », sur *Vie publique. Au cœur du débat public*, 7 novembre 2023 (en ligne : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/291256-la-montagne-face-au-changement-climatique-queelles-voies-dadaptation> ; consulté le 28 mars 2025).

défis rencontrés. Notre approche est également **comparative**, avec des détours auprès du **benchmark international** ou encore au-delà de la région AURA.

4. NOTRE CADRAGE THÉORIQUE

Notre démarche analytique s'appuie sur un ensemble de concepts théoriques issus de la littérature scientifique et académique mettant l'accent sur les dynamiques de développement durable, la diversification économique et la résilience.

Tout d'abord, la notion de **durabilité** dans le contexte des petites et moyennes stations de montagne s'articule autour de deux dimensions essentielles : la préservation de l'environnement et l'équité sociale. Cet équilibre implique d'harmoniser les intérêts des résidents permanents, des travailleurs saisonniers et des visiteurs (de l'activité touristique). La pérennisation des stations requiert donc une **approche systémique** qui prend en compte à la fois les effets du changement climatique et les interactions entre ces groupes. Par ailleurs, l'évolution des petites stations vers une offre plus diversifiée que le ski traditionnel s'impose comme une stratégie clé.

Cette nécessité de **diversification** appelle un renouvellement des pratiques en matière de **pluriactivité** et exige également le développement d'**infrastructures de transport adaptées**. En outre, la mise en place de politiques facilitant l'accès au **logement** pour tous les acteurs impliqués est primordiale pour soutenir cette dynamique. La littérature sur la **diversification économique** est riche. Nous pouvons d'ores et déjà nous appuyer sur les rapports récents de la **Cour des Comptes** (2024) et de Joël **Giraud** (septembre 2023) qui apportent une réflexion critique sur ces enjeux par rapport à notre sujet d'étude.

Enfin, le concept de **résilience** des petites stations, en tant que **zones de montagne vulnérables** est central. La gestion efficace des **ressources en eau** et la prise en compte des **risques naturels** déterminent la capacité de ces territoires à **résister** et s'**adapter**. À cet égard, les travaux de **AdaMont** sur les stratégies d'adaptation et la modélisation intégrée (2018) peuvent servir de référence.

La transition des stations de montagne ne peut se réaliser sans une **gouvernance territoriale** et une **coopération renouvelée** entre les différents échelons.

5. LES CONNAISSANCES DISPONIBLES

5.1. COLLECTER DES INFORMATIONS UTILES ET ANALYSER DES INFORMATIONS

La rédaction et la réalisation de l'**état de l'art** a suivi un protocole particulier, inspiré des consignes de la Bibliothèque IEP de Lyon et des conseils de notre enseignant encadrant. Après avoir préparé notre **recherche en délimitant le sujet** – notamment à l'aide de cartes mentales –

et en sollicitant divers outils, nous avons réalisé des **fiches de lecture** en suivant une méthode précise pour rendre compte des références. Cette dernière est constituée du relevé de la **référéncée normée**, de la définition du **thème**, d'une liste de **mots-clés**, d'un **résumé**, d'un rappel des **intérêts de la référence** pour notre sujet et enfin de **citations** particulièrement intéressantes.

5.2. ORGANISER UNE RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

Les mots clés qui guident notre recherche bibliographique

Adaptation, Agriculture, Changement climatique, Communes supports, Diversification, Domaine Skiable Fondamental, Eau, Éducation, Emploi, Enneigement, Forêt, Gestion des risques, Gouvernance, Industrie, Logement, Lois Montagne, Métiers, Mobilité, Moment de puissance, Montagne, Offre de ski, Participation citoyenne, Plans Neige, Politiques publiques, Population permanente, Remontées mécaniques, Résilience, Ressources naturelles, Station de moyenne montagne, Territoire, Tourisme (durable), Transition

Les bases de données, sites et revues sollicités

Les commanditaires ont fourni une **base de données essentielle** comportant notamment des **rapports** produits par différentes agences publiques. Nous mobilisons également les **publications scientifiques** issues de Google Scholar, du fichier central des **thèses** et de **revues** scientifiques et universitaires. Les **textes juridiques** proviennent du site Légifrance.

Le classement retenu

En constituant cette riche bibliographie, nous avons réalisé que les **thèmes essentiels** liés aux diagnostics des territoires de stations de moyenne montagne et les **préconisations** qui en résultent sont nombreux. Par ailleurs, bien que les approches divergent, de nombreuses références bibliographiques traitent des mêmes thèmes. Il est donc plus pertinent de classer ces textes par **nature de document** plutôt que par thématique. La seconde classification est **alphabétique** afin de faciliter la navigation au sein de l'état de l'art au cours de l'avancée de notre projet.

Chaque fiche de lecture, numérotée afin de pouvoir l'interpeller dans l'analyse plus aisément, sera organisée de la manière suivante :

- Une liste de mots-clés établissant les thèmes principaux abordés dans chaque document ;
- Un résumé exhaustif détaillant son contenu ;
- Les éléments utiles à notre sujet ; les citations pertinentes.

5.2.1. Rapports

- ◆ **Rapport final du projet AdaMont** (Piazza-Morel Delphine, Arlot Marie-Pierre, Philippe Félix et Véron François), IRSTEA-UMR CNRM, Météo-France/CNRS - PNR Vercors, GICC-ONERC, coll. « Impacts du changement climatique et adaptation en territoire de montagne », 2015 (en ligne : <http://docs.gip-ecofor.org/public/GICC/ADAMONT/RapportFinalAdaMont2018.pdf> ; consulté le 28 novembre 2024).
- ◆ **ANCT**, *Changement climatique en montagne : Relever le défi de l'adaptation dans la gestion de l'eau et du tourisme*, 2023 (en ligne : https://www.europe-en-france.gouv.fr/sites/default/%20fi%20les/%20lot3_resume_changement_climatique_en_montagne.pdf ; consulté le 23 novembre 2024).
- ◆ **Banque des Territoires, Commissariat au Massif des Vosges et Région Grand Est**, *Réflexion sur l'évolution du modèle des stations des Vosges au changement climatique - Banque des Territoires*, 2021 (en ligne : <https://www.scet.fr/nos-cas-d-etudes/faire-evoluer-le-modele-des-stations-de-ski-des-vosges-face-au-rechauffement-climatique/> ; consulté le 23 novembre 2024).
- ◆ **CEREMA**, « Panorama des stations de montagne », Départements de la Savoie, Haute-Savoie et Isère, 10 juillet 2023 (en ligne : <https://doc.cerema.fr/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?parentDocumentId=595971&documentId=599499&skipWatermark=true&skipCopyright=true> ; consulté le 28 mars 2025).
- ◆ **Cour des Comptes**, *Les stations de montagne face au changement climatique*, France, Cour des Comptes, coll. « Entités et politiques publiques », février 2024 (en ligne : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-02/20240206-Stations-de-montagne-face-aux-changements-climatiques.pdf> ; consulté le 5 janvier 2025).
- ◆ **Giraud Joël**, *Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne*, 2023 (en ligne : <https://www.grenoble-ecobiz.biz/sites/default/files/inline-files/Rapport>)
- ◆ **IRA Lyon**, *Accompagnement par l'État de la transition des stations de montagne*, SGAR Auvergne-Rhône Alpes, IRA Lyon, 2024.
- ◆ **ONERC**, *La prospective au service de l'adaptation au changement climatique*, La documentation française, Rapport d'étude, ONERC (Observatoire national sur les effets du changement climatique), 2009 (en ligne : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/9782111573567_ONERC_EtudesProspectives_Web_VF.pdf ; consulté le 2 février 2025).
- ◆ **The Shift Project**, « *Climat, crises : transformer nos territoires* », The Shift Project, « Cahier Montagnes », 2022 (en ligne : <https://theshiftproject.org/article/cahiers-territoires-publication-finale/> ; consulté le 30 mars 2025).
- ◆ **Virole Claire**, « Le ski alpin – Quelle évolution du service public des remontées mécaniques ? Illustration en Haute Savoie », Université Joseph Fourier, 2005, 79 p. (en ligne : http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/PDF/Etudes/Rapport_NeigeDeCulture_v27092011.pdf ; consulté le 25 janvier 2025).

Fiches de lecture rapports :

Rapport final du projet AdaMont (Piazza-Morel Delphine, Arlot Marie-Pierre, Philippe Félix et Véron François), IRSTEA-UMR CNRM, Météo-France/CNRS - PNR Vercors, GICC-ONERC, coll. « Impacts du changement climatique et adaptation en territoire de montagne », 2015

Thème : Adaptation des territoires de montagne au changement climatique

Mots-clés : Changement climatique, résilience, adaptation, modélisation systémique, gestion des risques, diversification touristique, vulnérabilité, foresterie

Résumé :

- Objectifs et méthodes

Le projet AdaMont vise à caractériser les impacts du changement climatique sur les territoires de montagne et à proposer des stratégies d'adaptation spécifiques à ces milieux vulnérables. L'objectif principal est de fournir des **outils méthodologiques** et de proposer des **solutions intégrées** pour les secteurs économiques affectés, notamment l'agriculture, la forêt, le tourisme, l'eau et les risques naturels. L'approche est pluridisciplinaire et s'appuie sur des **projections climatiques régionalisées** pour les massifs montagneux, ainsi que sur une modélisation systémique (modèle **MAIA**). Les données recueillies sont analysées à travers trois axes : impacts, vulnérabilités, et stratégies d'adaptation.

- Travail participatif

L'une des forces du projet AdaMont réside dans son **approche participative**. Des **ateliers multi-acteurs** ont réuni des chercheurs, des gestionnaires locaux, des responsables territoriaux, et des acteurs économiques pour co-construire les solutions d'adaptation. Plus de **150 personnes** ont participé à ces ateliers, permettant de collecter des données qualitatives, de croiser les regards, et de faciliter le dialogue entre les parties prenantes. Cette approche a permis de mieux intégrer les besoins et réalités des acteurs locaux, tout en sensibilisant ces derniers aux défis du changement climatique.

- Climat

AdaMont a développé des **projections climatiques régionalisées**, adaptées aux caractéristiques spécifiques des massifs montagneux. Ces projections prennent en compte différents scénarios de concentration de gaz à effet de serre utilisés par le **GIEC**. Elles servent de données d'entrée pour les ateliers participatifs et les modélisations des impacts du changement climatique sur les ressources naturelles, telles que la neige et l'eau, ainsi que sur les activités économiques comme le **tourisme hivernal**. Ces projections montrent une réduction importante de l'enneigement, avec des implications significatives pour l'attractivité des stations de ski.

- Impacts

Le projet a entrepris une **caractérisation approfondie** des impacts du changement climatique sur les principaux secteurs économiques des territoires de montagne. En **agriculture**, le rapport souligne la nécessité d'adapter les pratiques en raison de la réduction des pâturages et de la sécheresse accrue. Pour la **forêt**, il est recommandé de diversifier les essences pour renforcer la résilience face aux nouveaux aléas climatiques. Le **tourisme**, particulièrement les stations de ski, est fortement menacé par la baisse de l'enneigement, et des stratégies de diversification des activités sont proposées. En matière de **gestion de l'eau**, les tensions sur la ressource vont augmenter, nécessitant des solutions innovantes. Les **risques naturels**, tels que les avalanches, glissements de terrain et crues torrentielles, nécessitent une adaptation des infrastructures, la mise en place de systèmes d'alerte et des stratégies de prévention pour protéger efficacement les territoires de montagne vulnérables.

- Vulnérabilités

La question des **vulnérabilités territoriales** est abordée à travers plusieurs axes, dont la gestion des **réseaux de transport** et l'accessibilité. Le projet propose une analyse croisée des vulnérabilités socio-écosystémiques en prenant en compte les différents impacts climatiques et les particularités des territoires étudiés. Des **scénarios prospectifs** sont utilisés pour estimer l'évolution des vulnérabilités dans le temps et pour anticiper les perturbations futures, notamment celles liées aux changements dans la biodiversité et aux pratiques économiques.

- Adaptations

Le rapport explore les **stratégies d'adaptation** disponibles pour les territoires de montagne. Cela inclut l'intégration de l'adaptation dans les **politiques publiques**, notamment les chartes des Parcs Naturels Régionaux (PNR). L'approche adoptée se veut **systémique**, avec la proposition d'un **Système de Management de l'Adaptation (SMA)** basé sur la norme ISO 9001, permettant de coordonner les efforts à l'échelle territoriale et d'engager les différents métiers et secteurs dans une gestion intégrée de l'adaptation au changement climatique.

- Modélisation intégrée

Le modèle MAIA (Modélisation Améliorative et Intégrée de l'Adaptation) permet de structurer les informations sur les **impacts climatiques**, les **vulnérabilités**, et les **stratégies d'adaptation**. Cette modélisation systémique repose sur le langage UML et vise à faciliter la prise de décision pour les gestionnaires de territoires en leur fournissant une vue d'ensemble des dynamiques territoriales. Le modèle permet de structurer les connaissances acquises au cours du projet et de les mettre en relation avec les pratiques adaptatives locales.

- Services climatiques

AdaMont propose également des perspectives pour la création de **services climatiques**, en particulier pour les territoires de montagne. Ces services permettraient d'accompagner les acteurs

locaux dans leur processus d'adaptation en leur fournissant des **projections climatiques**, des **indicateurs de vulnérabilité**, et des **outils de gestion des risques**. Ils pourraient être étendus à d'autres territoires en France et en Europe, facilitant ainsi la **transmission des connaissances** et des bonnes pratiques acquises lors du projet.

Éléments utiles pour notre sujet :

- Projections **climatiques régionalisées** pour anticiper la baisse de l'enneigement, essentielles pour planifier la transition des stations de ski
- **Diversification des activités touristiques** comme levier pour transformer les stations en destinations quatre saisons
- **Modélisation MAIA** pour analyser et structurer les impacts, vulnérabilités et adaptations, un outil clé pour les politiques publiques
- **Approche participative** pour impliquer les acteurs locaux dans la transition des stations de montagne, en garantissant une meilleure acceptation des mesures
- **Gestion des ressources en eau et risques naturels**, cruciale pour assurer la résilience des infrastructures des stations de montagne
- **Travail de bibliographie remarquable**, qui compile des sources variées et pertinentes sur notre sujet. Certaines références pourraient être particulièrement **utiles à consulter** dans le cadre de la transition des stations, en offrant des **perspectives scientifiques et méthodologiques** inspirantes. (cf. le fichier « Bibliographie autonome » du Drive)

Citations

- « Les projections climatiques ont été mobilisées comme donnée d'entrée [...] tout particulièrement sur la neige et le tourisme à neige. » (page 9)
- « Pour le secteur touristique, et particulièrement celui des stations de sport d'hiver où le tourisme est très concentré, l'impact majeur va être la réduction de l'enneigement, qui s'exprime aussi bien dans la durée que sur la quantité » (page 62)
- « La modélisation intégrée a été construite sur la base de la chaîne Impacts / Vulnérabilités / Adaptations structurant ce cadre dynamique. » (page 30)
- « La contribution du travail participatif et des récits de la caractérisation des enjeux et objectifs d'adaptation dans les territoires s'est avérée qualitativement pertinente et quantitativement significative, avec l'identification de nombreuses pratiques d'adaptation d'ores et déjà mis en place et possibles à rattacher à des aléas et des impacts climatiques » (page 98)

*ANCT, **Changement climatique en montagne : Relever le défi de l'adaptation dans la gestion de l'eau et du tourisme**, 2023*

Thème : Adaptation des territoires de montagne au changement climatique avec un focus particulier sur la **gestion de l'eau et la transformation du modèle touristique**.

Mots-clés : Transition / Atténuation – Enneigement – Tourisme – Diversification (quatre saisons) – Gouvernance territoriale – Ressources naturelles – Financements

Résumé :

Le rapport de l'ANCT « Changement climatique en montagne : relever le défi de l'adaptation dans la gestion de l'eau et du tourisme » présente les **stratégies et pratiques d'adaptation** dans cinq pays européens (Autriche, Espagne, Italie, Roumanie, Slovénie) pour **faire face aux impacts du changement climatique** sur les **territoires de montagne**. Ce travail met en lumière la nécessité **d'adapter les politiques publiques** à travers une **transformation des modèles économiques traditionnels**, principalement le tourisme d'hiver, et de gérer durablement la ressource en eau, sous pression croissante.

Les principales recommandations du rapport insistent sur la **diversification économique**, la transformation du tourisme vers un modèle plus **durable et adapté aux quatre saisons**, ainsi que la mise en place de stratégies de gestion des conflits d'usage autour de l'eau. La gouvernance territoriale et la mobilisation des acteurs locaux sont cruciales pour réussir ces transitions. Le rapport souligne aussi l'importance des **financements européens**, en particulier du Feader, pour soutenir les projets d'adaptation.

Citations :

« Les zones de montagne font partie des premières à être touchées par le changement climatique. Les températures augmentent plus rapidement dans les régions montagneuses que dans les plaines, avec des **conséquences graves** sur **l'enneigement, les écosystèmes et les ressources en eau.** » (p. 8)

« Sans la fabrication de neige artificielle et avec une augmentation des températures de 2°C, **53 % des 2234 stations de ski européennes** seraient exposées à des risques critiques pour leur fonctionnement. » (p. 15)

« Tous les pays étudiés s'engagent dans une transformation de leur politique touristique, avec une priorité donnée à la décarbonation et à la promotion de pratiques durables. » (p. 16)

« L'enneigement artificiel est le **second poste d'investissement** pour les stations après les remontées mécaniques, en 2019 » (p. 21) Cas de la France.

« Face à l'augmentation des températures, les pays européens développent des stratégies de gestion de l'eau pour éviter les conflits d'usage et préserver les écosystèmes, l'agriculture, et l'approvisionnement énergétique. » (p. 27)

« Il faut noter qu'en matière de gestion de l'eau, un enjeu récurrent porte sur **l'état des infrastructures** avec des niveaux de déperdition d'eau potable allant de **20 à 40 %** selon les pays européens. » (p. 32)

« La mise en œuvre de **projets de protection contre les inondations et la sensibilisation à l'usage de l'eau potable** sont des mesures clés prises par certaines régions de montagne. » (p. 32)

« Anticiper l'évolution des ressources en eau ainsi que l'évolution de la demande et préparer avec les acteurs des stratégies axées sur un usage raisonné d'une ressource rare (ou qui le devient) ; accompagner un changement de culture à cet égard (de l'utilisation de l'abondance à la gestion de la rareté). » (p. 45)

Éléments utiles :

1. Transformation du tourisme : Une réorientation vers un **tourisme quatre saisons** moins dépendant de la neige est indispensable pour les stations de ski, notamment celles situées en basse et moyenne altitude, qui devront diversifier leurs activités (randonnée, écotourisme, agrotourisme).

2. Gestion de l'eau : La gestion de l'eau dans les territoires de montagne, face au changement climatique, est un enjeu majeur marqué par **une intensification des conflits d'usage** entre agriculture, tourisme et production d'énergie. Le rapport souligne la nécessité de stratégies d'adaptation pour préserver cette ressource. Les préconisations incluent une gouvernance territoriale multi-niveaux, l'implication de toutes les parties prenantes, ainsi que le développement de solutions innovantes comme la gestion des flux d'eau et la priorisation des usages. La coopération européenne est également essentielle pour partager les bonnes pratiques et les modèles de gestion durable des ressources hydriques.

3. Mobilisation locale et gouvernance multi-niveaux : L'**implication des acteurs locaux**, combinée à une **gouvernance territoriale claire et coordonnée**, est cruciale pour réussir la transition. Les exemples de gouvernance en **Autriche** et en **Catalogne**, axés sur des solutions locales et la concertation (même plus largement sur d'autres thèmes), sont à regarder peut-être de plus près.

4. Rôle des financements européens : Les **fonds européens**, en particulier le Feader, sont essentiels pour soutenir les territoires de montagne dans leur transition. Les projets financés doivent être alignés sur des objectifs de durabilité, notamment via la diversification touristique et la gestion de l'eau.

5. Certifications écologiques : Des initiatives comme le label « **Flocon Vert** » en France ou « **Slovenia Green** » encouragent un tourisme responsable et durable. Ces certifications apportent des outils concrets pour les acteurs locaux, permettant d'améliorer leurs pratiques tout en valorisant le capital naturel et touristique des montagnes.

Banque des Territoires, Commissariat au Massif des Vosges et Région Grand Est, *Réflexion sur l'évolution du modèle des stations des Vosges au changement climatique - Banque des Territoires, 2021*

Thème : *Benchmark* des stations de montagne de la Savoie, Haute-Savoie et Isère, selon leur classification

Mots-clés : Petite/Moyenne/Grande/Très grande station - Moment de puissance - Offre de ski

Résumé :

Le dossier du Cerema s'intéresse aux stations de montagne de la Savoie, Haute-Savoie et Isère, qui représentent, à eux trois, une part non négligeable de l'ensemble des stations de montagne françaises (119 sur 279, soit environ 43%). Le travail d'identification et de classification à l'oeuvre a servi de travail liminaire sur les « petites stations en transition ». Le terme de « transition » renvoie, logiquement, à « l'adaptation au changement climatique », mais aussi à la nécessité de repenser les modèles économique et touristique de ces lieux, à l'aune de changements de paradigmes s'agissant des finances publiques, du partage des ressources - en eau notamment, des attentes de la clientèle. Toutefois, la matérialisation et « la trajectoire » des transitions diffèrent selon la typologie des stations. Les logements de loisir et les remontées mécaniques, étant donné leurs coûts et les investissements qu'ils ont nécessités, et nécessitent, peuvent être considérés comme des freins à une « mise en transition ». Les départements visés sont les seuls à avoir, sur leur territoire, de très grandes stations. Sur les trois territoires cumulés, les petites stations sont la première catégorie de station en termes de nombre ($\approx 43\%$) mais représentent une part plus faible lorsqu'il s'agit de moment de puissance¹⁰.

En moyenne, les petites stations de montagne « se situent sur les pourtours des massifs », à des altitudes plus faibles, plus proches des bassins de population, et, parfois, à proximité d'autres petites stations. Si l'offre de ski est dispersée entre les différents types de stations, elle est concentrée, en termes de moment de puissance, dans les grandes et très grandes stations.

Éléments utiles pour notre sujet :

- Si l'offre de ski est dispersée, avec une prévalence, en nombre, de petites stations, ce sont les grandes et très grandes stations qui concentrent la majorité des flux de skieurs.
- Eu égard aux coûts que représentent les remontées mécaniques, la soutenabilité économique de celles-ci pour les petites voire les moyennes stations pose question, d'autant plus que celles-ci sont, en moyenne, situées à de plus faibles d'altitudes et sont donc plus exposées au risque d'un enneigement plus faible, en durée comme en quantité, ce qui peut (va ?) occasionner davantage de « reports de fréquentation ».
- La proximité entre les stations, et notamment les petites, interroge la pertinence du maintien d'une gestion par domaine, et pousse à imaginer une gestion plus centralisée, à une échelle territoriale actualisée et élargie, dans une optique de mutualisation des coûts, mais aussi d'implémentation d'actions cohérentes pour engager durablement ces stations dans les nécessaires transitions auxquelles elles font et/ou vont faire face dans un futur plus ou moins proche

¹⁰ Correspondant au débit théorique d'une remontée mécanique : (nombre de skieurs/heure) x le dénivelé

Citations :

« Les trajectoires de transition des stations de montagne se pose dans des termes très différents selon la catégorie de la station : entre les très grands, grandes, voire moyennes stations d'une part, et les petites (et très petites), voire moyennes stations d'autre part. »

« Certaines caractéristiques impactent « à charge » les trajectoires de transition. Parmi celles-ci, on considère a priori : l'existence d'un parc immobilier de loisir constitué à partir du recours à l'investissement des ménages, et pour les petites stations, l'existence de télésièges (voire de téléphérique) impactant durablement la gestion financière des domaines skiables. »

« Cela indique le poids important de l'offre de ski des plus grandes stations, mais aussi le nombre très important des petites stations dans le département. »

« La Savoie est ainsi le département français qui a le plus développé son activité ski. »

Cour des Comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique, France, Cour des Comptes*, coll. « Entités et politiques publiques », février 2024

Thème : rapport des juridictions financières sur la condition actuelle des stations de montagne en France, principalement sur les questions économiques et de gouvernance, analyse de la situation actuelle, des politiques mises en place et présentation de recommandations pour l'adaptation des stations de montagnes face au changement climatique.

Mots clés :

Gouvernance, politiques publiques, ressources, acteurs locaux, diversification, économie du ski, planification étatique, immobilier, financement, adaptation, quatre-saisons, transition, territoires, stratégie.

Résumé

La Cour commence par rappeler la position de la France dans l'industrie du tourisme hivernal : la France se classe en deuxième position mondiale avec 53,9 millions de journées- skieurs. Dans le cadre de ce rapport la Cour recense 350 stations en France, 200 selon les critères internationaux¹¹ et qui se répartissent sur les 6 massifs aux situations très diverses.

- Chapitre 1 : Un modèle économique qui s'essouffle

Dans son premier chapitre, la Cour fait un état des lieux du tourisme hivernal en France, rappelle que les skieurs nationaux représentent la plus grande partie des skieurs en France, et expose

¹¹ « Selon l'acceptation la plus large (au moins une remontée mécanique), le nombre de stations de ski françaises est de 350. Dans les recensements internationaux, une station est toutefois comptabilisée à partir de quatre installations de remontées mécaniques » (p. 15)

les critères de définition des petites, moyennes, grandes et très grandes stations¹². Elle présente ensuite la situation unique de gouvernance française des stations de montagnes : il existe trois modèles de gouvernances : les modules *concentré*, *éclaté* et *fédératif*. Dans le modèle *concentré*, la majeure partie de la station est la propriété d'une seule entité souvent privée (le terrain, les commerces les remontées mécaniques, les logements etc). Dans le modèle *éclaté*, les stations sont gérées par plusieurs entités, publique et/ou privées, il y a un système de concessions avec des sociétés privées, publiques ou d'économie mixte. Ici la France se distingue par son service public des remontées mécaniques et une gouvernance fondée sur de la gestion publique parfois déléguée au privé. Enfin, dans le système fédéré, des stations se dotent d'une structure de gouvernance commune qui apporte une approche transversale et structure autour d'un projet commun acteurs privée et publiques. Ce troisième modèle est celui qui a le plus d'avantage aux yeux de la Cour qui préconise son développement en France.

La Cour aborde aussi la question des retombées économiques où un ratio de 1/6€ est appliqué à la pratique du ski alors que les retombées économiques sont très variables d'une station à l'autre, la cour mets en avant les limites ce ratio (voir p. 24 pour plus de détail). Plus loin, la Cour expose la baisse des journées-skieurs en France (5,5 millions annuelles perdues entre 2009 et 2019). Cette baisse est en partie due au vieillissement des skieurs, la pratique du ski semblent être plus importante chez les baby-boomers, de plus les étudiants skient moins notamment à cause de la hausse des prix et pour les plus jeunes, les classes de neiges on très fortement diminuées. La cour évoque aussi les effets du « ski-bashing » qui ne peut pas être complément quantifié.

La Cour aborde ensuite la question de l'hébergement et l'impossibilité de distinguer lits tièdes, chauds et froids¹³. Les lits froids correspondraient à 61% des lits à Chamonix Mont-Blanc par exemple. La cour aborde aussi la question de l'isolation des logements et le renouvellement de ces derniers, surtout dans la mesure où 80 % des logements sont secondaires et touristiques et construits il y a plus de 30 ans. Ainsi 50 % des logements sont considérés comme des passoires énergétiques (soit classes F-G) ce qui en fait un point d'attention au regard de la la loi climat-résilience de 2021.

La Cour présente ensuite les données climatiques qu'elle a utilisées et les constats qu'elle en a fait. Elle rappelle les réalités du changement climatique et le réchauffement de la température en montagne, qui a entre autres comme conséquence la baisse de l'enneigement. Toutes les stations sont concernées mais certaines verrons leur viabilité compromise dès 2030-2050. La fonte du pergélisol va avoir pour conséquence une augmentation des dommages et des travaux sur les infrastructures de montagnes, ce qui risque d'avoir un fort impact sur les stations¹⁴ surtout que

¹² « Domaines skiables de France12 (DSF) classe les stations en quatre groupes sur la base de la capacité de leurs remontées mécaniques, calculée par l'intensité du moment de puissance de celles-ci¹³. Selon cet indicateur, 54 % des stations sont de petite taille ; 16 % sont de taille moyenne ; 21 % sont de grande taille et 7 % seulement sont de très grandes stations. La France possède à la fois un nombre important de petites stations, à l'instar du Japon ou de l'Allemagne, mais également un nombre important de grandes et très grandes stations comparativement aux pays étrangers. » (p20)

¹³ Un rapport parlementaire du Sénat propose les définitions suivantes : « on considère généralement qu'un lit est dit « froid » lorsqu'il est occupé moins de quatre semaines par an, et qualifié un et trois mois sont qualifiés de « tièdes » p. 32

¹⁴ Un rapport parlementaire du Sénat propose les définitions suivantes : « on considère généralement qu'un lit est dit « froid » lorsqu'il est occupé moins de quatre semaines par an, et qualifié un et trois mois sont qualifiés de « tièdes » p. 32

certaines stations n'atteignent déjà plus que le petit équilibre (elles n'amortissent que les coûts d'utilisation des équipements). Certaines stations comme Chalmazel ou St-Pierre-de-Chartreuse sont fortement déficitaires et leur survie ne tiennent déjà plus qu'aux interventions massives de leur collectivités de rattachement.

Les financements par la puissance publique reportent la charge d'une activité touristique de l'utilisateur vers le contribuable, ce qui pose 3 problèmes :

- Un problème juridique car un service public industriel et commercial doit se financer par la tarification du service à l'utilisateur
- un problème qui peut devenir financier pour les autorités organisatrices elles-mêmes si l'activité s'effondre et qu'elles ont par exemple apporté d'importantes garanties d'emprunts
- Un problème de pertinence de la dépense publique car, dans l'immense majorité des pays avec domaines skiables, les remontées mécaniques relèvent du secteur privé et n'ont pas recours à la dépense publique pour financer leur exploitation.

Ces problèmes sont parfois aggravés par l'absence de prise en compte de la baisse de l'activité du ski par les collectivités.

- Chapitre 2 : Les politiques d'adaptation ne sont pas à la hauteur des enjeux

La Cour expose que la planification de l'état est actuellement trop opérante et dispersée. Ainsi il n'existe pas de coordinations entre les SRADDET, les PCAET et les SCoT en plus il faut rajouter le PNACC 2 (qui n'anticipe pas et n'est pas encore efficace). De plus le PAM (plan avenir montagne) qui avait mis en avant trois priorités (« favoriser la diversification de l'offre touristique et la conquête de nouvelles clientèles ; accélérer la transition écologique des activités touristiques de montagne ; dynamiser l'immobilier de loisir et enrayer la formation de lits froids ») n'a finalement pas eu d'effet car il a été complètement absorbé par le plan de relance et les projets déjà en cours. De plus les stratégies d'adaptation restent trop focalisées sur l'économie du ski, ainsi une grande partie des financements d'adaptations financent la neige artificielle (39% de la neige en station française est de la neige fabriquée), Or, en plus de coût cher pour du court terme sachant que la neige ne peut de toute façon être produite qu'à partir d'une température humide de -2°C , le coût en eau est de plus en plus important. Ce coût en eau impacte de nombreuses façons les territoires, en plus de mettre en danger certains espaces naturels, cette surconsommation d'eau ayant notamment entraîné des pénuries d'eau potables dans les Pyrénées, la cour préconise donc une refonte complète du système des redevances des agences de l'eau (p 76).

La Cour pointe aussi le manque de stratégies de diversifications des stations. Parmi les exemples de diversification nombreux sont ceux où l'équilibre économique est complètement négligé, comme à Durancia par exemple et les nouvelles activités se retrouvent souvent déficitaires et financées par les revenus du ski. Les usages des stations semblent changer plus vite chez les touristes que chez les acteurs (46 % des nuitées enregistrées dans les Pyrénées ont été réalisées en été).

La Cour pointe la quasi-absence de vision stratégique, ce qui paraît pourtant comme un des points les plus importants de la transition des stations de montagnes. Ainsi les rares exemples français de vision stratégique sont le fait de stations gérées de manière fédéralisée (exemple de la station Métabief et de son syndicat mixte regroupant le département, la ComCom et des acteurs privés).

La cour préconise que chaque autorité organisatrice du service des remontées mécaniques devrait adopter un plan d'adaptation au changement climatique, déclinant les plans prévus par la loi Climat et résilience au niveau des massifs, le tout à mettre en lien avec SRADDET et PCAET.

Dans ce chapitre, la Cour critique enfin l'absence de coordination des régions et des départements notamment au travers du schéma régional de développement du tourisme et des loisirs (SRD'TL) qui devrait inclure les régions. De plus la Cour préconise un plus fort engagement des régions pour ne plus se contenter de financer des initiatives locales mais de donner des orientations pour ces dernières.

- **Chapitre 3 : Les conditions de l'adaptation des stations de montagne aux évolutions climatiques**

Ce dernier chapitre est presque uniquement dédié à des préconisations conçues par la Cour des Comptes.

Dans un premier temps la Cour préconise la mise en place d'une nouvelle gouvernance sur des territoires plus large. En France le périmètre de la station est trop lié à l'exploitation des remontées mécaniques et à l'échelon de la commune. De plus la gouvernance apparaît trop éclaté entre des acteurs très divers. La Cour regrette une dichotomie des délégations de service public entre des grandes stations avec de grands délégataires spécialisés et des petites et moyennes stations qui retirent leur dossiers faute de réponses.

La Cour préconise donc un modèle de gouvernance plus fédéral, inspiré de modèle étranger (les dolomites en Italie ou Andorre) notamment avec des cartes mutuelles à plusieurs stations.

La Cour met également en avant la préservation et la valorisation des espaces naturels non sans contrainte¹⁵. La cour pointe les insuffisances des actions déjà menées en ce sens notamment par les *Domaines skiables de France* (DSF) avec un engagement des adhérents sans échéance et des objectifs peu mis en place (150 hectares de revégétalisés en 2022 sur les 2300 prévus).

La Cour aborde aussi la question du démontage des remontées mécaniques (alors que certaines stations ont déjà cessé toute activités en laissant des remontées derrière elles). Ainsi la Cour s'inquiète que « les stations d'ores et déjà fragilisées par le changement climatique, comme Saint-Pierre-de-Chartreuse (Isère), caractérisées par des installations vieillissantes conduisant à de lourdes charges d'entretien, n'ont pas encore amorcé leur mutation touristique, pourtant inéluctable ». Ainsi

¹⁵ « Pour les raisons exposées supra, ce nouveau modèle devra impérativement prendre en compte une moindre consommation de l'espace, une remise en état d'un patrimoine immobilier largement inadapté, et une ressource en eau de plus en plus contrainte » (p. 107)

le rapport cite plusieurs exemples dont Chalmazel¹⁶. La Cour préconise ici d'étendre les obligations de démontages préfectoraux.

Enfin la Cour préconise d'affecter une part des revenus du ski au financement de la transition, notamment par le financement de recherches. Elle propose notamment une augmentation des prix des forfaits des remontées mécaniques, surtout alors que les forfaits français sont moins élevés qu'en suisse ou en Autriche en comparaison du niveau de vie. La Cour préconise aussi une solidarité financière entre les collectivités. Les DSF ont déjà mis en page un dispositif de solidarité financière mais il ne porte que sur l'aléa climatique à court terme et ne répond donc pas aux enjeux actuels.

Enfin la Cour propose une série de grandes recommandations :

① Mettre en place un observatoire national regroupant toutes les données de vulnérabilité en montagne accessibles à tous les acteurs locaux (ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires).

② Faire évoluer le cadre normatif afin que les autorisations de prélèvements d'eau destinés à la production de neige tiennent compte des prospectives climatiques (ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires).

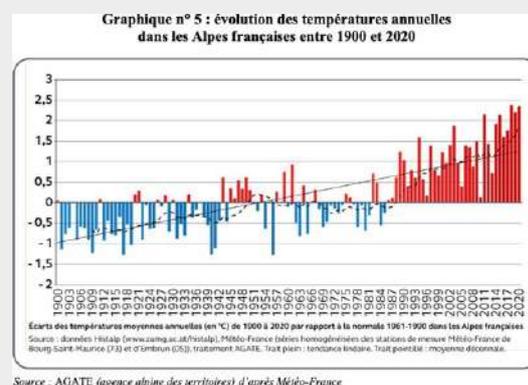
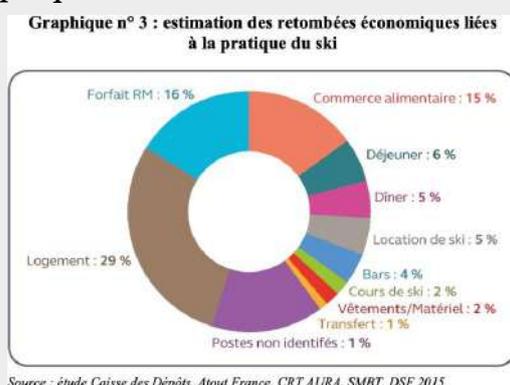
③ Formaliser des plans d'adaptation au changement climatique, déclinant les plans de massifs prévus par la loi Climat et résilience (autorités organisatrices, ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires).

④ Conditionner tout soutien public à l'investissement dans les stations au contenu des plans d'adaptation au changement climatique (ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, régions, départements).

⑤ Mettre en place une gouvernance des stations de montagne ne relevant plus du seul échelon communal (ministère de l'intérieur et des outre-mer, collectivités territoriales).

⑥ Mettre en place un fonds d'adaptation au changement climatique destiné à financer les actions de diversification et de déconstruction des installations obsolètes, alimenté par le produit de la taxe sur les remontées mécaniques (ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, ministère de l'économie et des finances et de la souveraineté industrielle et numérique).

Graphiques et schémas intéressants :



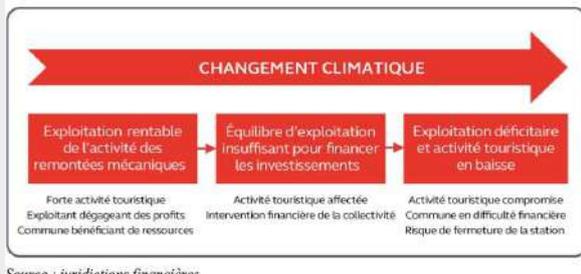
¹⁶ « La station de Val Louron (Hautes-Pyrénées) ne prévoit pas le démantèlement de ses téléskis pourtant encouragé par une étude climatique de 2020. Quant au département de la Loire, le refus de la fermeture de sa station familiale de Chalmazel est seulement motivé par la volonté de maintenir l'économie locale et sa démographie » (p. 110)

Schéma n° 3 : établissement du score de vulnérabilité

$$\text{Score de vulnérabilité} = \frac{\text{Poids économique station}}{\text{Surface financière de l'autorité organisatrice}} \times \text{Risque climatique}$$

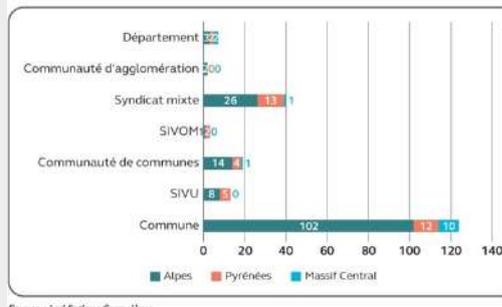
Source : juridictions financières

Schéma n° 4 : effet du changement climatique sur l'équilibre d'exploitation des stations



Source : juridictions financières

Graphique n° 13 : types d'autorités organisatrices par massifs



Source : juridictions financières

Giraud Joël, *Les nouveaux enjeux de développement des territoires de montagne*, septembre 2023, 105 p.

Thèmes : Diagnostic et comparaison des 6 massifs de France sur leurs conditions et leurs possibilités du développement économique des territoires de montagne à travers l'ensemble des secteurs de l'économie (tourisme, emploi, mobilité, logement...). Propositions de recommandations pour mobiliser les leviers d'aménagement existants et les fonds de cohésion. Vision de la montagne de demain adaptée au changement climatique.

Mots-clés : lois montagne – spécificité de zone montagne – population permanente – diversification – démographie – logement – mobilité – emploi – éducation – agriculture – forêt – tourisme – industrie – effets du changement climatiques – PAM

Résumé :

Les six massifs montagneux en France (Alpes, Corse, Jura, Massif central, Pyrénées, Vosges) représentent 30 % de la surface métropolitaine et 13,5 % de la population. **Chaque massif a ses propres caractéristiques naturelles relatives à l'altitude, la pente et au climat.** Ces zones sont un axe majeur dans la politique d'aménagement du territoire, comme l'affirme la loi montagne de 9 janvier 1985 et celle de 28 décembre 2016, d'autant plus que **l'augmentation des températures y est deux fois plus rapide que sur le reste des territoires.** Les crises récentes, notamment le Covid et la crise énergétique, ont révélé la vulnérabilité du modèle économique axé sur le ski dans ces régions.

- 1/ Un changement de regard sur la montagne et un changement de cap

La sortie du modèle du tout-ski, ancien modèle largement diffusé par les médias nationaux, invite à **construire un nouveau récit plus réaliste** face aux enjeux du changement climatique, mettant l'accent sur l'adaptation des territoires.

Le rapport présente trois postulats clés :

- La montagne est un objet distinct de la ruralité
- En raison de ses spécificités, elle bénéficie d'un **traitement légal différencié** et peut invoquer les droits de différenciation, voire « de dérogation ».
- La montagne doit pouvoir **accueillir une population permanente** et active tout en maintenant son attractivité aux niveaux nationaux et internationaux.

- 2/ La montagne enjeu national

L'État français soutient les initiatives locales pour assurer des conditions de vie et d'emploi équivalentes à celles d'autres régions, tout en reconnaissant les « handicaps ».

La France se distingue des autres pays européens par sa structuration des politiques publiques en trois entités : la **zone montagne, les massifs et les zones agricoles défavorisées**. La zone montagne est un sous ensemble des massifs. Les massifs sont **des entités géographiques gouvernés par des comités de massif** responsables des financements dans le cadre des contrats de plan interrégionaux (CPIER). Chaque massif présente une **diversité en termes d'accessibilité, de démographie et de dépendance à l'économie de la neige**, ce qui influence la diversification de leurs économies. Les Vosges et le Jura sont des exemples de massifs avec une forte diversification économique, ce qui complique la caractérisation de chaque massif.

- 2.1/ Les enjeux sont contrastés en fonction des territoires

Sur le plan **démographique**, la proportion de personnes de moins de 20 ans est inférieure à la moyenne nationale, et le vieillissement de la population est plus prononcé dans le Massif central et les Alpes du Sud.

En ce qui concerne le **logement**, les prix immobiliers dans les Alpes ont augmenté deux fois plus rapidement que la moyenne nationale, rendant l'accès difficile pour les résidents permanents et saisonniers. Cette situation entraîne un départ de population, une baisse de l'attractivité, des difficultés de recrutement, et une augmentation des déplacements quotidiens des travailleurs.

La **mobilité** est un enjeu crucial. Les zones montagneuses peuvent se retrouver isolées, ce qui fragilise leur population. L'accessibilité depuis d'autres territoires et la mobilité interne sont essentielles pour maintenir les résidents. L'utilisation des transports liés au tourisme, notamment la voiture individuelle, contribue à l'empreinte carbone. Dans le même temps, les transports ferroviaires sont importants pour le maintien d'une population résidente.

Concernant l'**emploi**, en 2019, le taux de chômage en montagne est légèrement supérieur à la moyenne nationale, avec des disparités (Corse et Pyrénées les plus touchées). Des difficultés de recrutement de saisonniers persistent, dues à des règles d'indemnisation plus strictes et à des problèmes de logement.

Dans l'**éducation**, le regroupement en classes uniques complique la construction d'une école rurale attractive en multipliant les déplacements. Certains lycées développent des filières professionnelles en lien avec l'économie de montagne. L'accès à la formation continue reste difficile, malgré son importance pour le développement économique (reconversion).

Concernant l'**agriculture**, 38 % des territoires de montagne sont agricoles (Massif central 55,57 %), principalement orientés vers l'élevage (75 % des espaces), avec des exploitants plus jeunes que la moyenne nationale. Cependant, les contraintes spécifiques à l'agriculture de montagne ne sont pas suffisamment prises en compte.

Les **forêts** de montagne, bien qu'étant censées être multifonctionnelles, souffrent du vieillissement, d'une difficile exploitation en raison de la pente et du morcellement de la propriété, ainsi que du manque d'investissements (renouvellement du matériel).

Le **tourisme** a généré 20 milliards d'euros en 2018-2019, rendant les territoires concernés très dépendants de cette activité, notamment les stations de ski en Alpes, qui représentent plus de la moitié des stations françaises. Ce secteur a permis de lutter contre la désertification, mais l'identité montagnarde est désormais fortement liée au ski, limitant l'émergence de modèles alternatifs. Ces stations peinent à financer leur transition en raison de lourds endettements, d'une baisse des jours d'ouverture, et d'une forte dépendance aux tarifs de l'électricité. Cependant, le ski a enregistré une hausse de fréquentation de 3% lors de la saison 2021-2022, bien que 130 petits opérateurs n'accaparent que 9% du marché. La crise du Covid-19 a révélé l'atout de ses territoires, car 75% des visiteurs ont conservé leur séjour malgré la fermeture des remontées mécaniques. Le constat partagé par tous les acteurs est l'importance de la présence d'une population permanente.

Concernant l'**industrie**, elle représente 12% de l'emploi en montagne, supérieure à la moyenne nationale. La répartition des entreprises soit inégale entre massifs. Pour stimuler le développement industriel, trois conditions doivent être réunies : un environnement propice aux infrastructures de communication, la présence de centres de compétences techniques et universitaires, et la mise en œuvre de politiques de développement territorial structurées.

- 2.2. Les manifestations implacables du changement climatique

Selon les récents rapports du GIEC et le Haut conseil pour le climat (HCC), la France se prépare à un réchauffement potentiel de + 4°C d'ici 2100, avec des températures actuelles dépassant déjà les prévisions pour le milieu du siècle. Les Alpes enregistrent une hausse de température deux fois supérieure à la moyenne nationale, prévoyant en 2050 une moyenne de + 4,8 % et une hausse jusqu'à + 6°C dans certaines zones.

Les effets du changement climatique entraînent des transformations dont les plus marquantes sont la réduction de la durée d'enneigement à basse et moyenne altitude, le recul des glaciers (50 % de diminution dans les Alpes), et la dégradation du permafrost, avec une élévation de température significative.

Les milieux montagnards sont profondément et durablement affectés. Les précipitations et les températures en hausse déclenchent voire amplifient des phénomènes, notamment une aggravation du changement climatique à cause de la fonte des glaciers et la réduction de la fragilisation de la capacité de séquestration du carbone des forêts, qui émettent désormais du CO₂ dans certaines régions. On observe également une augmentation de la fréquence des risques naturels, tels que les crues, les avalanches, et les incendies de forêt, ainsi que la propagation d'espèces envahissantes qui menacent la biodiversité.

Sur le plan humain, la diminution des ressources en eau affecte divers secteurs économiques, y compris l'agriculture pastorale et le tourisme. Les infrastructures sont vulnérables aux événements climatiques extrêmes, illustré par des incidents récents ayant endommagé routes et refuges et par l'absence d'approvisionnement en eau. L'agriculture fait face à des contraintes liées à la sécheresse, bien que moins impactée que d'autres secteurs. Enfin, le tourisme toute saison est également menacé, selon des études de ANCT et de Covéa indiquant que de nombreuses stations de ski pourraient devenir « hors service » en raison de la sécheresse à horizon 2050, avec ou sans neige artificielle.

- 2.3. Les plans successifs pour la montagne et des questions laissées en suspens

Le Plan Avenir Montagnes (PAM), lancé en mai 2021 par le Premier ministre, s'inscrit dans une longue histoire de plans dédiés à la montagne en France, remontant aux plans neige des années 1960 et 1970. Avec un budget de 300 millions d'euros partagé entre l'État et les régions, le PAM a pour objectif de diversifier l'économie touristique montagnaise. À ce jour, 486 projets ont été lancés, nécessitant un investissement total de 582 millions d'euros. Cependant, les délais pour finaliser et lancer ces projets ont conduit à une demande de prolongation jusqu'à fin 2027.

Le volet ingénierie du PAM, doté de 31 millions d'euros, a été bien accueilli, permettant à 61 des 62 territoires sélectionnés de **recruter un chef de projet pour structurer leur offre touristique**. Des progrès ont été réalisés, notamment dans la production de livrables (étude

stratégique, schéma d'accès et de circulation entre stations, schéma directeur de tourisme et mobilité vélo), 7 d'entre eux ont mobilisé une offre relative à l'acquisition d'outils d'aide à la décision pour l'enneigement, la connaissance de l'immobilier touristique de leur territoire, ou des outils de suivi de la fréquentation des espaces naturels. Néanmoins les ambitions des territoires restent insuffisantes pour répondre à tous les enjeux de développement.

Le PAM comprend également deux autres volets mobilité, avec un budget de 10 millions d'euros pour améliorer les solutions de transport dans les territoires de montagne. Les lauréats bénéficient d'un soutien financier à hauteur de 50 % de leur projet, limité à 200 000 euros, et d'un accompagnement technique réalisé par le CEREMA. Le deuxième volet est celui de l'immobilier, piloté par Atout France, doté de 5 millions d'euros pour la rénovation des infrastructures de loisirs. À ces accompagnements, d'autres programmes s'ajoutent comme Petites villes de demain, la fabrique des territoires, les espaces valléens. « Compte-tenu de sa spécificité « montagne », le PAM est bien identifié par les acteurs locaux et répond à l'attente forte de reconnaissance de la spécificité de leur territoire. »

En somme, le PAM marque une nouvelle étape dans le soutien à la montagne, en visant non seulement à moderniser l'offre touristique mais aussi à encourager la durabilité et la résilience des territoires de montagne.

Citations :

« Son maintien (celui d'une population permanente) est jugé structurant pour ces territoires garantissant le fonctionnement de services (écoles, soins médicaux et santé, commerces, etc.). En effet, le tourisme ne peut pas s'implanter durablement dans une zone dépourvue de ces services. De la même manière, la population permanente ne pourrait disposer de ces services sans leur solvabilisation par le tourisme. Les effets du tourisme sur la vie en montagne relèvent donc cette contradiction entre effet d'éviction de la population permanente et levier de développement. » (p. 28)

« Les baisses de la durée et de la hauteur d'enneigement à toutes les altitudes à l'horizon de 2050 impliquent de revoir les stratégies de développement de l'ensemble des territoires de montagne. Le manque d'eau appelle à réviser le modèle ski y compris pour production de neige de culture. La pratique estivale des sports d'eau (baignade, canoë-kayak, rafting, canyoning, randonnée aquatique...) ne sera pas épargnée. L'accroissement de l'occurrence des risques naturels pèsera sur les pratiques d'alpinisme et l'accès aux refuges. » (p. 32)

- 3.1. Vivre et travailler en montagne comme fil rouge

Mots clés :

emploi ; formation ; Résidents permanents – Pluriactivité – Mobilité – Diversification – Foncière Locale

Résumé :

Le volet « Vivre et travailler en montagne comme fil rouge » décrit la nécessité de **créer des emplois** qui permettent l'installation de **résidents permanents** dans les régions montagneuses.

Trois enjeux principaux sont mis en avant pour y parvenir :

- **Emploi et formation** : Le rapport identifie deux défis majeurs en matière d'emploi. D'une part, le **renouvellement des actifs** dans les services publics et certaines filières industrielles comme celle du **bois**. D'autre part, la **difficulté de recruter des saisonniers**, surtout dans le secteur du tourisme, où les **recrutements ont chuté de 30 % en 2022**. Le rapport préconise une stratégie basée sur la **pluriactivité**, c'est-à-dire offrir des emplois diversifiés pour permettre une meilleure stabilité des travailleurs, notamment saisonniers.
- **Accès au logement** : L'accès au logement est essentiel pour **attirer et retenir** des résidents permanents. Le coût élevé du foncier et des loyers dans les zones touristiques freine l'installation des populations actives. Il est recommandé de mettre en place des **politiques facilitant l'accès à des logements abordables**.
- **Mobilité** : La mobilité est un autre facteur clé pour vivre et travailler en montagne. Le rapport souligne la nécessité de **développer des solutions de transport adaptées**, notamment pour les **trajets domicile-travail** et pour les saisonniers.

Citations :

Emplois :

- « Des **formations courtes aux candidats** potentiels et un accompagnement aux sorties des saisons, bénéficiera efficacement aux territoires de montagne » (p. 34 ; plan triennal instituant ça).
- « Dans le Massif central plusieurs acteurs économiques proposent une **expérimentation de CDI pluri-employeurs** pour les saisonniers » (p.34) ; aussi fait par CAT pour « **pluriactivité saisonnière** ».

Formation :

- « Pour ce faire, la sensibilisation à l'environnement montagnard doit être **intégrée dans les cursus de formation** en les adaptant si nécessaire. A cet égard, il convient de citer une des rares expérimentations de différenciation, le baccalauréat en quatre ans mis en place dans le lycée professionnel de Moûtiers (73). » (p. 35) + Nécessité de reconnaître les crédits de ces formations par l'État
- « En s'inspirant des retours d'expériences de l'accompagnement à la transition professionnelle conduit par le Syndicat mixte du Mont-d'Or (SMMO) pour ses personnels, des dispositifs d'accompagnement similaire sont à initier dans d'autres stations » (p. 37) En cas de nécessité de reconversion professionnelle du fait du changement climatique (se baser sur le piler « **ressources humaines** »)

Logement :

- « La première des priorités est de pour **détendre l'accès au logement permanent** par tous les moyens et en faire un axe politique fort » (p. 39)
- « **Le volet immobilier du PAM** visant à apporter un **accompagnement en ingénierie aux communes pour la rénovation de l'immobilier de loisirs** (résidences de tourisme et copropriétés traditionnelles) est à proroger en changeant de paradigme sous la forme d'un **programme dédié multiservices** » (p. 42)
- « Le rapporteur incite le gouvernement à étendre le **programme « MaPrimeRénov' »** institué par la Loi de finances 2020, aux résidences secondaires et aux autres meublés touristiques y compris collectifs » (p. 42)
- « Il conviendrait d'étudier l'intérêt et le champ d'application de la proposition des maires des stations de montagne pour la **création d'une sous-destination « habitat permanent »** dans les PLU57 en référence à l'article R151-28 du code de l'urbanisme » (p. 43)
- « Inciter les propriétaires privés à **mettre en location leur logement au profit des travailleurs saisonniers** par la promotion d'un **dispositif fiscal** » (p.44) du plan « **15 engagements pour améliorer l'emploi des saisonniers** ».
- « Cette expérimentation [...] pourrait s'incarner dans le cadre du **Bail Réel Solidaire**, dispositif créé par la loi du 6 août 2015 qui, en prévoyant la dissociation du foncier et du bâti, permet de **baissier le prix du logement**, et rend **plus accessible l'acquisition d'un logement en résidence principale** ». (p. 46) Concernant le maintien des saisonniers sur leur zone de travail.

Mobilité :

- « Une **réflexion sur les usages des transports du quotidien** (type domicile – travail) est essentielle à partir des plateformes intermodales » dans l'optique d'un **désenclavement du territoire montagne** et de la **promotion d'autres moyens de transport**. Dans le cadre également d'une décarbonation progressive des moyens de transport. (Question de mobilité ferroviaire et routière). (p. 50)
- « Parmi les outils mobilisables, **l'ascenseur valléen** est un moyen de transport par câble reliant le bas d'une vallée à une localité en montagne [...] apporter une **solution écologique de substitution à la route** notamment en période de forte fréquentation hivernale » (p. 52) Mais coût onéreux donc nécessite accompagnement. « Le rapporteur suggère d'alléger le dispositif juridique de création d'ascenseurs valléens en les considérant comme des UTN locales planifiées au seul niveau du PLU et en son absence, autorisées par le préfet de département ».

Éléments utiles :

Exemple du land autrichien Vorarlberg : reconversion des emplois avec développement filière du bois (ressource locale) + formation à ce sujet **cluster autour de l'École de construction de Vorarlberg**.

Créer une **foncière locale** pour :

- Développer **une offre de logements** pour les résidents permanents ;
- Agir sur la **mise en adaptation des résidences de tourisme** ;

- Réguler le développement des **lits froids**
- Engager la **rénovation des logements touristiques**.

« Dans le cadre des programmes **Petites villes de demain** et **Action Cœur de Ville** qui ont démontré leur efficacité ».

Exemple des Sables d'Olonne pour le plan « **Louez à l'année** » qui incite les propriétaires de logement à l'année de louer aux saisonniers plutôt qu'aux estivants.

Exemple d'une résidence hôtelière sociale à Libourne (pour le travailleurs saisonniers) :
Une résidence hôtelière mise à disposition des travailleurs saisonniers avec un service de transport quotidien (matin et soir).

Pour diversification des modes de mobilité en territoire montagne, s'aider du **projet d'accompagnement du CEREMA** dans le cadre de la « **stratégie +4 degrés** ».

- 3.2/ Créer de nouvelles chaînes de valeur

Mots clés : transition ; Sobriété ; Nouveaux modes de développement (touristique) ; Enneigement ; Neige de culture ; Cluster ; Économie circulaire

Résumé :

La partie 3.2 « **Créer de nouvelles chaînes de valeur** », met en lumière l'importance de **diversifier l'économie des territoires de montagne** afin de répondre aux défis posés par le déclin du modèle économique centré sur le ski. **Trois axes principaux** sont proposés pour développer ces nouvelles chaînes de valeur :

- **Sortie du modèle « neige » et nouveaux modèles économiques :** Le rapport insiste sur la nécessité de **dépasser la vision binaire du tourisme hivernal**, en favorisant la **diversification** des activités économiques. Il propose le développement de pratiques touristiques plus résilientes et moins dépendantes de la neige, telles que **l'écotourisme**, les activités estivales et le bien-être, qui permettraient d'étaler la fréquentation au-delà des saisons hivernales.
- **Valorisation des aménités des territoires : La richesse naturelle, culturelle et paysagère** des territoires de montagne doit être mieux exploitée. Le rapport recommande la **promotion des ressources locales**, notamment dans l'agriculture et la sylviculture, avec un accent sur la gestion durable. Il s'agit également de soutenir les initiatives de production d'énergie renouvelable, comme l'hydroélectricité et le bois-énergie, en permettant aux territoires de capter davantage de la valeur générée.
- **Valorisation des savoir-faire locaux :** Les savoir-faire artisanaux et industriels des régions montagneuses, en particulier dans les secteurs du bois et de l'agroalimentaire, sont des atouts qui doivent être mis en avant. Le rapport propose de **créer des clusters économiques** et d'encourager la certification de produits locaux, renforçant ainsi la compétitivité des territoires montagnards sur les marchés nationaux et internationaux.

Citations :

Création chaîne de valeur

- « La création de valeur est une **construction de l'action collective** mais ces projets pour « **faire territoire** » doivent s'inscrire dans une **logique de développement** et au sein d'un **périmètre donné.** » (p. 53)

Sortie mode neige

- « Bâtir une stratégie d'adaptation territoriale au changement climatique qui décrira la trajectoire économique de chacune des stations ou à une échelle territoriale jugée la plus pertinente » (p. 56)
- « Utilisation doit contribuer à **sécuriser le retour des skieurs vers les stations** mais en **aucun cas ne peut constituer une solution de substitution à l'enneigement naturel** » (p. 57) vis-à-vis de la **neige de culture.**

Attirer jeunes/clientèle plus diversifiée

- « Le rapporteur invite tous les acteurs à soutenir une initiative forte à l'instar des collectivités comme la Région Occitanie pour encourager et **développer le tourisme social et de jeunesse** » (p.61)

Coopération internationale – tourisme :

- « La **coopération transfrontalière** est également un levier important pour mobiliser des fonds de l'Union européenne et développer une ingénierie financière en conséquence » (p.62), voire **MOT** (Mission Opérationnelle Transfrontalière)

Énergie :

- « La station de **Serre-Chevalier** a développé une **technique mixte de production de neige artificielle et de production d'électricité.** Les expertises de l'agence de la transition écologique (ADEME) et de la commission de régulation de l'énergie (CRE) seraient à mobiliser pour conduire une analyse exploratoire et une démarche test sur au moins deux sites » (p. 68)

Éléments utiles :

- « Toutefois le rapporteur ne peut que regretter le **manque de données disponibles, actualisées et organisées** qui constitue un frein à l'évaluation du poids économique des activités de montagne dans les prochaines décennies »

Faire connaître le nouveau paragraphe rédigé dans l'article de la loi dite « Climat – Résilience (article 251) sur la réaction à avoir face au changement climatique en territoire montagne => vis-à-vis des massifs.

Catégorisation des stations de ski dans le rapport :

- o Celles qui peuvent fournir du ski à l'horizon de 2050 ;
- o Celles qui peuvent fournir du ski jusqu'à l'horizon 2030 ;
- o Celles qui doivent arrêter l'activité ski dès maintenant.

Liste de travaux proposant des solutions pour sortir de l'économie hivernale et de la dépendance ski en territoire montagne :

- Le rapport d'information du Sénat de Cyril Pellevat du 20 juillet 2020 « Pour une montagne quatre saisons » ;
- Le rapport d'information de l'Assemblée nationale de Marie-Noëlle Battistel et Laurence Gayte du 24 février 2022 sur « Le tourisme de montagne et le changement climatique » ;
- Les 85 propositions à l'attention des candidats à l'élection présidentielle de 2022 « La montagne s'engage » de l'Association nationale des élus de la montagne (ANEM) ;
- Les « États généraux de la transition du tourisme – Transition des territoires de montagne » - SUERA – Mountain Wilderness – 2021 ;
- Le séminaire montagne consacré aux transitions de Montagne et Benchmark « petites stations en transitions » - CEREMA – 2022.

Création de « cluster » économiques pour repenser les différentes dynamiques économiques (emplois, logement, production, formation...) est une chose à mettre en avant. Le principal problème réside dans les spécificités de chaque station qui empêche de définir un modèle commun (cf. **modèle de Vorarlberg**).

- **3.3/ Réussir !**

Mots clés : vision partagée ; normes ; solidarité ; État ; valorisation

Résumé :

La partie 3.3. du rapport, intitulée « **Réussir !** », aborde les clés nécessaires pour mener à bien les transformations des territoires de montagne face aux enjeux économiques et climatiques. Trois enjeux principaux sont mis en avant :

- **Gouvernance territoriale** : Le rapport insiste sur la nécessité **d'adapter la gouvernance territoriale** pour gérer les nouveaux équilibres, notamment en **élargissant la participation des acteurs locaux et citoyens dans la planification territoriale**. Il est recommandé d'associer tous les acteurs (élus, société civile, opérateurs privés et chercheurs) pour **construire une vision partagée des enjeux locaux**. Les comités de massif sont encouragés à renforcer leur rôle dans cette démarche.
- **Adaptation des normes** : Le rapport souligne l'importance **d'adapter les normes nationales aux spécificités des territoires de montagne**. La faible mise en œuvre des mesures d'adaptation des normes est un obstacle au développement. Il est donc recommandé de faire **évoluer les législations** en faveur **d'une plus grande différenciation** et d'autoriser des dérogations adaptées aux réalités locales.
- **Réforme des instruments financiers** : Les dotations de l'État en faveur des zones de montagne **doivent être repensées**, notamment pour faire face aux défis du changement climatique. Le rapport propose d'augmenter les dotations en fonction des besoins spécifiques liés à l'entretien des infrastructures montagnardes, souvent fragilisées par les aléas climatiques, et d'assurer une meilleure **solidarité entre les territoires**.

Citations :

Mise en mouvement des territoires :

« Comme le souligne le présent rapport, il conviendrait de **donner une place plus importante** dans ces documents **à la formation et à la mobilité** » (p.72) vis-à-vis **schémas interrégionaux de massif** (élaborés par les comités de massif).

« **Former les élus aux effets du changement climatique à l'échelle de leur territoire pour qu'ils soient leaders de la transition** » (p. 73) extrait de la recommandation 31 du rapport.

Éléments utiles :

Accent mis sur le **développement des « espaces valléens »** en termes de **transition touristique** et de **valorisation des patrimoines naturel et culturel**.

Mentions (plurielles) de la tension politique vis-à-vis de la transition environnementale sur le territoire montagne (manifestations, positions « radicales » du pro et anti-ski). Arriver à **concilier transition environnementale** dans une **perspective plus apaisée**.

IRA Lyon, Accompagnement par l'État de la transition des stations de montagne, SGAR Auvergne-Rhône Alpes, IRA Lyon, 2024

Thème : transition des stations de montagne face au changement climatique

Mots clés : producteur de ski - journées-skieur - plans « neige » - L'autorité organisatrice des remontées mécaniques - La commune-support - Domaine skiable fondamental - Le projet de territoire

Citations :

- « Le réchauffement climatique réduit l'enneigement naturel des montagnes, en particulier à basse et moyenne altitude »
- « Il est nécessaire pour les acteurs des sports d'hiver de s'engager dans un processus de transition économique »
- « Notre travail s'inscrit dans le premier volet qui ambitionne d'acquérir une vision globale des stations de ski »
- « L'objectif de notre RCA était de créer un outil d'aide à la décision pour définir les stations à accompagner prioritairement et la manière d'y parvenir »

Résumé :

Le rapport commandé par le SGAR Auvergne-Rhône-Alpes, réalisé par des élèves de l'IRA de Lyon, traite des transitions des stations de montagne sur la région Auvergne-Rhône-Alpes, où les stations de ski représentent un enjeu économique majeur, représentant **50 % des nuitées touristiques**. La France est ainsi l'un des plus grand « producteur de ski » au monde : **53,9 millions**

de « journées-skieur ». Cependant, le réchauffement climatique menace directement ce secteur, particulièrement dans les stations de basse et moyenne altitude, en réduisant l'enneigement naturel.

- I/ Contexte et objectifs de la commande

Acteurs et enjeux

L'organisation administrative des stations de ski

La loi Montagne de 1985 a formalisé le cadre législatif de l'administration de ces territoires, actualisée par la loi Montagne II de 2016. Est considérée comme station de ski le regroupement de trois entités : l'autorité organisatrice des remontées mécaniques, la commune-support et le domaine skiable fondamental. En France, les remontées mécaniques sont reconnues comme des services publics. Ce sont les communes qui ont la compétence pour gérer leur activité soit via des EPIC ou des DSP. Des sociétés d'économies mixtes locales (SEML) ont ainsi été créées, notamment lorsqu'un domaine skiable s'étend sur plusieurs communes.

Le rapport identifie quatre catégories de stations : les petites (moment de puissance inférieur à 2 500 km.skieurs/h), les moyennes (compris entre 2 500 et 6 000 km.skieurs/h), les grandes (compris en 6 000 et 15 000 km.skieurs/h) et les très grandes (supérieur à 15 000 km.skieurs/h).

La transition des stations de ski

Le modèle économique traditionnel des stations de ski, basé sur le « tout-neige », est aujourd'hui en crise à cause des impacts environnementaux du réchauffement climatique. Le rapport rappelle que les politiques publiques historiques, telles que les plans «neige» des années 1960-70, avaient pour but de maximiser l'attractivité touristique hivernale en aménageant massivement les domaines skiables. Cependant, cette approche est désormais dépassée.

Le secteur des sports d'hiver est très important dans l'économie des territoires de montagne : dans les Alpes, il représente 8 % des emplois et les retombées économiques autour des stations sont estimées à 6,5 milliards d'euros en 2019. S'il est possible d'envisager la fermeture de certaines stations parmi les plus petites, il semble nécessaire de prévoir la mutation de la majorité des stations de montagne pour maintenir leur activité économique même avec des niveaux d'enneigement plus faibles. Des actions de diversification touristique sont mises en place (autres activités que le ski alpin l'hiver ou un tourisme « quatre saisons ») et soutenues par des acteurs publics (conseils régionaux, les commissariats de massif, le CEREMA ou encore Atout France).

Notre intégration au sein de la feuille de route régionale

Le projet des élèves de l'IRA s'intègre dans la stratégie régionale de transition des stations de montagne. Cette feuille de route, conçue par le SGAR Auvergne-Rhône-Alpes, repose sur trois

axes principaux : la **création d'une base de données pour caractériser les stations**, le **partage de connaissances et de bonnes pratiques**, et le **renforcement du rôle de l'État dans l'accompagnement des transitions écologiques et économiques des stations**. Les élèves participent à l'élaboration du **premier axe**, visant à recenser les stations pour faciliter les décisions sur leur accompagnement.

- II/ La mise en œuvre de notre projet, piloté par notre commanditaire

Le déroulé de la démarche en trois étapes

Appropriation de la commande

- ① **Appropriation de la commande** : Analyse des bases de données existantes et élaboration d'une première version des critères, avec validation lors d'un premier comité technique (COTECH).
- ② **Poursuite des investigations** : Raffinement des critères et croisement des données, avec présentation lors d'un deuxième COTECH.
- ③ **Finalisation des livrables** : Production de la base de données démonstrative et des typologies à destination des décideurs, validée lors du troisième COTECH.

Une commande à enjeux sensibles

Cette section met en avant **les difficultés rencontrées**, telles que la **complexité technique** du projet, les **retards dans la collecte des données**, et la **réticence** de certains **acteurs** à partager leurs informations. L'équipe a adapté la commande en **limitant le périmètre initial** et a formulé plusieurs recommandations, dont l'intégration de compétences en géomatique et le recours à des bases de données existantes. Des ajustements ont été négociés avec le commanditaire pour permettre une livraison plus réaliste du projet.

- III/ La définition d'un nouvel axe de travail pour une vision à long terme

Objectif de l'outil : Aider à la prise de décision

La **structuration** de la **base de données** s'est opérée en quatre périmètres : **l'autorité organisatrice des remontées mécaniques**, la **commune-support**, le **domaine skiable**, et le **projet de territoire**. Chaque périmètre comporte des critères (données brutes, indicateurs) permettant d'évaluer la situation des stations. L'objectif est de fournir un outil efficace pour croiser ces données et établir des typologies afin d'identifier les stations nécessitant un accompagnement prioritaire.

Propositions pour pérenniser l'outil

Le rapport propose un **modèle de gouvernance** pour garantir la **pérennité** de la **base de données**, impliquant une **collaboration entre acteurs publics et privés**, avec une gestion pilotée par le **SGAR**. Il recommande également **l'interopérabilité des données** pour assurer leur mise à jour continue et leur utilisation optimale. Enfin, le rapport suggère le recrutement d'un expert en data science pour l'exploitation des données et l'accompagnement des stations en difficulté dans la mise en œuvre de scénarios d'adaptation.

ONERC, La prospective au service de l'adaptation au changement climatique, La documentation française, Rapport d'étude, ONERC (Observatoire national sur les effets du changement climatique), 2009

Thème : la mise en prospective d'une **approche intégrée** et **participative** d'**adaptation** d'un territoire de moyenne montagne au changement climatique.

Mots clés : adaptation intégrée, approche intersectorielle, atouts, gouvernance, initiative, participation, prospectif, risques, systèmes socio-écologiques, territoire

Éléments utiles pour notre sujet : Rapport au Ministre et au Parlement à la fois sur les démarches et outils à la disposition des acteurs publics et privés et illustrations de la mobilisation prospective de ces acteurs. Ce rapport prend exemple sur nombre de territoires précis mais seulement 16 pages sont consacrées à la mise en prospective d'une **approche intégrée** et **participative** d'**adaptation** d'un territoire de moyenne montagne au changement climatique.

Retour d'expérience sur une recherche menée dans le cadre du projet GICC (Gestions et impacts du changement climatique) AdaMont 2015-2019 et en partenariat avec les PNR des Préalpes et le PNR du Vercors au sein des réflexions de la COP 21 et de la définition du Plan National d'Adaptation au Changement Climatique.

Mise en place de la démarche SMA-MAIA* avec plusieurs éléments de **méthodologie** et d'expérimentation :

- « Projeter les climats futurs et en explorer les impacts et enjeux pour les principaux secteurs d'activité du territoire » : « zoomer » les modèles climatiques planétaires pour connaître leurs impacts à l'échelle régionale voire locale, exemple des conditions d'enseignement dans le massif du Vercors à 1500m d'altitude et rappel que les indicateurs étudiés ne sont pas pertinents pour tous les massifs. L'évaluation de la fiabilité de l'enneigement peut aussi pour certaines stations prendre en compte la neige produite même si cela dépend aussi des conditions météorologiques et de la ressource en eau. Mise en œuvre d'**ateliers d'échanges** entre les divers acteurs du territoire (praticiens, experts, scientifiques) qui ont permis de définir des variables climatiques, indicateurs climatiques et socio-écologiques ainsi que la proposition de 300 actions d'adaptations.

- « Lier les enjeux socio-économiques et écologiques du changement climatique à l'échelle du **territoire** » : une recherche sur le Vercors avec un diagnostic territorial a été menée avec les représentants des acteurs locaux, notamment avec un atelier d'imagination de scénarios pour ce territoire dans 30 ans qui a donné lieu à une prise en compte de la nécessité d'être actifs dans l'anticipation et de composer avec les **atouts** et les **risques** de chaque scénario. Les résultats de ces questionnements ont abouti sous la forme de cartes.
- « Mettre en système l'adaptation et la décliner dans le territoire »: c'est une approche **opérationnelle et intersectorielle**, appuyée sur le principe des approches processus qui correspond à une approche incrémentale d'amélioration continue. Le but est de re situer les **initiatives** de chacun acteur dans une dimension prospective et stratégique. Mise en pratique du concept de « cas d'adaptation » qui permet de projeter une cartographie systémique et systématique des différents acteurs et fonctions qui peuvent/doivent être mobilisés dans l'adaptation.

Le rapport précise que d'autres méthodes auraient pu être intéressantes, notamment les méthodes d'analyses morphologiques. De plus, si le volet paraît majeur, les freins culturels et politiques peuvent entraver les démarches et il reste encore un travail important d'explication et de conviction à mener. Le rapport parle à ce sujet « d'apprentissage organisationnel ». Enfin, ces démarches de recherche permettent aux acteurs de disposer d'arguments scientifiques à faire valoir pour mobiliser les habitants, élus et autres usagers de ces territoires, bien que l'on note à la fois une certaine réticence à appliquer des démarches cadrées et à prendre des initiatives, ce qui renvoie à des questions de **gouvernance** des territoires.

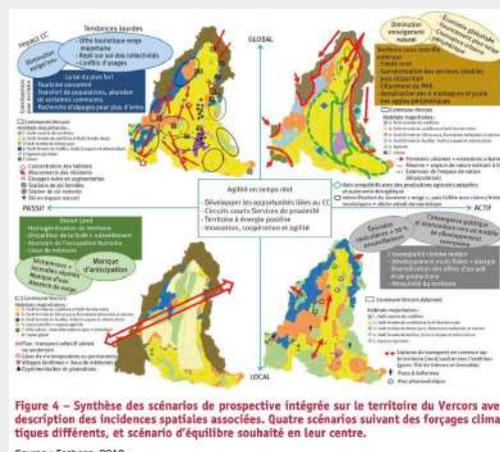
*SMA: Système de management de l'adaptation

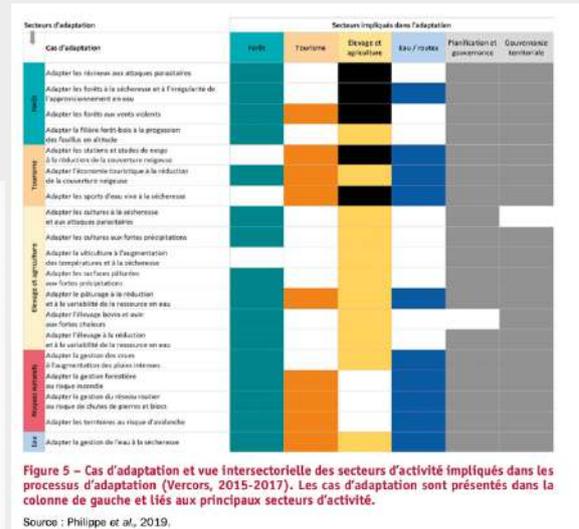
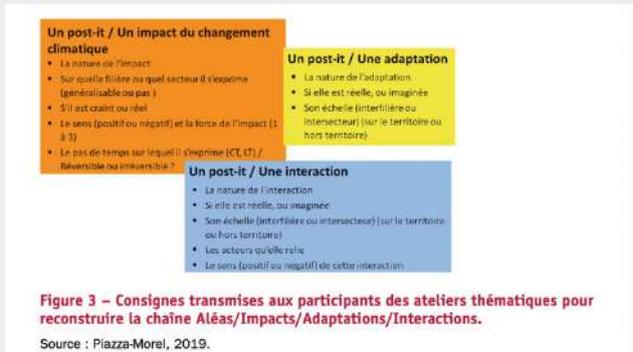
*MAIA: Modélisation amélioration et intégrée de l'adaptation

Citations :

- « La complexité du système d'acteurs et l'absence de modèle de développement prédéterminé pour mettre en œuvre la diversification sont autant de gageures qui nous amènent à penser que cette transition s'appuie sur des évolutions profondes des bases territoriales du développement et s'inscrit nécessairement dans une perspective et une prospective de long terme. » (p. 202)

Graphiques et schémas intéressants :





The Shift Project, « Climat, crises : transformer nos territoires », The Shift Project, « Cahier Montagnes », 2022

Thème : Un plan de transformation global des territoires de montagne

Mots clés : résilience, proximité, gestion des ressources, durabilité, gouvernance, transition, action.

Résumé

Adaptez les territoires face aux crises : résilience et gestion des ressources

Les territoires, particulièrement ceux de montagne, sont confrontés à des défis croissants en raison du changement climatique et des tensions sur les ressources, notamment l'eau. Le témoignage d'une commune illustre bien ces tensions, où le manque d'eau limite la production de neige artificielle. L'eau devient une ressource rare, et les acteurs locaux entrent davantage en compétition qu'en coopération, notamment en période de crise. De plus, la multiplication des résidences secondaires post-COVID-19 aggrave cette pression.

Une politique de l'eau : innovations et formation

Pour répondre à ces défis, une politique proactive de gestion de l'eau est essentielle. Celle-ci inclut la formation des agents municipaux sur la préservation de l'eau et l'encouragement d'innovations locales, telles que les toilettes sèches ou les systèmes de recyclage des eaux grises. Parallèlement, des activités alternatives comme le ski de randonnée se développent, et certaines pratiques, comme la réduction des cheptels, permettent de préserver cette ressource précieuse.

Enjeu environnemental : eau, biodiversité et changement climatique

Les montagnes, représentant 22 % du territoire métropolitain pour 7 % de la population, sont particulièrement vulnérables. L'eau y est utilisée pour de nombreux usages (hydroélectricité, agriculture, neige artificielle, eau potable), mais le changement climatique réduit la quantité disponible. De plus, les montagnes abritent une biodiversité riche (forêts, zones humides, alpages) qui joue un rôle crucial pour la résilience environnementale.

Impact du changement climatique sur le tourisme

Les Alpes ont déjà perdu entre 20 et 30 % de leur enneigement à moins de 1500 mètres d'altitude, menaçant un pilier de leur économie : le ski, qui représente 82 % de l'activité. La contraction de l'économie touristique semble inévitable, et les infrastructures, telles que les routes, subissent les effets des aléas climatiques.

Cinq principes d'action pour l'adaptation

Pour faire face aux défis environnementaux, cinq principes d'action sont proposés :

- ① **Arrêter d'aggraver le problème** : renoncer aux projets incompatibles avec un territoire décarboné d'ici 2050.
- ② **Commencer les transitions structurelles** : lancer dès maintenant les projets de transformation à long terme.
- ③ **Maximiser l'efficacité et les co-bénéfices** : privilégier les actions ayant un fort impact et apportant des bénéfices multiples.
- ④ **Privilégier la solidarité et la coopération** : favoriser les initiatives qui contribuent aux objectifs partagés entre les territoires.
- ⑤ **Anticiper pour naviguer dans un environnement incertain** : planifier les transformations ambitieuses pour faire face aux crises futures.

- I/ Gérer l'eau et assurer la résilience alimentaire

Gérer l'eau en montagne comme une ressource rare

Il est crucial de sanctuariser les zones humides et cours d'eau, de revoir la gouvernance pour hiérarchiser les usages de l'eau et de limiter les investissements gourmands en eau. Reboiser et préserver les tourbières peuvent aussi contribuer à maintenir les ressources hydriques.

Accompagner les éleveurs dans l'évolution de leur métier

Les éleveurs doivent être soutenus pour développer des pratiques plus durables, comme la polyculture-élevage avec des cheptels réduits. Ces pratiques permettront aussi de maximiser la séquestration de carbone par les prairies.

Diversifier l'agriculture et encourager le local

La diversification agricole à destination des marchés locaux est primordiale, tout comme la protection des terres agricoles fertiles. Des initiatives comme les fermes intercommunales peuvent soutenir cette transition.

- **II/ Les forêts : un écosystème stratégique**

Préserver et adapter les forêts

Il est impératif d'adapter les essences forestières au changement climatique et de limiter les pratiques destructrices, comme la coupe rase. Les plans de prévention des incendies doivent être renforcés.

Hierarchiser les usages du bois

Le bois doit être prioritairement utilisé pour la construction et l'industrie, plutôt que pour l'énergie. L'exploitation des forêts communales doit devenir un modèle de durabilité.

Revoir la gouvernance forestière

Les scieries locales et la gestion commune des forêts doivent être encouragées via des Chartes forestières, en mutualisant la récolte entre forêts publiques et privées.

- **III/ Transformer l'économie locale, au-delà du tourisme**

Décarboner la mobilité

Il est crucial de promouvoir le train et les alternatives à la voiture individuelle, comme les transports en commun, l'autopartage et les navettes électriques, pour décarboner la mobilité des visiteurs et des habitants.

Promouvoir un tourisme écologique

Les territoires de montagne doivent évoluer vers un écotourisme axé sur l'éducation écologique et la valorisation du patrimoine en toutes saisons, tout en diversifiant les pratiques sportives pour mieux respecter les écosystèmes.

Mettre fin à la monoculture touristique

Anticiper la fin du ski alpin est nécessaire. La transformation des infrastructures non viables doit être planifiée dès maintenant pour financer la transition vers une économie plus diversifiée.

- **IV/ Lutter contre l'isolement : vulnérabilité et résilience**

Les infrastructures doivent être adaptées à un réchauffement global de 2 °C, et des stocks de ressources vitales doivent être prévus en cas de rupture de réseau.

Lutter pour l'accessibilité des services

Il est important de maintenir un maillage de services essentiels, en développant des solutions comme les transports à la demande et le covoiturage pour pallier l'isolement.

Valoriser le patrimoine culturel

Le patrimoine culturel de la montagne peut renforcer la résilience en favorisant des solidarités locales et des circuits courts. Des initiatives comme des monnaies locales peuvent renforcer cette dynamique.

- **Conclusion : un parcours pour les élus locaux**

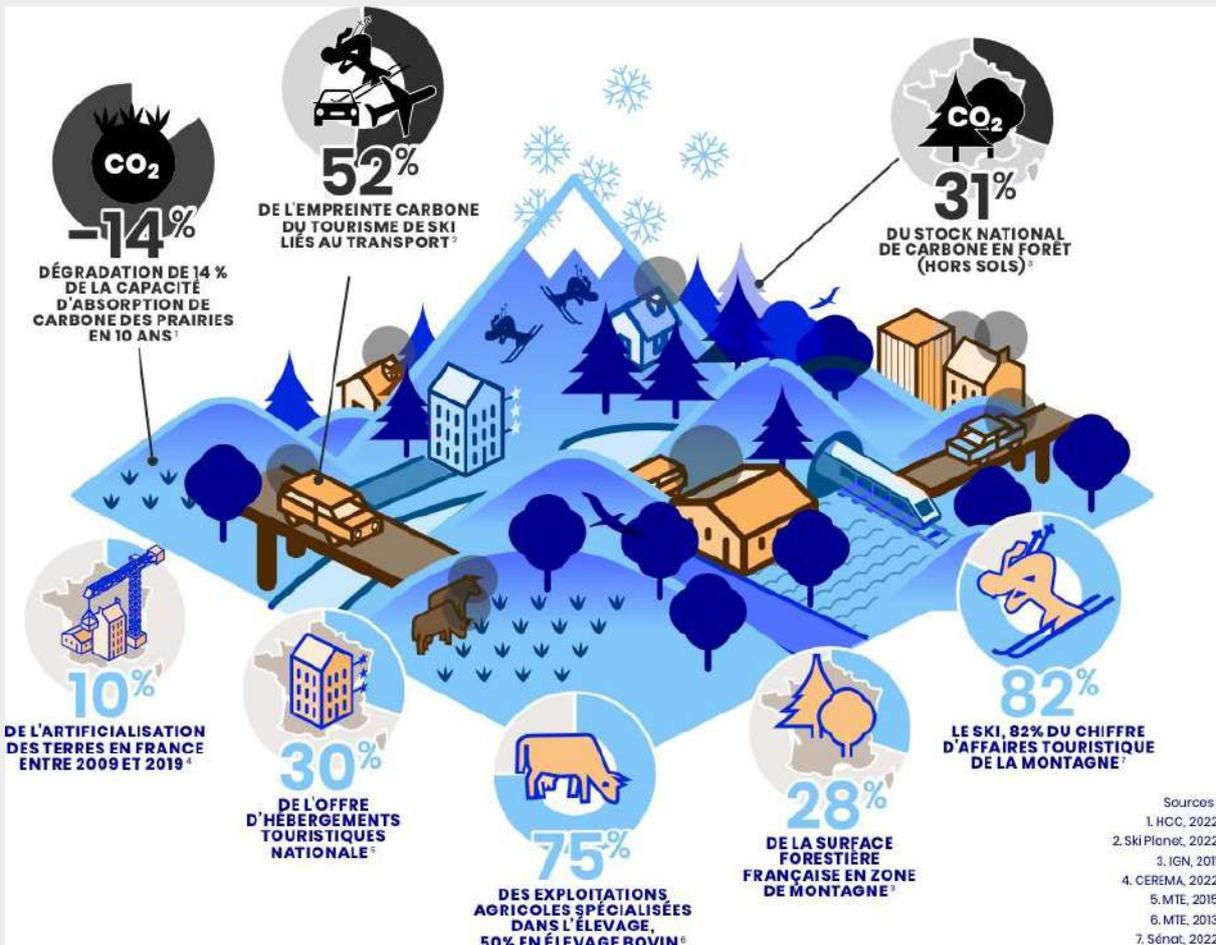
- ① **Comprendre** : former les élus et partager les diagnostics de vulnérabilité.
- ② **Mobiliser** : créer un projet de territoire résilient et sobre.
- ③ **Mettre en cohérence** : aligner toutes les politiques territoriales avec les objectifs de transition écologique.

En intégrant ces principes, les territoires de montagne pourront mieux affronter les crises futures et assurer une résilience durable.

Citations :

« Face au monde qui vient, fait d'instabilités climatiques et de ressources contraintes, les élus locaux ont la responsabilité et le pouvoir de transformer leurs territoires pour le bien de leurs concitoyen »

« Les territoires de montagne se caractérisent par leur plus forte sensibilité au changement climatique, par la richesse de leurs espaces naturels, ainsi que par l'importance de l'élevage bovin et du tourisme, secteurs très impactés par la transition écologique »



Virole Claire, « Le ski alpin – Quelle évolution du service public des remontées mécaniques ? Illustration en Haute Savoie », Université Joseph Fourier, 2005, 79 p.

Thème : L'évolution des politiques publiques et de la gestion des stations de ski en France : enjeux juridiques, économiques et environnementaux.

Mots-clés : remontées mécaniques ; Loi Montagne ; tourisme de montagne ; gestion ; développement durable.

Résumé :

Le texte explore l'évolution des politiques publiques concernant les stations de sports d'hiver en France, en se focalisant sur la gestion des remontées mécaniques, un service public essentiel pour le développement des stations de ski. Il retrace le rôle du SEATM (Service d'Études et d'Aménagement Touristique de la Montagne) jusqu'à sa fusion en 2004 pour former ODIT France, et analyse les changements apportés par la loi Montagne de 1985. Ce résumé met en lumière les lois et rapports clés, l'évolution du marché du ski et les enjeux actuels pour les stations de montagne.

- I/ Le contexte historique et juridique du développement des stations de ski

Évolution des stations de sports d'hiver et du SEATM

Années 1960-1970 : Avec l'essor des loisirs après la Seconde Guerre mondiale, l'État français, sous l'impulsion du président De Gaulle, a adopté des politiques visant à développer le tourisme en montagne, en particulier le ski alpin. La création de stations "skis aux pieds" a marqué cette période, avec des projets emblématiques comme Flaine et La Plagne. Le SEATM a été créé pour planifier et structurer cette expansion.

Années 1970-1985 : Cette période a vu l'adoption du Plan Neige, qui visait à moderniser et à construire de nouvelles stations, soutenu par des financements publics. Toutefois, des défis écologiques et économiques (ralentissement de la croissance, protection environnementale) ont nécessité une révision de la politique d'aménagement.

Loi Montagne de 1985 : Adoptée le 9 janvier 1985, cette loi visait à équilibrer développement économique et protection environnementale dans les montagnes. Elle renforçait le rôle des communes dans la gestion des stations et introduisait le concept de développement durable.

Années 1985-1995 : Le ralentissement économique a entraîné une crise dans les stations de ski, obligeant les autorités à réagir par des réformes pour ajuster les investissements et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

Après 1995 : L'accent s'est déplacé vers de nouveaux modes d'intervention des politiques publiques, encourageant une diversification des activités touristiques pour les stations, tout en renforçant la coopération intercommunale.

Le cadre juridique des remontées mécaniques

La loi Montagne et le rôle des communes : Cette loi a établi que les remontées mécaniques sont un service public placé sous l'autorité des communes. La gestion peut être déléguée via des contrats de

délégation de service public (DSP), permettant à des opérateurs privés de gérer ces infrastructures sous certaines conditions.

La loi Sapin de 1993 : Cette loi a introduit des règles de transparence et de concurrence dans l'attribution des contrats de DSP, renforçant les « garanties » pour les communes et les opérateurs privés.

Enjeux économiques des stations de ski

Contraintes d'investissement : Le ski est une activité économique exigeante en matière d'investissements, notamment pour le développement et l'entretien des infrastructures (remontées mécaniques, enneigement artificiel, etc.).

Importance des séjours touristiques : Les revenus des stations dépendent fortement des séjours touristiques, avec une forte concentration de la fréquentation pendant les vacances scolaires (Noël et février), alors que d'autres périodes sont plus difficiles à remplir.

- II/ Modes de Gestion des Remontées mécaniques

Différentes formes de gestion

Régie directe : Les remontées mécaniques peuvent être gérées directement par la commune via une régie simple, autonome ou personnalisée. Ces modes permettent un contrôle public, mais imposent des contraintes financières importantes à la collectivité.

Délégation de Service Public (DSP) : Les DSP permettent de confier la gestion à des opérateurs privés, souvent plus souples et capables d'investir dans des infrastructures coûteuses. Toutefois, cette forme de gestion peut entraîner des tensions entre l'autorité publique et les opérateurs privés.

Sociétés d'Économie mixte (SEM) : Les SEM combinent capitaux publics et privés, permettant à la collectivité de conserver un certain contrôle tout en bénéficiant de la flexibilité du secteur privé.

Analyse du secteur des remontées mécaniques

Concentration du secteur : Le secteur des remontées mécaniques en France est très concentré, avec quelques grands exploitants qui génèrent la majorité du chiffre d'affaires. Cette concentration pose des défis pour les petites stations, souvent gérées par les collectivités locales.

Performance économique : Le ratio chiffre d'affaires/moment de puissance (CA/MP) est un indicateur clé de la viabilité financière des stations. De nombreuses petites stations ont des ratios faibles, ce qui les expose à des déficits chroniques, renforçant l'importance des subventions publiques.

- III/ Illustration en Haute-Savoie

Le rôle du ski dans l'économie de la Haute-Savoie

Le poids du tourisme : La Haute-Savoie est un département fortement dépendant du tourisme de montagne, avec 45 stations de ski générant environ 38 millions de nuitées par an, principalement durant la saison hivernale.

Politique de soutien du Conseil Général : Face aux difficultés des petites stations, le Conseil Général a adopté une politique active de soutien aux stations de ski, notamment par des subventions et des garanties d'emprunt pour aider les communes à maintenir leurs infrastructures.

Diagnostic des domaines skiables

Performance des stations : Le diagnostic des domaines skiables a révélé trois catégories de stations : celles qui sont très performantes, celles qui parviennent à équilibrer leurs comptes, et celles en difficulté, souvent situées à basse altitude ou souffrant d'un manque de lits marchands.

Politique départementale : Le Conseil Général de Haute-Savoie joue un rôle essentiel dans le soutien aux stations en difficulté. Il préconise la rationalisation des infrastructures et l'adoption de politiques intercommunales pour garantir la viabilité à long terme des stations de ski.

- Conclusion : tendances et perspectives

Le texte conclut que le modèle traditionnel de développement des stations de ski, centré uniquement sur les remontées mécaniques et le ski alpin, doit évoluer vers une approche plus diversifiée et durable. L'avenir des stations dépendra de la capacité des collectivités à gérer efficacement les infrastructures tout en diversifiant l'offre touristique pour répondre aux attentes d'une clientèle en mutation.

Les tendances récentes montrent une concentration croissante des exploitants de remontées mécaniques et un renforcement des partenariats public-privé. L'importance d'une meilleure coordination entre les différents niveaux d'autorités publiques (régions, départements, communes) est soulignée pour assurer un développement équilibré et pérenne des territoires de montagne.

Ce texte permet de comprendre l'évolution historique, les enjeux juridiques et économiques ainsi que les modes de gestion des stations de ski en France, en s'appuyant sur des exemples concrets comme celui de la Haute-Savoie. Il met en lumière la complexité des interactions entre acteurs publics et privés dans la gestion des domaines skiables et souligne la nécessité d'une approche plus intégrée et durable pour l'avenir.

En bref :

Dans les années 1960, l'État français a joué un rôle clé dans la création des stations de sports d'hiver, notamment avec l'aide du SEATM. Progressivement, il a laissé plus de responsabilités aux Régions et Départements pour soutenir le développement touristique des communes. Les remontées mécaniques, sous l'autorité des communes, sont des infrastructures capitalistiques dépendant de la fréquentation touristique. Chaque mode de gestion de ces remontées présente des avantages et des inconvénients économiques et politiques. L'analyse globale des stations montre que la performance économique n'est pas liée au mode de gestion, bien que le secteur public soit plus vulnérable, mettant en difficulté les communes. Les Conseils Généraux, souvent sollicités en cas de problèmes financiers, pourraient se concentrer sur une meilleure structuration de l'offre touristique au niveau départemental pour anticiper les évolutions du marché.

5.2.2. Thèses

- ◆ **Achin Coralie**, *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*, phdthesis, Université Grenoble Alpes, 2015 (en ligne : <https://theses.hal.science/tel-02603442v2> ; consulté le 12 décembre 2025).
- ◆ **François Hugues**, *De la station ressource pour le territoire au territoire pour la station. Le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble.*, phdthesis, Université Joseph-Fourier - Grenoble I, 2007 (en ligne : <https://theses.hal.science/tel-00185781> ; consulté le 12 décembre 2025).

Fiches de lecture thèses :

Achin Coralie, *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*, phdthesis, Université Grenoble Alpes, 2015, 327 p.

- PARTIE 1 – STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE : L'ENJEU DE LA DIVERSIFICATION

Thème : Adaptation des stations de moyenne montagne face aux enjeux climatiques et économiques, mise en œuvre de la diversification touristique

Mots-clés : adaptation, diversification, gouvernance, tourisme, montagne

Résumé :

Dans la première partie « **Stations de moyenne montagne : l'enjeu de l'adaptation** », Coralie Achin explore les défis majeurs auxquels font face les stations de moyenne montagne, dont l'économie repose principalement sur les sports d'hiver. Ces stations, situées à des altitudes modestes, sont particulièrement vulnérables aux aléas climatiques, notamment à la diminution de l'enneigement liée au réchauffement climatique. L'étude montre que l'adaptation n'est plus une option, mais une nécessité. Parmi les solutions, la diversification des activités touristiques, avec une orientation vers un **tourisme quatre saisons**, apparaît comme un enjeu central. Cela implique une transformation complète du modèle traditionnel des stations, historiquement centrées sur le ski alpin.

L'analyse souligne que l'adaptation des stations passe par une gouvernance territoriale renouvelée. Les stations étudiées (La Bresse, Superdévoluy, et Super-Bresse) illustrent différents parcours d'adaptation, en fonction des ressources locales, des stratégies d'acteurs et des politiques publiques. Le processus de diversification repose sur l'activation de nouveaux leviers économiques

(activités de pleine nature, bien-être, offres culturelles) et sur la valorisation des atouts spécifiques de chaque territoire.

Achin insiste sur le rôle clé de la **gouvernance territoriale**, qui se déploie à différentes échelles : locale, régionale et nationale. La coopération entre ces niveaux permet de structurer l'offre touristique en mobilisant une diversité d'acteurs publics et privés. Ce partenariat est crucial pour répondre aux défis d'adaptation tout en préservant la dynamique économique et sociale des stations. En conclusion, la recherche met en lumière l'importance de repenser la gestion des stations dans un cadre global d'innovation et de durabilité.

Éléments utiles pour notre sujet :

- **Diversification des activités comme solution centrale** : la thèse met en lumière l'importance de développer des offres touristiques alternatives au ski alpin, telles que la randonnée, le bien-être (spas, thermalisme) et les activités culturelles. En termes d'accompagnement, cela implique un soutien à l'innovation et à la structuration de ces nouvelles offres.
- **Rôle des politiques publiques et des financements ciblés** : Achin montre que les stations de moyenne montagne nécessitent un accompagnement fort de l'État et des collectivités locales, notamment à travers des subventions, aides à l'investissement et cadres législatifs facilitant la diversification. Pour le SGAR AURA, il est nécessaire de coordonner ces efforts et orienter les financements publics vers les stations en transition pour assurer une mise en œuvre effective des nouveaux modèles touristiques.
- **Adaptation aux enjeux climatiques par l'innovation durable** : La thèse souligne l'importance de l'innovation durable pour répondre aux défis climatiques. Les solutions incluent le développement de systèmes de gestion de l'eau pour les canons à neige, la réduction des consommations énergétiques des infrastructures, et la promotion de mobilités douces. Le SGAR AURA peut jouer un rôle crucial en accompagnant les stations dans l'adoption de ces technologies et en promouvant des pratiques écologiquement responsables à travers des projets pilotes et des incitations financières.

Citations :

- « La diversification tend à s'appréhender comme un mouvement de complémentarité des produits ou des prestations. » (p. 56)
- « Les stratégies d'adaptation imposent aux territoires de se projeter à moyen terme et d'anticiper la raréfaction potentielle de la ressource neige. » (p. 49)
- « L'État demeure un acteur important, mais il est banalisé et tend à devenir un acteur parmi d'autres dans le processus d'élaboration des politiques publiques. » (p. 70)
- « La diversification repose sur une articulation entre différentes activités, au cœur même du tissu économique local. » (p. 57)
- « Les stations de moyenne montagne semble disposer de bien plus d'atouts que les stations d'altitude [...] Plus chaleureuses, plus conviviales, à dimension humaine, propices au

ressourcement et aux retrouvailles, permettant de satisfaire des clientèles en quête de diversité. » (p. 57)

François, Hugues (2007). *De la station ressource pour le territoire au territoire pour la station. Le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble. Université Joseph-Fourier – Grenoble I*

Thème : Les stations de moyenne montagne périurbaine de Grenoble : leur construction, leur évolution et les défis de leur avenir.

Mots-clés : acteurs locaux, cohérence, coordination, fordisme, enneigement, hybride, station de moyenne montagne, patrimoine, valorisation

Résumé :

Cette synthèse n'est pas exhaustive mais valide les points sur lesquels notre lettre de mission nous invite à porter intérêt.

- Introduction

L'objet de la thèse est de **comprendre la dynamique des stations touristiques fondées sur les sports d'hiver**, notamment le ski alpin car ce dernier possède une dimension capitalistique qui se prête à la concentration sur un territoire. C'est une étude des stations de moyenne montagne et du **renouvellement des politiques publiques** qui y sont dédiées dans les **Alpes du Nord**.

Ces dernières constituent un lieu particulier car le tourisme en général comme secteur d'activité est quelque chose de récent, le tourisme de masse date de la seconde guerre mondiale dans le cadre de sports d'hiver financés par les pouvoirs publics. L'activité touristique a donc évolué dans une imbrication étroite avec les politiques d'aménagement associées à la planification économique. Les **pouvoirs publics apparaissent comme un acteur stratégique de la relation entre un territoire et son environnement**. L'effervescence autour de l'activité touristique dépasse d'ailleurs le cadre du territoire et des institutions publiques, c'est un phénomène de portée internationale appuyé par l'Organisation Mondiale du Tourisme mise en place par l'Organisation des Nations Unies dans le cadre d'une activité de non-travail et de non-productivité. Fonder un développement économique sur cette activité semble donc surprenant et il est aujourd'hui difficile de saisir l'impact et le poids du tourisme et de le mesurer puisque **les activités dites « normales » se mêlent avec les activités touristiques**.

Les stations de sports d'hiver sont observées comme les archétypes du développement fordiste en France. Les stations de moyenne montagne quant à elles apparaissent comme un **hybride entre un modèle de tourisme diffus et d'une grande station d'altitude**. Elles possèdent une plus grande diversité d'acteurs et donc de ressources économiques mobilisables par le secteur touristique. Elles sont aussi soumises à la **pression marchande** des grandes stations et subissent

donc plus durement les fluctuations de l'activité d'une saison à l'autre, surtout quand elles dépendent de l'enneigement. Le tissu économique des stations de moyenne montagne est donc plus perméable aux influences du contexte global et plus directement visé par les politiques d'aménagement. Les stations sont par ailleurs considérées comme des **STL** (Systèmes Touristiques Localisés) en référence aux SPL (Systèmes Productifs Localisés).

Le choix du terrain d'étude de cette thèse est lié à sa situation particulière dans le **périurbain** de Grenoble. Les stations de cette étude (Saint Pierre de Chartreuse, Le Collet D'Allevard, Les Spet-Laux, Chamrousse et Villard de Lans) sont à la croisée d'un faisceau d'éléments qui bouleversent leur activité et qui est considéré comme représentatif de tendances lourdes qui animent le tourisme. La région Auvergne-Rhône-Alpes est deuxième en population d'actifs dans le secteur touristique. L'Isère représente 13% de la consommation touristique de la région et plus de la moitié en hiver.

Enfin, cette recherche porte sur le renouvellement du modèle et le développement des stations de moyenne montagne dans le contexte post-fordiste, mais aussi sur l'évolution des critères de compétitivité. Il s'agit aussi d'analyser la question de **l'interdépendance et de la cohabitation de deux modèles**, l'un fondé sur des produits standards et reproductibles et l'autre sur des produits particuliers et facilement identifiables.

L'hypothèse proposée est que **la capacité d'adaptation de la station dépend de son ancrage territorial** et de ses rapports avec le système des acteurs locaux. Ce n'est plus seulement le produit touristique qui fait la destination mais aussi son support territorial qui lui permet d'avoir une reconnaissance marchande.

- **I/ Approche territoriale de l'économie touristique, une appréhension locale et globale**

Le territoire : un construit socioculturel, un concept économique

L'objectif est de montrer que, dans le cadre de l'économie industrielle, le concept de SPL souligne les dimensions économiques et que le développement territorial est intimement lié au jeu des acteurs localisés. L'**espace naturel** n'est plus vu comme le support de la proximité des acteurs mais comme un **élément actif** de leur coordination et de leur capacité productive. Le tourisme a sa place dans l'organisation de la valorisation du territoire.

Le territoire : entre maintien du système local de production et dynamique d'adaptation au contexte économique

Une définition du territoire est proposée : « L'existence d'un territoire s'identifie donc à travers une communauté de personnes qui partage un « système de valeurs et de pensée relativement homogène » (Becattini, 1992).

Il n'est pas possible d'étudier de la même façon les pratiques de production d'une **station-village** ou d'un milieu dominé par le monde agricole. Le rapport à la destination n'est pas le même, ni la vision de la durabilité, des produits envisagés, du rapport aux savoir-faire locaux ou du sentiment d'appartenance à la communauté territoriale. Il existe une *« dépendance créatrice »* (Perret, 1992): les stations de ski en site vierge répondent à des contraintes du monde économique pour attirer une clientèle internationale mais résultent d'une doctrine publique du développement qui finance leur construction, notamment par l'intermédiaire du Plan Neige. Cela prive les stations d'autres formes de développement, même si les acteurs locaux ont la capacité de faire des choix et de faire évoluer leurs pratiques, cela reste contraint.

Territoire et développement durable : un échelon pertinent pour saisir la réalité de la gestion des ressources environnementales

Il existe deux grands courants de la durabilité selon des niveaux de rupture avec l'assimilation des idées de croissance et de développement :

- Une **durabilité faible** : cela correspond à une vision standard de l'économie, il s'agit de compenser les atteintes portées à l'environnement par des investissements. L'homogénéisation des formes de capitaux sous leur forme monétaire constitue un moyen de la transition patrimoniale sur les générations futures. C'est un modèle de croissance durable.
- Une **durabilité forte** : cela correspond à la vision des acteurs qui considèrent le capital naturel comme sensible à des phénomènes d'irréversibilité et susceptible de présenter des seuils critiques pour le maintien des autres formes de capitaux, notamment le capital humain qui est dépendant de son milieu de vie, et le capital technique. Les flux de capitaux pour maintenir les flux de production ne peuvent qu'accélérer l'épuisement de la nature, ce qui souligne l'interdépendance de l'environnement et des activités humaines. **Si l'économie repose sur du capital naturel, elle doit prendre en compte sa création et sa reproduction, ce n'est donc plus seulement une transformation mais une co-construction.**

Le **développement durable** est abordé sous un angle positif, c'est-à-dire qu'il permet de jeter un nouveau regard sur des dynamiques territoriales confrontées à leur pérennité. Les règles d'origines a-spatiales mais temporelles énoncées à un niveau global trouvent écho dans les dynamiques de développement local. La dimension locale s'impose face aux préceptes du développement durable : la réalité locale des questions environnementales et l'appréhension du quotidien par les acteurs participent à la reformulation du contenu du développement durable spécifique à chaque territoire. A ce sujet, la Conférence de Rio soulignait déjà la dimension territoriale des menaces pesant sur les équilibres naturels mondiaux et l'environnement vécu dans la mesure où cela s'impose aux acteurs puisque c'est le support de leur action. **La nature est à la fois subie et transformée**, et apparaît comme un lieu pertinent de la sensibilisation et de l'éducation des populations à la prise en compte des milieux naturels dans leurs pratiques économiques mais aussi quotidiennes.

De plus, cette thèse met en avant le **principe de subsidiarité**. La gestion des ressources naturelles incombe au niveau territorial qui est le plus à même de répondre aux problèmes posés. L'auteur précise que « la réalisation territoriale du développement durable est le garant de la durabilité globale ». Toutefois, cette référence au niveau local semble davantage une obligation qu'une volonté, et la ferveur attachée aux dynamiques de l'économie locale laisse entrevoir une interprétation limitée des rapports entre Homme et nature puisque **les acteurs conçoivent les milieux dans leur vocation économique**.

Il existe un **lien entre croissance économique et dynamique environnementale** : les atteintes à l'environnement sont proportionnelles à la croissance économique jusqu'à atteindre un point d'inflexion. Cela correspond à la Courbe environnementale de Kuznets et pose problème puisque cela suggère l'impossibilité d'un rétablissement des équilibres environnementaux. Toutefois, il est précisé que cela peut être vrai à une échelle locale mais non globale, il existe une sorte de NIMBY (**not in my backyard**) des **préoccupations environnementales**.

En prenant l'exemple de l'eau, on remarque que cette dernière appelle à des solutions de gestion adaptées en fonction des usages et de la configuration des lieux, le cycle de l'eau nécessite une prise en compte des emboîtements d'échelle et de territoire. La satisfaction des critères de durabilité dans un territoire signifie sa réalisation à une échelle globale et penser le développement durable dans un territoire implique de penser le rapport de ces critères à l'extérieur. Cela révèle l'ambiguïté des démarches de territorialisation de la durabilité : l'appréhension des problématiques de durabilité globale pose problème car les acteurs ont une capacité limitée pour se saisir des objectifs mondiaux. L'interprétation locale, souvent erronée, et la contrainte de l'emboîtement d'échelles semblent une barrière insurmontable.

En outre, **la dépendance au contexte local du rapport entre le système productif et l'environnement naturel** doit être prise en compte dans l'étude des SPL et les dérives. La **prise en compte de l'environnement en tant qu'émanation du construit social** plutôt que d'un simple support ouvre la porte à de nouvelles lectures de la dynamique des ressources locales et de leur gestion. Émerge alors le thème de la **requalification** : avoir une **vision patrimoniale de la ressource** permet d'en étudier les modalités de valorisation durable. S'interroger sur le construit socio-culturel territorial pour comprendre comment il peut constituer une source de valeur ajoutée pour les produits qui en résultent apparaît comme une nécessité.

De la gestion des ressources locales à la valorisation de ressources construites par les acteurs du territoire

L'environnement, les savoir-faire et les biens associés constituent une forme de patrimoine dont le phénotype territorial permet l'accumulation. L'auteur distingue deux types de ressources :

- Les **ressources dites spécifiques**, créées dans un territoire et donc attachées à ce dernier. La **révélation** des ressources spécifiques est une première étape car les ressources sont toutes un artefact et donc le résultat d'opérations constructives, il n'y a pas de ressource en soi ni de valeur en soi. La valeur d'usage dépend de son appropriation par les acteurs qui

font de cette ressource un objet de référence participant activement à la construction culturelle et identitaire du territoire. La patrimonialisation de cette ressource s'effectue en plusieurs étapes. Une **ressource territoriale** se construit sur une ressource spécifique et le passage de l'une à l'autre est lié à un processus de révélation qui est intentionnel et qui s'appuie sur des étapes interdépendantes. Le concept d'**opérateur de la ressource** est alors important car il joue le rôle d'interface entre le territoire et le marché. Si cette ressource est productive et rare, elle peut alors devenir une rente liée à la qualité ou rattachée à l'ancrage territorial du bien. La question de savoir si cela est seulement un argument marketing se pose toutefois souvent.

- Les **ressources dites génériques et données** : moins rigides dans la localisation de la ressource.

Les ressources qui émergent du constat territorial sont une illustration de deux approches de la compétitivité, l'ancrage des produits et les ressources mobilisées sont un enjeu stratégique de développement économique. L'élargissement de la notion de **patrimoine** lui confère une fonction de développement et un statut de ressource. Il y a certes un intérêt économique au patrimoine mais ce dernier agit aussi avec une dimension socioculturelle car il crée la personnalité du territoire. Le patrimoine correspond au potentiel identifiable du territoire et, puisque le territoire est une dynamique/un construit qui se fonde sur l'accumulation sur le temps long, on peut assimiler les ressources spécifiques à un capital. **Les concepts de patrimoine et de ressource territoriale sont proches** en ce qu'ils donnent tous deux du sens et de la valeur à des objets, participent à l'émergence d'un espace commun et font référence au temps et à la mémoire.

Ainsi, une ressource territoriale pensée comme un patrimoine est un objet/une attraction dont l'entretien implique une catégorie d'acteurs ayant cette vocation. La valorisation de cette ressource entraîne des risques, notamment la multiplication des produits spécifiques qui brouillent ensuite la lecture de leurs distinctions et nécessite un arbitrage marchand qui constitue une source d'incertitude. Les objets à forte dimension identitaire pour les locaux et marchandises peuvent en effet conduire à effacer cet « effet de territoire ».

Les stations de sports d'hiver à l'aune des dynamiques territoriales

Le concept de STL, une analyse des stations de sports d'hiver et de leur territorialisation

Hugues François rappelle l'ignorance de la littérature française sur ce sujet par comparaison avec les études des stations anglo-saxonnes.

Les STL ont une forte dimension tertiaire, ils se caractérisent par le tourisme mais aussi le temps de déplacement. **Le client est alors aussi un producteur** puisqu'il donne son avis sur la destination en choisissant de venir ou non. La consommation des touristes au sein des stations implique une interdépendance des acteurs qui participent au même processus productif, il y a une

nécessité de l'action collective. Pourtant, les **populations locales sont rejetées du projet de station** car elles ne sont pas concernées par les loisirs qui y sont produits. La valorisation de la montagne par les sports d'hiver est envisagée comme répondant à une incapacité locale à mettre en place une activité qui assure le développement économique. Les stations apparaissent alors comme des ensembles finis et autonomes, des « locomotives de l'aménagement » (Guérin, 1984)

Cette étude propose **plusieurs définitions des stations.** Un centre de sports d'hiver est décrit par le Guide de poche des Centres français de sports d'hiver en 1936 comme un « un lieu où la pratique du ski est possible régulièrement à l'endroit même, où l'on trouve les repas préparés et servis, la possibilité de se loger normalement, et des soins le cas échéant » tandis qu'une station à proprement parler se distingue par ses équipements et ne concerne que « les localités possédant au moins un appareil de montée mécanique ». G. Pialat arbitre lui plutôt entre différents types de stations selon leur développement futur. Il distingue à ce propos :

- Le **stade de neige** : les loisirs l'emportent sur la dimension sociale, cela répond à un besoin de dépaysement du quotidien et possède une situation de proximité avec une ville
- Le **centre de ski** : caractérisé par des infrastructures touristiques et routières correctes, une pratique estivale de villégiature, des équipements aléatoires et non fondamentaux, une urbanisation de moyenne altitude autour d'un bourg et qui n'est pas nécessairement voué à un avenir hivernal
- La **station de séjour** : suit le modèle de la station intégrée, en cœur de montagne, loin de l'urbanisation, caractérisée par une utilisation complexe et rationnelle du site qui lui est dévolu. Représente l'avenir car c'est là qu'il y a le plus d'emploi, considéré comme une zone industrielle.
- Le **ski village** : proche du centre de ski par sa situation mais ne possède pas forcément de remontées mécaniques, résulte d'une initiative privée mais son avenir est flou et méconnu

La typologie de l'État différencie quant à elle les stations **selon leur génération** (1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème}). Le concept de station évolue donc selon les points de vue, le niveau d'implication des acteurs et au fil du temps.

Il est également question des systèmes de production des stations à l'aune de leur ancrage territorial. J. Perret fait à ce sujet l'hypothèse du « volontarisme local » en proposant les deux modèles typiques de STL qui en découlent :

- La **station village** : deux entreprises qui se distinguent par leur situation monopolistique qui sont l'entreprise de remontée mécanique et l'École du Ski Français. L'espace est toutefois polyvalent, le tourisme a une dimension publique et le système d'emploi est relativement familial.
- La **station ex-nihilo** : davantage liée aux grandes voire très grandes stations, ce qui s'éloigne du cadre de notre étude.

La **Loi Montagne** correspond à une réappropriation physique et juridique par les communautés et permet une phase de stabilisation qui fait suite aux phases de création et de développement. Cela rééquilibre les pouvoirs entre national et local mais ne signifie pas l'immobilisme de la montagne.

L'auteur présente trois catégories d'acteurs qui se partagent physiquement l'objet environnemental qui constitue alors une représentation collective :

- L'**autorité organisatrice** : la commune, c'est un statut conféré par la Loi Montagne qui correspond à celui d'arbitre public de l'intérêt général et de coordination des initiatives privées
- La **sphère économique** : les entreprises jouent un rôle structurant pour la vie des destinations car s'il n'y a pas de remontées mécaniques il n'y a pas de station. Cela correspond aussi aux services associés au séjour touristique. Elle joue également un rôle important pour les petites stations car elle appelle des activités complémentaires pour pallier le manque de neige et de ski.
- La **société civile** : notamment dans le contexte croissant des phénomènes de démocratie participative
- Une quatrième catégorie pourrait se référer aux **touristes** qui jouent le rôle d'un maillon de communication avec l'extérieur et qui peuvent apporter de nouvelles idées

Les STL face à l'évolution du contexte global : quel avenir pour les stations de sports d'hiver dans un contexte post-fordiste ?

Le tourisme sous l'angle de la durabilité implique de le considérer sous l'angle du développement durable. Il y a toutefois une **confusion autour de la définition du tourisme durable**. Le rééquilibrage du territoire touristique se fait par la promotion de l'espace rural qui nécessiterait un développement et aurait des aménités environnementales et paysagères. Il s'agit de mettre en œuvre une politique de « rénovation rurale » par les aménagements montagnards, organiser et structurer l'offre touristique en milieu rural voire restreindre le tourisme durable aux territoires ruraux. Le tourisme durable semble une sorte de tourisme à taille humaine mais n'est pas seulement de l'éco-tourisme car la nature a une place importante certes, mais n'est pas un objet isolé. L'environnement est entendu comme un écosystème auquel les hommes appartiennent. Les particularismes locaux sont des éléments centraux dans la politique de tourisme durable, il y a une recherche d'authenticité. L'Etat identifie à ce sujet quatre grands types de filières dont trois en rapport à l'environnement : l'itinérance, l'aventure et la nature et remise en forme. Si la sensibilisation des visiteurs participe à la protection de l'écosystème, elle peut également être considérée comme une prestation touristique. L'environnement est un facteur positif pour l'attractivité voire un facteur nécessaire mais non-suffisant.

La période du Plan Neige participe à l'émergence d'une nouvelle doctrine et proclame l'**obsolescence des formes de tourisme** qui l'ont précédée. Les stations de moyenne montagne font alors l'objet de critiques dont les montagnards ne sont pas indifférents. Le mode de développement fondé sur l'immobilier des stations interroge l'exploitation du domaine skiable et les capacités d'accueil constituent une critique récurrente des stations-villages. La question de l'enneigement s'affirme elle aussi avec le temps et le spectre d'une faillite des collectivités territoriales apparaît : la « **garantie neige** » devient un enjeu central du devenir des stations de sports d'hiver, en particulier pour celles à faible altitude. C. Hélicon parle à ce sujet de « **station de moyenne altitude** ». J. Perret et S. Messad proposent une typologie de stations au regard de leur enneigement et rapporté à l'ensemble des critères socioéconomiques. 353 sites de pratiques du ski nordique ou alpin (enneigement aléatoire et minimum d'équipements de remontées mécaniques) sont identifiés dont 158 se trouvent dans une situation d'absence d'une « garantie neige » tout en possédant une majorité de la population salariée. La problématique de l'enneigement est internationale mais questionne aujourd'hui les collectivités territoriales impliquées dans le développement économique et social. Cet enjeu est suffisamment préoccupant pour ne plus concerner la commune support seule mais aussi les départements et régions. De plus, le **manque de perspective à long terme** questionne de manière cruciale la pérennité des stations de moyenne montagne et interroge la poursuite d'investissements pour remplacer les équipements vieillissants. La période actuelle est au contraire davantage une phase de **gestion de l'existant**, les moyennes montagnes trouvent une nouvelle crédibilité dans l'implantation de stations en milieu rural et dans le contexte post-fordiste, de nouvelles ressources sont exploitées afin de mobiliser des forces internes au territoire comme le patrimoine.

En outre, l'avenir des stations est également un enjeu crucial car il a des **conséquences qui dépassent la structure de production**. C'est un enjeu d'aménagement du territoire car l'objet station comme pôle de croissance est une entreprise suffisamment importante pour induire des effets d'entraînement sur son environnement économique. La région Auvergne-Rhône-Alpes a établi à ce sujet une typologie qui distingue les stations concernées par le **programme « entreprise-station »** parmi les 180 stations présentes sur son territoire. Environ 65 stations de moyenne montagne sont désignées sous le vocable « **station moyenne** » (à la fois en taille c'est-à-dire un nombre de lits marchands supérieur à 2000, et en altitude) qui correspond à des stations confrontées à des problèmes structurels et de positionnement commercial. Ces stations moyennes se développent d'elles-mêmes et agglutinent autour d'elles une myriade d'acteurs économiques tout en conservant une forme de dépendance vis-à-vis du contexte local.

En prenant l'exemple du cas de l'Isère, il s'agit de **passer d'une logique de guichet à une logique de projet** : plutôt que de se tourner vers le Conseil Général pour une recherche ponctuelle de financements, il s'agit de les inscrire dans une réflexion sur le développement du tourisme à moyen/long terme. La base de cette politique est un diagnostic effectué par le cabinet Dianeige qui fixe une typologie des stations qui est reprise par le Conseil Général lors d'une première délibération en juin 2003. Cette dernière divise les stations de moyenne montagne en quatre

catégories dont le devenir est envisagé selon quatre scénarii, de l'abandon progressif du produit neige (classe 1) à son soutien actif (classe 4). La classe pertinente pour notre étude est la classe 3 : celle des stations où le produit neige est maintenu voire renforcé mais à condition d'accompagner cette action d'une diversification.

Ainsi, la question de l'enneigement remet en cause le statut de la politique de croissance de la station : l'exploitation fondée sur le « tout ski » semble vouée à l'échec mais les stations ont des structures d'exploitation trop importantes et coûteuses pour n'être que des espaces de loisir. **La solution semble donc de s'appuyer sur le contexte rural** pour favoriser l'émergence du nouveau modèle touristique du « durable ».

Synthèse de la problématique et hypothèses

L'évolution du marché relativise la pertinence de l'outil station pour assurer la pérennité économique car la concurrence est très importante et la capacité-même d'exploiter les équipements est remise en cause avec la baisse de l'enneigement. C'est un moment tournant, il s'agit aujourd'hui de privilégier le dépaysement et la spécificité des destinations, de revaloriser l'image authentique du monde rural avec le tourisme vert, l'éco-tourisme, le tourisme doux, l'agritourisme etc. Le territoire lui-même semble la base du renouvellement des stations.

La problématique et les hypothèses retenues par l'étude de Hugues François sont les suivantes : **Quelle est la dynamique de co-construction de ressources entre un territoire et une destination touristique fondée sur un modèle standard de stations de sports d'hiver ?**

- **Hypothèse n°1 : l'ancrage des stations** : l'avenir des stations n'est viable que s'il s'appuie sur la mobilisation du territoire et donc sur ses ressources même si cela peut aussi être un frein à sa capacité d'innovation et donc d'adaptation. Il faut toutefois distinguer l'ancrage fonctionnel (le rapport économique est lié au fonctionnement de la station) et l'ancrage produit (le rapport du produit avec le territoire duquel il émerge)
 - **Hypothèse n°2 : les politiques s'intéressent surtout à la filière** et ne s'ouvrent pas réellement aux formes touristiques alternatives et ainsi ne s'adressent pas aux acteurs qu'il serait pertinent de mobiliser. Elles diversifient la filière ski mais ne cherchent pas la complémentarité des activités présentes sur le territoire.
 - **Hypothèse n°3** : la multiplication des produits génériques de la station représente une source de dysfonctionnement car elle conduit à la perte de la lisibilité de l'ancrage de la station. Ce dernier risque alors de **masquer son environnement territorial par la surabondance de ses propres produits**. La rationalisation et l'autonomisation de la station ne sont pas des solutions.
- **II/ Trajectoire d'adaptation d'un STL de moyenne montagne pris entre renouveau des politiques publiques et changements des comportements touristiques**

Cette partie porte sur la partie nord du massif alpin qui est un « terrain privilégié d'application du Plan Neige ».

Quelle place pour la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse dans le marché des stations périurbaines ?

Ce chapitre étudie le cas de la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse. C'est une situation de cohabitation d'une commune-support avec un PNR, cela peut donc sembler paradoxal car la dimension industrielle du ski est a priori peu compatible avec des impératifs de naturalité. Par ailleurs, la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse est récente car elle date de 1995 et se situe dans le périurbain de Grenoble.

Les PNR, des laboratoires du tourisme durable

Le **Parc Naturel régional de Chartreuse** n'a pas de compétences transférées par les communes mais un organe de discussion à une échelle plus large que son territoire. Il dispose d'une équipe permanente et est un instrument d'aménagement du territoire atypique au regard du fonctionnement de l'administration française car les logiques de contre-modèle comme la Doctrine Neige disqualifient les populations locales tandis que le PNR fonctionne avec elles. Il existe un **équilibre entre aménagement et préservation** qui devient un modèle très valorisé et reconnu donc attractif. L'auteur précise que « *peut être classé en parc naturel régional un territoire à l'équilibre fragile, au patrimoine naturel et culturel riche et menacé* ». Le lien entre culture et territoire est mis en valeur par le SPL et le PNR a diverses missions qui dépasse son rôle d'accueil: il participe aussi au développement économique et social, et à la protection de l'environnement au sens large, c'est une « *illustration vivante du concept de développement durable* » (ARPE PACA,1997).

Le PNR de Chartreuse s'étend sur 52 communes dont 38 en Isère et 14 en Savoie, ce qui correspond à 69 000ha. Il promeut la volonté de développer un tourisme durable, et accorde une certaine importance à la marque Parc. Il recherche une unité dans un territoire complexe et morcelé (il comporte deux enclaves à Chambéry et Saint-Baldoph). Il se décompose aussi entre le coeur de Chartreuse, les communes périurbaines limitrophes et les villes frontalières qui ont des statuts différents, mais aussi selon le jeu des intercommunalités (trois communautés d'agglomération, neuf communautés de communes). L'affirmation d'une entité PNR ne va donc pas de soi dans cet ilot montagneux. Le tourisme durable s'appuie ici sur une authenticité comprise au sens d'ancrage territorial mais plusieurs labels se superposent sans qu'aucun ne soit réellement identifiable au massif.

Il existe une contradiction fondamentale entre un parc promouvant le massif et une commune sa station mais il y a eu une évolution et désormais une gestion généralisée du territoire par le parc. L'impact du ski est abordé dès le cinquième article de la charte du PNR avec la volonté de promouvoir un tourisme doux. La station ne se suffit plus à elle-même et sa centralité dans l'offre touristique du territoire est remise en cause. Le PNR de Chartreuse participe au

développement des équipements d'accueil et de loisirs sportifs qui devront être utilisés dans le respect et la protection de l'environnement. Le PNR met aussi en avant une volonté de **diversifier les produits** comme le ski de fond, la raquette, la randonnée en saison hivernale mais aussi le vol libre, l'escalade et la spéléologie en saison estivale. Cette orientation est accompagnée par le Conseil Général de l'Isère qui choisit, en accord avec le PNR, de mettre en avant certaines stations comme celle de Saint-Pierre-de-Chartreuse qui est centrale et qui poursuivra son développement afin de laisser d'autres espaces réservés à la protection.

Saint-Pierre-de-Chartreuse, d'une station touristique pionnière au développement des sports d'hiver

L'étude s'intéresse ici à la commune de Saint-Pierre-de-Chartreuse pour étudier sa station et montrer l'importance des dynamiques territoriales et les fondations socioculturelles. La commune est la fois le cœur du PNR en terme physique et dans sa dimension symbolique (elle abrite le monastère des pères Chartreux). La station a un rôle non négligeable dans la dynamique locale de la commune et cette influence résiste à celle des zones urbaines. Cette station participe dès la première génération aux contrats entreprise-station mis en place par la région sauf que ce n'est pas la commune qui prend en charge ce contrat mais plutôt l'Agence de développement touristique de la Chartreuse.

Les stations périurbaines de Grenoble : un point de vue comparatif sur les facteurs de compétitivité

Pour étudier le marché des sports d'hiver sur ce territoire, il faut tenir compte de la situation périurbaine de ces stations. **Le marché périurbain du tourisme est un objet méconnu** ce qui a compliqué cette étude.

Pour pallier à la limite du modèle fordiste de la station il semble émerger deux solutions :

- La **stratégie classique** : répartir le risque entre différents produits et produire une « destination package ». Cela n'est pas forcément efficace en moyenne montagne puisque cela est aussi accessible dans une certaine mesure aux sites dédiés a priori à la pratique du ski et que la taille des stations de moyenne montagne atteindrait une taille critique qui nécessiterait des économies d'échelle et un nouveau modèle de productivité.
- La **stratégie alternative** : une spécification de l'offre qui s'appuie sur le territoire pour produire une offre spécifique sans équivalent sur le marché. L'ancrage de la station devient alors une source de valeur ajoutée. Cela semble plus logique pour les stations de moyenne montagne avec l'idée que le prix du ski rapporté à des éléments matériels des équivalents de station est plus élevé dans les stations souffrant de handicap.

Dans cette étude, l'ensemble des stations semble bénéficier d'une rente de situation mais cela est dû aux caractéristiques du domaine skiable. Le ski considéré isolément du reste ne permet pas d'expliquer les dynamiques de la consommation, il existe un effet territorial dans la structuration

du marché local des sports d'hiver et une dynamique de partage inégal des parts de marché non cohérente avec les conditions respectives de la pratique du ski.

Entre jeux internes et pressions externes, le sentier de développement d'une station de moyenne montagne

La dynamique locale à Saint-Pierre-de-Chartreuse : entre trajectoire du développement et adaptation

La question de la diversification touristique à Saint-Pierre-de-Chartreuse n'est pas neutre car le contexte productif est particulier puisque la station n'est pas la seule ni la première forme de tourisme présente sur le territoire.

Hugues François propose d'étudier les populations d'acteurs car la production touristique est multi-sectorielle, les prestations pour les touristes sont aussi celles destinées aux habitants permanents. Il se base sur le fichier SIRENE utilisé par l'équipe Développement des Territoires Montagnards du Cemagref de Grenoble bien que ce dernier ne soit pas suffisant. Il est difficile d'établir une liste exhaustive (les agriculteurs n'apparaissent jamais mais sont pourtant importants par exemple). Il distingue les prestataires selon trois secteurs d'activité :

- **La restauration** : peu durable, une configuration relativement structurée par la localisation des infrastructures de sports d'hiver
- **L'hébergement** : davantage d'établissements durables, cela s'explique par la structure de la propriété foncière en milieu rural et l'effet marketing
- **Le loisir** : proximité des loisirs classiques avec le centre du village et des loisirs plus durables en périphérie et répartis de manière plus diffuse ou au contraire dans le centre de Saint-Pierre-de-Chartreuse pour un effet vitrine.
- Le tourisme durable en station semble se caractériser par un tourisme donc l'organisation spatiale supporte mal la concentration et qui tend plutôt à s'installer en zone rurale. Il entretient également un rapport particulier aux équipements, en s'en éloignant sans pour autant refuser complètement leur présence.

Hugues François a interrogé ces catégories d'acteurs avec comme interrogations principales des questions au sujet de leur activité, la manière dont ils la vivent, les modalités de production, leur regard sur le secteur touristique, leur rapport aux autres prestataires et autres activités etc. Les interrogés sont globalement d'accord pour affirmer que la qualité est un facteur essentiel d'attractivité et présentent leur prestation sous l'angle des « bonnes pratiques ». Ils s'opposent pourtant sur ce qu'il faut faire et la manière de le faire. Les « aménageurs » (catégories inventées par l'auteur) veulent adapter l'offre touristique à une clientèle demandeuse de loisirs divers et volatiles et donc multiplier les attractions tandis que les « alternatifs » défendent l'idée que cette dynamique de la station est obsolète et repose sur une base vieillissante. Ils abordent plutôt le manque de renouvellement de l'offre dans laquelle ils auraient tous leur place. Les « alternatifs » semblent plus actifs en cherchant à faire valoir leur propre modèle de développement et participent avec l'Office du Tourisme. Ils ont toutefois des problèmes communs comme le manque de neige, qui est

l'argument premier pour justifier le renouvellement des modes de développement touristique de la moyenne montagne.

Ainsi, la tendance des stations à produire un « générique-spécifié » se maintient et se développe toute l'année. On passe d'une station vivante toute l'année à une station ouverte toute l'année, c'est-à-dire d'une logique de séjour à une logique de fréquentation de proximité.

La station confrontée au phénomène périurbain : la mutation des modes de développement touristique local

Lorsque l'on étudie la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse, les effets du périurbain et du tourisme se confondent notamment du point de vue de l'urbanisme, ce qui la rend difficile à interpréter.

Il faut retenir une part croissante des populations de proximité dans la fréquentation des remontées mécaniques de cette station. Ces populations viennent surtout hors périodes de vacances et de saison touristique, notamment le week-end entre 9 h et 14 h. Elles viennent principalement du Rhône et de l'Isère et sont plutôt jeunes. La station de Saint-Pierre-de-Chartreuse est très familiale tandis que la station des Sept-Laux accueille une population plus diversifiée. Le rayonnement de Saint-Pierre-de-Chartreuse attire mais pas nécessairement sa station. Les habitués de Saint-Pierre-de-Chartreuse affirment que c'est la qualité du travail de la neige par les gestionnaires du site qui les attire mais sont conscients d'une forme de militantisme et de perméabilité au discours ambiant de l'aménagement du territoire.

Enfin, la difficulté de la formation des modalités de la variable « activité estivale » réside dans la distinction entre des activités liées à la présence de la station et à des équipements de loisirs spécifiques qui y sont associés et un cadre plus large auquel cette dernière donne accès.

Saint-Pierre-de-Chartreuse – Les Sept-Laux : des stations de natures différentes confrontées à un même phénomène

La station des Sept-Laux est une station de troisième génération, construite comme celles des années 1960-1970 en déconnexion du territoire sur lequel elle s'inscrit et dont la rationalité économique repose sur la création d'un pôle de croissance.

Les **OIRL (opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisir)** ont pour origine le constat fait dans les années 2000 que les stations touristiques perdent de plus en plus de lits marchands, ce qui pourrait mener à l'apparition de friches touristiques. La dégradation de l'offre par le vieillissement des patrimoines immobiliers devient un enjeu pour les entreprises locales liées au tourisme telles que les Villages Résidentiels de Tourisme. Ils ont pour but la rénovation et l'obligation de la mise sur le marché et proposent une série de mesures incitatives à la rénovation de biens immobiliers de particuliers mais font face à un refus puisque le manque de touristes rend, selon les particuliers, cette opération vaine.

Enfin, il existe à Saint-Pierre-de-Chartreuse un **réel sentiment de dépossession de l'économie locale et de peu de maîtrise du développement local par les habitants**. Les nouveaux habitants d'origine urbaine sont présentés comme des personnes ne comprenant pas que

si le tourisme permet le maintien des commerces ces derniers restent précaires et nécessitent une forme de « militantisme » local pour subsister. De plus, un modèle de développement touristique fondé sur le séjour implique une dépendance réciproque du maintien de l'ensemble du secteur (problématique des touristes de proximité qui viennent en apportant leur pique-nique et ne consomment plus sur place). **Les faibles dépenses en dehors du forfait de remontées mécaniques diminuent l'impact des sports d'hiver sur le développement économique et touristique.** Toutefois, dans cette optique, les remontées mécaniques ne sont plus alimentées non plus par la population qui vient à la station.

- Conclusion

La notion de ressource spécifique est élargie à celle de ressource territoriale et la mobilisation directe de ces ressources appelle à une lecture générale de leur dynamique comprise dans le mouvement de la construction territoriale.

Le concept de STL se distingue par un rôle accru du consommateur, une coordination et cohérence des producteurs et des prestations ainsi qu'une production globale et partagée par les acteurs d'une image de destination. Globalement, la dynamique locale des stations de moyenne montagne comme observé ici à proximité de Grenoble repose sur une « touristification » du milieu qui se modifie surtout sous l'impact de la fréquentation de proximité et questionne le devenir de ces stations.

Enfin, il semble que la remise en cause externe de la suprématie des stations de sports d'hiver tend à figer chaque acteur dans ses positions et raidit le jeu interne tout en lui faisant perdre de sa légitimité. La fréquentation de proximité est également mise en cause car il semble difficile d'en tirer des revenus viables sur le long terme.

Citations

- « Ainsi, pour l'OMT, le tourisme apparaît comme un cercle vertueux, sa croissance créant elle-même les conditions propres à catalyser sa mise en œuvre »
- « Dans un SPL, l'espace est primordial, non seulement en tant que support des activités mais surtout par la conscience qu'en ont les acteurs. En effet, il n'est pas simplement une donnée mais un construit social qui se caractérise par le sentiment d'appartenance éprouvé par ses membres. »
- Déclaration de Rio – Principe 22 : « Les populations et communautés autochtones et les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement du fait de leurs connaissances du milieu et de leurs pratiques traditionnelles. Les États devraient reconnaître leur identité, leur culture et leurs intérêts, leur accorder tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer efficacement à la réalisation d'un développement durable. » (PNUE, 1992b)
- Action 21 – Chapitre 28 « Initiatives des collectivités locales à l'appui d'action 21 » : « En effet, ce sont les collectivités locales qui construisent, exploitent et entretiennent les infrastructures économiques, sociales et environnementales, qui surveillent les processus

de planification qui fixent les orientations et la réglementation locales en matière d'environnement et qui apportent leur concours à l'application des politiques de l'environnement adoptées à l'échelon national ou infra national. Elles jouent, au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur d'un développement durable » (PNUE, 1992a)

- « La réalisation territoriale du développement durable est le garant de la durabilité globale. »
- « Aussi, nous souhaitons apporter notre contribution au débat sur la définition de la ressource territoriale : une ressource territoriale est une ressource spécifique qui peut être révélée selon un processus intentionnel, engageant une dynamique collective d'appropriation par les acteurs du territoire, de nature différente selon qu'elle emprunte ou non le circuit de la valorisation. »
- « En abordant la question du patrimoine sous l'angle de la ressource territoriale, nous sommes donc en mesure de mettre en balance ces deux facettes de l'objet, en tant qu'outil du développement territorial : à la fois, un facteur potentiel de la croissance économique, confronté à la conjoncture marchande, et un élément fondateur de la dynamique socioculturelle locale qui s'inscrit dans l'histoire de la collectivité. »
- « Les sports d'hiver voient ainsi leur capacité à induire des effets d'entraînement sur l'ensemble du secteur touristique remise en cause et la station développe sa propre rationalité entrepreneuriale au dépend de son ancrage territorial. Si les dépenses de logement et de restauration sont moindres dans le cadre d'une fréquentation de proximité, les loisirs dans toute leur diversité peuvent s'appuyer sur une clientèle dont la présence dépasse le seul rythme des saisons. Ce gain de pérennité soutient une multiplication de prestations dont la juxtaposition brouille la lecture de leur ancrage territorial et une moindre lisibilité de ses spécificités renforce les pressions concurrentielles sur la destination. »
- La « division fonctionnelle de l'espace inhérente à la station ex-nihilo permet de préserver le lieu du séjour touristique des pressions périurbaines alors qu'elles frappent de plein fouet la station-village dans laquelle émerge une concurrence forte entre les enjeux résidentiel et touristique »

François, Hugues (2007). *De la station ressource pour le territoire au territoire pour la station. Le cas des stations de moyenne montagnes périurbaines de Grenoble*. Université Joseph-Fourier – Grenoble I

Thème : articulation entre ressource et trajectoire dans les stratégies de développement territorial

Mots-clés : ressource ; trajectoire ; opérateur ; spécificité ; genericité ; spécification ; banalisation

Résumé :

Les auteurs de cet article examinent les processus par lesquels les territoires identifient, mobilisent et valorisent leurs ressources pour favoriser leur développement. Leur approche constructiviste repose sur le postulat que la ressource territoriale, qui sera in fine valorisée, ne doit pas être considérée comme quelque chose de fixe, mais comme le fruit d'une construction dynamique relevant des choix stratégiques des acteurs locaux et des opérateurs externes, annihilant dès lors l'idée d'un fonctionnement purement endogène ou exogène. Les ressources des territoires évoluent selon, d'une part, leur construction et, d'autre part, leur valorisation, autour de ce que les auteurs identifient comme quatre grandes trajectoires, selon une logique matricielle, avec les notions de spécificité, une ressource construite et valorisée selon une identité unique, de genericité, une ressource standardisée pouvant exclure un lien particulier au territoire, de spécialisation, via une valorisation unique d'une ressource qui peut être générique, et de banalisation, en tant que risque de valorisation standardisée d'une ressource spécifique. On peut dès lors identifier deux grands types de dynamiques, continues et modificatrices, ces dernières pouvant conduire à une forme d'enrichissement ou d'appauvrissement des ressources, cet appauvrissement relevant d'une forte standardisation, propre à une logique de marché exacerbée. François, Hirczak et Senil alertent sur l'écueil de la disneylandisation des ressources, qui serait davantage un construit marketing que le reflet d'une véritable mise en valeur de l'identité spécifique, voire de l'altérité, d'un territoire, et qui peut relever autant d'une logique interne, donc propre aux acteurs d'un territoire, que d'une logique externe, celle de la mise en marché, d'autant plus que l'une n'est pas exclusive de l'autre. Il y a, dans cet article, un apport méthodologique important qui permet d'identifier et de situer les trajectoires de développement d'un territoire, selon la profondeur des interactions entre des logiques internes et externes propres aux acteurs et aux opérateurs.

Éléments utiles pour notre sujet

- La ressource territoriale n'est pas une donnée fixe, préexistante à tout façonnement par des acteurs, mais davantage le fruit d'une construction dynamique, et non cyclique, entre acteurs locaux et « opérateurs » ;

- Le développement touristique des territoires de montagne peut autant se faire en lien avec la forte mise en valeur de ressources locales spécifiques que dans une logique de standardisation en dehors de tout ancrage territorial (mais cela pose la question de la pérennité en l'absence d'authenticité/d'altérité) ;
- À l'instar des lectures précédentes qui mettaient en évidence des logiques de greenwashing sur l'insertion de certaines stations de montagne dans la transition écologique, la disneylandisation du développement territorial vient sur-jouer, voire créer ex-nihilo, l'altérité territoriale au détriment de la mise en valeur d'une réelle identité locale.

Citations :

- « Il est alors nécessaire de différencier ce qui relève de la construction de la spécificité des ressources, et le fait qu'elle soit reconnue comme telle. Par conséquent, cela revient à dissocier les modes de construction des ressources des modes de valorisation, et à les croiser avec la distinction initiale générique versus spécifique (Hirczak, François et Senil, 2009) ... »
- « Les pressions à la spécification de l'offre dans le domaine touristique contribuent également à l'affirmation d'une mode « néo-régionale » qui pastiche les attributs de la ruralité et de la montagne. On assiste alors à une « disneylandisation » du tourisme en montagne (Wozniak, 2006) [...] »
- « La trajectoire de banalisation oscille donc bien entre ancrage territorial et valorisation par la normalisation, la sectorisation. »
- « Des effets pervers peuvent également émerger [...] qui débouche également sur des formes de banalisation. Nous sommes alors confrontés à un cas typique de tourisme de masse qui joue à la fois sur une offre générique pour attirer le plus grand nombre et sur l'altérité des ressources locales pour se différencier d'autres destinations similaires. »
- « Le tourisme apparaît comme un opérateur évident des ressources territoriales : par un effet de vitrine il propose une mise en scène pour la co-valorisation d'une diversité de ressources tout en alléguant que l'altérité d'une destination justifie le déplacement touristique. Néanmoins, pour dépasser ce constat, l'ensemble des cas mentionnés montre que c'est bien l'interface entre la filière (qu'elle soit touristique, agricole, culturelle ou autre) et le marché qui constitue un opérateur. »

5.2.3. Articles

- ◆ **Arlot Marie-Pierre**, Léïta Tschanz, Félix Philippe, Laure Vidaud, Samuel Morin, Éric Maldonado, Emmanuelle George et Thomas Spiegelberger, « A transdisciplinary method, knowledge model and management framework for climate change adaptation in mountain areas applied in the Vercors, France », ResearchGate, 9 décembre 2024 (en ligne : https://www.researchgate.net/publication/357977084_A_transdisciplinary_method_knowledge_model_and_management_framework_for_climate_change_adaptation_in_mountain_areas_applied_in_the_Vercors_France ; consulté le 24 novembre 2025).
- ◆ **Arlot Marie-Pierre**, « Le projet AdaMont, enjeux, valeurs et fondements méthodologiques », Sciences Eaux & Territoires, no 28, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), coll. « Sciences Eaux & Territoires », 2019, p. 8-11 (en ligne : <https://hal.science/hal-02383117#searchHeaderNG> ; consulté le 30 mars 2025).
- ◆ **Bourdeau Philippe**, « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, no 97-3, Association pour la diffusion de la recherche alpine et UGA Éditions., 9 décembre 2009, p. 12 (en ligne : <https://journals.openedition.org/rga/1049> ; consulté le 14 janvier 2025).
- ◆ **Bourdeau, Philippe**, « Dilemmes de transition. Les destinations françaises de sports d'hiver entre agir créatif, inerties et maladaptation », *Géocarrefour*, 2021 (en ligne : <https://journals.openedition.org/geocarrefour/18943> ; consulté le 29 mars 2025).
- ◆ **Chambru Mikaël, Cécilia Claeys et Quentin Daveau**, « Montagne en transition : la mise en tourisme de la culture scientifique sous l'emprise du « tout-ski » », *Controverses*, 27 janvier 2024, p. 7 (en ligne : https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/LABEX_ITEM/hal-04421252v1 ; consulté le 22 mars 2025).
- ◆ **Hatt Émeline**, « Quelles transitions des territoires touristiques dans un contexte de changement climatique ? », Région Sud « Tourisme et changement climatique en PACA », Journée d'étude ADÈME, OFB, CEREMA, coll. « Forcalquier », 2022, p. 43 (en ligne : <https://shs.hal.science/halshs-03849901> ; consulté le 30 mars 2025).
- ◆ **Morin Samuel**, Hugues François, Marion Réveillet, Eric Sauquet, Louise Crochemore, Flora Branger, Étienne Leblois et Marie Dumont, « Simulated hydrological effects of grooming and snowmaking in a ski resort on the local water balance », *Hydrology and Earth System Sciences*, vol. 27, no 23, Copernicus GmbH, 4 décembre 2023, p. 4257-4277 (en ligne : <https://hess.copernicus.org/articles/27/4257/2023/> ; consulté le 27 novembre 2024).
- ◆ **Philippe Félix, Emmanuel Jonas, Laure Vidaud, Delphine Piazza-Morel, Marie-Pierre Arlot, Éric Maldonado et Jean-Marc Tacnet**, « MAIA, un modèle de données support de la démarche d'adaptation », *Sciences Eaux & Territoires*, n° 28, 1^{er} août 2019, p. 30-35 (en ligne : <https://revue-set.fr/article/view/6830> ; consulté le 11 décembre 2024).
- ◆ **Vlès Vincent**, « Anticiper le changement climatique dans les stations de ski : la science, le déni, l'autorité », Sud-Ouest européen. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, n°51, Presses universitaires du Mirail, coll. « Sud-Ouest Européen », 1^{er} décembre 2021, p. 127-139. (en ligne : <https://journals.openedition.org/soe/7778> ; consulté le 1^{er} décembre 2025).

Fiches de lecture articles :

Bourdeau Philippe, « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, no 97-3, Association pour la diffusion de la recherche alpine et UGA Éditions., 9 décembre 2009, p. 12)

Thème : Les grandes mutations structurelles, fonctionnelles voire culturelles qui touchent le tourisme de montagne, actuellement orienté autour du « tout ski » ou « tout station »

Mots-clés : Post-tourisme - Héliotropisme - Standardisation - Pratiques – Expériences

Résumé :

L'article analyse l'évolution des Alpes dans le contexte du tourisme, en se concentrant sur la notion de transition de l'"après-ski" à l'"après-tourisme". Il examine les défis posés par le tourisme de masse, notamment ses effets environnementaux, économiques et socioculturels sur cette région montagneuse. Avec le déclin de l'enneigement et les enjeux climatiques, l'article insiste sur la nécessité de réinventer l'offre touristique alpine, en mettant l'accent sur des pratiques plus durables et diversifiées, et sur la valorisation des ressources naturelles locales comme moyen de redynamisation économique.

Au-delà des opérations marketing et de communication visant à redynamiser ou maintenir la population touristique des stations de ski, il est nécessaire d'avoir des stratégies plus globales incluant des enjeux sociaux, économiques, locaux et sociétaux. Il y a un aspect culturel ou contre-culturel à prendre en compte afin de comprendre un univers touristique semblant figé pour les acteurs dominants, mais mouvant pour ceux qui le consomment.

Les « petites stations » en sortant de cette logique (sur- ?) marchande ont réussi à se maintenir en proposant des activités, un cadre et une expérience à la fois plus « vrais » et « différents ».

Le changement climatique pourrait, à terme, entraîner un « retour aux sources » sur les mouvements touristiques, mettant fin à l'héliotropisme.

L'après-ski pourrait être suivi d'un après-tourisme, ce qui signifie que les premiers consommateurs seraient avant tout des « locaux », ce qui revient à repenser territorialement/localement le maintien et le développement des stations de petite, moyenne et, à terme, de haute montagne.

Éléments utiles pour notre sujet :

L'adaptation des stations de petite et moyenne montagne doit se déployer en différents points clés :

- Repenser une offre touristique plus authentique, ce qui nécessite, à minima, de repenser la standardisation et la marchandisation, voire d'en sortir

- Travailler sur les questions de justice sociale pour élargir la clientèle afin que l'accès au tourisme montagnard ne soit pas l'expression de l'appartenance à un milieu social ;
- S'adapter à un « retour aux sources » des mobilités touristiques, où la montagne sera, probablement, plus une destination estivale qu'hivernale ;
- Repenser l'imbrication territoriale des stations, avec des usagers géographiquement plus proches.

Citations :

- « La notion de station comme unité de lieu, de temps et d'action, basée sur la cohérence fonctionnelle du triptyque « hébergement-remontées mécaniques-pistes », peut ainsi se trouver contournée ou détournée par de nouvelles lectures du terrain de jeu montagnard. »
- « Sur un registre plus classique, le revival de beaucoup de très petites stations de sport d'hiver dans les Alpes françaises semble tout aussi révélateur : malgré leur disparition annoncée et le désintérêt de la plupart des opérateurs privés et publics, ces lieux modestes et disqualifiés depuis longtemps dans le monde du « grand ski » ont vu leur fréquentation relancée depuis le début des années 2000 : moins chères, moins marchandisées, moins urbanisées et artificialisées que les stations « compétitives », elles offrent aux amateurs de neige des expériences plus conviviales, en partie affranchies des jeux de distinction sociale... et surtout plus proches de leurs lieux de vie même si la neige n'est pas toujours au rendez-vous. »
- « Ce « pas de côté » ne saurait se satisfaire d'un simple *aggiornamento* tactique, par exemple en termes de marketing et de communication, mais doit constituer un véritable retournement stratégique. »

Chambru Mikaël, Cécilia Claeys et Quentin Daveau, « Montagne en transition : la mise en tourisme de la culture scientifique sous l'emprise du « tout-ski » », *Transitions in tension. Controverses*, 27 janvier 2024, p. 7

Thème : La diversification touristique en montagne, via le tourisme scientifique, non pas une « voie de sortie » mais au service du « tout-ski »

Mots-clés : Tourisme scientifique - Or blanc - Alternative - Greenwashing néolibéral

Résumé :

Dans ce chapitre, les auteurs insistent sur le développement du tourisme scientifique en montagne, et plus spécifiquement dans le massif du Dévoluy (Hautes-Alpes). Ce type de tourisme, qui inclut des initiatives comme l'astrotourisme ou le géotourisme, est souvent perçu comme une voie de diversification touristique et un outil pour la transition écologique dans les territoires montagnards, face à l'essoufflement du modèle économique basé sur le ski alpin, ou « l'or blanc ».

Le texte s'appuie sur une enquête de terrain pour étudier la création d'un espace muséographique dans le Dévoluy, projet initialement conçu comme une alternative éco-compatible au ski, capable de revitaliser un village historique. Toutefois, les auteurs montrent que selon la conjoncture politique, ici soulignée par les changements induits par les des élections municipales 2020, les projets alternatifs peuvent se voir être transformés en appui au maintien d'une vision « tout-ski » des stations de sports d'hiver. L'éco-tourisme et le tourisme scientifique ne sont alors pas considérés comme des pôles à part entière mais comme faisant partie de l'ensemble du « tout-ski ». Il y a ici eu une véritable dégradation entre le projet comme il a été pensé, et comme il a été réalisé, avec des ambitions grandement revues à la baisse. Si la nécessité d'agir en faveur de la transition écologique semble avoir été prise en compte par les acteurs économiques et institutionnels en lien avec le tourisme montagnard, il existe une grande diversité dans la matérialisation de cette prise de conscience allant du concret, via des projets alternatifs, au symbolique, ou la communication et le *greenwashing* sont les pistes privilégiées pour éviter de s'atteler efficacement aux problématiques de transition.

Éléments utiles pour notre sujet :

- La mise en tourisme de la culture scientifique dans les territoires de montagne est une alternative écologiquement et socialement juste pour véritablement acter la transition de ces territoires ;
- La réalisation de tels projets est fortement (trop ?) dépendante des volontés politiques, changeantes selon les élections, ce qui peut entraîner, pour un même projet, la requalification d'une alternative éco-compatible en une opération de *greenwashing* au service du modèle dépassé de l'or-blanc.
- Les sports d'hiver ont permis à de nombreux territoires un développement économique important, travaillé sous forme d'un récit ancré dans les consciences locales, ce qui constitue un frein non-négligeable à leur mise en transition.

Citations :

- « Ce projet de tourisme scientifique glisse d'une intention de diversification, possible levier d'une redynamisation du village historique, à un renforcement d'un tourisme centré sur la station de ski alpin. »
- « Dans ce processus de mise en tourisme, la culture scientifique se retrouve mobilisée comme une politique publique participant au développement territorial et économique (Venzal-Barde 2006) avant d'être un dispositif de mise en visibilité de la dimension culturelle de l'activité scientifique (Urbas 2022). »
- « Le tourisme scientifique devient alors le prétexte à une politique d'aménagement du territoire tentant de concilier les modes actuels de développement économique avec l'urgence climatique plutôt que d'être porteur d'alternatives au modèle de l'Or blanc répondant aux enjeux socio- environnementaux auxquels est confrontée la montagne. Ainsi, dans le Dévoluy, la diversification touristique en montagne, même sous l'effigie de

la culture scientifique, n'est pas nécessairement transition et moins encore transition écologique (Chambro *et al.* 2022). »

- « Ultime paradoxe, de telles stratégies d'adaptation au changement climatique par la consécration du modèle tendent à être soutenues par des politiques publiques polycéphales finançant tout à la fois un plan climat visant la réduction des émissions de CO₂ et un plan montagne encourageant le développement de la neige de culture, particulièrement énergivore. »
- « Ces controverses interrogent les capacités transitionnelles d'un modèle de développement territorial, encore dépendant d'un point de vue socio-économique de l'activité touristique hivernale et où la communication peut être mobilisée pour éviter sa mise en débat (Chambro, De Oliveira 2021). »

Hatt Émeline, « Quelles transitions des territoires touristiques dans un contexte de changement climatique ? », Région Sud « Tourisme et changement climatique en PACA », Journée d'étude ADÈME, OFB, CEREMA, coll. « Forcalquier », 2022, p. 43

Thème : État des lieux de la situation des territoires touristiques de montagne et de littoral & perspective de transition

Mots clés : émission de gaz à effet de serre – effets directs – effets indirects – neige de culture – enneigement naturel – dépendance économique - projets touristiques territorialisés – diversification quatre saisons

Résumé :

Ce document est un rapport portant sur la transition des stations de montagne et côtières. Il dresse un premier temps le poids des activités touristiques dans les émissions globales de gaz à effet de serre (GES) de la France : 11 %. Dans les GES du secteur de tourisme de montagne/domaine skiable (étude sur La Clusaz, le Grand Bornand et Tignes) : 66 % transport des touristes ; 12 % repas ; 10 % énergie des bâtiments touristiques ; 12 % autres. Ce faisant, les stations de ski participent au phénomène qui les met en péril.

Le changement climatique a des effets : Directs sur les ressources climatiques (température de l'air et de l'eau, ensoleillement) ; Indirects sur les ressources « environnementales » du tourisme, dans notre la couverture neigeuse qui ne cesse de se réduire (dans les Pyrénées catalanes (1800 m), la hauteur moyenne de l'enneigement naturel (1800 m) est passé de 39 cm en 1960 à 20 cm en 2010). Or, la neige de culture, compte-tenu du réchauffement des températures, est de plus en plus énergivore et hydrovore. Cette mise en péril de l'activité touristique hivernal frappe des territoires à la dépendance économique forte vis-à-vis du tourisme : la part de l'emploi touristique dans l'emploi total des communes de Praloup, Serre-Chevalier et Vars est de respectivement 97 %, 81 %, et 77 %. Aussi, les espaces montagneux connaissent une pression grandissante ; PN Pyrénées : 1 M en 2006 ; 1,5M en 2018, PN Écrins : 650 000 en 2006 ; 700 000 en 2018, Mont Blanc : 25 000 personnes/an, 300 à 500/jour (risques d'insécurité/incivilités)

Toutefois, les crises peuvent constituer des facteurs de réinvention des projets touristiques territorialisés et de diversification économique. Le Puigmal (Pyrénées orientales, 1800m) a fait le choix de fermer ses remontées pour renouveler le projet touristique vers une « *Station Outdoor Experiences by Rossignol Puigmal Pyrénées Cerdagne* » (balisage de 23 parcours sur sentiers existants). Vorarlberg (Autriche) a mis en place une diversification ancrée sur la transition énergétique avec pour objectif l'autonomie énergétique en 2050 et le développement d'une économie diversifiée autour d'activités comme les produits alimentaires, le textile, le bois et papier, la mécanique, l'électronique et l'électricité verte. Les facteurs clés de l'engagement vers la transition sont les suivants : accroissement de la connaissance et de la visibilité des impacts négatifs liés au changement

climatique (rend tangible les problématiques à résoudre) ; portage politique fort et un engagement de tous les partenaires ; accès à des financements permettant d’engager des actions concrètes, en s’appuyant sur le projet de territoire. Il existe déjà un cadre législatif sur lequel s’appuyer. Selon l’article L. 360-1 du Code de l’Environnement : « L’accès et la circulation des personnes, des véhicules et des animaux domestiques aux espaces protégés en application du [livre III] ou du livre IV peuvent être réglementés ou interdits, par arrêté motivé, dès lors que cet accès est de nature à compromettre soit leur protection ou leur mise en valeur à des fins écologiques, agricoles, forestières, esthétiques, paysagères ou touristiques, soit la protection des espèces animales ou végétales ».

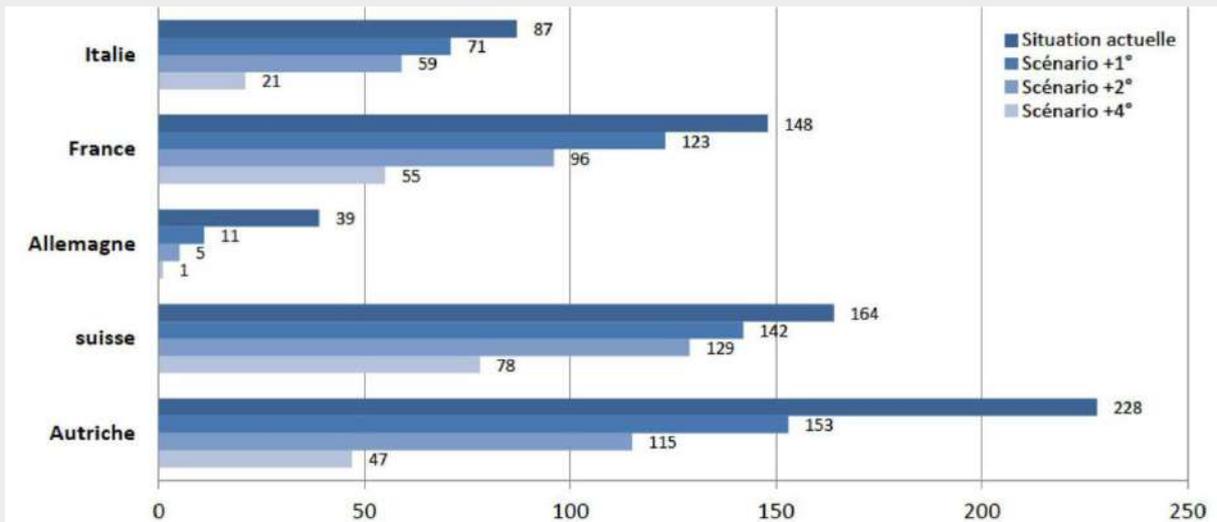


Figure 7 : Evolution théorique du nombre de stations dans le massif alpin en fonction des différents scénarii climatiques (d’après Abegg et al., 2007)

Source: OCDE, 2007

Morin Samuel, Hugues François, Marion Réveillet, Eric Sauquet, Louise Crochemore, Flora Branger, Étienne Leblois et Marie Dumont, « Simulated hydrological effects of grooming and snowmaking in a ski resort on the local water balance », *Hydrology and Earth System Sciences*, vol. 27, n°23, Copernicus GmbH, 4 décembre 2023, p. 4257-4277

Thème : Simulations et impacts du damage et de l'enneigement artificiel sur la disponibilité de la ressource en eau à l'échelle d'une station de ski - étude sur la station de La Plagne dans les Alpes du Nord

Mots-clés : *Hydrological balance* (équilibre hydrologique) - *Snowmelt* (fonte des neiges) - *Water balance* (bilan hydrique) - *Water resources* (ressources en eau)

Résumé :

L'article en question explore les impacts hydrologiques de la gestion de la neige artificielle et des opérations de damage sur les stations de ski, en se concentrant sur le bilan hydrique local, en prenant comme cas d'étude la station de La Plagne. L'objectif principal est de simuler comment ces pratiques affectent l'équilibre hydrologique, en se demandant si ces activités modifient de manière significative la disponibilité de l'eau dans les bassins versants concernés.

L'enneigement artificiel modifie la distribution saisonnière des précipitations, en augmentant artificiellement le volume de neige disponible. Cela entraîne des changements dans la fonte des neiges, déplaçant le pic de fonte à plus tard dans la saison, ce qui influence le ruissellement et l'infiltration dans le sol. Le damage, en augmentant la densité de la neige, décale la fonte au printemps mais en plus grosse quantité, ce qui conduit à un écoulement plus rapide de l'eau dans les rivières locales. Cela peut réduire l'infiltration et augmenter les risques de crues printanières.

Les résultats montrent que les pratiques de gestion de la neige dans les stations de ski ont des effets sur le cycle local de l'eau. Ces impacts pourraient s'aggraver avec le changement climatique, qui tend à raccourcir la durée des périodes enneigées et à augmenter les températures. Les gestionnaires des stations de ski et les décideurs doivent tenir compte de ces modifications pour préserver l'équilibre hydrique et hydrologique des régions montagneuses, qui dépendent souvent des ressources en eau pour l'agriculture et d'autres usages.

Pour autant, les auteurs alertent sur la difficulté à opérer une montée en généralité de ces résultats compte-tenu des spécificités propres à chaque station et les territoires sur lesquels elles sont implantées. Ce modèle d'analyse appelle néanmoins à être décliné afin d'estimer les conséquences des pratiques d'enneigement artificiel et de damage sur les écosystèmes en général, et les systèmes hydrologiques en particulier.

Éléments utiles pour notre sujet :

- L'enneigement artificiel et le damage ont des effets sur le cycle de l'eau avant tout saisonniers, et moindre comparativement aux effets induits par les retenues d'eau utilisées

pour l'agriculture (moins d'évaporation liée à l'altitude et aux températures), mais donc les conséquences pourraient s'aggraver avec le réchauffement climatique.

- L'étude se focalise uniquement sur l'usage de l'eau pour ces deux techniques mais pas sur la consommation dans son ensemble lors de la saison hivernale, qui accroît fortement à cause des activités touristiques (multiplication importante de la population).
- Il est nécessaire de développer ce type d'analyse pour l'ensemble des stations de montagne (même si cela peut paraître utopique) afin d'avoir une gestion de l'eau ne mettant pas en danger les écosystèmes et afin d'éviter les conflits d'usage avec les autres activités économiques présentes en montagne.

Citations :

- « *Such shifts can have consequences for water resources management at the local scale, especially in cases where (i) wintertime abstractions in river occur for other uses of water, because snow grooming tends to lower the river discharge in wintertime and (ii) water abstractions for snowmaking take place at times and locations where conflicts for water use can be encountered.* »
- « *These approaches also support water resource management through the development and optimization of multi-purpose storage and release of water from reservoirs (medium confidence), with consideration of potentially negative impacts to ecosystems and communities.* »
- « *Our analysis is also based on future climate change simulations. The results indicate that the impact of snowmaking on the hydrological cycle at the local scale will moderately increase in a warmer climate, although the impact of climate change on the hydrological balance of the related catchment (in particular, earlier and smaller snowmelt peak) will be of a larger magnitude.* »

Vlès Vincent, « Anticiper le changement climatique dans les stations de ski : la science, le déni, l'autorité », Sud-Ouest européen. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, n°51, Presses universitaires du Mirail, coll. « Sud-Ouest Européen », 1er décembre 2021, p. 127-139.

Thème :

La remise en question du modèle de développement des stations de sports d'hiver, fragilisé par le changement climatique, les défis écologiques et la nécessité d'une transition par un échange entre citoyens, décideurs et scientifiques.

Mots-clés : changement climatique ; tourisme durable, adaptation économique, recherche, participation citoyenne.

Résumé :

Le modèle de développement des sports d'hiver, fondé sur l'**exploitation intensive de la neige**, est de plus en plus remis en question face au changement climatique et aux enjeux écologiques. Depuis 1945, ce tourisme hivernal a prospéré, mais il contribue à fragiliser les montagnes européennes. Si la **recherche scientifique** soutenait ce modèle dans ses débuts, depuis les années 1970, elle critique son manque de **durabilité**. Malgré les appels au développement durable depuis 1992, les acteurs locaux restent attachés à un modèle de croissance économique traditionnel, peu enclin à des réformes profondes. Les tentatives d'adaptation des stations restent superficielles, sans transformation majeure des relations entre sports d'hiver, territoire et environnement. De plus, les études sur la perception des acteurs face au changement climatique demeurent limitées, laissant de nombreuses questions ouvertes quant à l'avenir des **pratiques touristiques**.

Dans les Pyrénées, où les sports d'hiver représentent une source majeure de revenus et d'emplois (16 % du secteur touristique en 2012), le **modèle fordiste de standardisation** a transformé la montagne en une véritable « **industrie de la neige** ». Cependant, ce modèle montre ses limites face aux défis climatiques, financiers et environnementaux. Dès les années 1980, des chercheurs ont souligné la nécessité d'une réforme, pointant le changement climatique, la raréfaction de la neige, et la fragilité économique des stations, en particulier celles de moyenne montagne, souvent endettées après des investissements coûteux. Plusieurs stations pyrénéennes, comme La Tuca ou Puyvalador, ont dû fermer, illustrant la crise du modèle hyperspécialisé, qui requiert une transformation profonde pour assurer sa viabilité future.

Malgré les risques croissants, de nombreuses stations continuent de s'accrocher au **ski alpin** comme modèle central, en s'appuyant massivement sur l'enneigement artificiel. Toutefois, les chercheurs estiment que cette solution est incertaine à long terme, car elle ne répond pas aux réalités économiques, sociales et environnementales. La prise de conscience du changement climatique chez les acteurs locaux est bien réelle, mais ils le perçoivent souvent comme un **problème distant**, ce qui freine les réformes nécessaires. La dépendance économique au ski, la

résistance au changement et la défiance à l'égard de la production scientifique bloquent toute tentative de transition.

La **communication** entre scientifiques et décideurs est un autre obstacle majeur. Malgré des années de recherches précises et largement diffusées, les chercheurs peinent à se faire entendre, en partie à cause d'un « **déluge d'informations** » et de la **désinformation** qui affaiblissent leur crédibilité. Les décideurs locaux restent réticents à envisager des alternatives au modèle du ski alpin, préférant s'appuyer sur une **vision techniciste et court-termiste**. La recherche devrait évoluer vers des approches plus **participatives**, impliquant citoyens décideurs locaux et chercheurs afin de concevoir des **modèles économiques alternatifs** moins dépendants du ski. Des **dispositifs participatifs**, tels que les **jurys citoyens**, sont proposés pour renforcer cette collaboration et rétablir la confiance entre les différentes parties prenantes. La confiance entre citoyens, scientifiques et décideurs reste la clé du succès.

Éléments utiles pour notre sujet :

- Le modèle d'exploitation « fordiste » des stations de montagnes n'est plus viable.
- Les acteurs économiques du territoire ont peu de confiance dans la science et sont réticents face aux changements.
- La transition des stations de montagne passe par une participation des citoyens, des décideurs publics et des scientifiques.

Citations :

- « L'avenir de la recherche scientifique sur les sports d'hiver, l'environnement et la territorialité est de lever les barricades invisibles qui se dressent et rendent inefficaces les discours et les recommandations »
- « L'évolution des sports d'hiver révèle combien il est difficile, pour les gouvernants, pour les décideurs et les élus des collectivités locales, d'entendre ces messages qui émanent de la communauté scientifique »
- « L'autorité cognitive des chercheurs (dénie comme une relation d'influence de pensée par Wilson, 1983) est ébranlée par les robots d'indexation des moteurs de recherche les plus connus »
- « On va passer une dizaine d'année à pouvoir jouer », témoignage d'un exploitant. »

5.2.4. Législations

- ◆ « Loi n°2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne (1) », dans 2016-1888, 2016 (en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033717812> ; consulté le 21 février 2025).

Fiche de lecture législations :

Loi n°2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne

Introduction : La source du texte

Les territoires de montagne en France jouent un rôle essentiel dans la richesse nationale, grâce à la splendeur de leurs paysages, leur nature préservée et leurs ressources uniques. Cependant, ils doivent composer avec des contraintes géographiques, climatiques et des risques naturels, amplifiés par le changement climatique.

La loi de janvier 1985 avait jeté les bases d'une adaptation aux spécificités de ces reliefs. Plus de trente ans plus tard, une modernisation s'imposait, et c'est dans ce contexte qu'un nouveau projet de loi a été adopté en décembre 2016. Inspiré des recommandations du Conseil national de la montagne (CNM) et d'un rapport parlementaire, ce texte vise à moderniser, développer et protéger ces territoires.

Cette nouvelle loi répond aux défis contemporains auxquels les régions de montagne sont confrontées, tels que l'éducation, la désertification médicale, et les fractures numériques et mobiles. Elle prend également en compte les évolutions technologiques et environnementales, inscrivant la politique de la montagne dans une démarche résolument moderne.

L'État reste fortement engagé dans une politique nationale de la montagne. Le Gouvernement a souhaité redéfinir ses fondements en ouvrant un dialogue avec les élus et les acteurs de la montagne. Cet engagement, pris par le Premier ministre lors du congrès de l'Association nationale des élus de la montagne (ANEM) à Chambéry le 17 octobre 2014, a été tenu. Le projet de loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne a été largement approuvé.

Coconstruit avec la représentation nationale et l'ensemble des acteurs de la montagne, toutes sensibilités politiques confondues, le texte a été enrichi de 500 amendements entre son dépôt par le Gouvernement en septembre et sa sortie de la commission mixte paritaire le 19 décembre. L'objectif d'un vote définitif avant la fin de l'année 2016 a ainsi été respecté. Les nouvelles mesures introduites visent à répondre aux préoccupations quotidiennes des habitants et aux enjeux spécifiques des territoires de montagne.

- Les enjeux du nouveau texte de 2016

Diversité et importance des territoires de montagne

La France compte neuf massifs montagneux, couvrant environ un quart de son territoire national et 30 % du territoire métropolitain. Chaque massif présente des particularités mais partage des problématiques similaires. Ces zones abritent environ 10 millions de personnes, soit 15 % de la population française, et une commune sur six se situe en zone de montagne.

Fragilité environnementale

Les montagnes sont des environnements naturels d'une grande richesse, notamment en termes de paysages et de biodiversité, mais elles sont également très fragiles. La nécessité de concilier protection de ces milieux et développement économique est donc primordiale.

Rôle économique

Les montagnes sont des lieux d'activité économique variée, avec des filières d'excellence telles que l'horlogerie, la métallurgie, la plasturgie, le bois, et l'élevage. Elles jouent également un rôle crucial dans le rayonnement international de la France grâce à leur offre touristique, en particulier les sports d'hiver comme le ski, qui génère près de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Nécessité d'adaptation aux nouveaux besoins

Les territoires de montagne ont évolué au cours des trente dernières années, bénéficiant d'un essor démographique, économique, agricole, urbain et rural. Cette dynamique positive s'est accompagnée d'une meilleure protection de l'environnement. Cependant, une actualisation des politiques de montagne s'impose pour répondre aux nouveaux défis économiques, touristiques, environnementaux, ainsi qu'aux besoins en termes de développement durable.

Modernisation des dispositifs existants

La loi de janvier 1985 avait pour objectif de créer un équilibre entre le développement des activités dans les montagnes et leur protection. Cependant, après plus de 30 ans, il est nécessaire de moderniser cette approche pour permettre à ces territoires de poursuivre leur croissance tout en préservant leur fragilité environnementale et en répondant aux nouveaux enjeux technologiques et économiques.

La loi n°85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne constitue un texte fondateur qui appelle plusieurs évolutions.

Que propose la loi de 2016 ? La loi de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne comprend 5 titres et 95 articles.

Le titre I réaffirme le caractère particulier des territoires de montagne et leurs enjeux ainsi que leur nécessaire prise en compte. Il renforce et précise la gouvernance de ces territoires et les institutions qui leur sont spécifiques.

Le titre II est consacré au soutien à l'emploi et au dynamisme économique en montagne. Il aborde en particulier le développement de la couverture numérique, la situation des travailleurs saisonniers et de l'accès aux services. Il porte également des mesures pour soutenir l'activité agricole et forestière et pour faciliter le développement des activités touristiques.

Le titre III est consacré à la réhabilitation de l'immobilier de loisir par un urbanisme adapté. Il vient en particulier rénover la procédure des unités touristiques nouvelles et encourager la réhabilitation de l'immobilier de loisir.

Le titre IV renforce les politiques environnementales à travers notamment l'intervention des parcs naturels régionaux et des agences de l'eau.

Le titre V porte des dispositions diverses et en particulier, abroge différents articles de la loi de 1985 devenus obsolètes.

- **Titre I : Prendre en compte les spécificités des territoires de montagne et rendre la solidarité nationale plus effective**

Redéfinir les objectifs de l'action de l'État en faveur des territoires de montagne

Reconnaissance du caractère particulier des territoires de montagne

- Valorisation des services, produits, espaces et ressources qu'ils offrent à la Nation.
- Importance des massifs dans les politiques européennes, notamment la stratégie alpine.

Adaptations des politiques publiques

- Nécessité d'adapter les politiques publiques (téléphonie, transport, santé, éducation, environnement) pour répondre aux spécificités de la montagne.
- Possibilité d'expérimentations pour ces adaptations.

Prise en compte des surcoûts spécifiques

- Dotation globale de fonctionnement et fonds national adaptés aux coûts supplémentaires liés à ces territoires, notamment les zones frontalières.

Dispositif transitoire pour les communes sortant du classement ZRR

- Prévision d'un dispositif transitoire pour les communes de montagne qui sortiront du classement en zone de revitalisation rurale en juillet 2017.

Maintien des mesures sur les contraintes climatiques

- La prise en compte des contraintes climatiques dans les investissements de l'État, comme déjà inscrit dans la loi de 1985, est maintenue.

Article 1^{er} de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985 :

« **Article 1. La République française reconnaît la montagne comme un ensemble de territoires dont le développement équitable et durable constitue un objectif d'intérêt national en raison de leur rôle économique, social, environnemental, paysager, sanitaire et culturel. La montagne est source d'aménités patrimoniales, environnementales, économiques et sociétales.** »

« **Article 2. L'État, les collectivités territoriales et leurs groupements, dans le cadre de leurs compétences respectives, mettent en œuvre des politiques publiques articulées au sein d'une politique nationale répondant aux spécificités du développement équitable et durable de la montagne, notamment aux enjeux liés au changement climatique, à la reconquête de la biodiversité et à la préservation de la nature et des paysages ainsi que des milieux aquatiques, et aux besoins des populations montagnardes permanentes et saisonnières, en tenant compte des enjeux transfrontaliers liés à ces territoires.** »

« **Article 3. De prendre en compte et d'anticiper les effets du changement climatique en soutenant l'adaptation de l'ensemble des activités économiques à ses conséquences, notamment dans les domaines agricoles, forestier et touristique** »

Moderniser la gouvernance des territoires de montagne

Les principes de délimitation de la zone de montagne et des massifs (articles 3 à 5)

Délimitation des Zones de Montagne et des Massifs

Les principes de délimitation des zones de montagne et des massifs, établis par la loi montagne de 1985, restent inchangés. Toutefois, des ajustements ont été apportés pour :

- Clarifier la situation des **communes nouvelles**.
- Permettre une adaptation du contour des massifs aux **évolutions socio-économiques**.

Les **comités de massif** peuvent proposer des modifications de ces délimitations.

Renforcement des Institutions Spécifiques

La loi renforce le rôle des institutions créées il y a 30 ans, en les adaptant à la **nouvelle organisation territoriale** (notamment avec l'augmentation des compétences des conseils régionaux et la généralisation des intercommunalités).

- **Conseil national de la montagne (CNM)** : Organe consultatif auprès du Premier ministre, il coordonne l'action publique en montagne et est consulté sur les projets de loi spécifiques à la montagne.
 - **Commission permanente du CNM** : Désormais instituée, son président devient vice-président du CNM.
- **Comités de massif** : Dans chaque massif, ces comités définissent des objectifs de développement, d'aménagement et de protection du territoire. Ils facilitent la coordination des actions publiques, sont consultés pour les **schémas régionaux** (SRADDET, SRDEII), les **contrats de plan État-Région**, et les **programmes européens**.

Modernisation des Commissions Spécialisées

- La commission **UTN** devient la commission **Espaces et Urbanisme**.
- La commission **Qualité des produits de montagne** évolue en **Développement des produits de montagne**.
- Une nouvelle commission est créée : **Transports et Mobilités**.

Ententes de Massif

La loi maintient la possibilité pour les régions de former des **ententes de massif** pour la gestion de territoires partiellement ou totalement compris dans un massif, conformément à la loi de 2005.

Outils stratégiques

- **Schéma interrégional de massif** : Ce document stratégique, élaboré par les comités de massif et approuvé par les conseils régionaux, fixe les grandes orientations pour les massifs interrégionaux. Il intègre les volets des schémas régionaux (SRADDET, SRDEII) ainsi que les enjeux de **continuités écologiques** (trame verte et bleue) et de **gestion des eaux** (SDAGE).
- **Convention interrégionale de massif** : Contrat entre l'État et les régions concernées (ou entente de massif), cette convention est élaborée en consultation avec les départements et métropoles concernés.

L'article 6 de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 précitée est ainsi rédigé :

« Article 6. Il est créé un conseil national pour le développement, l'aménagement et la protection de la montagne dénommé Conseil national de la montagne. »

Définition d'un comité de massif : L'article 7 de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 précitée est ainsi rédigé :

« Le comité de massif définit les objectifs et précise les actions qu'il juge souhaitables pour le développement, l'aménagement et la protection du massif. Il a notamment pour objet de faciliter,

par ses avis et ses propositions, la coordination des actions publiques dans le massif et l'organisation des services publics. »

L'article 9 bis de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 précitée est ainsi rédigé :

« Art. 9 bis.-Les massifs de montagne s'étendant sur plusieurs régions font l'objet de politiques interrégionales. Ces politiques sont retracées dans un schéma interrégional d'aménagement et de développement de massif qui constitue le document d'orientation stratégique du massif. »

« Il comprend des volets transversaux relatifs, d'une part, aux mobilités, à l'eau, au climat, à l'air et à l'énergie, à la prévention et la gestion des déchets, à l'usage durable des ressources et aux continuités écologiques et, d'autre part, au développement économique, à l'innovation, à l'internationalisation et au développement de l'aménagement numérique. Ces volets transversaux peuvent être complétés par des chapitres sectoriels consacrés à des questions relatives à l'agriculture, notamment pastorale, à la forêt, à l'industrie, à l'artisanat, au tourisme ou aux services. »

Prendre en compte les spécificités des territoires de montagne dans les services publics

Éducation

- La carte scolaire permet d'identifier les écoles ou réseaux d'écoles nécessitant des **modalités spécifiques** d'organisation dans les zones de montagne.
- Le nombre d'enseignants affectés dans le **premier degré** est ajusté en fonction des effectifs, y compris ceux des enfants de saisonniers.
- Les caractéristiques des massifs sont prises en compte dans l'offre de **formations initiales et continues**.
- Pour encourager les **classes de découvertes**, un accord est recherché avec les transporteurs nationaux pour offrir des **tarifs réduits** aux établissements scolaires.

Accès aux Soins

- Les **surcoûts médicaux** en zone de montagne feront l'objet d'un rapport gouvernemental attendu en 2017.
- Les **projets régionaux de santé** prennent en compte les besoins spécifiques des zones de montagne, notamment en matière de soins d'urgence et d'évacuation des blessés.
- À titre expérimental, un accès rapide aux services de santé par voie terrestre sera garanti dans certaines zones.
- Les médecins retraités continuant à exercer en montagne bénéficieront d'une **exonération partielle de cotisations sociales**. Les autorisations de **propharmacie** sont étendues aux remplaçants et nouveaux associés des médecins en zone de montagne.

- Les **comités de massif** sont représentés dans les conseils territoriaux de santé pour garantir la prise en compte des besoins de ces zones.

Secours et Gestion des Risques

- Les maires peuvent déléguer des missions de **sécurité et secours sur les pistes de ski** aux exploitants de remontées mécaniques ou de sites nordiques. Cela peut s'étendre aux **secteurs hors-pistes** accessibles par remontées mécaniques.
- Un contrat pluriannuel entre l'État et l'**Office national des forêts (ONF)** précise son rôle dans l'évaluation et la gestion des **risques naturels** en montagne.
- L'ONF peut réaliser des opérations de **gestion des risques** naturels en vertu de conventions avec des acteurs publics ou privés.
- Le représentant de l'État, après avis du comité de massif, détermine les **obligations d'équipement hivernal** des véhicules motorisés dans les massifs.

- **Titre II : Soutenir l'emploi et le dynamisme économique en montagne**

Favoriser le déploiement du numérique et de la téléphonie mobile

La loi du 28 décembre 2016 vise à renforcer la prise en compte des spécificités des territoires de montagne en matière de télécommunications. Elle modifie la loi montagne de 1985 pour améliorer l'équipement, le raccordement et la maintenance des installations de télécommunication, tout en répondant aux besoins des populations locales. Les principales mesures incluent :

Aménagements techniques

- Autorisation d'aménagements techniques particuliers pour la **radiodiffusion sonore** et la **télédiffusion** (hertzienne ou non) en zone de montagne.
- Prise en compte des contraintes géographiques et démographiques dans le développement des **radios** et **télévisions locales**.

Contraintes physiques

- Obligation de considérer les **contraintes physiques** spécifiques des milieux montagnards lors de l'équipement, du raccordement et de la maintenance des infrastructures.

Innovation et Services Numériques

- Encouragement des **expérimentations** de solutions innovantes pour améliorer la **couverture mobile et numérique**.
- Développement de services numériques adaptés aux besoins des populations montagnardes.

- Obligation d'élaborer une stratégie de développement des usages et services numériques pour les territoires comprenant des zones de montagne.

Couverture des Zones de Montagne

- Encouragement à la **mutualisation des antennes-relais**, avec exonération d'imposition pour celles installées en 2017.
- Conditions pour que l'État constate une carence d'initiative privée dans le déploiement des **réseaux à très haut débit**.

Tarifification et indicateurs

- Ouverture aux collectivités territoriales de proposer des **conditions tarifaires préférentielles** aux opérateurs sur les réseaux d'initiative publique.
- Établissement d'indicateurs pour évaluer le taux de pénétration du haut débit par type de territoire.

Données et évaluations

- Obligation pour les autorités compétentes de fournir des **données et cartes** de couverture numérique.
- Production d'une **évaluation annuelle** du déploiement des réseaux à très haut débit, rendue publique.

Encourager la pluriactivité et faciliter le travail saisonnier

La loi du 28 décembre 2016 renforce le cadre juridique relatif au travail saisonnier et à la pluriactivité, deux formes d'organisation du travail essentielles à l'économie montagnarde. Elle modifie et complète les dispositions de la loi montagne de 1985 en matière de protection sociale et d'hébergement pour les travailleurs concernés.

Protection sociale et services

- **Renforcement de la protection sociale** : La loi améliore la protection sociale des travailleurs pluriactifs et saisonniers, complétant les mesures de la loi du 8 août 2016.
- **Évaluation parlementaire** : Un rapport d'évaluation sur la mise en œuvre des dispositions de protection sociale pour ces travailleurs sera présenté avant fin 2017.
- **Formation professionnelle** : La loi souligne la nécessité d'intégrer les enjeux de la pluriactivité dans l'offre de formation, en mettant l'accent sur les **bi-qualifications** et les **activités transfrontalières**.
- **Maisons de services au public** : Ces structures, présentes dans les massifs de montagne et les communes touristiques, devront répondre spécifiquement aux besoins des travailleurs saisonniers et pluriactifs, incluant la création de **maisons des saisonniers**.

Logement des Travailleurs Saisonniers

Trois dispositifs sont établis pour améliorer l'hébergement des travailleurs saisonniers, souvent précaire :

- **Mobilisation de logements vacants** : Les bailleurs sociaux devront mobiliser des logements vacants pour les travailleurs saisonniers via l'intermédiation locative.
- **Plans d'action triennaux** : Chaque commune touristique doit élaborer, avec l'État, un plan d'action sur trois ans pour diagnostiquer les besoins en logement des saisonniers et définir des objectifs.
- **Vente de logements-foyers** : Dans les communes de montagne classées stations de tourisme, les organismes HLM peuvent vendre des logements-foyers à des sociétés privées sous certaines conditions.

Emploi des saisonniers

- **Rémunération lissée** : la loi permet le versement des salaires mensuels indépendamment des heures réelles travaillées, facilitant ainsi un lissage sur l'année.
- **Groupements d'employeurs** : Les collectivités territoriales peuvent désormais recourir aux services de groupements d'employeurs jusqu'à 75 % du temps de travail d'un salarié, contre 50 % auparavant.
- **Expérimentation d'activité partielle** : un dispositif d'activité partielle sera expérimenté pour les agents saisonniers des régies de remontées mécaniques ou de pistes de ski, visant à sécuriser leur parcours professionnel. Cette expérimentation durera trois ans et sera évaluée six mois avant son terme.

Développer les activités agricoles, pastorales et forestières

La loi renforce la prise en compte des **handicaps naturels** spécifiques aux activités agricoles en montagne, notamment le pastoralisme, à travers des mesures de soutien direct et des accompagnements adaptés.

Soutien à l'Agriculture de Montagne

- **Aide au revenu** : une aide directe est accordée aux exploitants agricoles en montagne, proportionnée au handicap objectif qu'ils subissent.
- **Accompagnement des constructions** : la loi soutient les constructions et installations nécessaires à l'exploitation agricole ainsi que les outils de production et de transformation.
- **Approche territoriale** : les soutiens sont mis en œuvre dans un cadre territorial qui favorise le développement économique et maintient une population active dans ces zones.

Sylviculture

- **Accès et aménagement des forêts** : La loi encourage l'accès aux massifs forestiers pour leur exploitation, le reboisement, et le stockage et la transformation du bois à proximité des zones de production.

- **Assouplissement des règles de gestion** : Les conditions de mise en place de documents d'aménagement forestier sont assouplies, permettant des plans simples de gestion pour des superficies minimales de 10 hectares.
- **Sanctions uniformisées** : Les sanctions pour coupes illicites sont applicables tant en forêt publique qu'en forêt privée.
- **Gestion des terrains en montagne** : L'Office national des forêts est responsable de la conservation et de la restauration des terrains en montagne.

Pastoralisme

- **Conventions de pâturage** : La loi fixe la durée minimale des conventions pluriannuelles de pâturage à cinq ans pour sécuriser les aménagements effectués par les bénéficiaires.
- **Priorité d'utilisation** : Les pâturages en zone de montagne sont priorisés pour les groupements pastoraux comprenant un maximum d'agriculteurs locaux.
- **Extension des associations foncières** : Les associations foncières pastorales peuvent être étendues, dans une limite déterminée.
- **Facilitation du défrichement** : La loi facilite le défrichement des boisements spontanés de première génération de moins de 40 ans sans compensation.
- **Exonération de taxe** : Une exonération de taxe sur les produits énergétiques pour la collecte du lait est prévue, sous réserve d'approbation par la Commission européenne.
- **Droit de préemption** : Les règles de préemption par les SAFER ne s'appliquent pas si un bâtiment d'habitation change de destination.
- **Gestion des prédateurs** : Les moyens de lutte contre les prédateurs d'animaux d'élevage seront adaptés, et les éleveurs pourront être indemnisés en cas d'attaques avérées par le loup.

Article 18 bis ainsi rédigé :

« **Dans le cadre de la politique nationale de la montagne, des mesures spécifiques en faveur de la forêt en montagne ont pour objectifs de faciliter l'accès aux massifs forestiers en vue de leur exploitation, d'encourager leur aménagement durable, de favoriser le reboisement et d'encourager l'entreposage et le stockage de bois sur des sites appropriés et la présence d'outils de transformation à proximité des zones d'exploitation du bois. Ces objectifs peuvent être pris en compte par les documents d'urbanisme.** »

Développer les activités économiques et touristiques

La **loi de 1985** reconnaît l'importance d'un équipement commercial, d'un artisanat de services et d'une assistance médicale en zone de montagne pour répondre aux besoins des populations locales. Elle permet à l'État, aux collectivités territoriales et aux établissements publics de maintenir un

réseau commercial de proximité, en cas de carence de l'initiative privée, et de moderniser les conditions d'exercice des activités commerciales et artisanales en milieu rural de montagne.

La loi du 28 décembre 2016 complète ces dispositions de plusieurs manières :

- ① **Simplification réglementaire** : Modernisation, par ordonnance, des règles relatives aux activités d'organisation ou de vente de voyages et de séjours, ainsi que des services et prestations associés.
- ② **Tarification des services** : Adaptation des tarifs pour l'utilisation des réseaux de transport et des services d'énergie (électricité et gaz).
- ③ **Élargissement de l'intervention bancaire** : Extension du champ d'action de la Banque publique d'investissement (BpiFrance) au secteur touristique.
- ④ **Servitudes estivales** : Création de servitudes estivales pour l'aménagement et l'équipement de pistes de loisir non motorisées dans les périmètres de sites nordiques ou de domaines skiables en dehors des périodes d'enneigement.
- ⑤ **Accès aux sites de loisirs** : Ouverture de servitudes estivales pour garantir l'accès aux sites d'alpinisme, d'escalade et de sports de nature, ainsi qu'aux refuges en zone de montagne.

Organiser la promotion des activités touristiques.

La loi permet une dérogation au transfert de la compétence « Promotion du tourisme » à l'intercommunalité, prévu par la loi NOTRe au 1er janvier 2017. Cette dérogation s'applique aux communes touristiques classées ou ayant engagé une démarche de classement avant cette date. Ces communes peuvent, par une délibération prise avant le 1er janvier 2017, décider de conserver cette compétence, incluant la création d'offices de tourisme.

De plus, les associations pour la promotion du ski de fond, qu'elles soient départementales, interdépartementales ou régionales, sont encouragées à promouvoir l'ensemble des loisirs de neige non motorisés autres que le ski alpin. Ces associations peuvent se regrouper au sein d'une association nationale pour coordonner leurs actions. Cette association nationale a pour missions la promotion et le développement des activités de loisirs de neige, l'aménagement des équipements nécessaires, ainsi que l'organisation de la formation des professionnels des sites nordiques

- Titre 3. Réhabiliter l'immobilier de loisir par un urbanisme adapté

Le tourisme constitue une ressource économique majeure pour les territoires de montagne. Toutefois, de nombreux hébergements en résidences de loisir, construits entre les années 1960 et 1980, sont sous-utilisés, créant des « lits froids » (résidences fermées), ce qui nuit à l'attractivité des stations et à l'économie montagnarde.

Pour résoudre ces problèmes, la loi met en avant la réhabilitation de l'immobilier existant plutôt

que la construction de nouvelles infrastructures. Elle encourage cette démarche par :

- La modernisation des Unités touristiques nouvelles (UTN), propres aux zones de montagne ;
- L'adaptation des règles d'urbanisme pour certains lieux en montagne ;
- La priorité à la réhabilitation des résidences touristiques, notamment en assouplissant les conditions des Opérations de Réhabilitation de l'Immobilier de Loisir (ORIL), pour favoriser la reconquête de l'espace bâti et éviter de nuire aux terres agricoles et naturelles.

Rénover la procédure des unités touristiques nouvelles

Définitions et types d'UTN :

- Les UTN désignent toute opération de développement touristique en montagne, visant à améliorer les performances socio-économiques de ces zones.
- Deux types d'UTN :
 - **UTN structurantes** : leur liste est fixée par décret en Conseil d'État et intégrée au **schéma de cohérence territoriale (SCOT)**. Le SCOT définit leur localisation, capacité d'accueil, et besoins en logements, notamment pour les travailleurs saisonniers.
 - **UTN locales** : définies par le **plan local d'urbanisme (PLU)**, avec des caractéristiques similaires aux UTN structurantes.

Procédures de création et d'extension

- Pour les **communes couvertes par un SCOT**, la création et l'extension des UTN structurantes doivent être prévues dans ce document, basé sur un diagnostic prenant en compte la réhabilitation de l'immobilier de loisir.
- En absence de SCOT, l'autorisation doit être donnée par l'autorité administrative après avis de commissions spécialisées, et à condition que la commune dispose d'un PLU.
- Les UTN locales suivent une procédure similaire, en étant soumises à un diagnostic des besoins et contraintes locales.

Consultation publique et conditions environnementales

- Les projets d'UTN, soumis à autorisation administrative, sont mis à la disposition du public pendant un mois pour observations.
- À partir de janvier 2019, dans les communes sans SCOT, toutes les UTN doivent respecter les règles d'urbanisation limitée.
- Une obligation de **démontage** des installations mécaniques (télésièges, etc.) est imposée pour préserver l'environnement montagnard lorsque ces installations sont désaffectées.

Procédure intégrée

- La loi de 2016 permet de créer ou d'étendre des UTN via une **procédure intégrée**, où l'État et les collectivités peuvent déclarer l'intérêt général d'un projet. Cette procédure doit respecter le cadre des SCOT et PLU, mais peut être adaptée par l'État si nécessaire.
- Les délais sont de 15 mois pour les UTN structurantes et de 12 mois pour les UTN locales.

Prescriptions environnementales

- Des décrets spécifiques peuvent être pris pour préserver des zones sensibles en montagne, adapter les critères des études d'impact, et protéger les paysages et milieux remarquables

Rôle des comités de massif

- Les **comités de massif** et leurs commissions spécialisées doivent être consultés pour les UTN situées en zones montagneuses, avec avis requis avant autorisation administrative dans les communes non couvertes par un SCOT mais dotées d'un PLU.

Article 71 de la Loi de 2016 : « **Le développement touristique et, en particulier, la création ou l'extension des unités touristiques nouvelles prennent en compte les communautés d'intérêt des collectivités territoriales concernées et la vulnérabilité de l'espace montagnard au changement climatique. Ils contribuent à l'équilibre des activités économiques et de loisirs, notamment en favorisant la diversification des activités touristiques ainsi que l'utilisation rationnelle du patrimoine bâti existant et des formules de gestion locative des constructions nouvelles.** »

Adapter les règles d'urbanisme aux particularités de certains lieux de montagne

Urbanisation en continuité

- L'urbanisation doit être réalisée **en continuité** avec les bourgs, villages, hameaux, et groupes de constructions existants.
- Les projets d'urbanisation doivent prendre en compte la **réhabilitation, l'extension limitée** des constructions existantes, la construction d'annexes de petite taille, ainsi que les équipements publics incompatibles avec les zones habitées.
- La loi du 28 décembre 2016 précise que le principe de continuité doit s'apprécier en fonction des caractéristiques locales des **habitats traditionnels**, des constructions déjà implantées, ainsi que des **voies et réseaux** disponibles.
- Les **terres agricoles, pastorales et forestières** sont protégées, en particulier celles situées dans les fonds de vallée. Leur préservation est cruciale pour le maintien des systèmes d'exploitation locaux.

Chalets d'alpage et bâtiments d'estive

- Pour les **chalets d'alpage** ou bâtiments d'estive qui ne sont pas desservis par des voies et réseaux praticables en hiver, la loi impose une **servitude administrative**. Celle-ci interdit l'utilisation hivernale ou limite l'usage en raison de l'absence de réseaux, et libère la commune de l'obligation de desserte.
- En l'absence de voie carrossable, il est rappelé que la **circulation des véhicules à moteur** est interdite par le Code de l'environnement.

Autorisations spécifiques

Peuvent être autorisés :

- Les constructions nécessaires aux **activités agricoles, pastorales ou forestières**.
- Les équipements sportifs, notamment liés au **ski** et à la **randonnée**.
- La restauration, reconstruction, ou extension limitée des **chalets d'alpage** ou bâtiments d'estive existants, dans le but de préserver le **patrimoine montagnard**, et à condition que leur utilisation soit liée à une activité professionnelle saisonnière

Encourager la réhabilitation de l'immobilier de loisir

SCOT et réhabilitation de l'immobilier de loisir

- En zone de montagne, le **document d'orientation et d'objectifs (DOO) du SCOT** doit définir les objectifs de **réhabilitation de l'immobilier de loisir**, contribuant ainsi à l'amélioration du parc immobilier touristique.

Opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisir (ORIL)

- Les **ORIL** visent à :
 - Améliorer le **niveau d'occupation** des logements touristiques.
 - Optimiser l'**offre qualitative** de logements locatifs pour les touristes et le personnel saisonnier.
 - Maintenir ou développer les **services de proximité**.
- Elles sont instaurées par délibération du **conseil municipal** ou de l'**établissement public de coopération intercommunale (EPCI)**, qui détermine également les bénéficiaires des aides.

Bénéficiaires des ORIL

- La loi élargit l'accès aux ORIL à de nouvelles catégories :
 - Les **propriétaires** qui respectent les obligations d'occupation et de location définies par l'ORIL.
 - Les **personnes physiques ou morales** qui s'engagent à acheter des lots de copropriétés et à réaliser des travaux de réhabilitation, sous condition de regrouper des lots contigus et de respecter les obligations de location.

Conditions et engagements

- La délibération créant l'ORIL précise les **engagements** des bénéficiaires en matière de **travaux**, d'occupation, et de mise en location des logements.
- Elle définit également les modalités de **remboursement des aides** en cas de non-respect des engagements.

Notification d'intention de vente

Pour les immeubles situés dans une zone ORIL, la loi impose une **notification d'intention de vente** à tous les copropriétaires, facilitant le **regroupement des lots** pour mieux adapter l'offre immobilière aux besoins du marché touristique actuel.

- **Titre IV. Renforcer les politiques environnementales à travers l'intervention des parcs naturels régionaux**

Importance de la ressource en eau en montagne

- Les **territoires de montagne**, étant les "têtes de bassin", jouent un rôle majeur dans l'alimentation des bassins versants.
- Les **réserves d'altitude** alimentent divers usages comme l'agriculture, le soutien d'étiage (maintien des niveaux d'eau en période sèche), et les activités touristiques (hiver et été).
- L'**hydroélectricité** représente 13 % de la production électrique française.
- Le **changement climatique** risque d'exacerber les **conflits d'usage** (agriculture, tourisme, énergie, etc.), rendant nécessaire une gestion équilibrée entre ces différents usages.

Dispositions légales

La loi comprend trois articles principaux pour gérer la ressource en eau dans les zones de montagne :

- Prise en compte des **caractéristiques spécifiques des milieux montagneux** dans les décisions financières des agences de l'eau.
- **Promotion d'une politique de stockage de l'eau** pour répondre aux besoins agricoles, au soutien d'étiage, et aux besoins des populations locales.
- **Préservation du patrimoine hydraulique**, notamment les moulins et leurs dépendances, qui constituent une partie du patrimoine historique et fonctionnel de ces régions.

Rôle des Parcs Naturels Régionaux (PNR)

- La **loi du 8 août 2016** pour la reconquête de la biodiversité renforce les missions des **syndicats mixtes** responsables des parcs naturels régionaux.
- La **loi du 28 décembre 2016** confie aux PNR en zone de montagne la mission de :
 - Développer les **solidarités** entre les territoires urbains et montagnards.
- Veiller à la prise en compte des **spécificités des territoires de montagne** dans leurs politiques de gestion et d'aménagement.

Article 85 de la loi de 2016 :

« **La promotion d'une politique active de stockage de l'eau pour un usage partagé de l'eau permettant de garantir l'irrigation, élément essentiel de la sécurité de la production agricole et du maintien de l'étiage des rivières, et de subvenir aux besoins des populations locales** ».

- **Titre V. Dispositions finales et diverses**

De plus, un décret déterminera les conditions et les modalités selon lesquelles les personnes ayant validé en France la formation pratique et théorique du résidanat de médecine, sans avoir soutenu leur thèse dans les délais, peuvent être autorisées à soutenir celle-ci. Cette autorisation sera subordonnée à l'engagement d'**exercer en zone sous-dotée**.

La loi ratifie en outre l'ordonnance relative au SRADDET, à l'élaboration desquels sont associés les comités de massifs.

Enfin, le dernier article de la loi confie à **la société par action simplifiée Tunnel Euralpin Lyon- Turin des prérogatives similaires à celles dont bénéficient les concessionnaires d'infrastructures de transport, en matière d'expropriation et de maîtrise foncière** pour permettre la réalisation des travaux déclarés d'utilité publique. Une convention entre l'État et la société est prévue pour préciser les modalités d'application de cette disposition (mise en œuvre des compétences, remboursement par l'État).

5.2.5. Autres ressources

- ◆ **Association Nationale des Maires des Stations de Montagne (ANMSM)**, « Charte nationale pour la coopération entre l'assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture et Domaines Skiabiles de France pour le développement équilibré de l'économie de la montagne », 26 février 2014, p. 32 (en ligne : https://www.chamrousse-environnement.info/page_developpement_durable/charteenvironnement.pdf ; consulté le 1^{er} novembre 2025).
- ◆ **Érard Olivier**, *Le Passeur. Métabief, une expérience pionnière de l'adaptation d'un territoire aux enjeux environnementaux*, Inverse, sans lieu, coll. « Grisbi », 2024.
- ◆ **François Hugues et Emmanuelle George**, « Refonte de la BD Stations et de son interface de consultation », INRAE-LESSEM, 21 février 2025.
- ◆ **George-Marcelpoil Emmanuelle et Hugues François**, *Atlas des stations du massif des Alpes*, IRSTEA Grenoble, coll. « Présage » dirigée par IRSTEA Grenoble, 2012 (en ligne : <https://www.educalpes.fr/AtlasDesStationsDuMassifDesAlpes> ; consulté le 12 novembre 2024).
- ◆ **Sarrazin Marie-France**, « A SuperDévoluy, la montagne s'invente un futur durable », *mesinfos*, rubrique « Territoires », 22 octobre 2024, p. 3 (en ligne : <https://mesinfos.fr/05250-devoluy/a-superdevoluy-la-montagne-s-invente-un-futur-durable-209136.html> ; consulté le 28 octobre 2024).
- ◆ **Saveuse Hélène**, « Alpes-de-Haute-Provence : le Val d'Allos sera-t-il le 1^{er} territoire labellisé Flocon Vert ? », *mesinfos*, rubrique « Environnement », 29 octobre 2024, p. 2 (en ligne : <https://mesinfos.fr/04260-allos/alpes-de-haute-provence-le-val-d-allos-sera-t-il-le-1er-territoire-labellise-flocon-vert-209083.html> ; consulté le 28 octobre 2024).
- ◆ *La montagne en 2050, l'après ski ?*, **ECAM LaSalle** - Campus de Lyon, 9 mars 2025, 2:03:00 (en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=DhlO8ezh6cA> ; consulté le 11 mars 2025).
- ◆ « Climat, modèle économique : quel avenir pour les stations de ski ? », dans l'émission **Le débat du 7/10**, Paris, Radio France, 27 février 2025, 14:46 (en ligne : <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/le-debat-du-7-10/le-debat-du-7-10-du-jeudi-27-fevrier-2025-8799010> ; consulté le 7 mars 2025).

Fiches de lecture autres ressources :

Association Nationale des Maires des Stations de Montagne (ANMSM), « Charte nationale pour la coopération entre l'assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture et Domaines Skiabiles de France pour le développement équilibré de l'économie de la montagne », 26 février 2014, p. 32.

Thème : coopération entre les agriculteurs, les structures qui les rassemblent et les domaines skiables.

Mots-clés : coopération – reconnaissance réciproque – développement équilibré de l'économie

Résumé :

L'agriculture et le tourisme sont amenés à agir sur les mêmes espaces de domaines skiables. Il est dans leurs intérêts de réfléchir aux modalités de partage de ces espaces qu'ils valorisent et entretiennent tous deux. L'enjeu de cette coopération est la reconnaissance mutuelle de la plus-value apportée par chacune des parties afin de promouvoir un développement équilibré de l'activité économique et l'aménagement de la montagne. La chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables, Domaines Skiables de France, et la profession agricole sous l'égide de l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture ont officialisé leur rapprochement par la signature d'une charte en 2014 qui donne un cadre général structuré autour de trois objectifs :

- Le partage d'une même vision des territoires de montagne pour des actions publiques convergentes ;
- La mise en lien des acteurs locaux pour faciliter les projets de terrain ;
- La construction d'une communication interne et externe qui valorise réciproquement les filières.

Pour l'agriculture, il s'agit de reconnaître le rôle économique des domaines skiables dans leur fonction d'aménagement et d'équipement de la montagne. L'activité touristique hivernale est créatrice d'emplois et génère des recettes qui profitent durablement aux territoires. Inversement, l'agriculture permet le maintien en toute saison de services, d'équipements et de locaux et participe à la valorisation du territoire à travers la production agricole locale.

Dans cette collaboration, les deux parties s'engagent à se concerter régulièrement, à communiquer et échanger en amont des projets d'aménagement et d'organiser des rencontres institutionnelles.

Éléments utiles pour notre sujet :

- L'agriculture et le tourisme façonnent l'aménagement du territoire en montagne. Ils sont donc les piliers au maintien de l'activité humaine dans les montagnes. Leur capacité à s'organiser ensemble conditionne le rayonnement des territoires en toute saison.
- L'emploi et l'économie en montagne se caractérise par la pluriactivité et la saisonnalité, ce qui nécessite une grande polyvalence des acteurs, une communication fluide entre eux et la complémentarité de leurs compétences.
- Cette coopération est un exemple de rapprochement d'acteurs locaux autour d'objectifs communs. Les deux parties ont tout à gagner à travailler ensemble pour entretenir les espaces skiables et valoriser les atouts locaux.

Citations :

« En proposant l'adhésion à cette Charte, l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture et Domaines Skiabiles de France proposent un cadre général de référence sur les modalités de coopération. Ce présent cadre est complété, pour les Alpes du Nord, par un guide pratique pour une coopération pérenne entre gestionnaires de domaines skiabiles et agriculteurs qui propose des expériences vécues et solutions opérationnelles. Ce guide pourra être repris et adapté aux autres massifs. »

Érard Olivier, *Le Passeur. Métabief, une expérience pionnière de l'adaptation d'un territoire aux enjeux environnementaux*, Inverse, sans lieu, coll. « Grisbi », 2024 (en ligne : <https://editionsinverse.fr/products/le-passeur>)

Thème :

Le thème principal du *Passeur* est la transition écologique des stations de montagne face aux défis du changement climatique, plus spécifiquement le passage d'un modèle économique basé sur le ski alpin à un modèle plus diversifié et durable. L'ouvrage explore le rôle central de l'État, des collectivités locales, et des acteurs du tourisme dans cette mutation.

L'auteur, Olivier Érard, raconte son expérience à la tête de la station de Métabief, située dans le Jura, et les transformations qu'il a mises en place pour adapter cette station face à la réduction de l'enneigement, tout en soulignant la complexité de ce changement pour les petites stations de montagne.

Mots-clés : transition écologique ; adaptation économique ; dépendance au ski ; diversification touristique ; changement climatique ; rôle de l'État ; innovation dans le secteur touristique ; récupération des espaces naturels ; gouvernance locale ; collaboration public-privé

Résumé :

- Chapitre 1 : La fin d'un modèle

Dans ce premier chapitre, l'auteur introduit le contexte de la station de Métabief, une station de ski alpin traditionnelle située dans le Jura, qui, comme beaucoup d'autres stations, fait face à une diminution de l'enneigement causée par le réchauffement climatique. Ce chapitre pose les bases du défi auquel est confrontée la station, dont la dépendance au ski pour ses revenus rendait difficile l'imaginer d'une transition. Érard met en lumière les difficultés initiales pour les acteurs locaux, notamment les commerçants et les habitants, qui vivent du tourisme hivernal.

- Chapitre 2 : Les premières décisions

Dans ce chapitre, Olivier Érard raconte son arrivée à la direction de la station en 2015. Il fait face à une situation complexe où le modèle économique fondé sur le ski est en train de se désagréger sous l'effet du réchauffement climatique. Il décide de prendre des mesures radicales : diversifier les activités de la station en développant des offres liées à la montagne l'été, comme le VTT de descente, la randonnée, et l'éco-tourisme. Ce chapitre montre la prise de conscience de l'ampleur de la crise et la nécessité de repenser totalement l'avenir de la station.

- **Chapitre 3 : L'implication des acteurs locaux et des collectivités**

Érard souligne l'importance du rôle des collectivités locales dans cette transition. Il se lance dans une série de discussions avec les autorités locales pour convaincre de la nécessité de cette transformation, malgré les réticences initiales. Ce chapitre se concentre sur la mobilisation des forces locales : élus, habitants, entreprises locales. L'État, à travers des aides et des subventions, se révèle être un partenaire clé dans le financement de la transition vers des activités touristiques moins dépendantes de la neige.

- **Chapitre 4 : Diversification et innovation**

Ce chapitre est une étude plus détaillée des innovations mises en place à Métabief. Érard décrit comment la station a diversifié ses activités : développement du VTT de descente, création de sentiers pour les randonneurs, accueil d'événements sportifs, et initiatives autour de la faune et de la flore. Il y a aussi un focus sur la mise en valeur du patrimoine naturel, un élément clé pour attirer de nouveaux publics et prolonger la saison touristique. La diversification économique permet à la station de se donner une nouvelle identité, mais également de réduire sa vulnérabilité face aux variations climatiques.

- **Chapitre 5 : La transition en marche**

Ce chapitre présente les premiers résultats de la transition, avec une augmentation notable du tourisme durant les mois d'été, grâce à la multiplication des activités proposées. L'auteur explique la mise en place d'une nouvelle gouvernance avec une gestion partagée entre les acteurs publics et privés. Ce modèle hybride permet à la station de croître malgré les difficultés climatiques. Cependant, ce chapitre aborde aussi les tensions internes entre les différents acteurs économiques locaux, certains étant réticents aux changements radicaux.

- **Chapitre 6 : Un modèle à reproduire ?**

Dans ce chapitre, Érard s'interroge sur la possibilité de reproduire le modèle de Métabief dans d'autres stations de petites et moyennes montagnes. Il présente les leçons qu'il a tirées de son expérience et les bonnes pratiques à mettre en place dans les autres stations confrontées aux mêmes

défis. Il souligne l'importance de l'accompagnement de l'État, mais aussi de la nécessité d'une vision à long terme et de la persévérance pour que ces stations réussissent leur transition écologique.

- Chapitre 7 : Le rôle de l'État

Ce dernier chapitre revient sur l'implication de l'État dans la transition des stations de montagne. Érard plaide pour une plus grande coopération entre les acteurs publics et privés et le rôle central que l'État doit jouer pour soutenir les initiatives locales. Il évoque également les politiques publiques qui doivent être adaptées pour favoriser la transition écologique et soutenir les petites stations de montagne dans cette démarche.

Citations extraites de l'ouvrage :

- « Avec le ski, tout est fini. Sans le ski, c'est le début d'une nouvelle histoire ! »
- « Les petites stations n'ont pas le luxe de pouvoir ignorer la question écologique. »
- « Un projet de transition ne peut se faire sans l'adhésion des acteurs locaux. »
- « Il n'y a pas de petites révolutions, il n'y a que de grandes transformations à portée de main. »
- « L'État, en tant qu'accompagnateur, doit être plus qu'un simple spectateur dans cette transition. »

Éléments utiles pour notre sujet :

- **Rôle de l'État** : Le livre montre comment l'État peut jouer un rôle crucial dans le soutien financier et la mise en place de politiques publiques adaptées pour faciliter la transition écologique des stations de montagne. La question de l'accompagnement des petites stations par l'État est au cœur de la réflexion.
- **Transition écologique et adaptation** : L'ouvrage présente de manière concrète comment une petite station de montagne peut se réinventer grâce à la diversification et à l'innovation. Il s'agit d'un modèle à étudier pour des stations similaires qui doivent trouver de nouvelles sources de revenus face aux conséquences du changement climatique.
- **Collaboration public-privé** : Le livre met en avant l'importance d'une collaboration réussie entre acteurs publics et privés pour que la transition réussisse. Cette coopération peut être un axe central pour votre réflexion sur le rôle de l'État.
- **Exemple concret de transformation** : Métabief offre un cas d'école pour comprendre comment une station peut évoluer dans un environnement en mutation. L'expérience détaillée d'Érard pourrait servir de base pour analyser d'autres stations confrontées à des défis similaires.

François Hugues et George Emmanuelle, « Refonte de la BD Stations et de son interface de consultation », INRAE-LESSEM, 21 février 2025.

Thème :

Cette présentation traite de la refonte de la base de données (BD) des stations de sports d'hiver et de son interface de consultation. Elle s'inscrit dans une démarche de mise à jour et de perfectionnement de cette base, afin de répondre aux enjeux liés à la transition touristique et territoriale des stations de ski, ainsi qu'aux défis liés au réchauffement climatique.

Mots-clés : BD Stations ; commissariats de massif ; transition touristique et territoriale ; données fiscales ; EValoScope ; systématique des données ; stratégies internationales ; partenariats institutionnels ;

Résumé :

- Historique de la BD Stations et des études associées

La base de données des stations de sports d'hiver a été lancée en 2010 pour répondre à la demande de ciblage des politiques publiques, notamment celles du Commissariat de Massif des Alpes. En 2012, la BD a donné naissance au StationoScope, une interface publique qui permet un accès aux données des stations des Alpes. À partir de 2013, des travaux ont commencé sur l'enneigement des domaines skiables. En 2014, l'initiative a été étendue à l'ensemble du territoire français par INRAE, puis plusieurs études ont été menées pour suivre l'évolution de l'enneigement, la fiabilité des domaines skiables, et les perspectives de ces derniers face au réchauffement climatique. En 2023 et 2024, des études ont été publiées concernant la fiabilité de l'enneigement à court et moyen terme.

- Les trois temps de la démarche de refonte

La démarche de refonte se déroule en trois étapes principales. La première étape consiste à développer des tableaux de bord de la vulnérabilité des territoires montagnards face au changement climatique. Ces tableaux permettront de mieux comprendre les risques et de préparer les stations aux défis futurs. La deuxième étape est la typologie des transitions touristiques et territoriales, qui implique l'analyse des changements économiques et sociaux des stations de ski, ainsi que la façon dont elles réagissent aux transformations liées au réchauffement climatique. La dernière étape consiste à travailler sur les interfaces et spécifications des services associés à la BD Station, afin de rendre la consultation des données plus accessible et utile pour les parties prenantes.

- Refonte et mise à jour des données

Une des priorités de cette refonte est l'actualisation des données qui sont devenues obsolètes. Il est nécessaire de mettre à jour des informations concernant les autorités organisatrices des stations et les modes de gestion de celles-ci. Le renouvellement des jeux de données, comme la base des communes, le fichier CAIRN, et la base BD Topo v3, est également essentiel. Cette refonte permet aussi d'intégrer de nouveaux concepts, notamment autour de la gouvernance des territoires et des données fiscales, afin d'aider à mieux comprendre l'évolution des stations face aux transformations économiques et environnementales.

- Partenariats et gouvernance de la démarche

La refonte de la BD Stations est menée en partenariat avec plusieurs acteurs publics et privés. Les acteurs publics incluent des institutions comme l'ANCT, le Commissariat de Massif des Alpes, INRAE, ainsi que des collectivités territoriales. Un comité des partenaires a été formé, comprenant des représentants des régions, des socioprofessionnels, des ONG, et des acteurs publics afin de coordonner cette démarche. Ce comité joue un rôle central dans la gestion du projet, en assurant que la refonte réponde aux besoins des utilisateurs, tout en respectant les objectifs de durabilité et d'adaptation au changement climatique.

- Les premiers résultats attendus et perspectives

La refonte des données permettra, dans un premier temps, de produire des tableaux de bord sur la vulnérabilité des stations de ski face aux effets du réchauffement climatique. Ces outils seront essentiels pour planifier les adaptations nécessaires et les transitions économiques des stations. Un des objectifs de cette refonte est de rendre ces informations accessibles à tous les acteurs concernés, afin de mieux les aider à se préparer aux défis futurs. La première réunion pour discuter de l'évolution du projet est prévue pour juin 2025, et elle marquera une étape importante dans le développement de la BD Stations.

Citations

« Le lancement de la BD Stations en 2010 a permis de cibler des politiques publiques spécifiques aux stations de ski, et de suivre leur évolution. »

« La mise à jour des données obsolètes et le renouvellement des jeux de données sont cruciaux pour répondre aux enjeux actuels des stations. »

« L'objectif est de créer une interface plus accessible et plus performante pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires de stations et des acteurs publics. »

« La transition touristique et territoriale des stations est essentielle pour anticiper les impacts du changement climatique et diversifier les activités économiques des territoires. »

Éléments utiles pour notre sujet

- **Vulnérabilité des stations** : L'analyse de la vulnérabilité des stations de ski face au réchauffement climatique permet de mieux comprendre les défis à venir. Cette démarche est utile pour votre projet, car elle montre l'importance de préparer les stations à l'avenir, notamment celles de petites et moyennes montagnes.
- **Transition touristique et territoriale** : La typologie des transitions touristiques et territoriales, qui décrit comment les stations s'adaptent aux transformations économiques et environnementales, peut éclairer la manière dont les stations de ski peuvent évoluer vers des modèles plus durables.
- **Données et gouvernance** : L'actualisation et l'intégration de nouvelles données sur la gestion des stations peuvent aider à établir des bases solides pour la mise en œuvre de politiques publiques adaptées aux besoins des territoires de montagne dans le cadre de la transition des stations de ski.

George-Marcelpoil Emmanuelle et Hugues François, *Atlas des stations du massif des Alpes*, IRSTEA Grenoble, coll. « Présage » dirigée par IRSTEA Grenoble, 2012.

Thème : Approche synthétique et dynamique du fonctionnement de l'unité de production touristique « station de sport d'hiver » et de ses relations avec son territoire.

Mots-clés : commune support, gouvernances, station de montagne, station de moyenne montagne, station moyenne, station de sports d'hiver, tourisme, unité de gouvernance

Éléments utiles pour notre sujet :

Contexte de l'étude

Ce travail intervient dans le cadre de la **prise de conscience d'un déficit d'outils de connaissance indispensable au pilotage des politiques publiques concernant les espaces de montagne**. Cet atlas réalisé par l'Institut national de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture (IRSTEA) est une commande du Comité de Massif des Alpes et a pour vocation d'être utilisé par des acteurs politiques, des acteurs sociaux et des opérateurs économiques. Cet atlas traite des stations de sport d'hiver des Alpes en général mais nous nous focaliserons ici sur les stations moyennes. L'objectif est de **consolider les stations moyennes** qui sont le levier de développement de tout le massif et qui font face à des défis spécifiques comme le vieillissement des installations et du parc d'hébergement et l'évolution de la demande. Les solutions apportées doivent être **adaptées à chaque station** selon les critères de la situation financière, du niveau et de la qualité de ses équipements mais aussi de la sensibilité aux aléas climatiques de chacune, **tout en s'inscrivant dans une logique globale** de vallée ou de territoire. Ce dernier point est complexe dans les Alpes puisque ce territoire et ses stations sont

gérés à la fois par les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-d'Azur qui ont chacune leurs politiques d'accompagnement des stations.

De nombreux acteurs ont été mobilisés pour cette étude, notamment des acteurs de l'aménagement de la montagne, des représentants du monde politique comme l'Agence Nationale de l'Emploi et l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne, mais aussi France Montagne, les Domaines Skiables de France, des services d'États comme la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement et le Service Technique des Remontées Mécaniques et des Transports Guidés et enfin des acteurs du monde civil comme la Commission Internationale pour la Protection des Alpes.

Introduction

Cet Atlas propose plusieurs définitions des stations. Il s'appuie notamment sur celle du MIT en 2008 qui envisage une station comme une combinaison de fonctions dans un lieu où l'activité touristique est dominante et où les fonctions urbaines et touristiques ne sont pas ou peu diversifiées. La station n'est donc pas entendue comme un objet purement touristique mais une entité gérée à la fois comme une ville et comme un pôle de vente de services variés. La base de données station considère en outre que la présence de remontées mécaniques est un critère déterminant mais choisit un seuil bas d'au moins deux téléskis ouverts systématiquement l'hiver puisque le marché des sports d'hiver évolue et avec lui les politiques publiques qui les accompagnent. La question de la diversification de l'offre touristique est alors sous-jacente, comme en témoigne la transformation de l'expression de « station de sport d'hiver » en « station de montagne ».

Cette étude met l'accent sur la **diversité des modes de gestion des stations de montagne**. La Loi Montagne fait des remontées mécaniques un **service public sous la responsabilité des communes** quel que soit l'importance de l'équipement mais qu'en est-il des stations qui s'étendent sur plusieurs territoires communaux ou à l'inverse des communes qui accueillent plusieurs stations ? De plus, il existe autour de chaque périmètre de station un périmètre plus large d'« **unité de gouvernance** », plus ou moins restreint selon la taille de la station et qui correspond à l'autorité organisatrice du service public des remontées mécaniques. Il est aussi important de prendre en compte la notion de « **commune support** » qui est seulement le support physique des remontées mécanique mais qui n'est pas une autorité organisatrice. Par ailleurs, il existe aussi des cas où la commune partage le rôle d'autorité organisatrice avec le département et il n'y a donc alors pas de découpage spatial cohérent avec l'objet station.

Enfin, l'atlas insiste sur le fait du **manque de données**, il n'existe par exemple pas de base exhaustive de la spatialité des stations et de leur domaine skiable.

Analyse du Domaine Skiable Fondamental (DSF) au regard du parc de remontées mécaniques et du parc immobilier (une question de rationalité économique)

Le **parc de remontées mécaniques est considéré comme l'élément clé de l'offre ski**. Le Service Technique des Remontées Mécaniques et des Transports Guidés calcule le moment de puissance des remontées mécaniques comme le produit du débit (personne/heure) par le dénivelé parcouru (en km) pour permettre une comparaison entre les stations même si cet indicateur est critiqué. Cette approche doit être complétée pour comprendre la structure du parc par rapport au domaine skiable desservi et montrer un effet territoire. On remarque que plus le nombre de stations est élevé sur un territoire, plus elles sont de taille importante ; à l'inverse, plus la station est éloignée du cœur de massif, plus elle est petite, ce qui correspond souvent aux stations moyennes.

Deux autres indicateurs sont proposés : le premier est la moyenne de l'altitude des remontées mécaniques pondérée par leur moment de puissance, ce qui permet une vision plus représentative de la viabilité du domaine et de la capacité d'exploitation du parc de remontées mécaniques au regard de la fiabilité de l'enneigement liée à l'altitude. Le deuxième correspond à l'âge moyen des remontées mécaniques pondéré par le moment de puissance et permet d'étudier la dynamique de renouvellement du parc. Ce dernier est toutefois critiqué car il ne prend pas en compte les opérations de mise aux normes ou de modernisation des appareils.

Ces méthodes de calcul et la recherche de nouveaux indicateurs montrent que la capacité des remontées mécaniques est déterminante dans le renouvellement des équipements et que la majorité des petites et **moyennes stations sont vieillissantes** et que les stations « en bonne santé » sont très majoritairement des grandes voire très grandes stations à l'échelle des Alpes.

De plus, il est aussi intéressant d'étudier le parc immobilier. Cela peut se faire avec une approche par les DSF qui montre qu'il existe une relation quasi linéaire entre l'altitude des remontées mécaniques et celle des bâtiments associés ou alors avec une approche à l'échelle communale qui permet d'étudier l'impact des stations sur les territoires supports. L'atlas montre ces deux approches mais prend seulement l'exemple de grandes et très grandes stations alpines.

Une pluralité de modes de gouvernance des stations selon la diversité des modes de gestion, de leur fondement et de l'organisation territoriale des autorités organisatrices et supports

Depuis la **Loi Montagne** les communes peuvent agir au-delà de la simple autorisation d'opération d'Aménagement touristique afin de proposer un cadre pour **mettre en cohérence les différentes initiatives locales en lien avec le développement du tourisme**. Il émerge une double difficulté pour décrire la gouvernance des stations de sport d'hiver puisqu'il existe une **multiplicité de formes de gestion ainsi que d'organisations de cette gestion** entre les communes/groupements de communes et les départements sans compter la diversité des formes de station et leur ancrage territorial.

L'étude des modes de gestion des stations est ici basée sur des déclarations. Le mode de gestion en régie directe apparaît comme le mode de gestion publique le plus courant, ce qui est normalement impossible dans le cadre d'un Service Public Industriel et Commercial, ce qui signifie que cela a échappé au contrôle de la légalité, ou bien que cela est plutôt seulement la volonté de la politique locale associée à la station. De plus, on note un lien étroit entre le type de station et son

moment de puissance et le mode de gestion : plus la station est « puissante », plus la tendance penche vers la délégation tandis que les stations moyennes sont souvent sous le contrôle public par des autorités organisatrices qui mettent à disposition des terrains auprès d'autres unités de gouvernance. **Les stations moyennes apparaissent comme assez importantes pour déborder sur différents territoires mais ne constituent pas un enjeu assez important pour que les collectivités territoriales s'attachent fortement à leur gestion.** De plus, leur situation géographique en marge du développement des stations de sport d'hiver leur attribue une condition d'exploitation peu stabilisée.

Les stations moyennes ont le plus souvent une seule unité de gouvernance et l'intervention départementale directe et unilatérale est très rare, à l'exception du cas de la Drôme qui représente 0 % du moment de puissance des stations des Alpes mais 3 % du nombre de stations. Il peut être intéressant de préciser que le département intervient davantage dans la partie des Alpes située dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur.

La question de l'intercommunalité intervient aussi avec celle du **transfert de la compétence tourisme** et révèle un paradoxe : les collectivités territoriales assurent à la fois la promotion et la communication liée à la station et ses enjeux économiques mais délèguent ces fonctions quand cela concerne le territoire à une échelle supérieure afin de ne profiter que de l'image territoriale quelle que soit la réalité sous-jacente de la station. Il n'y a donc transfert de compétence que si la station s'intègre dans une démarche territoriale.

Enfin, **les politiques publiques de soutien à l'activité des stations contribuent à leur gouvernance.** Le Plan Neige a par exemple privilégié un modèle de développement concevant la station comme un pôle de croissance avant que la Loi Montagne ne promeuve des dispositifs de contractualisation avec l'affirmation de la légitimité de l'intervention des communes et l'implication croissante des régions dans les questions d'aménagement du territoire.

Depuis les années 1980, l'évolution de la demande des sports d'hiver, le développement de la concurrence internationale et les risques climatiques interrogent la capacité de l'activité touristique en station à entraîner seule les économies touristiques locales notamment en moyenne montagne. Deux tendances s'affirment alors avec la mise en œuvre des chartes entreprise-station par la région Rhône-Alpes à partir de 1994 : une **évolution du concept de la station** au regard de leur contribution aux dynamiques territoriales puisque le concept de « **station moyenne** » prend progressivement la place de la « **station de moyenne montagne** », et une volonté des collectivités territoriales de remplacer une « politique de guichet » (distribution ponctuelle de subventions) par une « politique de projet » (insertion du développement de la station dans le projet de territoire touristique). Dans cette optique, la région a aussi développé des Contrats de Station Moyenne (CSM), dont un des critères d'éligibilité requiert d'avoir engagé des relations avec les stations voisines et la vallée, pour mettre l'accent sur la nécessité de la diversification de l'offre touristique et l'adaptation aux aléas météorologique.

L'étude revient une fois encore sur la tentative complexe de saisir le concept de station moyenne, puisque ces dernières vont connaître des difficultés du fait de leur altitude mais sont trop nombreuses pour être ignorées par les politiques alors même que ces dernières cherchent souvent à

définir un dispositif commun à l'ensemble des stations d'un massif comme le montre le programme opérationnel du Schéma Interrégional d'Aménagement et de développement du massif alpin (CIMA) en lien avec l'Union Européenne pour favoriser la convergence des dispositifs régionaux.

Dynamiques socio-économiques et environnementales des communes-supports de station

L'étude cherche à comparer les communes-supports afin de les utiliser comme des outils d'aménagement du territoire. Elle s'intéresse, par manque de données, aux communes qui sont directement le support des appareils de remontées mécaniques ce qui correspond à une vision restrictive des territoires supports. Une étude démographique révèle que les communes-supports ont une population largement supérieure aux communes de montagne mais une croissance moindre par rapport aux communes de station. Leur croissance est par ailleurs surtout due au **solde naturel liée à la périurbanisation des communes de station**. De plus, les emplois se fixent plutôt dans les communes de station et sont largement liés au tourisme, ce qui pose la question de la transition des stations moyennes et de leurs communes-supports.

Enfin, l'Atlas convient **manquer de données également pour étudier l'impact environnemental des stations** puisque ces impacts dépassent le périmètre strict des stations et que les émissions de gaz à effet de serre dues au transport pour acheminer les touristes est supérieur à celles des activités effectuées dans la station elle-même. Ce manque de données ne permet pas non plus d'établir une relation entre le type d'aménagement ou la taille de la station et les enjeux environnementaux même si nous savons que paradoxalement, la majorité des stations empiète sur le périmètre d'une Zone Naturelle d'Intérêt Écologique, Faunistique et Floristique alors même que les communes de stations ont la plus grande part des surfaces communales classées dans des Zones de Protection Spéciale.

Intérêts du document :

- Permet de mieux saisir le(s) concept(s) de station(s)
- Explication des différents systèmes de gouvernance existants.

Limites du document :

- A conscience du manque de données disponible pour mener à bien cette étude.
- Étude en partie basée sur des déclarations d'acteurs locaux.
- Traite surtout des stations grandes voire très grandes.

Sarrazin Marie-France, « A SuperDévoluy, la montagne s'invente un futur durable », *mesinfos*, rubrique « Territoires », 22 octobre 2024, p. 3.

Thème : Un futur durable à SuperDévoluy

Mots-clés : attractivité, diversification touristique, SuperDévoluy

Résumé

Les territoires de montagne en France, principalement ceux des Alpes, du Massif central, et des Pyrénées, font face à la menace que représente le changement climatique pour leur modèle économique, traditionnellement centré sur le tourisme hivernal. La raréfaction de la neige rend impérative une diversification des activités touristiques, pourtant coûteuse et difficile à rentabiliser. Cette problématique était au cœur des discussions lors du congrès annuel des élus de la montagne, qui s'est tenu à SuperDévoluy. Ce rassemblement a souligné la nécessité de réinventer l'économie des stations pour préserver à la fois leur attractivité et leurs populations permanentes.

Les stations des Hautes-Alpes, par exemple, dépendent encore fortement du ski pour financer des équipements touristiques et générer des revenus, malgré une fréquentation estivale plus élevée. Dans le Massif central, le nombre de stations de ski a déjà fortement diminué, passant de 100 en 1973 à 37 aujourd'hui, illustrant la nécessité d'un modèle moins dépendant de l'enneigement. Les Pyrénées offrent un autre exemple, où des élus, comme la sénatrice Frédérique Espagnac, remarquent que les touristes continuent de venir en l'absence de neige, ce qui incite à développer des activités alternatives pour attirer des visiteurs toute l'année.

Les élus et experts explorent donc de nouvelles pistes, telles que le thermalisme et d'autres activités adaptées aux spécificités de la moyenne montagne, dont les atouts ont été mis en avant pendant la crise du Covid. Des programmes de recherche, menés par l'Inrae, travaillent aussi à définir des scénarios de résilience pour accompagner cette transition.

Pour maintenir et attirer de nouveaux habitants dans ces régions, les élus envisagent de diversifier l'économie locale en misant sur des secteurs comme l'agriculture, les énergies renouvelables, et l'exploitation du bois. L'amélioration des conditions de vie – en particulier en matière de logements et de services publics – est essentielle pour stabiliser ces populations. Faute d'un nouveau plan

« Avenir montagnes », les acteurs locaux misent sur une coopération renforcée pour développer et diffuser des pratiques durables, tout en recherchant des financements pour assurer un avenir viable à ces territoires.

Saveuse Hélène, « Alpes-de-Haute-Provence : le Val d'Allos sera-t-il le 1er territoire labellisé Flocon Vert ? », *mesinfos*, rubrique « Environnement », 29 octobre 2024, p. 2

Thème : labellisation Flocon Vert

Mots-clés : labels, transition, bonnes pratiques

Résumé :

Le Val d'Allos, dans les Alpes-de-Haute-Provence, est en pleine démarche de labellisation Flocon Vert, un label décerné aux stations de montagne engagées dans une transition écologique. Soutenu par l'association *Mountain Riders*, le Val d'Allos vise à structurer ses efforts pour devenir plus durable, avec un objectif de labellisation pour le printemps 2025. En plus de conserver l'activité



de ski alpin, la station souhaite prolonger les saisons touristiques et développer des activités comme le ski de randonnée.

Ce processus inclut l'échange de bonnes pratiques avec d'autres stations labellisées (comme La Plagne et Val d'Isère) et la participation de la communauté locale. Deux ateliers collaboratifs se concentrent notamment sur le cohabitât pour favoriser la résidence à l'année et sur l'amélioration de la communication autour des loisirs locaux.

La montagne en 2050, l'après ski ?, Les Shifters Lyon, ECAM LaSalle - Campus de Lyon, 9 mars 2025, 2:03:00 (en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=DhIO8ezh6cA> ; consulté le 11 mars 2025).

Thème :

Cette réunion se concentre sur l'avenir des stations de ski et des territoires de montagne dans un contexte de réchauffement climatique et de transition énergétique. Le débat explore les défis écologiques, économiques et sociaux que les montagnes françaises devront relever d'ici 2050, avec un focus particulier sur la nécessité de repenser l'après-ski et de diversifier les modèles économiques des stations.

Mots-clés : biodiversité en montagne ; neige artificielle ; résidences secondaires ; mobilité douce ; impact climatique ; transition

Résumé :

- Introduction sur la montagne et la transition énergétique

La réunion commence par une présentation d'Hélène Billon Grand, membre des *Shifters Lyon*. Elle rappelle le rôle des *Shifters* et du *Shift Project*, une association qui travaille sur la décarbonation de l'économie, notamment en ce qui concerne la transition énergétique des territoires. Elle explique que les défis climatiques et énergétiques touchent particulièrement les montagnes, et c'est pourquoi ce sujet a été choisi pour la conférence.

- Le développement économique des stations de ski

Guillaume Desmurs évoque l'histoire du développement économique des stations de ski en France, mettant en lumière les choix de planification effectués dans les années 1960-1970. Ces choix ont façonné l'infrastructure actuelle des stations, principalement basées sur l'immobilier et l'attrait des sports d'hiver. Cependant, il insiste sur le fait que ce modèle est de plus en plus insoutenable à cause du réchauffement climatique et de la dépendance excessive à l'immobilier. Selon lui, les stations se retrouvent aujourd'hui dans une impasse, où l'augmentation de la rentabilité par l'immobilier se heurte à la réalité du dérèglement climatique.

- Les enjeux de la transition en montagne

Les enjeux de la transition en montagne sont multiples. Fiona Mille, présidente de l'association Montagne Wilderness, met en avant la nécessité de protéger les écosystèmes montagnards tout en permettant aux territoires de rester vivants et habités. Elle souligne que la montagne, qui abrite une grande partie de la biodiversité terrestre, doit être préservée contre la pression croissante du

tourisme et des activités humaines. En outre, elle défend l'idée que la transition doit être globale, intégrant des aspects comme la mobilité douce, la gestion de l'eau, et la préservation de la biodiversité.

- Exemples de transitions réussies

Un des points forts de la réunion est la présentation des initiatives locales, comme celles de Bourg-Saint-Maurice. Le maire, Guillaume Des Murs, explique comment la commune a commencé à intégrer des solutions de mobilité douce, notamment en favorisant les transports en train et en développant un réseau de navettes. Il met également en avant les efforts pour limiter l'immobilier touristique et promouvoir un modèle plus respectueux des habitants permanents. Des initiatives de diversification économique, comme la mise en place de campus connectés et le soutien aux entreprises locales, sont également évoquées.

- Le rôle des stations et de l'immobilier dans la transition

La discussion se tourne ensuite sur le rôle central de l'immobilier dans les stations de ski. G. Desmurs et les autres intervenants insistent sur le fait que, si l'immobilier continue de dominer, les stations risquent de perdre leur authenticité et de devenir des lieux sans vie. La question de l'impact des résidences secondaires est également abordée : la montée en flèche de ces résidences empêche la construction d'habitations pour les habitants permanents, ce qui nuit à la durabilité des territoires.

- Les Jeux Olympiques de 2030 : un accélérateur ou un frein ?

Une partie de la conférence est dédiée aux Jeux Olympiques de 2030. Les intervenants expriment des réserves sur l'impact environnemental et social de cet événement. Si certains voient les JO comme un moyen de mettre en avant des solutions durables pour la montagne, beaucoup pensent qu'ils risquent plutôt de renforcer un modèle économique dépassé, basé sur l'immobilier et la construction d'infrastructures coûteuses et nuisibles à l'environnement.

- L'après-ski et l'avenir des stations de ski

La question de l'après-ski est centrale dans la réflexion. L'idée est de repenser les stations pour les rendre viables toute l'année, pas seulement pendant la saison hivernale. Des activités comme le ski de randonnée, la randonnée estivale, et d'autres sports de montagne peuvent devenir des alternatives intéressantes au ski alpin, mais il est nécessaire de réinventer les modèles économiques pour les rendre rentables. L'objectif est de diversifier les activités pour que la montagne devienne un lieu de vie permanent, accueillant des habitants et des touristes toute l'année.

- Les défis climatiques à venir

Les intervenants insistent également sur les défis climatiques à venir. Des projections récentes indiquent que, d'ici 2050, une grande partie des stations de ski pourrait être touchée par le manque de neige naturelle, et des mesures d'adaptation, comme le recours aux canons à neige, risquent de ne pas suffire. Il est donc crucial de repenser l'avenir des stations et de leur modèle économique, car la neige ne pourra plus être un atout aussi fiable qu'auparavant.

Citations

« Ce qui fait rêver autour du ski, c'était justement de profiter de neige naturelle, de conditions qui étaient exceptionnelles. » – Guillaume Desmurs

« Les stations de ski vivent de l'immobilier, pas seulement du tourisme. L'immobilier est au cœur de leur modèle économique. » – Guillaume Desmurs

« Aujourd'hui, la question n'est pas de savoir si le ski va disparaître, mais comment on réinvente la montagne pour la rendre viable et vivable à l'année. » – Fiona Mille

« Les stations de ski sont un laboratoire de transition, elles montrent comment on peut réinventer des territoires face aux défis du changement climatique. » – Fiona Mille

Éléments utiles pour notre sujet :

- **Transition énergétique et économique** : Les interventions soulignent l'importance de diversifier l'économie des stations de ski, notamment par la mise en place de solutions de mobilité douce, d'une gestion écologique des ressources, et d'une réorientation de l'immobilier vers des projets durables.
- **Impact du changement climatique** : La montée en température et la diminution de la neige naturelle constituent un défi majeur pour les stations. Les projections montrent qu'à long terme, de nombreuses stations devront se réinventer si elles veulent survivre.
- **Rôle de l'État et des collectivités locales** : Les initiatives locales, comme celles de Bourg-Saint-Maurice, montrent que les politiques publiques peuvent jouer un rôle clé dans la transition des stations de ski, notamment en favorisant les transports en commun et la réduction des constructions touristiques.

« **Climat, modèle économique : quel avenir pour les stations de ski ?** », dans l'émission *Le débat du 7/10*, Paris, Radio France, 27 février 2025, 14:46 (en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=E0IF0XxThYU> ; consulté le 7 mars 2025).

Thème :

Le podcast aborde l'avenir des stations de ski face aux défis du réchauffement climatique et du modèle économique vieillissant basé sur le tourisme de masse. L'objectif est de réfléchir à l'évolution des stations de ski et à la transition vers un modèle plus durable.

Participants :

- **Pascal Bruckner** : Philosophe, écrivain, et passionné de montagne, auteur de *Dans l'amitié d'une montagne : Petit traité d'élévation*.
- **Guillaume Desmurs** : Journaliste, auteur de *Le Crépuscule des Jeux. Enquête sur les JO d'hiver 2030*.

Mots-clés : modèle économique obsolète ; tourisme de masse ; JO 2030 ; montagne quatre-saisons ; dépendance au ski ; mobilité durable ; infrastructures de montagne

Résumé :

- Introduction sur l'évolution du ski et du modèle économique

Le podcast s'ouvre sur un état des lieux du ski en France, toujours une activité populaire malgré les signes d'essoufflement du modèle économique actuel. La montée des températures et la diminution des chutes de neige affectent la viabilité des stations de ski basées sur l'enneigement et le tourisme de masse.

- Le futur du ski : prédictions et incertitude

Les invités discutent de l'avenir du ski. Pascal Bruckner exprime son optimisme tout en reconnaissant que les conditions vont changer. Il mentionne que la pratique du ski pourrait devenir de plus en plus difficile et que les stations devront se déplacer vers des altitudes plus élevées, ce qui limitera l'accès à un public plus fortuné.

Guillaume Desmurs préfère éviter les prédictions précises mais souligne que le modèle économique des stations de ski montre des signes d'essoufflement dus au changement climatique. Il est nécessaire de se préparer à une transition vers un autre modèle.

- Le modèle économique des stations de ski : héritage des Trente Glorieuses

Le modèle économique actuel des stations repose sur l'immobilier et les équipements de ski qui attirent les touristes. Ce modèle de tourisme de masse a été développé dans les années 60, mais il est de plus en plus fragilisé par les effets du réchauffement climatique et l'inflation des coûts de production. Les stations de ski de basse altitude sont particulièrement vulnérables.

- La transition vers un modèle durable : nécessité d'inventer de nouvelles solutions

Il est urgent de réinventer les stations de ski en diversifiant les activités et en sortant du modèle centré sur la neige. Les invités préconisent un changement de calendrier touristique et une

adaptation des infrastructures pour promouvoir des activités toute l'année, comme le VTT, la randonnée, et l'éco-tourisme.

Les stations doivent se tourner vers des modèles plus durables, respectueux de l'environnement, tout en permettant aux montagnes d'être des espaces vivants tout au long de l'année.

- **Les Jeux Olympiques de 2030 : un pari risqué ?**

Les Jeux Olympiques de 2030 en France sont évoqués comme un pari risqué. Les invités s'inquiètent du fait que cet événement pourrait renforcer les modèles économiques anciens, sans réellement répondre aux défis environnementaux. Des infrastructures supplémentaires pourraient être construites, ce qui pourrait nuire à l'environnement et à l'authenticité des stations.

- **Vers un modèle de montagne 4 saisons ?**

Les stations de ski doivent évoluer pour devenir des lieux de vie tout au long de l'année. Bruckner et Desmurs soulignent que l'enjeu est désormais de redonner une place au travail et à la vie quotidienne des habitants des montagnes, et pas seulement au tourisme de masse pendant la saison hivernale.

- **La fonte des glaciers et les défis environnementaux**

La fonte des glaciers est un sujet qui touche particulièrement les invités, Bruckner partage son expérience personnelle de la disparition des glaciers et de l'impact du réchauffement climatique. Cette prise de conscience pousse les invités à réfléchir sur l'avenir des montagnes et de la manière dont elles sont exploitées.

- **Réflexion sur l'avenir de la montagne : un espace de liberté et de contemplation**

Le podcast se termine sur une note philosophique. Les invités insistent sur le fait que la montagne doit être un lieu de contemplation, mais aussi un espace à préserver. Plutôt que de multiplier les infrastructures, il faut repenser l'accès à la montagne, axé sur la responsabilité et la durabilité.

Citations

« Il y a une statistique encourageante, c'est que les jeunes moniteurs continuent à se présenter en masse aux examens. » – Pascal Bruckner (1 min 44 sec)

« Dans vingt ou trente ans, il sera plus compliqué de faire du ski, on va être obligé de skier entre trois et quatre mille mètres. » – Pascal Bruckner (1 min 46 sec)

« Ce modèle économique, qui était installé dans les années soixante, est toujours opérant, mais pour combien de temps ? » – Pascal Bruckner (3 min 43 sec)

« Il faut que les stations de ski trouvent un calendrier autre que celui des vacances de février. » – Guillaume Desmurs (5 min 47 sec)

« Nous devons repenser l'accès à la montagne, mais de manière responsable, sans trop de constructions, en respectant la nature. » – Guillaume Desmurs (13 min 52 sec)

Éléments utiles pour notre sujet

- **Le rôle de l'État** : Le podcast aborde la nécessité de repenser les modèles économiques des stations de ski avec le soutien de l'État. La transition écologique des stations nécessitera une collaboration étroite entre les acteurs publics et privés.
- **La diversification économique** : Les stations doivent se diversifier pour s'adapter au changement climatique, un élément clé pour votre réflexion sur le modèle économique des stations de ski et leur durabilité.
- **Modèle de montagne 4 saisons** : Le podcast propose l'idée d'un modèle de montagne qui ne soit plus dépendant du ski mais qui inclut des activités pour toutes les saisons, ce qui peut être essentiel pour les stations de petites et moyennes montagnes.

Les défis environnementaux : La fonte des glaciers et les impacts du réchauffement climatique sur les stations de ski rappellent l'urgence de la transition écologique. L'État peut jouer un rôle important en soutenant des politiques adaptées pour aider les stations à se diversifier et à se préparer pour l'avenir.



SYNTHÈSE

ENTRETIENS

1ÈRE VAGUE – UNIVERSITAIRES



SOMMAIRE

1. ENJEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES ET GOUVERNANCE DES STATIONS DE MONTAGNE	3
1.1. Mikaël Chambru – Coordinateur scientifique Labex IT*TEM.....	3
1.2. Florent Laroche – Économiste des transports au LAET.....	6
1.3. Philippe Mathéron – Commissaire à l’aménagement, au développement et à la protection du massif des Alpes.....	9
1.4. Laurent Reynaud – Domaines Skiabiles de France	14
2. PERSPECTIVES SCIENTIFIQUES SUR LA TRANSITION DE MONTAGNE. 17	
2.1. Céline Dole – Cheffe du département ski alpin de l’ENSA	17
2.2. Hugues François – Aménagement touristique de la montagne chez INRAE	21
2.3. Vincent Neirinck – Expert en protection de la montagne.....	25
2.4. Samuel Morin – Chercheur et directeur du CNRM.....	29
3. APPROCHES INTERDISCIPLINAIRES ET COLLABORATIONS INTERNATIONALES	38
3.1. Étienne Cossart – Directeur de l’UMR 5600 du CNRS, « Environnement Ville Société ».....	38
3.2. Emmanuelle George – Économiste territoriale du laboratoire LESSEM (INRAE)	40
3.3. Claire Morrier – Normalienne en économie	43
3.4. Yannick Turrel – Coordinateur national de la Formation Commune aux métiers de la montagne à l’ENSA	46
4. AUTRES PERSPECTIVES ET PROJETS SPÉCIFIQUES	50
4.1. Philippe Bourdeau – Enseignant chercheur de géographie alpine.....	50

1. ENJEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES ET GOUVERNANCE DES STATIONS DE MONTAGNE

1.1. Mikaël Chambru – Coordinateur scientifique Labex ITTEM

[Mikaël Chambru - Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Grenoble Alpes \(laboratoire Gresec\), membre du LabEx ITTEM](#)

Durée : 1h

Mots clés

Transition des stations de ski ; diversification qualitative ; renoncement économique ; modèle post-ski alpin ; participation citoyenne ; règles budgétaires adaptées ; innovation territoriale ; attractivité résidentielle VS touristique

Citations à retenir

- « L'enjeu n'est pas de remplacer le ski, mais de repenser complètement le modèle économique des stations. »
- « L'attractivité, c'est un mot-valise. On doit d'abord définir ce qu'elle signifie. »
- « On doit anticiper la transition pour qu'elle soit moins violente et moins radicale. »
- « Accepter de renoncer est une étape cruciale pour envisager un avenir durable. »
- « La montagne doit redevenir un lieu d'habitat et de vie, pas uniquement un espace touristique. »
- « Les politiques publiques doivent cesser de financer des modèles économiques voués à l'échec climatique. »

Contexte

Cet entretien de plus d'une heure a été conduit dans un cadre d'échanges dynamiques et constructifs, marqué par l'expertise de **Mikaël Chambru** sur les thématiques liées aux territoires de montagne. La visioconférence a été **enregistrée** directement sur l'application Teams pour permettre une analyse approfondie. La grille d'entretien, élaborée en amont a été parfaitement suivie et aucune des questions préparées n'a été omise. La discussion fut très fluide et, partant, agréable. Mikaël Chambru, **maître de conférences à l'Université Grenoble Alpes**, a partagé son expérience en tant que **coordinateur du label Labex ITEM**, un laboratoire d'excellence dédié à l'innovation et aux transitions territoriales en montagne.

Les échanges ont été alimentés par les questions liées à l'**avenir des stations de moyenne montagne** face aux enjeux climatiques et économiques, ainsi qu'aux attentes sociétales. Mikaël Chambru a également partagé des **exemples concrets** issus de ses **recherches** et collaborations

avec des **acteurs locaux**. Son parcours personnel, incluant son **engagement pour le développement durable** et son expertise en communication et **médiation scientifique**, a enrichi le contenu de cet entretien et s'est révélé extrêmement pertinent pour l'avancée de notre travail.

Résumé

Introduction

Cet entretien explore les solutions pour réinventer l'économie des stations de moyenne montagne, menacées par le réchauffement climatique et l'essoufflement du modèle touristique centré sur le ski alpin. Mikaël Chambru propose une refonte globale des stratégies locales pour préserver l'habitabilité et la viabilité économique de ces territoires.

Points clés abordés

- 1) **Redéfinir l'attractivité** : Mikaël Chambru met en avant la nécessité de distinguer attractivité touristique et attractivité résidentielle, appelant à une vision plus large de l'intégration des habitants et des touristes.
- 2) **Transition économique** : Le ski alpin ne peut plus être considéré comme la seule source de revenu viable pour les stations. Une diversification qualitative, allant au-delà de la simple logique de croissance, est indispensable.
- 3) **Rôle des politiques publiques** : Les dispositifs d'investissement actuels encouragent encore des modèles non viables. M. Chambru souligne l'urgence de revoir les règles budgétaires pour accompagner les transitions.
- 4) **Innovation sociale** : L'importance de coconstruire des solutions avec les acteurs locaux est mise en avant. Il plaide pour un débat public éclairé par les connaissances scientifiques.
- 5) **Acceptation du renoncement** : Repenser les activités implique d'accepter de renoncer à certaines pratiques pour en développer de nouvelles, en lien avec les particularités locales. Certains détracteurs de cette pensée parleront de décroissance.
- 6) **Le rôle des universités et chercheurs** : Les chercheurs doivent jouer un rôle pivot en offrant des grilles de lecture objectives tout en restant ancrés dans les réalités locales.

Exemples concrets

- Mikaël Chambru cite l'initiative d'une station ayant développé un programme de tourisme éducatif autour de la faune et de la flore locales. Cette démarche a permis d'attirer un public nouveau tout en sensibilisant à l'écologie.
- Un autre exemple évoqué est la mise en place d'un tiers-lieu en montagne, favorisant les rencontres entre habitants, entrepreneurs et chercheurs pour développer des projets communs.

Conclusion

Le futur des territoires de montagne passe par une réinvention des modèles économiques et sociaux. Mikaël Chambru appelle à une approche collaborative où les différents acteurs travaillent ensemble, en valorisant les spécificités de chaque territoire.

Pour aller plus loin

- **Exploration de nouveaux modèles économiques** : Examiner des initiatives telles que le tourisme scientifique, les activités éducatives en montagne ou les tiers-lieux pour la diversification.
- **Encourager le débat public** : Organiser des plateformes participatives pour impliquer les habitants dans les décisions concernant leur territoire (*cf. projet AdaMont de 2018*)
- **Renforcement des politiques publiques** : Revoir les subventions pour encourager des initiatives durables plutôt que de prolonger les modèles économiques obsolètes.

Valorisation de la recherche transdisciplinaire : Soutenir les collaborations entre chercheurs, acteurs locaux et décideurs politiques pour une transition adaptée aux réalités locales.

1.2. Florent Laroche – Économiste des transports au LAET

[Florent Laroche – Maître de Conférences Faculté de Sciences Économiques et de Gestion, Université Lumière Lyon 2](#)

Durée : 1 heure et ½

Mots clés

Tourisme quatre-saisons ; résilience ; tourbière ; modèle économique diversifié ; VTT de descente/électrique ; solutions participatives en montagne

Citations à retenir

- « Les stations doivent aller au-delà du ski alpin pour imaginer des modèles durables et résilients. »
- « Chaque territoire doit trouver sa propre voie pour s'adapter au réchauffement climatique. »
- « Les modèles actuels de financement basés sur le ski alpin ne sont plus viables à long terme. »
- « Les stations de moyenne montagne disposent d'une grande souplesse historique pour s'adapter aux aléas climatiques. »
- « Une gestion équilibrée des espaces naturels est essentielle pour préserver biodiversité et activités touristiques. »
- « Les investissements publics doivent cesser de soutenir des modèles à court terme. »

Contexte

Cet entretien avec Florent Laroche, **chercheur, conseiller et habitant du Haut-Jura**, met en lumière les enjeux de transition écologique pour les stations de moyenne montagne. Enraciné dans la commune de **Bois-d'Amont** située à 1000 mètres d'altitude et régie par des **contraintes environnementales strictes** (zone Natura 2000), M. Laroche partage son expérience sur la **gestion des flux touristiques** et la recherche de **modèles économiques** adaptés au réchauffement climatique.

L'entretien a duré environ **1h30**, voire 2h et s'est déroulé en présentiel à Sciences Po Lyon, dans le bureau de l'interviewé, dans les couloirs du **LAET**. La grille d'entretien préparée en amont n'a préféré **ne pas être suivie** afin de privilégier une discussion plus directe, fluide et constructive.

Au fil de l'entretien, Florent Laroche évoque des **cas pratiques** comme ceux de **Métabief** et des **Rousses**, illustrant les **décisions contrastées** prises par ces stations face à la baisse de l'enneigement. Il insiste également sur l'importance des **conflits d'usages** (restauration des tourbières VS ski de fond) et la gestion d'un **tourisme** moins structurant mais **plus diversifié**.

M. Laroche recommande plusieurs ouvrages et sources, tout particulièrement *Le Passeur d'Olivier Énard* (2024), qui détaille la transition pionnière de la station de ski jurassienne de Métabief.

Cet échange, riche en perspectives, met en lumière les **dilemmes** des territoires de montagne et les **moyens de les transformer**.

Résumé

Introduction

Florent Laroche aborde les enjeux liés à la transition écologique dans un contexte de réchauffement climatique. Il appelle à réinventer les modèles économiques et touristiques des stations de montagne, tout en reconnaissant la résilience historique des stations de moyenne montagne, qui ont toujours su s'adapter aux aléas climatiques.

Points clés abordés

- 1) **Cas des Rousses et de Métabief** : M. Laroche analyse les choix stratégiques différents entre les stations des Rousses et de Métabief. Les Rousses investissent encore dans le ski pour étendre sa durée de vie économique et maximiser les recettes sur le court terme. En revanche, Métabief mise sur la diversification avec des activités telles que le VTT de descente, les parcours aventure et des loisirs quatre saisons. Ce modèle s'avère innovant mais reste fragile car il peine à remplacer la rentabilité du ski.
- 2) **Conflits environnementaux** : M. Laroche illustre les tensions autour de la restauration des tourbières, nécessaire pour maintenir les écosystèmes, mais qui entraîne des problèmes pour les activités hivernales comme le ski de fond. Ce cas met en lumière les dilemmes écologiques et économiques auxquels font face les territoires de montagne.
- 3) **Gestion des flux touristiques** : Les espaces naturels font face à une surfréquentation, amplifiée par des pratiques comme le VTT électrique ou le bivouac sauvage. Ces nouvelles habitudes touristiques nécessitent des investissements importants pour maîtriser les impacts environnementaux tout en garantissant l'accès des visiteurs.
- 4) **Absence d'un modèle économique alternatif clair** : M. Laroche souligne qu'aucune activité ne peut égaler la rentabilité économique du ski alpin. Cela oblige les stations à multiplier les initiatives, sans toutefois trouver une solution unique et viable.
- 5) **Rôle des politiques publiques** : Florent Laroche plaide pour une politique publique audacieuse qui finance des projets durables au lieu de soutenir des infrastructures obsolètes. Il appelle à une meilleure formation des responsables administratifs et à un renforcement des outils collaboratifs entre stations.

Conclusion

Florent Laroche prône une approche territorialisée de la transition écologique, où les collectivités locales, les socio-professionnels et les chercheurs collaborent pour concevoir les

modèles alternatifs, adaptés aux spécificités de chaque station. Selon lui, l'avenir des montagnes passe par des solutions hybrides combinant innovation sociale, diversification économique et respect des écosystèmes naturels.

Pour aller plus loin

- **Lecture recommandée** : *Le passeur* d'Olivier Énard ([Érard Olivier, *Le Passeur. Métabief, une expérience pionnière de l'adaptation d'un territoire aux enjeux environnementaux*, Inverse, 2024](#)), un ouvrage inspirant qui détaille la transition de la station de Métabief. Ce livre raconte comment une station accrochée au tourisme d'hiver a su initier une nouvelle dynamique. O. Énard y partage des leçons pratiques et enthousiastes pour enclencher la transition dans d'autres territoires. L'interviewé a particulièrement insisté sur la grande pertinence de cet ouvrage en lien avec notre sujet !
- **Travaux de Maude Renvoisé** : Maude Renvoisé ([LinkedIn Maude Renvoisé](#)), compagne de Florent Laroche, a piloté le projet d'investissement dans les équipements du ski alpin Dôle-Tuffes – Jura sur Léman ([Site du Syndicat Mixte de Développement Touristique de la station des Rousses](#) ; [Vidéo du nouveau domaine commun "Jura sur Léman"](#)). Elle propose plusieurs pistes concrètes pour faire vivre une communauté d'acteurs en transition :
 - **Temps de réflexion collective** : Organiser des webinaires interactifs avec des outils live de vote en ligne pour recueillir des avis en temps réel.
 - **Approches non rationnelles** : Inclure des points de vue sensibles et créatifs (littérature, philosophie, photographie, ou témoignages de sportifs et scientifiques) pour élargir les perspectives.
 - **Dynamique ludique** : Utiliser des jeux de rôle, des concours ou des cartes à distribuer pour stimuler la participation et inciter à se projeter dans des scénarios futurs.
 - **Réseautage et coopération** : Créer une plateforme dédiée pour favoriser le réseautage, accompagner des projets de coopération, et soutenir des éléments culturels itinérants ou liés à des savoir-faire spécifiques (restauration de murs à la chaux, élevage d'espèces locales, préservation du patrimoine végétal)
 - **Incitations financières** : Proposer des mécanismes de financement incitatifs pour encourager les acteurs locaux à s'investir dans des initiatives de transition
- **Examens comparés** : Étudier les modèles des stations des Rousses et de Métabief pour comprendre les conséquences des choix stratégiques opposés.
- **Sensibilisation et éducation** : Mener des campagnes d'information à destination des touristes et des populations locales pour prévenir les surfréquentations et encourager des comportements éco-responsables.

Collaboration interdisciplinaire : Renforcer les relations entre chercheurs, élus locaux et habitants pour réinventer les modèles touristiques en montagne tout en garantissant un développement écologique.

1.3. Philippe Mathéron – Commissaire à l'aménagement, au développement et à la protection du massif des Alpes

[Philippe Mathéron - Chef du pôle « systèmes territoriaux » chez Commissariat général à l'égalité des territoires \(CGET\)](#)

Durée : 1h20

Thèmes :

- Les **Jeux Olympiques d'hiver de 2030** dans les Alpes et leurs enjeux environnementaux et économiques.
- La **transition des stations de montagne** face aux défis climatiques et financiers.
- **L'architecture administrative des stations**
- Le rôle de l'**UE dans les transitions**
- Le rôle de la **communauté d'acteurs**

Citations :

- « 2030 doit nous aider à accélérer cette prise de conscience et la formulation de ces imaginaires, pour qu'on ait ensuite des trajectoires à 2040-2050 qui soient posées aujourd'hui. »
- « Il faut arriver à poser le modèle montagne, c'est ça le sujet. »
- « La transition peut prendre des années à poser le cadre, que les acteurs acceptent de discuter entre eux (...), et ensuite réfléchir aux scénarios possibles. Et ça, ça prend 10-15 ans. »
- « Les socio-pros qui vivent vraiment de l'activité touristique sont aussi responsabilisés dans les conditions de vie économique de la station. »
- « L'alpe du Grand Serre faire peur car certains craignent que ce soit le point de départ, et puis en cascade comme des dominos, on va en avoir 50 qui vont tomber dans les 5 ans qui viennent. »*
- « On a des capacités à produire de l'énergie pas chère et des industries de pointe spécialisées qui pourraient se développer. »
- « Aujourd'hui, pour 1 euro d'argent franco-français investi dans les politiques de montagne, il y a au moins autant d'argent européen. »

Résumé :

L'entretien met en lumière la **nécessité d'une transition réfléchie et progressive** pour les stations de montagne, tout en évitant des **décisions politiques brutales** aux **conséquences socio-économiques lourdes**. Il plaide pour une **diversification économique** et une **meilleure**

responsabilisation des acteurs locaux afin d'assurer un avenir aux territoires concernés. Il met en lumière **les enjeux liés aux financements européens, à la coopération transfrontalière et aux défis administratifs** rencontrés par les petites stations de montagne.

Synthèse :

1) Les Jeux Olympiques de 2030 : un tournant pour les Alpes ?

Face à la question de savoir si des « **Jeux verts** » sont possibles, il nuance fortement cette idée. C'est un terme qui est un peu trop utilisé sans donner de définition claire. De ce fait, on peut répondre oui ou non en fonction de ce qu'on met derrière le mot vert.

Il admet qu'en comparaison avec les **JO de Pékin et de Sotchi**, il y a une marge de progression importante qui ont été peut-être réussis sur le plan sportif mais assez **catastrophiques sur le plan de l'aménagement**.

Toutefois, il souligne que ce progrès ne vient pas uniquement de la volonté des organisateurs, mais aussi du **Comité International Olympique (CIO)**, qui a revu ses **critères** :

- La consommation d'eau et les canons à neige
- L'impact environnemental des infrastructures
- Les moyens de transport privilégiés pour les spectateurs et les athlètes

Cette évolution est dictée par une **réalité économique** : les Olympiades, qu'elles soient d'été ou d'hiver, ne fonctionnent que s'il y a un business économique derrière. Donc, **si les JO deviennent trop négatifs en termes d'image environnementale, ils perdront leur attrait pour les sponsors, ce qui mettra en péril leur financement**.

Il évoque aussi la **pression exercée par les athlètes eux-mêmes**, citant le cas de sportifs ayant récemment refusé de participer à certaines compétitions en raison de leur empreinte carbone. **Les JO 2030, représentent un accélérateur de transition pour les stations mais cette échéance ne suffira pas à elle seule**. Le véritable enjeu, selon lui, est de profiter de cette dynamique pour construire des trajectoires à long terme.

2) La transition des stations de montagne : quels modèles économiques ?

Les stations de montagne sont confrontées à un **double défi**.

- S'adapter aux **conséquences du changement climatique** (baisse de l'enneigement, événements climatiques extrêmes).
- Faire face à des **difficultés financières croissantes**, en particulier pour les stations de petite et moyenne taille.

Le commissaire évoque **plusieurs modèles de financement possibles** :

1) La délégation de service public (DSP)

- Un opérateur privé investit dans la station et se rémunère sur l'exploitation.
- Ce modèle a bien fonctionné jusqu'ici, mais pose question face à la diversification des activités et aux nouvelles attentes écologiques.
- Limite : un risque de concentration des pouvoirs entre les mains d'un seul acteur.

2) Les subventions publiques

- Certaines stations reposent quasi entièrement sur ces aides.
- La Chambre régionale des comptes a pointé un problème de responsabilisation insuffisante des stations qui ne prennent pas en compte leur équilibre économique à long terme.

3) Les Sociétés d'Économie Mixte (SEM) : une alternative intéressante où les **collectivités locales et des acteurs privés investissent ensemble.**

- Exemples concrets :
 - Tignes : a mis fin à sa DSP avec la Compagnie des Alpes pour gérer son domaine en interne et mener une transition à horizon 2050.
 - Orcières-Merlette : adopte un modèle où les revenus de nouvelles constructions immobilières financent la rénovation des infrastructures existantes.

Vers un changement de paradigme ?

Le commissaire insiste sur la nécessité d'une approche systémique :

- Prendre en compte l'échelle territoriale (stations, vallées, régions).
- Mettre autour de la table tous les acteurs : élus, exploitants, associations, citoyens.
- Penser à long terme en créant des « imaginaires partagés ».

D'un besoin de **responsabiliser davantage les acteurs économiques locaux** (socioprofessionnels) : il critique le modèle de privatisation des bénéfices et de collectivisation de pertes

L'affaire de l'Alpe du Grand Serre : Un cas symptomatique

L'Alpe du Grand Serre est une station qui a accumulé des déficits depuis 15 ans. Il rejette l'idée qu'elle ait été abandonnée brutalement. L'interco en charge de la station a refusé de poursuivre les investissements en raison du poids financier insoutenable. Cette décision a suscité des tensions entre élus, socioprofessionnels et habitants, créant une crise locale aiguë. L'émotion médiatique vient du fait que c'est l'une des premières stations moyennes à fermer, mettant en lumière un problème plus large.

Une nécessaire transition progressive plutôt qu'une fermeture brutale :

Il insiste sur la nécessité de mener une **transition graduelle par adaptation progressive des stations, en parallèle d'une diversification économique** pour éviter un effondrement

socio-économique des territoires. Il met en garde contre une **opposition stérile entre transition et maintien du ski**.

Diversification économique : Quelles alternatives au tout-ski ?

Il insiste sur le fait que le **tourisme ne doit pas être l'unique source de revenus** et propose plusieurs axes de diversification :

- Agriculture locale et circuits courts
- Patrimoine et culture
- Réindustrialisation et artisanat

L'objectif est de créer une vie à l'année en montagne pour éviter la dépendance exclusive au ski par un auto-développement des territoires qui ne reposeraient plus uniquement sur le tourisme hivernal. Cet enjeu devient d'autant plus crucial dans la perspective de **flux migratoires liés aux réfugiés climatiques**, qui nécessiteront une **adaptation des infrastructures et du marché de l'emploi**.

Les tensions générationnelles et politiques dans les stations

Un phénomène de **changement sociologique est en cours** avec l'arrivée de nouveaux résidents. Ce changement crée des **conflits avec les habitants historiques**, notamment sur l'avenir du **ski** et du **développement touristique**. Philippe Mathéron présume que ces tensions vont s'exacerber lors des prochaines élections municipales de 2026.

4) Rôle de l'Union Européenne dans le financement et la transition

Philippe Mathéron souligne l'importance **des financements européens** pour accompagner la transition, notamment via la **PAC et les fonds FEDER**.

- Un **FEDER** spécifique pour les zones de montagne, distinct du FEDER régional, qui finance des projets liés à la **forêt, aux risques naturels, au tourisme et à la biodiversité existents**.

Il rappelle que l'Union Européenne reconnaît les spécificités de la montagne dans ses textes fondateurs. Cependant, il souligne que ces **aides doivent être mieux coordonnées avec les politiques nationales et locales pour être pleinement efficaces**. Il reconnaît la **complexité administrative de ces financements**, qui représentent un frein pour de nombreux acteurs locaux.

Face à cela, **l'État et les collectivités locales jouent un rôle clé** pour accompagner les porteurs de projets et les **orienter vers les dispositifs financiers les plus adaptés**.

La coopération transfrontalière

Il existe des **programmes INTERREG**, destinés aux coopérations transfrontalières, comme France-Suisse, France-Italie et le FEDER Espace Alpin, qui s'étend jusqu'en Slovaquie.

En Italie, l'État apporte une **garantie financière aux porteurs de projets** demandant des fonds FEDER, ce qui facilite leur accès. En France, une telle garantie n'existe pas, ce qui conduit à une consommation plus faible des fonds européens.

L'enjeu majeur reste néanmoins celui des **infrastructures de transport** (tunnels, routes, voies ferroviaires), essentielles pour améliorer les échanges et la qualité de vie des habitants de montagne.

5) Sur la communauté d'acteur

Il souligne la nécessité de structurer une communauté d'acteurs pour accompagner la transition de ces territoires. Il insiste sur le fait que cette démarche doit intégrer tous les profils d'acteurs.

Cette communauté aurait pour vocation d'être un **espace hybride entre** :

- Une **bibliothèque et une médiathèque** (pour l'accès aux données et aux retours d'expérience), soulignant l'importance de prendre en compte les **données objectives et d'éviter les débats biaisés par des intérêts particuliers**
- Un lieu de **discussion et d'arbitrage** (pour la co-construction des politiques publiques).

1.4. Laurent Reynaud – Domaines Skiabiles de France

[Laurent Reynaud - Délégué Général - Domaines Skiabiles de France](#)

Durée : quarante minutes

Thèmes : diversification – transition – gouvernance – financement – partage de données

1) La remise en question du concept de « transition »

L'un des points fondamentaux soulevés par Laurent Reynaud concerne **l'usage du terme « transition »**, souvent perçu comme trompeur. Ce terme laisse entendre un **passage linéaire et prévisible d'un point A à un point B**, alors qu'en réalité, les stations de montagne **évoluent de manière continue et incertaine**. Il n'existe pas de modèle unique d'adaptation aux changements climatiques et économiques.

Chaque station est engagée dans un **mouvement perpétuel**, où la destination finale est inconnue. Il est donc nécessaire de développer une **approche plus souple et adaptative**, en mettant en avant les **différents processus et stratégies employés par les stations pour répondre aux enjeux actuels**.

Cela implique un **accompagnement plus flexible des collectivités** et des acteurs locaux afin de favoriser une évolution continue plutôt qu'un changement brutal. L. Reynaud souligne que cette conception dynamique doit être intégrée dans les politiques publiques et les dispositifs d'accompagnement, permettant aux stations de développer des solutions spécifiques adaptées à leurs particularités géographiques, économiques et sociales.

« Le terme de transition, il faut le concevoir comme un voyage et pas forcément un voyage qui s'arrêtera quelque part ou qui aura une destination. »

2) Le manque de solutions de remplacement du ski

Un autre point crucial est **l'absence de solutions éprouvées pour remplacer l'économie du ski**. Malgré diverses tentatives de diversification, aucune activité alternative n'a jusqu'à présent permis d'assurer une rentabilité équivalente.

Les stations fermées, telles que Saint-Honoré en Isère, Puigmal dans les Pyrénées ou encore Ceuse, montrent combien il est difficile de trouver des solutions viables. Des retours **d'expérience** sur ces stations fermées seraient utiles afin **d'analyser les initiatives tentées et d'en tirer des enseignements**. Une analyse approfondie des raisons de leur échec permettrait de dégager des enseignements précieux pour les stations actuellement en difficulté.

En parallèle, certaines stations tentent de se réinventer en misant sur des **activités de bien-être, de tourisme durable ou d'événements culturels**. Toutefois, la dépendance historique au ski constitue un obstacle majeur à la mise en place de ces nouvelles orientations économiques.

« Aujourd'hui, on n'a pas d'exemple réussi de reconversion [...] tout le monde essaye, mais personne ne sait vraiment comment remplacer le ski. »

Par ailleurs, Reynaud insiste sur le fait qu'il **ne faut pas arrêter d'investir dans le ski** tant que les **projections climatiques sont favorables**. Il encourage un investissement raisonné, basé sur des **études scientifiques rigoureuses permettant d'identifier les stations ayant un avenir durable dans le secteur du ski**.

« Il n'y a aucune raison de cesser d'investir dans le ski là où les projections climatiques restent favorables. »

3) Le manque de partage des données climatiques et économiques

Les **études climatiques**, telles que les analyses *ClimSnow*, sont réalisées pour anticiper les impacts du changement climatique sur les domaines skiables. Cependant, ces données **sont souvent détenues par des collectivités ou des exploitants sans être largement partagées**, ce qui freine la capacité des stations à prendre des décisions informées.

La diffusion limitée de ces informations est une **entrave majeure à l'élaboration de stratégies adaptées**. Reynaud plaide pour une plus **grande transparence** afin de favoriser le débat public et d'élaborer des plans d'adaptation plus collaboratifs. Il propose la mise en place de plateformes de partage des données afin de permettre aux stations de comparer leurs situations et d'échanger les meilleures pratiques.

« Si on veut permettre qu'un débat public s'installe, les informations contenues dans ces études devraient être partagées. »

4) Les défis de la gouvernance des stations de montagne

La **gouvernance des stations** repose principalement sur des **outils politiques** (mairies, offices de tourisme), mais il manque une approche de **gouvernance économique** cohérente. La multiplication des parties prenantes (exploitants, commerçants, élus) crée une gestion fragmentée où chacun poursuit ses propres objectifs.

Les **Sociétés d'économie mixte (SEM)**, combinant capital public et privé, sont citées comme un outil permettant d'associer davantage les acteurs privés à la gouvernance. Cependant, **l'implication des acteurs économiques reste limitée**, et les maires doivent négocier avec des **intérêts diversifiés**.

Laurent Reynaud souligne **l'importance de renforcer la collaboration entre les différentes parties prenantes** pour aboutir à une **vision partagée du développement des stations**. Une

meilleure articulation entre le **secteur public et privé** permettrait de structurer une approche intégrée, où les investissements et les stratégies sont coordonnés à l'échelle du territoire.

Laurent Reynaud met en exergues une **ambivalence de la structure administrative du ski** en France fondée sur l'idée de **service publique** : à la fois cela permet à la collectivité de **contraindre l'exploitant des remontés mécaniques** bénéficiant du DSP **d'ouvrir ses infrastructures sur d'autres saisons que celle hivernale** – mais une délégation de service publique est **limitée à un périmètre précis** ce qui impossible toute expérimentations **qui s'en éloigneraient**.

« On manque d'une gouvernance économique qui permettrait de poser ces sujets et de proposer une ambition partagée par les socio-professionnels. »

5) La diversification économique : une solution fragile

Les efforts de **diversification sont réels**, mais leur **efficacité reste limitée**. Des activités comme le VTT, la randonnée ou le tourisme d'affaires ne permettent pas de compenser la saisonnalité du ski et ses retombées économiques.

Les exploitants investissent dans des **infrastructures multifonctionnelles**, comme le nouveau téléphérique des Deux Alpes, conçu pour accueillir des activités estivales et hivernales. Toutefois, le **retour sur investissement est incertain et ces activités restent complémentaires au ski**, plutôt que de le remplacer.

Laurent Reynaud met en avant la nécessité de **repenser les offres touristiques en prenant en compte les nouvelles attentes des consommateurs**, notamment en matière de développement durable et d'expérience immersive en montagne.

« Nous sommes les premiers à investir dans des activités estivales, mais il faut comprendre que le ski reste ce qui fait vivre ces territoires. »

Conclusion

L'entretien avec Laurent Reynaud met en évidence les nombreux défis auxquels sont confrontées les stations de montagne. Si la diversification est une piste sérieusement envisagée, elle ne peut remplacer le ski dans l'immédiat. Une meilleure gouvernance et un partage plus large des données climatiques et économiques pourraient permettre aux territoires de mieux s'adapter aux mutations en cours. Enfin, l'approche de la transition doit être repensée en termes de processus continu et dynamique, plutôt que de changement ponctuel et définitif.

2. PERSPECTIVES SCIENTIFIQUES SUR LA TRANSITION DE MONTAGNE

2.1. Céline Dole – Cheffe du département ski alpin de l'ENSA

[Céline Dole - Cheffe du département ski alpin de l'ENSA \(École Nationale des Sports de Montagne\)](#)

Durée : une heure

Contexte de l'entretien : Dans le cadre de la réalisation de la formation générale commune aux métiers de montagnes, j'ai approché Céline Dolle, responsable du département ski alpin au sein de l'École nationale de ski d'alpinisme. Après avoir demandé à m'entretenir avec elle auprès du secrétariat, je me suis rendu à son bureau. Je lui ai exposé ma volonté de réaliser un entretien sur l'avenir des stations de montagne, leurs transitions et de quelles manières doivent-elles être accompagnées, dans le cadre du travail commandé par le SGAR de la préfecture de Lyon à la Public de sciences po Lyon. Elle a accepté sans problèmes ni difficultés de répondre à mes questions et de participer à un entretien qualitatif pour notre travail : « comment l'État doit-il accompagner les petites stations de montagne dans leurs transitions ? ». Cet entretien a duré une quinzaine de minute. Il s'est déroulé dans son bureau au sein de l'École nationale de ski et d'alpinisme à Chamonix, le 18 octobre 2024.

Retranscription de l'entretien :

1) Pouvez-vous vous présenter et me dire quelle est votre fonction s'il vous plait ?

Ouais, je m'appelle Céline Dolle, je suis responsable du département ski alpin à l'ENSA¹.
Donc le département qui forme les moniteurs de ski.

2) Comment, en tant que directrice du département ski alpin de l'ENSA, jugez-vous l'avenir des petites stations de montagne à moyen et long terme ?

Ah bah, je ne vais pas vous dire que les choses sont tout à fait roses, je mentirais. C'est sûr qu'on est dans une époque qui se complexifie, ça c'est certain. Après, je pense qu'il ne faut pas tout voire en noir, c'est-à-dire que le GIEC, euh, nous a annoncé effectivement des saisons difficiles mais pas forcément toutes déjà. Euh... Et puis à partir de là, il faut s'adapter. Alors, s'adapter, il faut trouver différentes voies. Bien sur l'enneigement de culture il faudra le rationaliser au maximum. Il faudra peut-être adapter des sites, en tout cas, privilégier des sites plus que d'autres. Au sein d'un même station certaines pistes plus facile à enneiger que d'autres. Il faudra mutualiser certainement pleins de forces entre

¹ École Nationale des Sports de Montagne.

différentes petites stations. Pour essayer de trouver... Voilà, peut-être que certaines se spécialiseront, enfin se spécialiseront pardon, dans un domaine, d'autres dans d'autres. Et puis on mutualisera. Je pense qu'il y a un modèle à réinventer ou à inventer.

3) Donc selon vous, quelles sont les problématiques principales que rencontrent les petites stations de montagne actuellement ?

Il est clair, c'est le manque de neige, bien sûr. Je pense qu'il y a des régions qui sont déjà extrêmement impactées, le Jura, les Vosges sont déjà fortement impactées, Massif central un peu moins mais quand même. Euh non c'est le manque de neige parce que contrairement à ce que beaucoup de gens disent la clientèle est extrêmement présente. Je crois que les réservations pour l'hiver à venir sont pour l'instant très très haute.

4) Selon vous, qu'est-ce qui freine la réalisation de ces transitions dans les petites stations de montagne ?

Je ne pense pas qu'il y ait un frein. Il n'y a pas de freins. Il y a qu'on est en train de bouleverser un modèle économique qui est aussi un modèle de vie puisque les gens c'est toute une vie autour de ça. Il y a les premiers impactés, alors oui les moniteurs de ski, les magasins de sport, puis après il y a le deuxième rang, euh, les gens qui ont un magasin d'alimentation, euh, un magasin de vêtements, etc. Puis après vous avez le troisième rang la poste la banque etc. Tout ça c'est un modèle de vie en fait qui s'est construit au tour du modèle du ski. Il faut quand même laisser le temps au gens de réfléchir, de réagir, et de s'adapter. Je pense qu'il faut vraiment par contre faire attention au piège euh de ceux qui habitent très loin de se modèle, qui n'en font pas partis, qu'ils ne connaissent pas mais qui sont capables de vous dire en étant à 500 kilomètres « ça il ne faut pas le faire, ça il faut le faire, euh, parce que là on se trompe en fait. Les gens de montagne se sont toujours adaptés à l'environnement très très bien. Je ne sais pas je vais vous donner un exemple ponctuel : toutes les bergeries qui construisent en montagne qui étaient faites pour que l'avalanche passe dessus. Et finalement le plan neige, lui il a construit des immeubles de vingt mètres de haut. Donc on n'est pas dans une adaptation, alors ça a apporté pleins de choses positives, je dit pas, mais on est pas dans une adaptation directe parce qu'elle venait de l'extérieur. Elle a eu ses côtés positifs, mais mais, je crois que les gens de la montagne ont un vrai pragmatisme par rapport à leur lieu de vie. Alors là oui ils ont des défis devant eux mais il faut leur laisser le temps de réagir quand même.

5) Selon vous, les acteurs socio-économiques, notamment les moniteurs de ski que vous formez, ont-ils pris la mesure des changements à venir et des efforts de transition qu'ils supposent ?

Oui, moi je pense que la mesure est prise. Les efforts qu'il va falloir faire je pense qu'on les connaît tous. Maintenant c'est pareil, c'est déjà il faut laisser le temps aux gens de pouvoir les mettre en œuvre. Il faut leur donner les moyens de le faire. Et puis il faut aussi accepter que les mentalités mettent du temps à jamais. Pareil c'est pas en étant dans du punitif qu'on

fait avancer les gens en fait. Il faut sortir des dogmes, parce que les gens qui nous donnent des leçons depuis des centaines de kilomètres plus loin sont souvent complètement enfermés dans leur dogme. Et je dis pas qu'il faut pas protéger la planète, loin de là. On est les premiers impactés donc on a tout intérêt à le faire. Mais c'est pas les dogmes qui font avancer, ça n'a jamais fait avancé personne.

6) Est-il préférable pour ces petites stations d'envisager une fermeture, comme certaines l'envisagent déjà, ou une réorientation des infrastructures ou une autre alternative ?

Moi je pense qu'il faut réorienter, une fois de plus on aura encore de l'hiver avec de la neige, il y en aura. Alors peut-être qu'effectivement ce sera peut-être plus autant de pistes, ce sera peut-être différent, ce sera peut-être privilégié les stades débutants plus facile à enneiger... je ne sais pas ça, j'ai pas la réponse. Mais pourquoi fermer en fait ? La montagne elle sera toujours là. Les gens ont toujours envie de venir en montagne. Alors peut-être qu'on des activités qui auront évolué qui se seront adaptées mais on va pas fermer la montagne, ça n'a pas de sens.

7) La neige de culture est-elle une solution viable face au changement climatique pour ces petites stations de montagne ?

C'est une des solutions. C'est une des solutions. Euh. Ça passera par une rationalisation de la ressource en eau, c'est évident. Mais c'est une des solutions. Pas la seule, cela ne peut pas être la seule sinon on se met en danger. Mais ça sera une des solutions bien sûr.

8) La profession de moniteur de ski est-elle en danger selon vous ?

J'aurais tendance à dire que non, après peut-être je me trompe. J'aurais tendance à dire que non parce qu'on s'adaptera et qu'on construira les choses différemment. On fera des activités différemment. Je vous le dis, est-ce que ce sera sur des terrains différents, est-ce que ce seront des pratiques qui évoluent. Je pense qu'on saura s'adapter. On a encore pas eu, j'ai pas toutes les solutions mais on apprendra.

9) L'État accompagne-t-il suffisamment les petites stations et par extension les acteurs qui les composent selon vous ?

Alors, ça dépend, oui à certains endroits, fin en tout cas les collectivités locales à des endroits le font. Et puis il y a aussi un phénomène qui se passe et c'est peut-être ça qui est problématique c'est qu'en fait, pas partout, mais il y a certains lieux, si on prend, par exemple le cas de l'Alpe du Grand Serre, qui vient de fermer. Il y a certains lieux où effectivement où les populations se sont brassées et c'est normal, c'est la démographie. Il y a beaucoup de gens qui sont moins sensibilisés à la montagne et à nos valeurs et qui ont tendance à abandonner très rapidement le modèle. Alors qu'en fait ce modèle il a des valeurs, il a pleins de côtés positifs. Il faut qu'on se batte ensemble pour le garder en le faisant évoluer évidemment, évidemment.

10) Quelles sont les actions que votre structure envisage ou met en place pour accompagner ou pousser ces transitions ?

Alors nous pour l'instant on essaie déjà de, ouais, de changer nos pratiques. En termes de déplacement, parce qu'en fait dans les stations de ski, le gros point noir c'est le déplacement, ce n'est pas tellement la pratique sur place en fait. C'est pour ça que les gens qui veulent fermer les stations de ski et rendre la nature à la nature c'est.. Alors je dis qu'il faut aller vers l'expansion absolue mais ça n'a pas de sens parce qu'en fait la nature on lui laisse largement ses droits, sur place. Le problème c'est les transports, c'est les déplacements. Et nous c'est le même problème pour nous en fait. Donc on essaie de rationaliser nos déplacements. Essayer de développer le covoiturage. Pour l'instant c'est des petites choses mais c'est notre pierre à l'édifice et elle va grossir au fur et à mesure très certainement.

11) Vous avez intégré dans vos formations des axes sur les transitions, les changements qui s'opèrent en montagne du point de vue du changement climatique, ça date d'il y a longtemps et pour quelles raisons l'avez-vous fait ?

Non c'est assez récent. Moi je dirais, fin là je vais vous donner un chiffre qui est peut-être un peu hasardeux mais 1 an et demi, 2 ans. On l'a fait parce qu'on est un prescripteur, fin c'est notre rôle, c'est notre rôle. On est quand même une école d'État donc c'est notre rôle de transmettre les messages à une jeune génération. Le but c'est qu'en fait, fin le but, l'idée c'est qu'on est tous dans le même bateau. On doit le sauver ensemble, si on le regarde couler tous ensemble on n'aura rien gagné.

12) Considérez-vous que vous suffisamment accompagner par les différents acteurs, étatiques ou non, dans cette démarche ?

- Alors hum, on est... ça va sortir sur quoi ce que je dis ? pas dans un journal ?
- Non, non du tout ça ne sera pas publié et si c'est transmis ce sera anonymisé.

On est accompagné mais parfois, ça c'est un problème dans pleins de domaines, quand les directives viennent de Paris, elles ne sont pas adaptées. L'accompagnement il existe je pense mais il est parfois inadapté et peut en devenir incohérent. Je prends un exemple très simple : on veut absolument maintenant qu'on achète des bus pour transporter nos profs jusqu'au 2 Alpes ou à Tignes dans des bus électriques. Je ne peux pas demander à un prof qui part le dimanche de chez lui de s'arrêter pour recharger deux fois le bus. Ce qui est le cas si le bus est chargé à fond de gens et de skis. Et donc voilà, donc voilà, c'est un exemple hein. Je comprends très bien que l'idée de dire « on va prendre un bus » elle est cohérente mais malheureusement dans la réalité des moyens techniques et de notre métier elle ne l'est plus. C'est ça, c'est ce juste équilibre qu'il faut trouver en fait. Adaptation de l'accompagnement ou plutôt la cohérence de l'accompagnement.

2.2. Hugues François – Aménagement touristique de la montagne chez INRAE

[Hugues François - Ingénieur recherche système d'information / thématique : aménagement touristique de la montagne – IRSTEA | LinkedIn](#)

Durée : ½ heure

Citations :

- « *Tout n'est pas condamné du jour au lendemain* »
- L'enjeu est de sortir de « *la dictature du quotidien* »
- « *Dépendance au sentier* »
- C'est « *un petit monde qui communique beaucoup et qui développe une très forte interconnaissance depuis longtemps* ».
- Les collectivités ont un « *rôle légitime, indispensable mais difficile à jouer* »
- « *Il faut prendre du temps pour faire changer les choses mais il ne faut pas attendre pour prendre ce temps* ».

Cet entretien s'est déroulé le jeudi 23 janvier entre 10h et 11h et a été réalisé et enregistré par Alexandre et Constance. Il trouve notre implication très intéressante et que nous participons à une évolution culturelle.

Nous avons commencé par suivre les questions prévues puis l'échange s'est déroulé de manière assez fluide. Monsieur François avait un avis très tranché qui différait du point de vue d'autres acteurs interrogés ce qui est intéressant à étudier.

Hugues François travaille au LESSEM (Laboratoire Écosystèmes et Sociétés En Montagne) de Grenoble qui appartient à l'INRAE (qui était le CEMAGREF au moment où il a rédigé sa thèse en 2007). Ses recherches portent principalement sur les thèmes de :

- La **diversification** de l'offre des stations de moyenne montagne à partir de la grille des ressources territoriales
- la modélisation numérique de **l'enneigement** : notamment avec la production de la BD Stations (métabase de données) en lien avec le Stationoscope et en collaboration avec les données climatiques et spatiales de Météo France.
- la question de la **vulnérabilité**

Ses recherches et sa position de chercheur

Hugues François a insisté sur le fait que **ce n'est pas un acteur engagé pour une montagne plus durable**. C'est un chercheur qui s'intéresse à l'aménagement du territoire et cherche à comprendre comment s'est construit l'action publique sur ce domaine. Il a notamment travaillé dans ce cadre sur le territoire de la Serra, un contre-modèle de l'auto-développement qui a

vu le jour en même temps que le modèle de la station intégrée encouragée par l'Etat. Il précise qu'il n'est a priori ni pour ni contre le développement du ski et que ses travaux n'en excluent pas la possibilité mais qu'il faut appréhender les questions de pourquoi, comment et jusqu'à quand ? Il ajoute qu'il y a eu une évolution depuis la rédaction de sa thèse, nous avons changé d'échelle, on ne s'intéresse plus seulement aux stations mais aux territoires de montagne de manière plus générale. Hugues François s'est lui-même adapté en ajoutant une approche plus quantitative que qualitative, notamment sur la question de l'enneigement car les acteurs ont appris à composer avec la ressource neige. Pour lui, « *tout n'est pas condamné du jour au lendemain* », notamment grâce à la forte présence et intervention des pouvoirs publics. Il nous a parlé de Philippe Lamour, (1903-1992, maire de Ceillac, connu pour sa conception de l'aménagement raisonné des pays de montagne, a participé à la création de la station-village du Queyras).

De fait, **les acteurs de la montagne sont pour lui des « objets » qu'il observe**, des phénomènes qui contribuent à la constitution d'une action publique et collective mais il ne n'y sent pas du tout lié. Il indique que les débats sont souvent tendus avec les acteurs qui sont « *remontés* », que les prises de position sont violentes verbalement, mais qu'il faut parvenir à dépasser ce qui est sclérosant dans le débat public. Il nous parle à ce sujet de l'enjeu de **ClimSnow**, des études climatiques en partenariat avec Météo-France, l'INRAE et Dianeige qui évaluent l'évolution de l'enneigement en prenant en compte l'impact du changement climatique.

La possibilité d'un avenir sans ski ?

Hugues François a été très clair là-dessus : pour lui **une montagne sans ski n'est pas concevable et ne peut être attractive**. Il se définit à ce titre comme très cartésien. Il conçoit cependant la nécessité d'une évolution mais demande comment ? La problématique réside selon lui dans le fait de la forte dépendance au ski des acteurs locaux, une activité donc l'exercice devient de plus en plus complexe. Il rappelle à ce titre les trois derniers hivers qui ont perturbé le modèle de la station de ski. L'enjeu est de sortir de « *la dictature du quotidien* » : il y a un **impératif du quotidien** qui implique de continuer le ski pour une question financière et pousse à adopter des solutions à court terme aux enjeux qui peuvent ensuite constituer des handicaps pour le territoire sur le long terme. Il rappelle que la question de l'impact climatique sur le ski est souvent posée mais rarement celle de l'impact du ski sur le climat. De plus, il insiste sur l'idée d'une « **dépendance au sentier** » qui correspond à la difficulté à quitter le chemin déjà emprunté pour changer d'orientation avant d'arriver au pied de la falaise où le demi-tour est impossible.

Par ailleurs, il définit la **station** d'après le point de vue de l'aménageur, c'est-à-dire que les remontées mécaniques sont indispensables à la réussite immobilière de l'unité de lieu, de temps et d'action que représente la station. Il ajoute cependant que la notion de **stade de neige** peut être parfois entendue comme une station même s'il manque la fonction d'hébergement bien qu'il ne soit personnellement pas de cet avis. Il s'appuie sur la définition du collectif MIT (Mobilités, Itinéraires, Tourismes) qui met en avant la fonction urbaine, et la station comme prolongement de l'urbanisation, ce qui exclut donc le stade de neige. De plus, **les petites et moyennes stations**

sont pour lui définies par leur moment de puissance, ce qui correspond à l'appréciation des Domaines Skiabiles de France. Toutefois, si on s'intéresse à l'aménagement du territoire et plus seulement à la station, Hugues François entend une moyenne station comme un objet qui n'est à la fois pas assez grand pour être au stade de projet autonome mais pas assez petit pour n'être qu'accessoire dans la vie de la commune car **la station joue un rôle critique dans le développement économique et social local.**

L'évolution de la gouvernance

Pour Hugues François, **les acteurs de la montagne sont très bien entourés** : « *les acteurs de la montagne font un peu leur marché* » car il existe de nombreuses institutions dédiées à ce sujet, c'est « *un petit monde qui communique beaucoup et qui développe une très forte interconnaissance depuis longtemps* ». Le recours à l'action publique apparaît comme facile selon l'interrogé.

Il nous a exposé une évolution de la gouvernance des stations en prenant l'exemple des **successifs contrat station-entreprise, contrat station moyenne et contrat station durable**. Le premier considère la station comme une entreprise avec un objectif d'amélioration de ses performances en coordonnant l'offre touristique. Le deuxième implique de promouvoir une diversification mais on demande au directeur de station de s'en charger alors même qu'il n'a pas le recul nécessaire. Le troisième et plus récent type de contrat met en place un élargissement territorial qui induit notamment des discussions avec les PNR, ce qui était impensable précédemment. Hugues François présente cela comme une révolution.

Il prend l'exemple du rapprochement entre le contrat station-durable des Alpes du Nord et le PADS (Programme régional d'Aménagement Durable et solidaire des Stations) des Alpes du Sud) qui ont conduit à la création des Espaces Valléens qui sont désormais le lien principal avec l'action du massif, notamment sur le développement d'un tourisme quatre saisons. Hugues François ajoute que la pertinence de ce type de tourisme est à discuter car il ne sort pas le territoire de la dépendance au tourisme mais l'étend seulement. Cela débouche sur une réelle prise d'autonomie politique car il ne s'agit plus seulement des financements régionaux. En effet, le POIA (Programme Opérationnel Interrégional du Massif alpin) est financé par les fonds structurels européens du FEDER mais est toujours géré par la région, ici Provence-Alpes-Côte-d'Azur, en coordination avec le Commissaire de Massif via le SIMA (Schéma Interrégional du Massif des Alpes).

De plus, **le lien entre les acteurs privés et publics est systématique**, notamment dans le cadre du tourisme. Il cite à cet effet le cas de la gestion des remontées mécaniques et le rôle d'autorité organisatrice des communes grâce aux articles 42 et 46 de la Loi Montagne ainsi que la Loi Barnier de 1995.

En dehors des acteurs gestionnaires et opérationnels, il ajoute que les **associations** comme Mountain Wilderness France ou le Collectif des Passeurs **alimentent les discussions, aident à**

imaginer des futurs souhaitables pour les acteurs. En effet, lorsqu'on sait où on veut aller, il est plus simple de discuter de la façon dont cela peut être fait.

Enfin, il ajoute que **le rôle des collectivités territoriales est encouragé mais ambigu** car elles sont elles-mêmes dépendantes des acteurs locaux et de la structuration de l'économie locale. Il prend alors l'exemple de la coalition de croissance dans le domaine de l'immobilier. Les collectivités ont selon Hugues François un « *rôle légitime, indispensable mais difficile à jouer* ». **Ce rôle repose sur des acteurs également éloignés des territoires qui ont donc plus de recul mais qui manquent alors de certains leviers opérationnels** : « on est toujours un peu à côté du local ».

Pour finir, Hugues François considère que la **communauté d'acteurs** que nous souhaitons créer sur la plateforme Expertises Territoires est intéressante. Il insiste sur l'enjeu de **construction culturelle** qui n'est pas autour de l'après-ski mais autour de la place de la montagne et de son avenir. Ce dernier dépend de la sortie des questions touristiques et de la relocalisation des activités des secteurs primaires et secondaires dans les zones de montagne de manière réelle (pas seulement pour des fonctions d'exportation). Il s'agit d'inclure les zones de montagne dans un ensemble plus large. Il cite alors l'Acte 2 de la Loi Montagne qui présente les montagnes comme un service rendu à la nation. Le contenu de la communauté d'acteurs serait alors intéressant pour nourrir des réflexions, prendre du recul et imaginer de nouvelles solutions même s'il précise que, la révolution touristique venant d'avoir lieu (diversification et prise en compte des nouveaux enjeux), il serait difficile d'attendre une nouvelle révolution autour des questions de la montagne dans un avenir proche. Il trouve que les contenus de la communauté sont nécessaires mais non suffisants car l'animation est primordiale pour les mettre en circulation et les rendre efficaces. Ces contenus s'inscrivent dans un temps long mais pourraient participer à une révolution culturelle majeure. Il termine avec cette phrase très parlante : « *il faut prendre du temps pour faire changer les choses mais il ne faut pas attendre pour prendre ce temps* ».

2.3. Vincent Neirinck – Expert en protection de la montagne

[Vincent Neirinck - Expert en protection de la montagne - Conseiller stratégie et relations institutionnelles de Mountain Wilderness France | LinkedIn](#)

Durée : 2 heures

Mots-clés :

atténuation, DES montagnes, équilibre, imaginaire, montagne à vivre, protection de l'environnement, reconnexion, vivable

Citations :

- Revenir vers une « **montagne à vivre** »
- « On ne sait plus à quel Saint financier se vouer ! »

Contexte

Cet entretien de presque deux heures en visioconférence était passionnant et enrichissant. Il a été enregistré vocalement. Vincent Neirinck était très emballé par notre projet et souhaiterait assister au moins en visio à notre restitution finale. Il sortait d'une interview avec France Inter. Il connaît bien nos commanditaires.

Nous avons posé quelques questions au début puis l'échange a continué de manière fluide et ses explications ont répondu à nos questions sans avoir besoin de les poser explicitement. De plus, des notions clés pour cet acteur sont revenues plusieurs fois. Ce document est donc davantage une synthèse qu'une restitution.

Vincent Neirinck a d'abord parlé au nom de l'association **Mountain Wilderness**. Cette association de protection de l'environnement a d'abord été créée par des alpinistes renommés et donc des passionnés de montagne, comme Jean-Christophe Lafaille ou Chantal Mauduit qui en a été la vice-présidente. Cette association est la seule en France consacrée uniquement à la protection de la montagne, elle est reconnue d'**utilité publique** et siège dans les instances de concertation des enjeux environnementaux.

Vincent Neirinck est conseiller stratégique dans cette association, il siège également au **Comité de Massif** depuis 1997. Il se consacre à l'aménagement du territoire et aux loisirs motorisés, notamment dans le cadre de la **CDNPD** (Commission Départementale de la Nature, des Paysages et des Sites).

Son engagement est venu de sa pratique de l'alpinisme, de l'escalade et du ski de fond et de randonnée. Il était abonné à la revue *Alpirando* qui a un jour publié une chronique sur l'association Mountain Wilderness dans laquelle il est par la suite devenu d'abord bénévole. Il agit en premier lieu en **réaction aux agressions**, il a notamment commencé son activisme en s'enfermant dans une pièce de la préfecture pour rédiger un avis négatif sur la création d'une remontée mécanique

entraîne les Deux Alpes et Saint-Christophe-en-Oisans. De plus, il lutte contre ce qui détruit la montagne par des « pratiques à la con ». La montagne n'est selon lui pas seulement un espace de jeu mais un **ensemble vivant biologique et social**.

Un changement d'imaginaire

Selon Vincent Neirinck, il s'agit aujourd'hui de revenir vers une « **montagne à vivre** ». Il faut évidemment maintenir des espaces naturels mais l'Homme a une place à trouver dans cet espace. C'est une question d'équilibre, il y a un besoin sociétal de retour à la montagne. Il reconnaît avec une certaine tristesse qu'il y a désormais de moins en moins de personnes qui ont un rapport à la terre, nous en sommes coupés pour la grande majorité. Il défend le fait qu'il « faut être ici et pas ailleurs ». Il cite notamment la montagne Languedoc et nous montre des publicités de stations de ski issues de la revue TGV magazine dont les images ne sont même pas issues des massifs mis en avant. L'enjeu est de faire valoir DES montagnes, chaque montagne est différente et une seule solution n'est pas envisageable. Pour lui nous sommes « à côté de nos territoires ». Il prend l'exemple de Chamrousse où le panneau d'entrée de « bienvenue à » ou de référence aux JO et à la culture est remplacé par la direction du centre commercial.

De plus, il insiste sur l'idée d'**imaginaire**. Nous sommes restés dans un modèle ancien selon lui et l'enjeu n'est plus d'avoir de la neige à Noël mais de changer d'imaginaire totalement. Un travail a été fait sur cela avec le CEREMA, notamment en portant un projet d'étude à l'échelle du bassin de vie afin de trouver des solutions ensemble et de pas laisser l'office de tourisme voire le maire seul décideur de l'avenir de la station. Bien sûr que l'eau, l'habitat permanent, les mobilités sont des enjeux importants mais il s'agit avant tout selon lui de **retrouver du sens**. Il prend l'exemple du SCoT Tarentaise qui compte 34 communes dont 19 n'ont pas de domaine skiable. Faut-il pour autant les laisser de côté dans les plans d'aménagement ?

Il est important selon lui que les stations soient/redeviennent **vivables**. Non pas parce qu'il y a du ski mais parce qu'elles sont spécifiques à leur territoire et sont agréables à vivre pour les habitants comme pour les visiteurs. Pour cet acteur, il ne s'agit pas de vouloir renouveler les stations ou les aménager comme des villes, il faut **vivre avec la montagne**. Il y a un réel travail d'urbanisme à faire afin de changer les modalités d'habiter ces espaces pour les rendre vivables et viables à l'année. Enfin, il faut faire mentir la phrase selon laquelle le tourisme consiste à « emmener des gens qui seraient mieux chez eux dans des lieux qui seraient mieux sans eux ».

Le lien entre station et ski

La question de l'attractivité des stations de montagne sans ski ne se pose pas selon lui car c'est déjà le cas. La montagne est devenue un luxe, et les porteurs de valeurs de la montagne sont désormais surtout des grands groupes qui souhaitent en faire une destination de luxe. Cela a été accentué selon lui à la suite de la crise du Covid qui a laissé place à un besoin de respirer. De plus, il cite le rapport du 13 mai 2024 du Plan stratégique d'Adaptation au Changement

Climatique du Massif Alpes qui montre que toute l'économie ne dépend pas du ski. En effet, depuis 2002 comme année internationale des montagnes, on se rend compte que **le chiffre d'affaires en montagne en hiver est équivalent à celui de l'été**. C'est le cas dans les petites et moyennes stations de montagne mais Vincent Neirinck précise que c'est aussi le cas dans une moindre mesure aux Deux Alpes et dans d'autres grandes stations. De plus, une étude d'*Atout France* révèle que les dépenses touristiques des Français sont de 4,8 milliards d'euros dans les montagnes-stations et de 6,2 milliards d'euros dans les montagnes hors station. Ces dernières sont d'après Vincent Neirinck plus résilientes face au changement climatiques car les stations induisent une certaine **dépendance** à l'offre ski.

Il reconnaît toutefois une sorte de **schizophrénie des acteurs de la montagne** qui sont partagés entre la nécessité de devoir faire quelque chose et vite et l'envie de continuité de développer des stations de ski et des activités de loisirs. Il admet en riant « on ne sait plus à quel Saint financier se vouer ! ».

S'adapter, diversifier ou fermer ?

Vincent Neirinck explique, en prenant l'exemple de l'Alpe du Grand Serre qui devait fermer mais a réussi à ouvrir de nouveau qu'il ne s'agit plus de chercher de la neige un peu plus haut en altitude mais de développer autre chose dans des délais courts (la saison suivante souvent). Cela rejoint l'idée de changer d'imaginaire. Il nous alerte sur le fait que, bien que ce ne soit pas notre sujet, **les grandes stations sont tout aussi concernées par ces enjeux**, et l'argument écologique de renoncement à développer l'offre ski est souvent le songer car il résulte seulement de l'échec des adaptations et l'obligation de fermer car la station n'est plus viable, comme c'est le cas à La Plagne. La montagne s'écroule partout.

Il **dénonce ensuite certaines institutions**. Il nous révèle qu'il a eu accès au projet de loi de finance de feu Michel Barnier qui souhaitait allouer 500 millions d'euros aux JO de 2030 mais 0€ à l'intervention territoriale de l'Etat en montagne, ce qu'il juge une aberration. De même, il nous explique son implication dans le procès contre l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne qui se vantent sur LinkedIn et Facebook de promouvoir des mobilités décarbonées alors même qu'elles ne respectent pas les lois sur l'interdiction des motoneiges. Ce non-respect est allé jusqu'en Cour de Cassation.

Enfin, il aborde en riant (quoique de manière un peu désespérée) les nouveautés telles que le ski dôme comme celui de Tignes (cf photo) ou les luges d'été à l'Alpe d'Huez équipées de casques de réalités virtuelle qui permettent de descendre en luge tout en ayant l'impression d'être au milieu des pyramides d'Égypte...

Quelle définition de la station ?

Vincent Neirinck parle davantage de **territoire de montagne** que de station. Selon lui, une station petite et moyenne se distingue surtout par son état d'esprit et son lien avec son territoire. Il parle plutôt de « niveau de territoire » que de niveau d'altitude ou de moment de puissance.

Enfin, il nous a aiguillé vers de **nouvelles ressources** :

- La thèse de Jonathan Cognard *Production de neige et soutenabilité des systèmes socio-hydro-écologiques de montagne*. (montre l'absence de lien entre neige et station)
- Discours du Congrès des Domaines Skiabiles de France, insiste sur l'importance de travailler à l'échelle du bassin de vie notamment mais ressource à lire absolument selon lui. [2023-10-05 - Congrès DSF - Discours préfet de Massif des Alpes.pdf](#)
- Chronique de Charline Vanhoenacker sur France Inter le 11/12/2024 <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/charline-explose-les-faits/charline-explose-les-faits-du-mercredi-11-decembre-2024-5712495>
- La revue *Espace*

Le film *13 jours en France* (sur les JO de Grenoble)

2.4. Samuel Morin – Chercheur et directeur du CNRM

[Samuel Morin – Chercheur, directeur du CNRM \(UMR Météo-France - CNRS\) chez Météo France - Ancien directeur du Centre d'Études de la Neige de Grenoble \(2015-2020\)](#)

Durée : 1 heure

Thème : Le chercheur face à la transition des stations de montagne

Mots-clés : Sciences, gouvernance, enneigement, *ClimSnow*, collaboration, dialogue

Question 1 : Expériences et projets marquants dans le contexte de la transition des stations de montagne face au changement climatique

Le chercheur met en avant ses travaux approfondis sur l'évolution climatique des zones de montagne, avec un focus particulier sur l'enneigement et son rôle dans les dynamiques climatiques passées, présentes et futures. Ces recherches s'inscrivent dans une démarche interdisciplinaire et collaborative, mobilisant des outils innovants et des interactions avec les acteurs des territoires concernés.

Collaboration interdisciplinaire et développement d'outils

En collaboration avec l'INRAE, notamment Hugues François et Emmanuel Georges, le chercheur a participé à des projets visant à modéliser et caractériser les conditions d'enneigement dans les stations de sports d'hiver. Ces travaux intègrent des pratiques de gestion essentielles telles que le damage des pistes et la production de neige artificielle. Grâce à cette approche, une suite d'outils de modélisation a été développée, permettant d'évaluer les conditions d'enneigement actuelles et futures en tenant compte des impacts des changements climatiques. Ces outils servent à éclairer les stratégies d'adaptation des stations de montagne, mais aussi à alimenter les débats sur leur développement futur.

L'approche interdisciplinaire ne se limite pas à une collaboration scientifique : elle implique également des interactions régulières avec les acteurs du domaine, notamment les gestionnaires de stations de ski. Ces échanges permettent d'ajuster les modèles aux besoins et réalités opérationnelles des domaines skiables, rendant les outils développés à la fois pertinents et applicables.

Service climatique innovant : Clim Snow

L'un des aboutissements majeurs de ces travaux est le service climatique Clim Snow, un outil prototypé et transféré aux acteurs locaux. Clim Snow fournit des informations détaillées sur l'évolution des conditions d'enneigement, naturelles et artificielles, dans les domaines skiables. Ce

service intègre des projections climatiques à moyen et long terme et permet de tester diverses hypothèses d'aménagement, telles que des modifications dans les pratiques de gestion ou des investissements dans des infrastructures spécifiques.

Clim Snow constitue une avancée majeure en soutenant les réflexions stratégiques des acteurs locaux sur l'adaptation des stations de montagne face au changement climatique. Il aide non seulement à optimiser les pratiques actuelles, mais aussi à envisager des modèles économiques alternatifs pour garantir une viabilité à long terme dans un contexte de réchauffement global.

Contributions au GIEC : rapport sur l'océan et la cryosphère (2019)

Dans le cadre du rapport du GIEC sur l'océan et la cryosphère, publié en 2019, le chercheur a coordonné et rédigé des sections dédiées à l'évolution climatique dans les zones de montagne à travers le monde. Ces contributions couvrent des thématiques variées, telles que :

- Les variations de température et de précipitations dans les régions montagneuses.
- L'évolution de l'enneigement naturel et des pratiques de gestion dans les stations de ski.
- L'impact des changements climatiques sur les stations de sports d'hiver dans des régions clés comme l'Amérique du Nord, l'Europe, le Japon, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et la Chine.

Ces analyses ont permis de dresser un portrait global et nuancé des impacts du réchauffement climatique sur les zones de montagne, tout en mettant en lumière les défis spécifiques auxquels font face les stations de ski. Le rapport illustre également les différences régionales dans l'adaptation au changement climatique et dans les stratégies mises en œuvre pour réduire les impacts environnementaux.

En combinant une expertise scientifique approfondie et des collaborations concrètes avec les acteurs locaux, le chercheur s'impose comme un acteur clé dans la compréhension et l'anticipation des défis climatiques en montagne. Ses travaux, qui s'appuient sur des approches innovantes comme Klim Snow et sur une contribution active aux réflexions internationales via le GIEC, offrent des outils essentiels pour guider les décisions stratégiques et renforcer la résilience des stations face aux mutations climatiques à venir.

Question 2 : Réception des travaux par les acteurs concernés

Les travaux ont été bien accueillis grâce à une approche collaborative et pragmatique, mettant en synergie les compétences de recherche, les besoins des acteurs du terrain, et une prise en compte des enjeux climatiques.

Historique de recherche

Les recherches sur l'enneigement ont débuté il y a plusieurs décennies au Centre National de Recherche Météorologique (CNRM), où l'objectif principal était d'améliorer la prévision des risques d'avalanches. Les travaux ont d'abord porté sur l'enneigement naturel en montagne et

visaient à développer des outils méthodologiques à destination des acteurs opérationnels. Cette expertise s'est ensuite élargie pour inclure l'étude des impacts du changement climatique sur l'enneigement, dans le but de mieux comprendre l'évolution passée et future des conditions hivernales.

Collaboration avec l'INRAE

Depuis 2012, un partenariat structurant avec l'INRAE (anciennement IRSTEA et CEMAGREF) a permis de croiser les expertises complémentaires des deux institutions. Alors que l'INRAE apportait son savoir-faire en analyse géographique et en aménagement des territoires, le CNRM contribuait par ses connaissances approfondies sur les conditions climatiques et d'enneigement. Cette collaboration a donné naissance à des outils capables de modéliser les conditions d'enneigement dans les stations de sport d'hiver, intégrant à la fois les aspects naturels et les aménagements humains.

Implication des acteurs du terrain

L'implication active d'acteurs clés comme l'Association des directeurs des services de pistes (DSP), **Domaines Skiables de France** (DSF) et **l'ANMSM** a été essentielle. Ces partenaires ont non seulement partagé leurs observations de terrain, mais ont aussi participé au développement et au test des outils, assurant leur adéquation avec les réalités opérationnelles. En collaborant avec les membres individuels des stations, les chercheurs ont pu affiner leurs méthodologies pour produire des résultats réalistes et crédibles. Cette démarche ancrée sur le terrain a permis d'éviter une approche isolée, en laboratoire, tout en maintenant un dialogue constant avec les professionnels concernés.

Exemple concret

En septembre 2019, lors de l'assemblée générale annuelle des Domaines Skiables de France à Besançon, les résultats récents du rapport du GIEC ont été présentés par les chercheurs. Ces travaux, partiellement basés sur les recherches menées en France, ont été un déclencheur pour sensibiliser les acteurs du tourisme de montagne aux enjeux climatiques. L'événement a mis en lumière la nécessité d'intégrer les préoccupations climatiques, tant en termes d'adaptation (limitation des impacts) que de décarbonation (réduction des émissions à la source), dans les pratiques et discours des professionnels du secteur.

Ainsi, cette démarche collaborative, associant recherche scientifique, expertise terrain et sensibilisation des parties prenantes, a permis de produire des outils et des analyses à la fois robustes et applicables. Elle a également favorisé une prise de conscience croissante des enjeux climatiques dans le domaine du tourisme de montagne, posant les bases d'une transition progressive vers des pratiques plus durables.

Question 3 : Comment les travaux scientifiques ont-ils contribué à transformer les pratiques et les discours des acteurs du tourisme de montagne, tout en surmontant les défis liés à la collaboration et au déni face au changement climatique ?

Les travaux scientifiques ont joué un rôle central dans l'évolution des mentalités et des pratiques des acteurs du tourisme de montagne, en s'appuyant sur une approche combinant rigueur scientifique, sensibilisation, développement d'outils opérationnels et dialogue avec les parties prenantes.

Une transition progressive des pratiques et des discours

Adaptation :

Les travaux, comme ceux liés à ClimSnow, ont permis d'offrir une vision réaliste des impacts du changement climatique sur les conditions d'enneigement en station. En intégrant des variables comme la neige naturelle, la neige artificielle et les pratiques de damage, ces recherches ont répondu aux besoins concrets des stations. Cela a incité les acteurs à anticiper les contraintes climatiques et à optimiser leurs pratiques, notamment dans l'aménagement des infrastructures et la gestion de leurs ressources. Ces initiatives marquent une transition des stratégies court-termistes vers une adaptation plus durable et structurée.

Décarbonation :

Bien que complexe, la décarbonation est désormais au cœur des préoccupations des acteurs. Les études ont mis en évidence l'impact environnemental des infrastructures, comme la production de neige de culture ou la consommation énergétique des remontées mécaniques. Ces données ont orienté les discussions vers des solutions plus durables, mais l'ampleur des transformations nécessaires souligne encore la difficulté d'allier adaptation et réduction des émissions.

Sensibilisation accrue :

Les phénomènes visibles, tels que le recul des glaciers ou la raréfaction de l'enneigement, ont renforcé l'urgence d'agir. Ces constats, initialement contestés par certains opérateurs qui évoquaient des « microclimats » favorables ou plaçaient une confiance excessive dans la neige artificielle, ont été confrontés à des projections scientifiques robustes. La diffusion des résultats, via des plateformes comme *ClimSnow*, a contribué à déconstruire ces croyances et à renforcer la compréhension collective des enjeux climatiques.

Défis de la collaboration entre scientifiques et acteurs du terrain

Comblant le fossé perçu :

Un des défis majeurs réside dans le décalage perçu entre les approches scientifiques et les préoccupations opérationnelles des acteurs. Les chercheurs ont adopté une posture pragmatique, cherchant à fournir des outils adaptés, tels que *ClimSnow*, pour éclairer les décisions. Leur rôle a été défini non pas comme partisan mais comme une aide à mieux comprendre les conséquences de différents choix.

Gouvernance et dialogue :

Les chercheurs soulignent que l'efficacité des décisions dépend non seulement de la précision des projections climatiques, mais surtout de leur intégration dans les structures de

gouvernance. Pour cela, des outils ont été développés afin de faciliter le dialogue et la collaboration entre les différentes parties prenantes, renforçant ainsi la cohésion dans la prise de décision.

Neutralité scientifique et réalisme :

Bien que la neutralité absolue soit illusoire, les travaux ont cherché à maintenir une approche réaliste et objective. L'objectif a toujours été de rendre les informations accessibles et directement applicables aux réalités des acteurs, tout en tenant compte des contraintes locales.

Réponses au déni et aux blocages initiaux

Déni face au changement climatique :

Au début des années 2010, une partie des acteurs du tourisme de montagne minimisaient les impacts du changement climatique, adoptant des postures de déni partiel. Certains mettaient en avant des microclimats supposés, tandis que d'autres misaient sur la neige artificielle comme solution unique.

Réponses scientifiques :

Face à ces blocages, les chercheurs ont entrepris de combler le fossé entre les projections théoriques et les réalités opérationnelles. Par exemple, en prenant en compte des données locales spécifiques aux stations, ils ont montré que la production de neige artificielle elle-même pourrait être compromise par des hausses de température ou des contraintes énergétiques. Ces analyses, fruits de recherches de longue haleine, ont permis de faire évoluer les perceptions et d'encourager des stratégies d'adaptation globales.

Les travaux scientifiques ont permis d'amorcer une transition vers des pratiques plus durables dans les stations de montagne, en surmontant les défis liés au déni et aux divergences entre acteurs. En intégrant adaptation, décarbonation, sensibilisation et amélioration de la gouvernance, les recherches, notamment via des outils comme ClimSnow, ont favorisé une meilleure compréhension des enjeux climatiques et un dialogue constructif. Ces efforts illustrent le potentiel de la collaboration entre science et terrain pour répondre aux crises environnementales et climatiques qui touchent ces territoires vulnérables.

Question 4 : En tant que scientifique, êtes-vous intéressé par l'idée de participer à une communauté d'acteurs de la montagne et de contribuer au débat sur la transition des stations ? Si oui, dans quelle mesure cela pourrait s'articuler avec vos activités actuelles ?

Oui, nous le faisons déjà dans une certaine mesure. Cependant, mon rôle actuel, en tant que responsable d'un laboratoire de 400 personnes couvrant des thématiques aussi vastes que l'amélioration des prévisions météorologiques, la modélisation climatique à l'échelle planétaire et des zooms spécifiques, y compris sur les régions d'outre-mer, m'éloigne quelque peu de ce champ spécifique. Cela m'oblige à être très sélectif dans les projets auxquels je peux participer.

Cela dit, je conserve une part de mon activité dédiée aux questions liées à la montagne et aux stations de sport d'hiver. Nous collaborons notamment avec des acteurs tels que le Centre d'études de la neige à Grenoble et d'autres institutions impliquées dans ces discussions. Notre rôle consiste à faciliter les échanges entre différents acteurs, en apportant des éclairages scientifiques, des outils et des connaissances. Ces contributions ne prétendent pas dicter ce qu'il faut faire, mais elles

permettent d'anticiper les conséquences de divers choix stratégiques. Ainsi, nous sommes déjà partie prenante de ces débats dans une dynamique de partage et de dialogue constructif.

Question 5 : Quels sont, selon vous, les principaux enjeux d'enneigement auxquels font face les petites et moyennes stations, ainsi que les perspectives temporelles liées à ces défis ?

Les enjeux liés à l'enneigement pour les petites et moyennes stations sont bien connus et documentés. Le facteur clé est la temporalité du changement climatique : à l'échelle des 20 à 30 prochaines années, nous sommes face à une dynamique climatique irréversible en raison de l'inertie du système climatique et de nos émissions actuelles. Même en réduisant progressivement les émissions (par exemple à un rythme de 2-3 % par an), leurs impacts continueront de se manifester sur plusieurs décennies.

Dans ce contexte, les stations à basse et moyenne altitude, en dessous de 2 000 mètres, seront confrontées à plusieurs défis :

1) Réduction des périodes d'enneigement naturel :

Les épisodes de neige seront moins fréquents et plus souvent remplacés par des épisodes de pluie, même en plein hiver. Cela réduira significativement les fenêtres favorables à l'exploitation des domaines skiables.

2) Difficulté à recourir à la neige artificielle :

Des températures trop élevées pourraient empêcher le fonctionnement des enneigeurs, rendant impossible la production de neige même avec des équipements modernes.

3) Variabilité accrue :

On observera une forte variabilité des conditions d'enneigement d'une année à l'autre, ce qui complique la planification pour les opérateurs touristiques.

4) Perspectives à long terme :

À mesure que les températures augmentent, les stations seront confrontées à des conditions de plus en plus souvent défavorables, que ce soit en hiver ou au printemps, avec des périodes plus courtes et moins fiables pour les activités liées à la neige.

Ces tendances, décrites dans plusieurs de nos publications (dont une synthèse parue dans *The Conversation* l'année dernière), montrent que les petites et moyennes stations devront réfléchir à des stratégies de diversification de leurs activités. Si vous souhaitez approfondir ces points, je peux vous transmettre des références ou des liens vers nos travaux. Ces études fournissent un cadre clair pour comprendre et anticiper les défis auxquels ces stations font face.

Question 4 : Rôle de *ClimSnow* et partage des données

Contributions de *ClimSnow* :

ClimSnow s'impose comme un outil innovant, combinant données globales et locales pour modéliser les impacts climatiques sur les stations de montagne. Il fournit des diagnostics réalistes sur des sujets comme l'évolution de l'enneigement naturel, les effets de la neige artificielle, les besoins en eau et les émissions de gaz à effet de serre. Ces analyses aident les acteurs à structurer les discussions, identifier les vulnérabilités et orienter les stratégies d'adaptation.

Au-delà des analyses générales, *ClimSnow* affine ses résultats en intégrant des données spécifiques aux stations (emplacements des enneigeurs, pistes sensibles, etc.), permettant de dépasser les hypothèses génériques souvent utilisées dans des études scientifiques à grande échelle. Cette précision transforme *ClimSnow* en un véritable outil opérationnel, directement exploitable par les gestionnaires de stations.

Limites de diffusion :

Malgré sa pertinence, la diffusion des résultats de *ClimSnow* reste limitée par des contraintes liées à la propriété des données. Les études *ClimSnow*, souvent commandées par des collectivités locales ou des stations, deviennent la propriété des commanditaires, qui décident seuls de leur diffusion. Cette approche limite le partage des résultats, réduisant ainsi leur potentiel d'impact sur les discussions stratégiques à l'échelle collective.

Les chercheurs observent également que la rétention des rapports nuit à une gouvernance partagée et à l'insertion de ces résultats dans les débats sur l'adaptation au changement climatique. En effet, les informations issues de *ClimSnow* pourraient servir à sensibiliser l'ensemble des parties prenantes, faciliter les discussions et appuyer des prises de décisions éclairées.

Suggestions d'amélioration :

1) Encourager le partage volontaire des études ClimSnow :

Il serait bénéfique que les commanditaires des études partagent les résultats de manière volontaire. Cela permettrait d'élargir leur impact et de renforcer leur contribution aux discussions collectives sur l'adaptation climatique. Les exemples de partage volontaire, comme à Métabief, montrent que ces initiatives peuvent réunir des acteurs divers autour d'une table pour débattre et coconstruire des stratégies adaptées aux défis climatiques.

2) Vulgariser les travaux scientifiques :

Publier des résultats vulgarisés dans des revues accessibles, comme *The Conversation*, ou via des plateformes dédiées, permettrait de sensibiliser un public plus large. Ces publications pourraient s'appuyer sur des diagnostics globaux, non nominaux, pour éviter toute stigmatisation des stations tout en offrant des éclairages méthodologiques et conceptuels.

3) Favoriser une meilleure intégration dans la gouvernance :

En diffusant les résultats à un public élargi, y compris aux décideurs politiques et aux gestionnaires locaux, *ClimSnow* pourrait mieux s'insérer dans les processus de gouvernance. L'outil deviendrait ainsi une référence incontournable, non seulement pour les stations, mais aussi pour l'ensemble des parties prenantes engagées dans l'adaptation des territoires de montagne.

4) Développer un cadre collaboratif et transparent :

La mise en place d'un cadre qui favorise la collaboration entre scientifiques, stations et collectivités pourrait encourager une utilisation plus large et partagée des résultats de *ClimSnow*. En intégrant ces données dans des discussions structurées, il deviendrait possible de dépasser les visions extrêmes (pessimisme total ou confiance aveugle dans la technologie) et de trouver des solutions équilibrées et pragmatiques.

ClimSnow représente un atout majeur pour aider les stations à naviguer dans un contexte de changement climatique. Cependant, son plein potentiel est entravé par des limites de diffusion et un manque de partage des résultats. En encourageant une diffusion élargie, en vulgarisant les travaux et en favorisant une intégration accrue dans la gouvernance, *ClimSnow* pourrait devenir un pilier central des stratégies d'adaptation, renforçant ainsi la résilience des territoires de montagne face aux crises climatiques.

Question 7 : L'enneigement artificiel comme solution face au changement climatique

Oui, tout à fait, ce sont des travaux sur lesquels on a beaucoup avancé. Les stations de sport d'hiver ont effectivement massivement investi dans la production de neige depuis les années 80, et surtout entre 1990 et 2000, atteignant aujourd'hui des taux d'environ 40 % de couverture des pistes, bien que cela varie fortement d'une station à l'autre. Cette stratégie vise à pallier les pénuries de neige de plus en plus fréquentes et sévères dues au changement climatique, en limitant localement ses impacts. La production de neige est donc perçue comme une méthode d'adaptation efficace, permettant de compenser en partie l'évolution défavorable de l'enneigement naturel.

Cependant, des limites et des risques de « maladaptation » ont également été identifiés, notamment à travers le concept de dépendance au sentier. En investissant massivement dans la production de neige, les stations entretiennent un modèle économique centré sur une activité dépendante de la neige, risquant ainsi d'accentuer leur vulnérabilité à long terme face à des conditions climatiques qui pourraient rendre cette activité insoutenable. Ce modèle limite également les opportunités de diversification touristique. En effet, bien qu'il soit difficile aujourd'hui d'envisager une alternative aussi économiquement viable que le ski pour ces stations, le maintien de ce système reste une réponse à court terme qui pourrait poser problème dans les décennies à venir.

En ce qui concerne l'empreinte environnementale directe de la production de neige, les débats sont moins tranchés. Bien que des ressources comme l'eau et l'énergie soient mobilisées, ces consommations restent relativement modestes par rapport à d'autres postes, tels que le transport des touristes, qui constitue la principale source d'émissions de gaz à effet de serre des stations. Néanmoins, des tensions locales sur la disponibilité des ressources, notamment de l'eau, peuvent survenir, et cela nécessite une gestion prudente et adaptée au contexte régional.

Il est également essentiel de noter que la production de neige révèle une tentative des opérateurs de sécuriser et de prolonger une activité menacée par le changement climatique, dans un contexte où l'attrait des skieurs pour cette activité pourrait aussi diminuer indépendamment des conditions



d'enneigement. Ce paradoxe souligne les limites des stratégies actuelles et l'urgence d'explorer des solutions alternatives plus résilientes et diversifiées.

Enfin, dans le cadre des travaux menés avec des collaborateurs tels que Lucas Berard-Chenu ou Hugues François, nous avons cherché à affiner la compréhension de ces enjeux, en apportant un éclairage méthodologique et conceptuel sur l'adaptation et ses limites. Les résultats de ces recherches sont accessibles sur ma page web et documentent en détail ces problématiques. Si nécessaire, je reste disponible pour fournir des compléments d'informations à ce sujet.

Remarque finale

Le chercheur conclut en soulignant l'importance de collaborations constructives et d'une diffusion élargie des connaissances. Il propose des ressources supplémentaires via sa page web ou des références à partager directement.

3. APPROCHES INTERDISCIPLINAIRES ET COLLABORATIONS INTERNATIONALES

3.1. Étienne Cossart – Directeur de l'UMR 5600 du CNRS, « Environnement Ville Société »

Étienne Cossart – Professeur des Universités – Directeur de l'UMR 5600 du CNRS – Environnement Ville et Société

Durée : 1h

Spécialiste de la montagne, plutôt en géographie physique (thèse soutenue à Paris VII, sur les influences du changement climatique dans les Alpes du Sud), Étienne Cossart a travaillé sur les questions d'anthropocène et d'impacts du changement climatique sur le milieu montagnard notamment sur les adaptations sur la question du logement au changement climatique à Tignes, dans le cadre des cours qu'ils donnent à Lyon 3 il travaille également régulièrement sur les adaptations des stations de montagnes face aux changements climatiques, dernièrement sur celle de Chamrousse.

Il a commencé à s'intéresser au sujet de la montagne d'abord par sa pratique du ski, il considère lui-même avoir eu une certaine schizophrénie quand à ses pratiques du ski et les résultats de ses études en tant que chercheurs sur les stations de ski et le milieu de la montagne. Pour lui le point de bascule arrive lors de la crise de la Covid-19, pour lui cela montre la possibilité de penser une montagne sans les stations de ski et uniquement avec des stations de montagne.

Pour lui les relations entre les chercheurs et les acteurs de terrain de la montagne, peuvent être apaisées si elles sont basées sur une relation pédagogique et sans volonté de surplombance. Il donne dans son entretien l'exemple de ses relations avec la Maire de Chamrousse.

Pour lui les luttes les plus importantes, pour une station de montagne verte, sont dans un premier temps, la lutte contre les climatosceptiques, il faut comprendre qu'on ne peut pas revenir à un état antérieur mais qu'il faut s'adapter à l'anthropocène, notamment sur les enjeux naturels, principalement sur la question de l'eau. Pour lui le *statu quo* est impossible.

Pour lui, aujourd'hui, les pouvoirs publics donnent des signaux tous contradictoires, les petites stations ont du mal à se projeter à cause de ce manque de clarté, les dispositions d'aide financières sont très floues et suspendu à une situation politique très instable, enfin ont demandé aux stations de penser le monde d'après le ski, tout en créant des subventions de développement dans l'optique des JO 2030.

Pour lui l'échelle locale est celle qui peut être la plus à même, de penser l'adaptation, de pouvoir faire un recoupage des possibilités avec les acteurs locaux et les institutions comme la région, à son sens, l'état est aujourd'hui mal compris et mal perçu.

Les changements climatiques changent l'image de la montagne, changements qui, pour lui, doivent être accompagnés de changements des comportements et de l'image que le public a de la

montagne. On passe d'une montagne Blanche à une montagne Grise au niveau des paysages. Pour lui les chiffres à froid tendent à ne pas faire ressentir l'ampleur du réchauffement climatique, personne ne ressent une différence à 2°C, ainsi il faut se focaliser, pour la diffusion des conséquences et la vulgarisation du réchauffement climatique, sur le ressenti du public et des usagers.

Étienne Cossart rappelle dans son entretien que les impacts sont déjà là, des stations ont déjà fermées, dans le Massif central, il ne reste que 4 grandes stations contre 8-9 il y a 20 ans. Métabief, représente pour lui un exemple courageux de politique qui semble aller dans le bon sens.

Les grandes infrastructures ne sont plus l'avenir de la montagne. Il faut un changement de conscience et de paradigme, passer « d'aller au ski » à « aller à la montagne ». Si la saison hivernale risque d'être plus courte, monsieur Cossart estime que les saisons estivales peuvent d'un point de vue économique, de plus en plus rentable dans une optique de tourisme de la fraîcheur et de refuge thermique.

Étienne Cossart présente ses ateliers pédagogiques en lien avec l'adaptions des stations de montagne et rappelle encore une fois que thermiquement la course aux équipements lourds n'est qu'une fuite en avant qui ne tiendra pas.

Enfin, Étienne Cossart rappelle que, la mobilité est le principale poste d'émission de gaz à effets de serre, ce qui pose la question de l'accessibilité aux espaces de montagnes et celle des transports en commun dans des esters difficiles d'accès.

3.2. Emmanuelle George – Économiste territoriale du laboratoire LESSEM (INRAE)

[Emmanuelle George - Économiste territoriale du laboratoire LESSEM, Écosystèmes et Sociétés en Montagne à l'INRAE, ingénieure agronome et docteure en économie](#)

Durée : 1 heure

Mots clés : gouvernance – partage de connaissances académiques – communauté – outils interactifs – réseaux des espaces valléens – stratégie des stations

Citations à retenir

- « L'important est de voir comment la stratégie des stations a été décidée, quels objectifs les stations se sont donnés vis-à-vis de cette trajectoire, à l'horizon 3, 4 ou 5 ans. »
- « Étudier la gouvernance, c'est comprendre comment tout ce petit monde fonctionne, va dans le même sens ou dans le sens opposé. »

Contexte

L'entretien a duré une **trentaine de minutes** en visio et est disponible en enregistrement audio. La grille d'entretien a été suivie lors des échanges. Nous avons été contraintes par le temps en raison de la disponibilité d'Emmanuelle George. Ainsi, certaines questions sont plus détaillées que d'autres.

Emmanuelle George est **chercheuse et économiste territoriale**. Son travail porte sur les **sports d'hiver en station**, la **diversification de l'offre touristique**, l'enneigement mais surtout sur la question de la **gouvernance de ces stations**. Elle étudie comment ces stations s'organisent face au changement climatique ainsi qu'à l'ensemble des transitions qui s'imposent à ces territoires. En tant que chercheuse, elle interagit souvent avec des **acteurs non académiques**, qu'ils soient porteurs de politiques publiques, socio-professionnels ou gestionnaires de remontées mécaniques.

Concernant le ciblage de territoires de montagne, M. George a évoqué la **Matheysine** qui comprend la station des Alpes du Grand Serre, territoire qui ne fait plus partie de notre sélection à ce jour, et **Saint Pierre de Chartreuse**, station en Coeur de Chartreuse qui est déjà sollicitée pour un projet Interreg. Nous avons également évoqué la station **Gresse-en-Vercors**, station pilote d'un projet Tandem mené par Emmanuelle George en 2021. C'est une situation en difficulté du point de vue de sa rentabilité et qui pose la question d'arrêter ou de continuer le modèle ski soulevant des tensions entre les groupes ayant des visions radicalement différentes de la stratégie à décider pour le territoire.

Résumé

Introduction

Selon Emmanuelle George, la gouvernance des stations se définit comme **l'ensemble des interactions faisant fonctionner un système qui peuvent aller dans le même sens ou dans le sens opposé**. La notion même de gouvernance intègre une **dimension conflictuelle** inhérente aux divergences entre les acteurs, qui doivent collaborer pour co-construire l'avenir de la station. Le mode de gestion des domaines peut être un point d'entrée à la gouvernance mais cette notion doit être pensée de manière systémique impliquant différents acteurs, l'ensemble des habitants mais aussi l'économie et la politique.

Pour Emmanuelle George, travailler sur les processus de transition, c'est chercher à mieux **comprendre la dynamique d'évolution**. Elle souligne bien l'hétérogénéité des dynamiques entre les stations : pour certaines la transition est synonyme de grandes difficultés et d'un besoin de changement drastique de modèle, alors que pour d'autres, beaucoup moins. En tant que chercheuse, elle est amenée à produire des **connaissances génériques** et éventuellement des **indicateurs**, à rédiger des articles scientifiques qui peuvent être restitués devant un comité de massif. Elle peut également être en contrat avec un acteur comme ça avait été le cas avec Isère Tourisme pour un état des lieux sur les conditions d'enneigement et la production d'indicateurs afin d'observer les conditions d'enneigement sur une période et fournir des indications et des recommandations pour la période future.

Projet Interreg, Transtat et son animation (novembre 2022-décembre 2025)

Depuis fin 2022, Emmanuelle George coordonne le **projet Transtat, un projet participatif et transnational** qui a vocation à documenter les processus de transition de neuf stations dans 5 pays européens alpins. Le principe d'un projet Interreg est de produire des informations qui ont vocation à être disséminées pour **rendre des recommandations politiques** à différentes échelles issues du travail avec les neufs stations. Un événement final sera organisé à la fin de l'année 2025 pour donner à voir des choses que d'autres territoires pourront reprendre en les adaptant. Cet événement prendra des formes variées comme un outil interactif qui permettrait à un territoire qui se pose des questions en termes de transition, de trouver du matériel écrit mais aussi audiovisuel sur cette expérience. Cet outil permettrait d'alimenter la réflexion des acteurs, de montrer comment certaines pistes sont concrètement mises en place, leur valeur ajoutée et éventuellement renseigner des contacts pour aller plus loin dans la réflexion. Le projet Transtat représente un effort significatif pour documenter et accompagner les transitions des stations de montagne.

L'animation de ce réseau avec ces quelques territoires pilotes est **physique**, autrement dit l'ensemble des parties prenantes (mairies, intercommunalités, gestionnaires de remontées mécaniques, office de tourisme...) se réunissent **une fois par an pour échanger sur une thématique précise**. Il y a trois rencontres dans le projet dont deux qui ont déjà eu lieu : la première a été sur les **facteurs de changement** auxquels les acteurs sont confrontés dans ces stations. La deuxième a été sur le **diagnostic de leur transition, de leurs forces comme de leurs vulnérabilités** et les premières pistes qu'ils essaient de mettre en place. Enfin, la dernière rencontre

portera sur les **scénarios pour le futur et les recommandations politiques**. Au déjà de leur organisation, l'enjeu de ces rencontres est de prendre en compte la diversité des participants dans leurs attentes et dans leurs postures. Elle a personnellement des relations plus étroites avec les territoires pilotes français, à savoir Megève et Saint-Pierre de Chartreuse avec lesquels elle entretient des relations beaucoup plus fréquentes et travaillent plus concrètement avec eux.

L'animation du réseau est aussi **numérique** puisque les acteurs ont disposition la plateforme collaborative NextCloud qui leur permet d'échanger par ailleurs en autonomie, de consulter les ressources, de participer à des webinaires, etc.

Parallèle avec le réseau des espaces valléens

Le réseau des « Espaces valléens » est une initiative française lancée en 2007, visant à accompagner les territoires du massif des Alpes dans une stratégie de diversification et de transition touristiques. Cette démarche repose sur la valorisation des patrimoines naturels et culturels, avec pour objectifs principaux **l'accompagnement à l'adaptation au changement climatique**, le **développement d'un tourisme diversifié et durable** ainsi que la **promotion d'une cohésion territoriale** par le renforcement des liens entre les villes, villages de vallées et stations.

Actuellement, 39 territoires participent à ce programme, chacun étant animé par un chef de projet chargé de mettre en œuvre une stratégie locale validée par l'État et les régions concernées. Ces territoires forment un réseau piloté par le commissariat de massif de l'ANCT, en collaboration avec les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Auvergne-Rhône-Alpes et animé par un prestataire externe. La troisième génération de chefs de projet du programme "Espaces valléens" (2021-2027) met l'accent sur **l'intégration du changement climatique** au cœur des stratégies de développement touristique, **la promotion d'un tourisme durable** et **l'encouragement à la coopération** entre les différents "Espaces valléens" pour la réalisation de projets à l'échelle interrégionale.

Cette démarche vise à **prévenir la standardisation de l'offre touristique** et à éviter la concurrence entre territoires, en adaptant les actions aux besoins locaux et aux enjeux spécifiques de chaque région alpine.

Vision de l'Avenir des Stations

Emmanuelle George souligne la nécessité d'innover. L'enjeu est d'inventer de nouveaux modèles et d'observer comment ils sont décidés et mis en œuvre. Concernant la diversification des pratiques touristiques, il recommande d'encadrer et d'organiser les activités pour minimiser leur impact environnemental. La notion de pollution est à objectiver.

Conclusion

La recherche d'Emmanuelle George est axée sur la **compréhension des dynamiques complexes** des stations de sports d'hiver. La transition des stations est un **processus multidimensionnel**, influencé par des **perceptions et des contextes variés**. L'approche méthodologique de la chercheuse est basée sur la **production de connaissances** scientifiques et génériques, **l'interaction avec les acteurs** et la **diffusion des résultats**. La collaboration et le **dialogue entre les acteurs** sont indispensables pour trouver des **solutions durables**. Son travail contribue à éclairer les décisions et à soutenir les territoires dans leur processus de transition.

3.3. Claire Morrier – Normalienne en économie

Synthèse par *Leïlou*

Claire Morrier - Normalienne en économie à Paris Saclay, agrégée de SES – membre du conseil des jeunes de la SUERA – Doctorante contractuelle à l'Université de Lille

Durée : une heure quinze minutes

Mots-clés

Jeunes & emplois en montagne ; diversification ; vision de la montagne ; communauté ; mobilisation des acteurs.

Citations

- « *Les gens vont à la montagne pour le ski, ce qui est logique et même rassurant, sinon il y aurait un énorme biais. Mais les activités culturelles et les actions en faveur de la biodiversité et de la préservation de l'environnement sont deux autres attributs qui peuvent être intéressants pour l'attractivité des montagnes* » (conclusions du mémoire de M1)
- « *La montagne peut être vue simplement comme un lieu pour se ressourcer, voir de beaux paysages et être au calme. Cette image de la montagne pourrait attirer d'autres personnes.* »
- « *Les projets menés par la communauté Espaces Valléens vont au-delà du seul périmètre des stations de montagne car les territoires autour également concernés par la transition des montagnes. Ces territoires sont le plus souvent abreuvés de l'argent des stations et dépendants de leur activité.* »
- « *La multiplication de ces communautés ne permettra pas de faire face au souci lié à la mobilisation des gens.* »
- « *Je suis vraiment convaincue des échanges physiques. Ça reste quand même le plus impactant.* »

Contexte

Cet entretien a duré une heure quinze en visio et a été enregistré vocalement.

Claire Morrier est **normalienne à Paris Saclay**. Elle réalise actuellement une **thèse d'économie sur les pratiques pédagogiques** favorisant l'apprentissage des élèves à l'Université de Lille. Depuis l'été 2024, Claire Morrier est **membre du conseil des jeunes de la SUERA**, la *Stratégie de l'UE pour la région alpine (ou EUSALP en anglais)*. La SUERA réunit 48 régions issues de 7 pays de l'UE et hors de l'UE, à savoir la France, l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie, la Slovénie, le Liechtenstein et la Suisse. En France, trois régions sont concernées : Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. L'objectif de cette coopération est de réaliser une cohésion économique, sociale et territoriale dans cette région afin de rendre le territoire plus résilient face aux effets du changement climatique.

Le conseil des jeunes de la SUERA vise à donner institutionnellement de la visibilité et de la crédibilité aux jeunes dans les décisions et de représenter la manière dont les jeunes perçoivent le réchauffement climatique et l'attractivité des montagnes. Chaque pays est représenté par quatre jeunes (à l'exception du Liechtenstein où ils sont deux). Ils ont la possibilité de se rendre à des séminaires et d'autres événements qui ont lieu dans les 7 pays membres de la SUERA ainsi que de choisir les projets sur lesquels ils souhaitent s'engager. Claire a participé à un **séminaire sur les espaces valléens à Moûtiers, en Savoie**, qui visait à réunir les chargés de projet des missions Espaces valléens, les élus locaux et les chargés de mission tourisme et des parcs régionaux de la région, autrement dit tous les techniciens des transitions en montagne. Des chercheurs comme Mikael Chambru et Emmanuelle George ainsi que d'autres universitaires y étaient également conviés.

Claire s'est engagée dans **deux projets qui visent à faire le lien entre l'éducation dans les pays alpins et le marché du travail**. Le premier projet vise à rassembler différentes parties prenantes pour échanger sur les thématiques de l'emploi et des **compétences que les jeunes ont besoin de développer pour mener la transition** dans les stations de montagne. L'idée de créer une plateforme a été envisagée mais les membres sont confrontés aux problématiques de création de communauté (animation de la plateforme, membres-contributeurs, thèmes abordés, etc.). Pour l'instant, ils souhaitent organiser un événement pour réunir des partenaires locaux sur la thématique des jeunes dans les transitions. Il peut être intéressant de préciser que l'idée de départ de ce projet était de construire un répertoire des bonnes pratiques de transition des stations. Cette piste n'a pas été retenue et le projet s'est finalement centré sur les compétences des jeunes car le projet Transtat mené par Emmanuelle George (novembre 2022 à novembre 2025) réalisait déjà un diagnostic des meilleures pratiques de territoires alpins européens. Le second projet que Claire mène consiste à accompagner *Discover Mountain Job*, une initiative de l'Union européenne, pour donner aux jeunes une meilleure visibilité sur les métiers qui peuvent être exercés dans les Alpes (France, Italie, Suisse).

Au cours de nos échanges, Claire Morrier s'appuie essentiellement sur son **expérience en tant que membre du conseil des jeunes** de la SUERA et des échanges qu'elle a pu avoir avec des professionnels. Elle met en garde sur les résultats de son **mémoire de M1 qui reste très préliminaire**.

Résumé

Vision sur les transitions des montagnes

L'objectif de son mémoire de M1, réalisé avant son mandat au conseil des jeunes, était de **révéler les préférences en montagne**. Pour cela, elle demande aux gens de choisir entre une station où le ski est le seul attribut et une station sans ski mais avec d'autres attributs. Elle conclut son mémoire en montrant que **les gens vont à la montagne pour le ski** mais que les **activités culturelles et les actions en faveur de la biodiversité** et de la préservation de l'environnement **sont deux autres attributs qui peuvent être intéressants** pour valoriser autrement les atouts de la montagne. Elle montre que ces deux attributs sont d'autant plus marqués que les personnes

étaient âgées et de genre féminin. Inversement, les jeunes hommes sont ceux qui associent le plus la montagne au ski.

D'après elle, il est possible de diversifier les activités en montagne de manière "facile et conventionnelle" par la luge d'été, la randonnée, le bowling, la patinoire, etc. Elle prend l'exemple de la **station Villard-de-Lans / Corrençon-en-Vercors** qui prend le parti de faire cette diversification pour proposer d'autres activités que le ski. Elle pense que les stations de montagne ont tout à gagner à **valoriser leur cadre de vie agréable**. Elle a cette impression que beaucoup de gens associent la montagne à un endroit juste pour faire du ski et ne voient pas forcément la montagne comme un cadre reposant pour les vacances. Alors que participer à la construction d'une image de **la montagne comme un endroit pour se détendre**, conjugué avec une **meilleure accessibilité financière**, pourrait attirer d'autres personnes.

La communauté Espaces Valléens, mise en place par l'Etat, est un bon exemple de rassemblement d'acteurs qui agissent pour **la transition au-delà du seul périmètre des stations de montagne**. Les enjeux liés aux transitions touchent l'ensemble des **territoires "autour" qui dépendent des retombées économiques de l'activité des stations**. Pour plus de précision sur le fonctionnement et l'animation des Espaces valléens, Claire conseille de discuter avec une de ces animatrices, Gaëlle Le Boa.

Transitions des montagnes et communautés

Les Espaces Valléens, Transtat, la SUERA... Claire met en évidence la plus-value des communautés au cœur des transitions des stations de montagne. Celles-ci permettent de rassembler les acteurs qui rencontrent les mêmes défis favorisant l'entraide et le partage. Elle insiste toutefois sur le fait que **la multiplication de ces communautés ne permettra pas de faire face à la problématique de la mobilisation des membres-contributeurs**. Le risque que les communautés ne prennent pas est d'autant plus élevé lorsqu'elles sont numériques (plateformes, webinaires). Selon elle, il ne faut pas sous-estimer **les échanges informels et physiques**, même ponctuels, car ils apportent beaucoup aux acteurs et **permettent de tisser des liens plus forts** entre eux ce qui a des effets positifs sur leur engagement futur à distance.

Concernant la diffusion de contenus à caractère scientifique, elle suggère de s'intéresser aux **posters qui permettent de mettre en évidence des idées essentielles sur une thématique** (gros caractère, peu de textes et accompagnées d'images). D'après elle, **le plus impactant reste les vidéos**. Elle nous invite à discuter avec des personnes qui travaillent dans la vulgarisation scientifique pour savoir comment rendre accessible des informations sans déformer le propos du chercheur.se.

Pour aller plus loin

Elle invite à échanger avec la **CIPRA** (*Commission internationale pour la protection des Alpes*), une organisation internationale qui fédère plus de cent organisations locales et régionales situées dans les sept pays alpins qui serait très intéressante pour échanger sur les sujets de transition des montagnes.

3.4. Yannick Turrel – Coordinateur national de la Formation Commune aux métiers de la montagne à l'ENSA

[Yannick Turrel – Coordinateur national de la Formation Commune aux métiers de la montagne](#)

Durée : 1 heure

Contexte de l'entretien : Yannick Turrel a été mon responsable de Formation Commune aux métiers de la montagne qui s'est déroulée du 14 octobre au 18 octobre 2024 à l'École nationale de ski et d'alpinisme, basée à Chamonix. Dans ce cadre, je l'ai sollicité pour un entretien après l'examen final de ma formation. Je lui ai d'abord exposé notre travail commandé par le SGAR de la préfecture de Lyon à la Public Factory de Sciences Po Lyon portant sur les transitions des petites stations de montagne. Il a accepté sans problème la sollicitation. L'entretien s'est déroulé dans le foyer de l'ENSA, à Chamonix, le 18 octobre 2024. L'entretien a duré une vingtaine de minutes et s'est déroulé sans difficultés particulières.

Retranscription de l'entretien :

1) Pouvez-vous vous présenter et me dire quelle est votre fonction ?

Alors, Yannick Turrel, je suis prof à l'École Nationale de Ski et d'Alpinisme maintenant depuis janvier 1999. Actuellement je suis, quoi professeur toujours dans cette école, et je suis responsable de la coordination nationale de la Formation Générale Commune. Voilà et je suis aussi accessoirement responsable de tout ce qui est recherche et mesures scientifiques sur le département ski.

2) Comment jugez-vous l'avenir des petites stations de montagne ?

Alors, après tout dépend l'avenir des petites stations de montagne si c'est bien pris en compte dans un contexte un petit peu général. Qui dit petite station de montagne dis souvent derrière station de basse altitude. Voilà donc là on connaît les problématique et les perspectives du changement climatique en cours voilà donc ça doit être bien pris en compte notamment des études qui soient faites et appondis. Il y a notamment celle de Climsnow et voilà s'il y a des investissements qui seront à faire dedans arriver à bien appréhender ça pour savoir dans quel cadre on doit investir.

3) Quelles sont les problématiques que rencontrent les petites stations de montagne selon vous ?

La problématique, plutôt les problématiques sont multiples, déjà liées à ce manque de neige. Souvent ces petites stations c'est des stations qui n'ont pas des DSP avec des grosses entreprises

comme la Compagnie des Alpes ou la Compagnie du Mont-Blanc, du coup c'est les communes souvent qui vont supporter les coûts d'investissement et ça c'est quelque chose qui peut poser problème.

4) Qu'est-ce qui freine selon vous les transitions dans les petites stations de montagne ?

Ce qui freine les transitions des petites stations bah c'est évident jusqu'à maintenant ces petites stations, la manne du ski, quoi les retombés du ski sont encore énormes, ça fait travailler énormément de personnes. Ce qui freine je pense que c'est aussi au niveau psychologique, il y a un frein, parce que quand on gagne de l'argent avec ce qui existe on n'a pas envie d'aller vers quelque chose de nouveau, un peu vers l'inconnu. Si c'est mal appréhender on reste dans ce qu'on connaît. C'est aussi le propre de l'Homme, de garder ses habitudes sans aller sur quelque chose d'inconnu.

5) Selon vous les acteurs socio-économiques ont-ils pris la mesure des changements à venir et des efforts de transition qu'ils supposent ?

Alors ça c'est une question un petit peu générale. Je pense qu'il y a certains acteurs qui ont pris la mesure du problème, après c'est souvent ce qu'on lit, comprendre qu'il y a un problème c'est simple mais après comprendre la nature exacte du problème c'est-à-dire avec tous les tenants et les aboutissants et comment on en est arrivé là c'est autre chose et qu'est-ce qu'il va falloir mettre en place derrière ça c'est autre chose. Je pense que là les acteurs n'ont pas tous les éclairages là-dessus, ça c'est clair pour moi. Derrière c'est de voir ce que cela peut impliquer aussi. Souvent il y en a qui ne veulent pas voir la problématique à 10/15 ans. Parce que ça c'est se mettre un peu devant le fait que cette manne du ski, on sait très ce que cela génère, notamment Savoie et Haute-Savoie en pourcentage c'est quasiment 50% PIB. On peut imaginer que se passer de ça pose un problème.

6) Dans ce contexte, est-il préférable pour ces stations d'envisager une fermeture ou une réorientation des infrastructures ou d'autres pistes ?

Alors une fermeture je pense que non après ça c'est ... compliquer à mettre en place. Après il faut avoir conscience bah qu'on gagnera peut-être un peu moins sur la période hivernale. Utiliser les infrastructures pour se diversifier au niveau des sports est primordiale pour ces petites stations.

7) La neige de culture peut-elle représenter une solution viable face au changement climatique ?

Alors, dans une certaine mesure, bien sûr. Parce que la neige de culture, c'est déjà quelque chose dans d'autres pays comme Autriche, comme l'Italie. L'Italie du nord ils ont je crois 90 % des pistes qui sont en neige de culture, l'Autriche sont aux alentours de 70 %, la Suisse un petit peu plus

que nous. La France avait du retard. Elle se remet dans les coups par rapport à ça, on est monté à 40/45 %, je crois, là sur les derniers chiffres. Après bien sûr, dans limite du possible. On pourra faire de la neige avec températures positives dans un cadre classique, parce que là maintenant ils ont des solutions là on arrive à faire de la neige à 3 ou 4 C° mais qui ne sont peut-être pas viables écologiquement. Sur des procédés, des procédés notamment où ils rajoutent des bactéries issues du maïs qui ont été irradiées, dans des additifs. Des études là-dessus ont été faites. Après, je pense que la neige de culture, c'est pareil, dans tout investissement il faut qu'il y ait des études poussées scientifiquement afin de voir la viabilité par rapport aux scénarios du GIEC. Ça reste des scénarios, on peut avoir des surprises aussi par rapport à ça, ce ne sont pas des prédictions. Une prédiction c'est quelque chose qui est sûr, là ça reste un scénario qui est ajusté aussi.

8) La profession de moniteur de ski est-elle en danger selon vous ?

La profession de moniteur de ski je pense qu'elle n'est pas en danger. La seule chose c'est qu'il y aura peut-être des adaptations à faire. Les moniteurs savent s'adapter à ça parce que c'est le cœur de leur métier. Je pense que ça ne sera pas le manque de neige qui sonnera le glas de cette profession, ça c'est une certitude.

9) L'État accompagne-t-il suffisamment les petites stations et les acteurs qui les composent dans leurs transitions, quel doit-être son rôle selon vous ?

Selon moi, je pense que l'État derrière devrait justement éclairer peut-être un peu plus ces petites stations qui n'ont peut-être pas les moyens, même au niveau des communes, de pouvoir avoir toutes les infos. L'État devrait justement les accompagner dans cette transition, et vraiment utiliser tous les outils qu'ils ont pour que les choses se passent au mieux, faire beaucoup de pédagogie, en expliquant aux différents acteurs ce qu'ils perdent mais ça c'est facile à savoir. C'est les premiers qui vont venir crier quand ils perdent quelque chose mais savoir ce qu'ils peuvent gagner aussi derrière. Ça c'est une évidence. Il faut que ça soit vraiment accompagné.

10) Quelles sont les actions envisagées par votre structure afin de traiter de ces transitions ?

Au niveau de l'ENSA ? Alors, on fait bien sûr des cours sur les FGC où on prend cela en compte dans la globalité. On parle des évolutions climatiques, mais on parle aussi des problématiques qu'on peut avoir sur une méconnaissance du milieu montagnard. On fait de la pédagogie là-dessus. Ce qui permet de le protéger après c'est d'avoir la connaissance scientifique, ça c'est des éléments qui sont donnés à tous les professionnels de la montagne que ça soit les guides, les accompagnateurs, les moniteurs de ski dans la FGC qui est le socle à ces différents diplômes de la montagne.

11) Êtes-vous suffisamment accompagnée dans cette démarche par les différents acteurs ?

Oui, je pense qu'on les données, et puis après en étant à l'ENSA, tous les profs se doivent aussi à un moment de se renseigner, de s'informer d'aller faire un petit peu de recherches personnelles pour comprendre les tenants et les aboutissants du futur et du futur du métier.

12) Désirez-vous ajouter quelque chose ?

Non là-dedans, on peut rajouter que la montagne, les montagnards, ça a toujours été dans la globalité en généralité des personnes qui ont dû s'adapter notamment par rapport aux conditions climatiques par rapport à la rudesse du milieu, à la géographie, à la géologie, à tout ce qu'il y a dans ce milieu montagne, la météo. Et là, c'est sur les montagnards seront bien placés pour comprendre et se placer par rapport à ces enjeux majeurs, je dirais que c'est justement par rapport à cette problématique plus systémique, parce que bon on parle du réchauffement climatique, je dirais qu'en lui-même n'est pas le problème c'est la cause d'un problème plus important. Je ne sais pas si cela répond. Derrière, tu peux aller voir ce que je te disais les cahiers du shift Project. Ils ont fait des choses spécifiques sur la montagne. C'est plus, au départ, donné pour les décideurs politiques mais qui peut être intéressant dans le cadre de ton sujet. Donc toi c'est pour la préfecture ?

13) C'est ça, pour le SGAR de la préfecture de Lyon.

Je pense qu'ils ont un gros job. Ça c'est clair. Celui qui va perdre quelque chose c'est le premier qui va crier. Tu vois j'ai la connaissance de chez moi et des personnes qui étaient compétentes mais sans avoir tous les éclairages puis poussé par la population, le maire se sent obligé de la suivre. Là il y a eu un référendum qui a dit qu'il fallait fermer la station. C'est oui ou non, mais entre les deux il y avait des alternatives.

14) Il y a eu uniquement un référendum, pas de consultations plus larges ?

Non, là juste c'est référendum, est-ce qu'on continu ou est-ce qu'on arrête, oui ou non. Là ils arrêtent tout ils démontent les télésièges les canons alors que c'était quelque chose qui a été mis en place récemment, c'était 2017. Donc du coup bah là ça part en fermeture. Compliqué parce que pas anticipé. Ils auraient pu continuer dans l'idée en disant on a les installations, on les adapte. On fait des systèmes pour remonter à vélo, sans partir sur les télésièges parce que c'est des coûts pas possibles. Même à Chamonix ça pose question, une année ça va deux oui, derrière qu'est-ce qu'on fait. Mais le ski en général il n'y a pas de... Il y aura peut-être un autre sujet. Les populations qui vont arriver du monde entier qui contribuent au changement... La solution je ne l'ai pas. Mais à la limite ces populations qu'elles viennent ici ou à Ibiza, il vaut peut-être mieux qu'elles viennent en montagne. Le tourisme il y a des chiffres. Sur le tourisme global, l'impact global et celui du tourisme en montagne est moindre car le tourisme global, les personnes font généralement plus de kilomètres car sur le ski c'est en majorité une clientèle, pas locale, mais européenne en majorité.

Merci beaucoup.

Merci à toi bon retour.

4. AUTRES PERSPECTIVES ET PROJETS SPÉCIFIQUES

4.1. Philippe Bourdeau – Enseignant chercheur de géographie alpine

[Philippe Bourdeau - Enseignant chercheur à l'Institut d'Urbanisme et de géographie alpine de l'Université Grenoble Alpes](#)

Durée : 45 minutes

Thème : Entretien avec Philippe Bourdeau, enseignant-chercheur à l'Université Grenoble Alpes, sur la thématique du tourisme et de ses sujets connexes

Mots-clés : Dépendance - Isolement - Territoires - Transition(s) – *Task* – *Force*

Résumé :

Lors de cet entretien, P. Bourdeau a insisté sur le terme de « transition » qui revêt de plus en plus l'aspect d'un concept « fourre-tout » allant du verdissement ou *greenwashing* à la « transition transformative ». Le « simple verdissement » représente, selon l'interrogé, les efforts des acteurs pour corriger les problèmes posés par les modes d'organisation et de développement qui s'orientent avant tout vers une stratégie de décarbonation, de limitations de la production de déchet. Il prend ainsi l'exemple des dameuses à hydrogène, moins énergivores. La « transition transformative » s'appréhende en tant que réalignement de nos modes de vie et de consommation avec les limites planétaires, avec la nécessaire prise en compte des questions de justice sociale et spatiale. Pour les territoires de montagne, une véritable transition impliquerait de sortir de la dépendance au tourisme – d'où son travail sur l'*après-ski* et l'*après-tourisme* - qui certes a permis le développement exponentiel de la montagne, mais l'empêche aujourd'hui, en creux, de se transformer.

Il identifie également le rôle de l'État et des collectivités territoriales comme un véritable levier de transformation en puissance, mais qui, en acte, serait davantage un verrou puisque l'argent public sert majoritairement à financer des projets ou travaux d'infrastructures en lien avec le tourisme du « tout-ski ». Cette logique de fuite en avant trouve, pour partie, son explication dans la « tétanisation des élus » sur la question des emplois, à laquelle s'ajoute une forte influence des lobbys. De plus, ce verrouillage sur l'attribution de l'argent public souligne des mécanismes politiques et économiques priorisant les investissements sur le fonctionnement des stations ou les infrastructures touristiques, et, a pour effet pervers d'invisibiliser les autres besoins en infrastructures (sur la question des transports notamment). Toutefois, si les hauts-fonctionnaires ont pu être les relais des lobbys dans le développement touristique des territoires de montagne, P. Bourdeau note une véritable prise de conscience, au sommet de l'État et de la hiérarchie administrative, sur la nécessité de s'émanciper d'un modèle qui atteint ses limites. Au-delà du financement, les élus locaux et autres acteurs publics ont besoin d'un accompagnement en

ingénierie, à l’instar de ce que propose le Plan Avenir Montagne, qui a des effets positifs, bien que devant être étendu et renforcé.

La question de la sémantique est déterminante dans le cadrage de notre travail - *petites et moyennes stations de montagne, stations de moyenne montagne ou stations de montagne* -, un point que nous avons pu évoquer avec lui. S’il est impossible, en soi, de généraliser le terme de « station » tant elles sont différentes, les petites et moyennes sont celles qui ont le plus besoin d’accompagnement puisque les grandes stations, quasi-exclusivement situées en haute-altitude, parient sur la sanctuarisation de la pratique des sports d’hiver, grâce à un enneigement, pour l’instant, davantage présent. Cependant, il évoque la pertinence accrue et préférable du référentiel des territoires (communes, établissements publics de coopération intercommunale, massifs, vallées) afin de penser les transitions à une échelle géographique plus large et cohérente. Pour autant, le besoin de *dé-stationniser* ou *dé-communaliser* s’heurte à des revendications identitaires fortes qui ont pour conséquences une volonté de garder des logiques propres axées autour de revendications communales, puisque le tourisme est une mise en désir des lieux insistant sur une spécificité territoriale réelle ou supposée.

Nous l’avons interrogé sur la pertinence de la création d’une communauté numérique à destination des collectivités. S’il souligne l’intérêt de l’*outil communautaire*, afin de permettre aux élus de sortir de leur isolement, en ce sens qu’il est délicat de faire part d’angoisses ou de questionnements pour des motifs politiques notamment, et d’avoir accès à des ressources mobilisables, il reste fortement dubitatif sur l’aspect numérique de cet outil. En effet, les webinaires ou autres formats similaires se sont démultipliés ces dernières années et s’avèrent peu productifs, pour des élus qui ont relativement peu de temps à y consacrer. De plus, les élus n’ont pas tant besoin d’un partage de connaissances, puisqu’ils semblent au courant des contraintes transitionnelles pesant sur leurs territoires, que d’un accompagnement concret afin d’élaborer et mettre en œuvre des pratiques efficaces et efficientes. Il insiste notamment sur un sentiment de « devoir se débrouiller seuls et sans ressources ». Il suggère davantage de privilégier une communauté physique, en-dehors de toute communication politique, c’est-à-dire où la parole est libérée, libre de tout enjeu ou jugement, afin que les élus se rencontrent et échangent. Cela prendrait la forme de rencontres en comité restreint, voire de tournées, au cours desquelles seraient organisées rencontres et échanges en différentes séquences, afin que les choses puissent se dire sans enjeux et sans jugements. Il prend de nouveau appui sur l’exemple du Plan Avenir Montagne. Il évoque l’idée de mettre à disposition des élus, en plus de cette capacité de rencontre, une sorte de *Task Force* d’experts, d’intervenants allant à la rencontre des élus, les aidant, sans que cela prenne la forme d’un programme à proprement parler. En effet, sortir de la *logique programmatique* permet, d’une part, d’éviter la surmédiatisation d’un dispositif à des fins politiques et, d’autre part, de permettre à l’ensemble des territoires d’être pris en compte et accompagnés.

Éléments utiles pour notre sujet

- D'un point de vue sémantique, il faut privilégier le terme de « petites et moyennes stations de montagne » puisque ce sont celles qui concentrent les difficultés même si le terme de « territoire(s) » semble le plus approprié ;
- L'argent public peut autant agir comme levier de transformation que comme verrou ; – Il peut être intéressant de faire focus sur la « palette » des stratégies de transition ;
- Il faut commencer à l'échelle d'un territoire, écouter et identifier ses besoins et les leviers de transformation liés, puis, dans un second temps, « dépayser les élus » en mixant les territoires

Citations :

- « Il faut remettre le tourisme à sa place car celui-ci prend une place trop importante en montagne, tant d'un point de vue économique qu'identitaire. »
- « Le fait de parler de territoires (EPCI surtout) permet de s'attaquer à une échelle géographique plus large et plus cohérente pour penser les transitions. Cependant, cela est compliqué car le tourisme est une "mise en désir des lieux", avec une forme de revendication identitaire ayant pour conséquences que les acteurs et parfois la population veulent garder leurs logiques propres et leurs revendications communales, face auxquelles les intercommunalités ont du mal à se situer et à se substituer. »
- « Si vous voulez enterrer un problème créez une communauté numérique. »
- « Une communauté purement numérique pourrait davantage être un « immobilisme accéléré » (H. Rosa) et un élément de « solutionnisme » (E. Morosov) qu'un véritable levier de transformation. »



SYNTHÈSE ENTRETIENS

2ÈME VAGUE



PF 7 - Accompagnement
par l'État de la transition
des stations de
montagne

Répartition des entretiens de la 2ème vague



SOMMAIRE

1. AIN (01)	4
1.1. Florian Marguet – Pays de Gex (Haut Jura).....	4
2. ISÈRE (38)	7
2.1. Sophie Gouin – Cœur de Chartreuse.....	7
2.2. Emmanuel Heyrman – Cœur de Chartreuse.....	13
3. LOIRE ET HAUTE-LOIRE (42-43)	18
3.1. Carole Jeanjean – Les Estables (Haute-Loire).....	18
3.2. Michaël Lathière – Chalmazel (Loire).....	24
4. PUY-DE-DÔME (63)	27
4.1. Fanny Chartrain Lacombe – Super-Besse.....	27
5. SAVOIE ET HAUTE-SAVOIE (73-74)	30
5.1. Loïc Belle – Semnoz (Haute-Savoie).....	30
5.2. Martine Blanc – Pralognan (Savoie).....	32
5.3. Stéphane Boyer – Aussois (Savoie).....	35
5.4. Nicolas Évrard – Semnoz (Haute-Savoie).....	48
5.5. Yann Jaccaz – Praz-sur-Arly (Haute-Savoie).....	54

1. AIN (01)

1.1. Florian Marguet – Pays de Gex (Haut Jura)

[Florian Marguet - Chargé de Mission Écotourisme au Parc Naturel Régional du Haut-Jura](#)

Durée : 1 heure

 **PNR Haut-Jura (39) / Pays de Gex (01)**

Mots clés

transition des montagnes ; relations entre les acteurs ; partage d'expérience ; coopération nécessaire, soutiens de l'État

Citations à retenir

- « Il y a plusieurs projets coopératifs en cours, c'est le seul moyen d'avancer »
- « La question de la gestion de l'eau va devenir un enjeu majeur dans les prochaines années »

Contexte de l'entretien

L'entretien avec **Florian Marguet** a eu lieu le **jeudi 20 mars**. Cet entretien d'**une heure** a été dynamique et très enrichissant. Il a été enregistré par le dictaphone d'un téléphone afin de permettre une retranscription complète.

Florian Marguet est **Chargé de Mission Éco-tourisme au Parc Naturel Régional du Haut-Jura**.

Travaillant au Parc Naturel Régional du Haut-Jura, Florian Marguet a une très bonne connaissance des différents enjeux de collaboration avec les différents acteurs de la montagne : socio-professionnels, collectivités, services de l'État etc.

Résumé des points clés

- **Problématique locales, enjeux des transitions et actions menées au sein du PNR Haut-Jura :** Pour Florian Marguet les principaux défis à relever face à la transition sont premièrement le manque de modèle qui permettrait de tourner complètement la page du tout neige et du ski, deuxièmement, à l'échelle du territoire couverts par le PNR du Haut-jura les différences entre les trois stations du massif du Haut-Jura : Métabief, les monts Jura et les Rousses qui ont choisi trois voix différentes pour la transition : Métabief a déjà fait une bascule et est passé d'un raisonnement station à un raisonnement pays et a un master-plan en cours d'élaboration, en plus de toutes les actions qu'ils ont déjà mis en places, la station des Rousses elle, est sur une optique d'optimisation des structures existantes, enfin

la station des Monts-Jura a lancé un gros plan d'investissement pour ne pas s'acharner sur le front de neige mais renforcer la neige de culture sur les parties plus hautes en altitude.

- Pour Florian Marguet le manque de moyens et de personnel au sein de sa structure (qui ne compte que 2,5 équivalents temps plein) reste un des freins majeurs à la mise en place de nouveaux dispositifs. Les pressions des socio-professionnels peuvent aussi retarder la mise en place de politiques de transitions, notamment sur la question du passage au VAE alors que certains étaient au tout ski. Enfin le manque d'études sur la diversification et d'existence de modèle économique en remplacement du ski reste des freins pour la transition des stations, Florian Marguet donne ici l'exemple du VTT que beaucoup de stations vont promouvoir au risque d'une suroffre et d'une concurrence énorme entre les stations pour une activité qui ne reste rentable que pour deux ou trois stations en France. Florian Marguet rappelle aussi que l'État accompagne le PNR notamment grâce aux financements du commissariat de massif et du FNADT.
- Florian Marguet nous a aussi présenté le projet Beyond Snow, un observatoire numérique sur la capacité à assurer une transition et la qualité de résilience des stations (en test sur les stations de ski de piste et sur les domaines nordiques), ce projet apparaît pour Florian Marguet comme une très bonne initiative pour favoriser la transition des stations, notamment pour les élus.
- Florian Marguet évoque aussi de possibles freins des socio-professionnels surtout en cas de bonne saison, pour lui il faut 3 mauvaises saisons de suite pour qu'ils prennent conscience d'un problème et agissent en conséquence.
- Enfin des tensions avec les touristes, notamment sur la question de l'eau apparaissent comme un des principaux conflits sur le territoire du Haut-Jura. Territoire de lacs, le Haut-Jura voit se concentrer les tensions autour de ces points d'eau qui sont à la fois des ressources en eau potable pour les habitants, des lieux de fraîcheur et de baignades pour les touristes et des réserves pour les agriculteurs.
- **Ce qui a été fait au niveau du PNR du Haut-Jura et à propos de la Communauté d'acteurs :** Florian Marguet nous a rappelés les bons liens entre le PNR et les différents acteurs de la montagne même s'il y a parfois des tensions avec les agriculteurs à cause du label Comté, le PNR garde son rôle de médiateur bien que de nouvelles questions émergent comme le retour des grands prédateurs.
- Sur la question de la communauté d'acteurs il existe déjà une démarche au sein du massif du Jura, si celle qui serait proposée par le SGAR et le CEREMA est intéressante, Florian Marguet rappelle qu'il y a un besoin de leadership au sein d'une communauté et qu'il y a aussi un enjeu d'animation.
- Pour Florian Marguet cette communauté pourrait être le support de partages d'expériences notamment venant des stations fermées, mais aussi un accès à des ressources et une mise en réseau. Pour lui toute thématique est à aborder dans cette communauté et les webinaires

restent le format d'échange le plus adapté. s'ils ont leurs désavantages, ils permettent à des acteurs géographiquement isolés ou éloignés de leurs partenaires de communiquer et d'échanger beaucoup plus simplement, ce qui prend tout son sens sur des territoires étendus comme le PNR du Haut-Jura.

- Pour Florian Marguet les élus, les techniciens et les socio-professionnels doivent être inclus dans cette communauté afin de la faire vivre et de permettre des débats incluant tous les points de vue.
- Sur les types de ressources à intégrer sur la plateforme, Florian Marguet à proposer, si sa hiérarchie y est favorable que la plateforme pourrait recevoir des ressources issues du centre de ressource du PNR qui est pour l'instant assez peu accessible étant donné sa localisation.

Florian Marguet serait ouvert à participer à la communauté si l'administration du PNR y est favorable et que le temps et les ressources humaines de la structure le permettent. Pour lui, l'animation de cette communauté doit être basée sur une méthode de partage entre acteurs et territoires afin de la faire vivre, de plus l'intégration d'acteurs un peu plus "supra" serait intéressante à ses yeux afin d'avoir un œil venant par exemple des départements ou de la région.

2. ISÈRE (38)

2.1. Sophie Guoin – Cœur de Chartreuse

[Sophie Guoin - Responsable du service Montagne et Tourisme au sein de la Direction Sport, Montagne et Tourisme de la communauté de commune du Grésivaudan](#)

Durée : 45 minutes



Le Grésivaudan (38)

Mots clés

station communautaire ; manque d'accompagnement ; habitat permanent ; derniers investissements ; météo dépendance

Citations à retenir

- La station du Col de Marcieu est « réversible »
- La station des 7 Laux est « extrêmement météo dépendante, son économie est extrêmement volatile ».
- « Approche écosystémique de la station »
- « On sait qu'on ira pas plus loin » au sujet des derniers investissements de l'économie ski
- « Ils en demandent toujours plus mais ça ne va jamais »
- « On ne sait plus jusqu'où on doit aller pour les satisfaire et à un moment donné on ne sait plus mettre de périmètre de mission à nos bureaux d'étude parce que il manquera toujours quelque chose. »
- « On a vraiment du mal aujourd'hui à se situer et à se positionner pour mesurer une réponse qui nous semble nécessaire (...) mais les services de l'Etat ne nous aident pas à définir les périmètres de toutes ces études et expertises qu'ils nous demandent. Ils nous laissent un peu seuls avec ces injonctions-là et on est très peu accompagnés à mon sens pour que ça se passe bien et qu'au final ils soient satisfaits de ce qu'on leur soumet. »
- « Comment on accompagne les petites stations et les petites communes dans cette réglementation qui est toujours plus encadrée et exigeante ».
- « Attention à la multiplication de ces réseaux-là »

Contexte de l'entretien

L'entretien avec **Sophie Guoin** a eu lieu le **vendredi 28 mars**. Cet entretien de **45 minutes** a été dynamique et très enrichissant. Il a été enregistré par le dictaphone d'un téléphone afin de permettre une retranscription complète.

Sophie Guoin est **responsable du service Montage et Tourisme** au sein de la Direction Sport, Montagne et Tourisme de la **communauté de commune Grésivaudan**.

La **communauté de commune Grésivaudan** est l'autorité organisatrice d'une station communautaire composée de trois stations : **les 7 Laux, le Col de Marcieu et le Collet d'Alleverd**. Elles sont situées en Isère, les 7 Laux et le Collet d'Alleverd sur le massif de Belledonne et le Col de Marcieu sur le massif sur la Chartreuse.

Mise en contexte

Sophie Gouin nous a tout d'abord expliqué l'organisation de son service qui est composé de cinq chargés de missions sur différentes filières.

- La première est chargée de la **politique touristique de la communauté de communes**. Cette stratégie se retrouve dans un Schéma Développement du Tourisme et des Loisirs pour le Grésivaudan sur la période 2024-2028. La chargée de mission est en charge de son pilotage et de sa mise en œuvre.
- Le deuxième chargé de mission s'occupe de la **filière des activités de pleine nature** et du Plan départemental des itinéraires de promenade et de randonnée (PDIPR). C'est une activité de structuration de la filière des activités de pleine nature comme le ski, la randonnée, le VTT ou encore le vol libre. Il s'agit aussi de mener des activités de sensibilisation des visiteurs et de gérer un réseau de 800km de sentiers de PDIPR et son entretien.
- Le troisième est en charge de **l'attractivité du territoire**, c'est un rôle transversal à l'échelle de la communauté de communes. Il ne s'agit pas que du tourisme mais aussi de la **coordination des différentes opérations et du travail avec les territoires voisins**. Il y a aussi un volet événementiel avec l'organisation de salons comme le Mountain Planet ou d'événements sportifs. Enfin, il s'occupe aussi des **labellisations** : « Accueil Vélo », « Flocon Vert » et « Famille Plus ».
- Les deux derniers chargés de mission à temps plein sont au **pôle station de montagne**. En effet, **il existe depuis 2017 une station communautaire qui regroupe les 7 Laux, le Collet d'Alleverd et le Col de Marcieu**. Cette station communautaire est gérée par un contrat DSP (délégation service public) avec un affermage par la SEM qui exploite les domaines skiables en gardant les recettes des forfaits mais remet un loyer annuel passé sur le chiffre d'affaires à la communauté de commune qui finance les investissements sur le domaine skiable.

Le fonctionnement de la station.

La communautarisation a eu lieu en 2017 : les stations des 7 Laux, le Collet et le col de Marcieu sont donc regroupées en une seule station communautaire. Chaque station au sein de la station communautaire possède ses particularités et spécialités, ce qui permet une **réelle complémentarité** et aucune concurrence même si les stations ne sont pas reliées. Cette gestion est

donc un peu atypique puisque **c'est la communauté de commune qui gère les trois stations**, ce qui permet de démultiplier les enjeux et les investissements. Ils **réfléchissent de manière territoriale les enjeux** : à la fois à l'échelle Grésivaudan et à l'échelle de chaque station puisqu'elles n'ont pas la même trajectoire.

- La **station du col de Marcieu** est un petit espace ludique réservé aux jeunes enfants pour une première initiation à la montagne et à la neige. Elle est composée d'une piste d'initiation, de deux tapis de remontée de pente et d'un accrobranche. Cette spécialisation permet que le chiffre d'affaires soit équivalent sur l'été et l'hiver, que cette station « *soit réversible* ». Cette station est orientée au nord mais est à basse altitude, les gestionnaires savent donc que son avenir « neige » est réduit dans le temps mais elle a réussi à trouver son modèle économique.
- **Le Collet d'Alleverd** est composé de 35 km de pistes bleues et vertes accessibles à partir de 5/7 ans, c'est une station pour enfants et famille avec plusieurs centres de vacances qui fonctionnent à l'année. Son chiffre d'affaires annuel est d'environ 2 millions d'euros.
- **Les 7 Laux** est une station davantage alpine, avec un fort dénivelé et beaucoup de hors-piste. C'est la station des étudiants en recherche de sensations fortes. Elle est composée de 120 km de pistes rouges et noires. Son chiffre d'affaires annuel est d'environ 9 millions d'euros. C'est une station qui fonctionne plutôt à la journée et qui est « *extrêmement météo dépendante, son économie est extrêmement volatile* ».

La question de la transition

En 2019 a débuté une commande d'une mission envoyée à un groupement de sept bureaux d'études spécialisés afin d'**envisager une stratégie de transition**. Il s'agit d'une « *approche écosystémique de la station* », on ne s'intéresse pas seulement aux domaines skiables mais à la station dans sa globalité. Des avocats ont aussi été entendus afin d'apporter leur expertise sur les questions de gouvernance et de modes de gestion. Depuis 2021 et la fin de cette commande, Sophie Guoin affirme que cela a permis une **montée en compétence des élus qui ont été formés et acculturés à ces enjeux**.

La station communautaire a ensuite effectué une série d'actions depuis 2021/2022:

- **La gouvernance politique et les modes de gestion des trois stations ont été harmonisés**, la communauté de communes est l'autorité organisatrice à l'échelle des trois stations avec un exploitant unique pour les trois avec des contrats de DSP. Cela permet de réduire les coûts et de bénéficier du **partage de compétence**. En effet, les équipes des 7 Laux sont plus complètes mais depuis la communautarisation, il n'y a plus besoin de prestataires extérieurs pour les deux autres stations, tout fonctionne en interne. Cela a aussi permis de **pérenniser des contrats de travail**, la SEM propose des contrats longue durée ce qui réduit la précarité de l'emploi saisonnier. Enfin, **l'organisation et le**

fonctionnement des stations sont plus lisibles pour les socio-professionnels et les élus.

- Au sujet de la trajectoire des sites et leur modèle économique, les stations ont bénéficié sur la période 2022/23/24 d'expertises et d'outils d'aide à la décision pour les élus. Cela a permis le recrutement d'un poste pour créer un **observatoire environnemental de la station communautaire** qui a pour but de développer les SIG (système d'information géographiques). Il a été question de prestation avec des bureaux d'études afin de créer des bases de données pour maîtriser l'ensemble de la biodiversité des domaines skiables, d'avoir des compétences et de les maîtriser pour les exploiter. Cela a permis aussi de **fluidifier les relations avec les services de l'Etat**. Le spectre de ces études s'est depuis élargi avec la démarche *ClimSnow* pour chaque station à l'échéance 2050 et l'approche *Clim'Eau* (au sujet de la disponibilité de la ressource en eau).
- Des **bilans carbone**s ont été réalisés et seront restitués dans 15 jours aux élus.

Sophie Gouin a précisé que **les derniers gros investissements étaient liés au ski et étaient déjà identifiés et en cours** en ajoutant : « *on sait qu'on ira pas plus loin* », indiquant que ces investissements étaient peut-être les derniers liés au ski mais que le ski n'est pas terminé pour le moment. Il y a une prise de conscience des élus qu'il faut préparer un nouveau modèle économique et réfléchir aux derniers investissements à mener sur l'économie du ski.

Sophie Gouin a insisté sur **la question de l'hébergement touristique**. L'enjeu actuel porte sur **l'habitat permanent en station** car le foncier est cher et il y a des tensions au niveau de l'habitat puisque le territoire est celui de la plaine inondée de l'Isère ce qui rend le foncier disponible rare. Les CSP présentes sur le territoire sont élevées, ce qui rend difficile l'accès à la propriété pour les jeunes ménages qui souhaitent s'installer.

De plus, elle explique que les stations sont bien desservies, il faut 40 min pour relier les 7 Laux au centre de Grenoble, l'accessibilité n'est donc pas le sujet premier mais ils réfléchissent tout de même à de **nouvelles mobilités**, ils mènent un travail sur les changements de comportements.

L'accompagnement par l'État

La station communautaire a été **lauréate du Plan Avenir Montagne Ingénierie**. Sophie Gouin trouve cela très bien et pense que des initiatives comme celle-ci sont à poursuivre. Toutefois, elle précise que le plan est sur deux ans seulement et donc qu'il n'a rien d'opérationnel puisque la durée est trop courte. **Il faudrait des accompagnements sur le temps long**, que l'Etat rassure les territoires en disant qu'ils vont les accompagner, qu'ils savent que cela prend du temps. Elle ajoute aussi qu'ils ne sont pas parvenus à démarcher des investissements dans le cadre du Plan, notamment sur la question du besoin d'hébergement en station qui est un besoin fondamental mais qui est celui de trop de stations à l'échelle nationale pour que l'Etat ait les moyens de financer leur remise à niveau.

Sophie Guoin explique que **les principales difficultés résident dans le durcissement des instructions de projet et les investissements des domaines skiables** « *ils en demandent toujours plus mais ça ne va jamais* ». Elle insiste aussi sur le fait que **les études et expertises à réaliser coûtent plus cher que les projets eux-mêmes**. Elle prend l'exemple d'un projet qui visait à créer une piste verte pour VTT afin de séparer les cyclistes débutants des piétons. Cette piste se serait trouvée dans la forêt mais n'aurait nécessité l'abattement d'aucun arbre. Ce projet devait coûter 10 000€. Toutefois, le projet a été refusé car on leur demandait une étude d'impact environnemental à l'échelle des domaines skiables en intégrant tous les projets de loisirs estivaux actuels ou futurs. Au-delà du hors sujet puisqu'elle s'intéressait au domaine et non au projet, l'étude demandée coûtait environ 60 000 € car elle nécessitait un bilan carbone, une étude sur les moyens de mobilité des visiteurs des stations et un programme de rénovation urbaine. Le projet a donc été annulé car jugé trop déraisonnable : « *On ne sait plus jusqu'où on doit aller pour les satisfaire et à un moment donné on ne sait plus mettre de périmètre de mission à nos bureaux d'étude parce qu'il manquera toujours quelque chose.* »

Au sujet de **l'accompagnement de l'État**, Sophie Guoin conclut : « *on a vraiment du mal aujourd'hui à se situer et à se positionner pour mesurer une réponse qui nous semble nécessaire (...) mais les services de l'État ne nous aident pas à définir les périmètres de toutes ces études et expertises qu'ils nous demandent. Ils nous laissent un peu seuls avec ces injonctions-là et on est très peu accompagnés à mon sens pour que ça se passe bien et qu'au final ils soient satisfaits de ce qu'on leur soumet.* » Elle pense qu'il y a un travail de terrain à faire sur avec des gestionnaires de stations dans un travail de proximité et plus pragmatique.

Si en tant que communauté de commune elle est consciente qu'ils ont les moyens de réaliser les études demandées pour chaque projet, elle sait aussi que les stations gérées par des petites communes ne le peuvent pas et donc ne peuvent mener aucun projet, ce qui complique leur transition.

Elle demande « *comment on accompagne les petites stations et les petites communes dans cette réglementation qui est toujours plus encadrée et exigeante* ».

Au sujet de la Communauté d'acteurs

Au sujet de **notre Communauté d'acteurs**, on peut résumer la réponse de Sophie Guoin en « *pourquoi pas* ». Elle trouve cette idée positive mais nous met en garde : « *attention à la multiplication de ces réseaux-là* » qui risquent surtout de brouiller le paysage. **Notre objet doit être extrêmement précis et ciblé pour être pertinent**. Cette communauté pourrait avant tout servir à la **mise en lien de territoires de station au niveau technique et politique** puisqu'elle trouve que les élus se rencontrent rarement. Les thèmes abordés doivent être très opérationnels selon elle et peuvent être exprimés sous la forme de mini webinaires ou de sorties de terrain de proximité. Elle trouve que chaque type d'acteur a déjà un réseau dans lequel il est engagé, ils doivent avoir quelque chose à gagner dans cette communauté.

À retenir :

- **Les études et expertises à réaliser coûtent plus cher que les projets eux-mêmes.**

- Les derniers gros investissements liés au ski et sont déjà identifiés et en cours.
- L'enjeu actuel porte sur l'habitat permanent en station.
- Un manque d'accompagnement par l'Etat sur le temps long et des réglementations toujours plus exigeantes sans pour autant d'explications précises sur ce qui est attendu.

2.2. Emmanuel Heyrman – Cœur de Chartreuse

[Emmanuel Heyrman - Responsable du service Tourisme de la Communauté de Commune Cœur de Chartreuse et Chef de Projet Avenir Montagne sur le domaine skiable de Saint-Pierre-de-Chartreuse - Le Planolet](#)

Durée : une heure



Cœur de Chartreuse (38)

Mots clés

transition des montagnes ; transparence ; partage d'expérience ; démantèlement, projet collectif

Citations à retenir

- « Système qui soit très souple et agile » au sujet des dispositifs financiers
- « Je ne crois pas à une transition générale ou générique à l'échelle nationale, je pense que la transition se jouera à l'échelle des territoires opérationnels ».

Contexte de l'entretien

L'entretien avec **Emmanuel Heyrman** a eu lieu le **jeudi 13 mars**. Cet entretien d'**une heure** a été dynamique et très enrichissant. Il a été enregistré par le dictaphone d'un téléphone afin de permettre une retranscription complète.

Emmanuel Heyrman est responsable du service Tourisme de la Communauté de Commune **Cœur de Chartreuse** et **Chef Projet Avenir Montagne** sur le domaine skiable de Saint-Pierre-de-Chartreuse – Le Planolet. Il était auparavant directeur de station. Il maîtrise donc parfaitement les enjeux de son territoire.

Cœur de Chartreuse est une communauté de communes française située dans les départements de l'Isère et de la Savoie, en région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette intercommunalité regroupe 17 communes. Elle abrite une partie du Parc Naturel Régional de Chartreuse, créé en 1995 et plusieurs domaines skiabiles.

Résumé des points clés

- 1) **Changement climatique et défis:** Le défi principal est celui d'une **crise économique de manière structurelle**. Cette dernière est due aux effets de l'évolution climatique et des tensions sur la question de l'énergie. Le domaine skiable Saint-Pierre-de-Chartreuse - Le Planolet était déficitaire et son rééquilibrage pouvait impacter d'autres compétences de la Communauté de Communes. Cette dernière a fait le choix de maintenir le domaine skiable mais aurait pu se focaliser sur la gestion des espaces verts ou encore la petite enfance. Il y a un défi à court terme et un défi à long terme. Le défi à court terme est de réfléchir à la question de : que faire du domaine skiable ? Le choix des élus a été de **conserver le ski au**

milieu de l'offre montagne globale. Cette offre ski doit être supportable pour le territoire. Le deuxième défi sur le long terme est de **repenser le modèle dans sa globalité**, voire le modèle de la société de la montagne dans son ensemble. Le **principal frein est le manque de transparence** des acteurs, des stations et des domaines skiables. Quand une station communique sa situation de difficulté, elle est pointée du doigt comme une infrastructure qui ne réussit pas tandis que celles voisines sont dans le même cas, elles n'ont juste pas transmis les informations. Le deuxième frein évoqué est de vouloir réaliser « une transition » alors qu'il doit y avoir **autant de transitions que de territoires** car chaque territoire est différent en lui-même, et sa gestion aussi. Il prend l'exemple de Super Besse qu'il qualifie de « parc d'animation » et qui vidange le lac chaque saison pour créer de la neige de culture. Il ne dénigre pas cette gestion, mais utilise cet exemple pour montrer que chacun gère sa transition de manière différente car tous les territoires sont différents. Les ressources de chaque territoire ne sont à ce titre pas uniquement physiques, mais aussi financières. Cœur de Chartreuse ne bénéficie pas d'apport de l'État, tandis que si Monts Jura ne bénéficiaient pas de la prime suisse ils seraient déjà en faillite selon lui, de même pour Chalmazel sans le soutien du département de la Loire.

- 2) **Ce qui a été fait à Cœur de Chartreuse** : Les leviers qui facilitent cette transition sont pour Monsieur Heyrman le **partage des méthodes et outils politique avec toutes les parties prenantes du domaine skiable et de la commune**. Il insiste sur la question de la **transparence**. Dans leur cas, ils ont expliqué la situation de crise financière et ont proposé à tous les acteurs de s'engager dans un **travail en commun**. Dans un deuxième temps, ils fédèrent des volontaires avec un voyage d'étude, des échanges avec d'autres territoires et la mise en place de temps conviviaux. L'échange s'est réalisé avec la station de Métabief car c'est une station de moyenne montagne qui avait déjà commencé à écrire un récit, à poser sur la table que si le ski ne fonctionne plus, le scénario de la fermeture de la station serait envisagé. Le troisième temps de ce projet est la **création d'un collectif d'acteurs**, ils sont aujourd'hui une cinquantaine à travailler avec la commune depuis 2023. Les outils utilisés sont inspirés de la **facilitation**, une tierce personne « facilitatrice » simplifie le travail du collectif et permet de lever les freins du fait de sa neutralité. Dans cette démarche, ils utilisent la facilitation graphique, ils dessinent les échanges voire ont recours à des clowns analystes. Ils croisent l'art et le fait de vivre des expériences ensemble afin d'avancer sur les enjeux de la transition. Ce projet a lieu dans un **contexte global de laboratoire vivant**, avec des usagers, des habitants, des touristes et un corpus de chercheurs très conséquent. Il s'agit de constituer un socle robuste de diagnostic qui n'est ni empirique ni scientifique mais un mix des deux. Ils ont ainsi réalisé des conférences et des ateliers sur les thèmes du tourisme, du domaine skiable et du changement climatique, du pastoralisme et du changement climatique, de la filière forêt et bois et du changement climatique et de la biodiversité, paysage et changement climatique. Aujourd'hui, ils font partie du projet TranStat piloté par Emmanuel George et réalisent des échanges avec des

territoires suisses, slovènes, italiens et autrichiens. Lors de la première rencontre à Megève il y a deux ans, ils ont annoncé le scénario de fermeture du domaine skiable et les autres participants ont ri mais lors de l'édition de l'année dernière, beaucoup d'autres territoires ont avancé cette possibilité, au moins partiellement. **L'évolution est donc très rapide.** Ils ont également mis en place une **Charte de la Collectivité** qui précise ce qu'est pour elle la transition du territoire et qui est le préambule au statut de la Communauté de Commune afin que les actions menées soient **cohérentes**. Elle sert de cadre de lecture pour tous les projets de la communauté de communes. Le but en 2025 est d'aller rencontrer les communes pour encadrer leurs actions afin que tout le monde soit en adéquation.

3) **Rôle de l'État** : Au sujet des accompagnements attendus de l'Etat, Monsieur Heyrman a d'abord précisé qu'ils **se sentait bien accompagné** ; lorsqu'ils ont de questions particulières ils peuvent trouver des outils qui peuvent les aider. Il apporte toutefois des **suggestions** :

- Une analyse de ce qui s'est passé à travers le projet Avenir Montagne. Ce n'est pas une politique nationale qui descend et s'applique sur les territoires mais plutôt des moyens qui sont donnés aux territoires pour construire leur propre cheminement. Cela est positif mais certains outils actuels font que les acteurs défrichent encore les problématiques avant l'Etat, il faudrait **mutualiser les compétences pour agir plus efficacement**. Il prend l'exemple de la phase actuelle de réflexion sur le démantèlement des téléportés : comment faut-il agir du point de vue financier, réglementaire etc. ? Une mutualisation permettrait aux autres territoires d'éviter de tâtonner.
- Une **plus grande transparence** et une **meilleure présentation des outils disponibles** : l'État met de nombreux outils à disposition mais ils sont méconnus des acteurs. E. Heyrman prend l'exemple de la Mission Régionale de Conseil aux Décideurs Publics qu'il utilise désormais mais dont il n'a connu l'existence que lorsque qu'il était au cœur d'une crise financière.
- La **question du financement du démantèlement pourrait être financée**. La question du démantèlement soulève pour E. Heyrman la question de « comment rendre ce territoire vivant ? ». Le démantèlement n'est pas nécessairement négatif, notamment dans le cas d'un territoire au sein d'un parc naturel, le fait que la nature reprenne ses droits à la place d'une remontée mécanique est même plutôt positif, il ne faut pas nécessairement construire à la place. E. Heyrman voudrait faire de ces endroits des **territoires d'expérimentation**, en plantant par exemple dans ces tranchées des essences déjà adaptées au climat qui sera celui de ce territoire dans 25 ans.
- Il parle ensuite de la PNACC 3 et de ses 52 mesures. Il trouve **dommage qu'il n'y ait pas de portage international**. Lorsque les acteurs de la montagne ont annoncé

il y a un an la tendance à + 4°C on les « *a pris pour des fous* ». Il faudrait **de la communication collective et des actions pédagogiques de sensibilisation des élus**.

- Au niveau des **dispositifs financiers**, il faudrait trouver un « **système qui soit très souple et agile** » car la transition fait que « le territoire est en fluctuation permanente ». Il cite à ce sujet Olivier Hamant, biologiste à l'INRAE sur les questions de robustesse et de fluctuation permanente. Il appelle à des politiques publiques de transition souples pour être adaptées à chacun des territoires : « *je ne crois pas à une transition générale ou générique à l'échelle nationale, je pense que la transition se jouera à l'échelle des territoires opérationnels* ».
- Il est pour lui inadmissible que les élus aient à subir des pressions comme c'est le cas aujourd'hui car « *ils ne le font jamais de gaieté de cœur* », ils se sentent seuls selon E. Heyrman. Il revient ainsi sur la question de **l'honnêteté des situations financières** des stations de moyenne montagne. Par exemple, les exploitants de remontées mécaniques parlent en termes de chiffre d'affaires et non de résultat, ce qui ne permet pas de se rendre compte de la situation.

4) **Au sujet de la Communauté d'acteurs** : E. Heyrman a déjà proposé cette plateforme à son collectif d'acteurs qui l'ont trouvé trop compliquée à utiliser. Il suggère qu'elle peut être **utile pour des techniciens** mais non pour des élus.

- Il trouve notre communauté **nécessaire**. Il critique à ce sujet celle existante des Domaines Skiables de France qu'il considère comme une « structure de lobbying qui regroupe des exploitants ». Pour lui cette communauté ne représente que les domaines skiables et surtout ceux des stations d'altitude. Il ne se sent pas représenté par les Domaines Skiables de France.
- Il insiste sur le fait de devoir **construire une transition chacun sur son territoire**. Créer une communauté de petites et moyennes stations est utile et nécessaire puisque ces stations sont différentes des autres en ce qu'elles ont une vie en dehors de la saison hivernale. Il révèle avoir reçu de nombreux appels de la part de presque toutes les petites et moyennes stations, ce qui montre le **besoin de regrouper les informations et de partager des expériences, les points facilitants et les freins rencontrés**. Il faut mutualiser les ressources et les expériences. Il prend l'exemple de l'Alpe du Grand-Cerf et de la Sambuy qui ont reçu des menaces voire vécues des expériences violentes tandis que cela n'est jamais arrivé à Saint-Pierre-de-Chartreuse. Pour lui, cela est lié au fait que les stations voisines de celles citées n'ont rien communiqué sur leur situation de difficulté, ce qui donne l'impression que seules celles-ci sont en difficulté. Il affirme qu'il faut **déconstruire pour nuancer, une station de ski n'équivaut pas à des rentrées d'argent**. De nombreuses stations sont en difficulté, cela ne doit pas être tabou. Il ajoute alors que les services

d'État ont le moyen de faire cela pour que ceux qui doivent engager une transition le fassent de manière plus sereine.

- De plus, il est important pour E. Heyrman de **construire d'abord le côté « physique » de la communauté** avant de la remplir et de créer des outils à insérer à une programmation. Ainsi, les thèmes ne peuvent pas être préétablis, il faut attendre de voir de quels membres elle sera composée et leurs attentes. Les thèmes intéressants sont variables d'un territoire à l'autre.
- Au sujet des cibles, une **communauté scientifique serait trop limitée** et serait un frein au recrutement d'autres types d'acteurs. Il prend l'exemple des études *Climsnow*, qui, si elles ne sont pas croisées avec les ressentis du « *snowmaker* », sont incomplètes voire inutilisables. Il prend aussi l'exemple de la question de l'eau : il raconte qu'une chercheuse disait que malgré tout il y aurait un problème d'eau pour Cœur de Chartreuse (qui est connue pour avoir beaucoup d'eau, surnom de « pot de chambre des Alpes ») et l' élu a répondu en disant que cet argument était faux. En réalité, il l'était pour la commune voisine qui connaissait cet enjeu depuis déjà trois ans. Les élus ne connaissent que leur commune, il faut un socle commun de diagnostic et notre communauté peut s'insérer là-dedans. Pour autant, il **ne pense pas que les élus aient le temps de participer** à cette communauté.
- De même, **les formats d'échange vont dépendre des cibles** ; des techniciens peuvent être prêts à suivre des webinaires si le sujet les intéresse mais les élus ne prendront pas ce temps-là selon lui.
- Pour les **indicateurs de réussite**, E. Heyrman pense que le nombre de membres est important mais aussi le pourcentage de domaines skiables représentés et la richesse des ressources déposées sur la plateforme, ainsi que la capacité des acteurs à être prêts à partager et interagir.
- **Monsieur Heyrman serait intéressé pour être membre** de cette communauté puisqu'il trouve le **partage d'expérience primordial** mais il pense que les membres de son collectif ne sont **pas encore prêts** pour cette étape.
- Il précise que Cœur de Chartreuse s'éloigne de toute démarche médiatique en dehors des médias locaux, ils restent assez confidentiels sur ce qu'ils font mais seraient prêts à partager leur expérience à des acteurs qui sont dans la même situation qu'eux, **de façon horizontale et surtout pas verticale**. Il se n'agit pas de montrer que certains sont meilleurs que d'autres mais de montrer ce qui a été essayé, ce qui fonctionne ou non.

3. LOIRE ET HAUTE-LOIRE (42-43)

3.1. Carole Jeanjean – Les Estables (Haute-Loire)

[Carole Jeanjean - Directrice générale des services de la communauté de communes Mézenc-Loire-Meygal](#)

Durée : quarante-cinq minutes



Mézenc-Loire-Meygal (43)

Mots-clés : Transition écologique, Moyenne montagne, Changement climatique, Ski et enneigement, Énergies renouvelables, Accompagnement public, Gouvernance locale, Financement et ingénierie

Synthèse

1) Présentation de la fonction et impact des transitions environnementales

Carole Jeanjean est **directrice générale des services de la communauté de communes Mézenc-Loire-Meygal**, une communauté de communes de **moyenne montagne** comprenant **22 communes** et un peu plus de **11 000 habitants**.

- **Impact de la transition environnementale :**
- Gestion d'une **station de ski** en régie intercommunale depuis plus de **25 ans**.
- Le **réchauffement climatique** affecte l'enneigement de la station, située entre **1300 et 1700 mètres**, rendant les saisons de plus en plus aléatoires.
- La station a fait appel au **CEREVA** pour un accompagnement externe.
- Participation au programme **Avenir Montagne Ingénierie** financé par l'**ANCT**, permettant de recruter un chef de projet.
- **Autres axes de transition :**
 - **Énergies renouvelables et performance énergétique** des bâtiments publics (communaux et intercommunaux).
 - Installation de **panneaux photovoltaïques** pour réduire la dépendance aux énergies classiques et limiter les coûts énergétiques.

2) Saison 2025 : date d'ouverture du domaine skiable

- Oui, **ouvrir aussi tôt** ne s'était pas produit depuis longtemps.
- Habituellement, il est difficile d'ouvrir **pendant les vacances de Noël**.
- La station dispose de **peu de neige de culture**, ce qui ne permet pas de compenser le manque de neige naturelle.

- L'ouverture le 20 décembre était donc perçue comme une réussite, même si cela reste tardif par rapport aux stations alpines.

3) Accompagnements reçus de l'État pour la transition écologique

- Pour la station : **programme environnemental et énergie.**
- Pour le reste du territoire : **autofinancement principalement.**
- Quelques dispositifs spécifiques :
 - Deux communes bénéficient du programme **Petites Villes de Demain** pour le renouvellement urbain et l'habitat.
 - **Village d'Avenir** : déploiement de chargés de mission pour soutenir les petites collectivités avec peu d'ingénierie.
 - Visite prochaine du préfet en avril pour faire un point sur les **dispositifs d'ingénierie** existants.
- **Défis pour les petites communes** : Forte disparité entre les communes de plus de 1000 habitants, qui ont plus de structuration, et les petites communes où les maires ont peu de moyens et de temps pour mobiliser ces aides.

4) Relations avec l'État, les communes et autres acteurs locaux

Question : Comment jugez-vous la coopération entre les acteurs (mairies, habitants, État, partenaires économiques) ? Est-ce un frein ou un facilitateur pour les transitions ?

Réponse :

- **Concernant la station** :
 - Bonne coopération grâce au programme **Avenir Montagne**, piloté par l'**ANCT** et le **commissariat du Massif central**.
 - Présence d'un accompagnement technique et de gouvernance (comités de pilotage, réunions avec partenaires financiers et collectivités).
- **En dehors de la station** :
 - Peu d'échanges structurés entre collectivités sur les questions de transition.
 - Le **CEREMA** a ponctuellement joué un rôle de mise en relation avec d'autres stations (ex : Mont Ventoux).
 - Une **plateforme de partage d'expériences** pourrait être bénéfique pour faciliter l'échange de bonnes pratiques.
- **Problèmes majeurs** :
 - Les petits territoires n'ont **pas toujours le temps ni les moyens** de mobiliser l'accompagnement existant.

- Il manque une **structuration nationale ou régionale** pour mutualiser les savoirs et expériences sur la transition des stations de montagne.

5) Relations avec l'État, les mairies et les acteurs locaux

• Concernant la station :

- L'accompagnement est globalement **satisfaisant** grâce aux dispositifs de l'État.
- Les programmes comme **Avenir Montagne** sont bien pilotés par le **commissariat du Massif central**, sous la délégation de l'ANCT.
- Ces dispositifs incluent **des instances de gouvernance structurées** : comités de pilotage réunissant **les partenaires financiers (Région, Département, État, collectivités)**.
- Ce fonctionnement permet de **rassembler les acteurs publics autour de la table** et de faire avancer efficacement les projets.

• En dehors de la station :

- Les échanges entre collectivités sur les transitions sont **moins structurés**.
- Le **CEREMA** a ponctuellement joué un rôle de mise en relation avec d'autres stations (ex. : Mont Ventoux) pour échanger sur la gouvernance.
- Cependant, ces initiatives restent **ponctuelles et non systématiques**.
- Une **plateforme d'échange** serait utile pour permettre un partage d'expériences continu et accessible.
- Aujourd'hui, il n'existe **pas d'organisme qui joue ce rôle de manière permanente**.

6) Utilité d'une communauté d'échange : Selon vous, une communauté d'échange entre stations serait-elle utile ?

- **Oui, à 100%**.
- L'intérêt principal serait de **discuter avec des personnes ayant les mêmes préoccupations**.
- Aujourd'hui, la recherche d'informations est **chronophage** (ex. : recherche sur Internet pour faire évoluer la gouvernance).
- Une communauté permettrait un **partage structuré et efficace d'expériences et de ressources**.

7) Contenu et format de la communauté d'échange : Quels types de contenus et d'échanges attendez-vous de cette communauté ? Quels seraient les besoins en ressources et thématiques ?

- **Thématiques prioritaires :**

- 1/ **Gouvernance des stations**

- Exemple : Comment passer d'une régie à une **SEM** (Société d'Économie Mixte) ou une **SPL** (Société Publique Locale) ?
- Quels acteurs impliquer ? Quels statuts adopter ?
- Avoir accès à **des modèles de statuts** et des retours d'expérience d'autres collectivités ayant déjà évolué.

- 2/ **Diversification des activités**

- Comment d'autres stations sont-elles passées d'un **modèle tout-ski** à un **modèle diversifié hiver-été** ?
- Quels types d'activités ont fonctionné ? Quels ont été les freins et leviers ?

- 3/ **Procédures environnementales**

- Aujourd'hui, les contraintes sont **fortes et complexes** (ex. : sites classés, Natura 2000).
- Comprendre comment d'autres stations **parviennent à déposer et faire valider leurs dossiers environnementaux**.
- Identifier **les bons interlocuteurs** et les **appuis possibles**.

- 4/ **Formation et partage d'expérience**

- **Pas forcément des formations longues**, mais plutôt des retours concrets sur la manière dont d'autres stations ont résolu un problème similaire.

- **Manque actuel d'un cadre structuré :**

- 1/ Aujourd'hui, **aucun acteur institutionnel** n'offre un accompagnement pour aller chercher ces retours d'expérience.

- 2/ Seul le **CEREMA** joue parfois ce rôle, mais **de façon bilatérale et ponctuelle**.

- 3/ **Une plateforme communautaire pérenne comblerait ce vide**.

- **Ressources existantes et limites :**

- 1/ **Domaine Skiable de France** propose une plateforme, mais celle-ci est **orientée sur les aspects juridiques et la gestion courante** (social, personnel).

- 2/ **Elle ne couvre pas les enjeux de transition et de projet**.

8) **Meilleur format pour favoriser les échanges**

- **Formats pertinents :**

- **Espaces documentaires** : accès à des ressources en ligne (ex. : modèles de statuts, études de cas).
- **Webinaires sur des thématiques précises** : échanges avec des experts et retours d'expérience.

- **Visioconférences thématiques** : discussions entre stations sur des problématiques spécifiques.
 - **Échanges physiques : peu réalistes**
 - **Rencontres en présentiel seraient compliquées** pour les petites structures.
 - Manque de temps et distances trop importantes entre massifs.
 - **Les visioconférences semblent être la meilleure solution.**
 - **Importance d'une plateforme vivante et accessible**
 - Une plateforme doit être **facilement consultable** même en cas de manque de temps.
 - Exemple inspirant : le **PIC** (Plan d'Investissement Compétences), qui propose **des visios régulières et des ressources documentaires.**
 - L'objectif serait d'avoir **un espace vivant, avec des ressources évolutives et des échanges fréquents.**
 - **L'accompagnement de l'État est bien structuré pour la station, mais plus limité pour les transitions globales du territoire.**
 - **Les collectivités manquent d'un espace d'échange permanent et structuré.**
 - **Une communauté d'échange est essentielle** pour partager des retours d'expérience sur la gouvernance, la diversification, et les contraintes environnementales.
 - **Une plateforme numérique avec ressources documentaires et webinaires serait idéale**, les rencontres physiques étant difficiles à organiser.
- 9) **Quels acteurs aimeriez-vous voir impliqués dans cette communauté ? Préférez-vous une communauté restreinte et homogène ou plus large et diversifiée ?**
- L'interlocuteur pense qu'il serait pertinent de **cibler les stations de moyenne montagne**, car elles sont les plus concernées par la transition.
 - Une communauté restreinte permettrait de **traiter des problématiques plus spécifiques** et d'avoir une cohérence entre les membres.
 - À l'inverse, une communauté plus large offrirait **une diversité d'échanges**, même si cela implique une moindre homogénéité.
 - Parmi les acteurs à impliquer :
 - **Les élus locaux**, notamment **les maires et les présidents de communautés de communes.**
 - **Les techniciens** qui travaillent sur ces sujets.
 - **Les services de l'État** compétents en matière environnementale.
 - L'interlocuteur n'a pas d'avis tranché sur la taille de la communauté et pense que cela dépendra des autres retours obtenus.
- 10) **Avez-vous des exemples de communautés qui ont bien fonctionné ?**
- L'interlocuteur cite l'exemple de la **Communauté Mobilitaire Montagne**, à laquelle les lauréats du Plan Avenir Montagne ont été intégrés.

- Cette communauté propose **des rencontres physiques à Paris** et **des webinaires**, et il y a un **système de notifications** qui permet de suivre les nouvelles publications.
- L'interlocuteur s'en sert pour voir les questions posées par d'autres chargés de mission et repérer des sujets intéressants.
- Un autre exemple cité est **le club ski intercommunal sur Expertise Territoire**, qui propose :
 - Un **accueil avec des actualités**.
 - Un **annuaire des participants**.
 - Une section **événements** pour les réunions.
 - Un espace **questions-réponses** permettant l'échange entre membres.
 - Une rubrique **ressources**, avec des documents thématiques et des comptes rendus de réunions.
- L'interlocuteur trouve que cette forme de communauté est efficace et fonctionnelle, même s'il n'a pas une connaissance approfondie d'autres modèles.

11) Seriez-vous prêt à contribuer activement à cette communauté ? Quels seraient les freins à votre participation ?

- L'interlocuteur **est prêt à participer**, notamment en partageant **des témoignages et retours d'expérience**.
- Le principal frein serait **le manque de temps**, qui varie selon les périodes et les autres obligations professionnelles.
- Malgré cela, **il n'y a pas de blocage majeur à la participation**.

12) Qui devrait porter l'animation de cette communauté ?

- L'interlocuteur pense que **le CEREMA** serait un porteur légitime, en raison de son expertise et de ses actions existantes sur ces thématiques.
- Il cite spécifiquement **Claire**, qui semble être une interlocutrice déjà impliquée sur ces sujets.
- L'État est évoqué, mais l'interlocuteur ne pense pas qu'il soit le plus pertinent pour animer cette communauté.
- L'objectif serait d'avoir une animation efficace, sans alourdir la charge de travail des élus et personnels administratifs, qui disposent de peu de temps.

13) Quels indicateurs permettraient d'évaluer le succès de la communauté ?

Pas d'idée

3.2. Michaël Lathière – Chalmazel (Loire)

[Michaël Lathière - Chef de projet Avenir Montagnes - Loire Forez Agglomération](#)

Durée : 1h11



Chalmazel (42)

Thème : Entretien avec Michael LATHIERE, Chef de projet Avenir Montagne au service tourisme de Loire Forez Agglomération (LFA), sur les attentes des territoires et élus de terrain vis-à-vis de la Communauté.

Mots-clés : Animation - Outil transversal et pluridisciplinaire - Sur-sollicitation - Formation - Communication

Résumé :

Lors de cet entretien avec M. Lathière nous avons particulièrement insisté sur la création de la Communauté, et ainsi sa pertinence quant aux attentes et besoins des acteurs à qui elle s'adressera une fois mise en place. Il est important de noter que ce n'est pas l'EPCI qui gère la station de Chalmazel, ni la commune, mais le département. Cependant, Loire Forez Agglomération intègre la station dans son schéma de développement touristique, d'autant plus que l'intercommunalité gère une station de ski nordique voisine, celle du Col de la Loge, déjà intégré dans une perspective 4 saisons. Nous lui avons présenté la Public Factory et notre projet, tout en étant honnêtes quant aux premiers retours que nous avons pu avoir à la suite des premiers échanges et entretiens, notamment le fait qu'une part significative d'acteurs étaient assez dubitatifs quant à l'intérêt de créer une nouvelle communauté. Étant un Chef de projet Avenir Montagne, l'interviewé a d'ores-et-déjà une expérience de l'outil communautaire, puisque le programme Avenir Montagne dispose d'une communauté sur la plateforme Osmose (vouée à migrer cependant), sur laquelle est regroupé l'ensemble des chefs de projets à l'échelle nationale. Dans le cadre de ce dispositif, les techniciens ont accès à des webinaires et un suivi, ce qui permet d'échanger de faciliter les échanges et de prendre connaissance des pratiques valorisables ou difficultés de chaque territoire lauréat. Il explique en avoir retiré du positif notamment du point de vue du partage avec d'autres territoires, la pertinence de certains webinaires et de l'animation, cette dernière ayant permis de réellement faire vivre la communauté.

Il est ainsi moins critique à l'égard du format webinaire que l'ont pu être d'autres personnes interrogées. Pour M. Lathière, ce qui fait l'intérêt du webinaire c'est la pertinence de son contenu, une bonne animation et sans chercher la récurrence. En effet, face à la sur-sollicitation des élus, administratifs et techniciens, ce format ne doit pas apparaître comme un devoir supplémentaire, ce pourquoi il est nécessaire d'en réaliser *uniquement* lorsqu'un thème particulier est abordé. Pour le

chef de projet, réaliser un *bon* webinaire demande un temps de préparation importante puisque tout doit être soigneusement réfléchi de leur intitulé afin d'éviter des sujets « nébuleux », à leur contenu qui doit être « très pratico-pratiques », en passant par l'animation. C'est pourquoi il nous conseille de travailler davantage la forme que le fond, puisque c'est ce qui déterminera l'intérêt qui sera porté à notre Communauté, ainsi que sa pérennité.

Nous avons pu longuement échanger quant au *positionnement* de la Communauté en tant que telle. En effet, celle-ci s'inscrit dans un écosystème massif où les acteurs publics - politiques, institutionnels, administratifs, techniques - semblent sur-sollicités. Dès lors, la création d'un nouvel espace numérique doit apporter une réelle plus-value et ne peut donc être « un simple canal de plus ». Michaël Lathière nous ainsi affirmé que la construction de la Communauté, son intégration dans l'écosystème déjà *très* fourni d'espaces communautaires, son animation, sa plus-value, sa pérennité, son caractère ouvert ou fermé, ainsi que le public auquel elle s'adresse sont autant d'éléments majeurs à prendre en compte. Il a aussi insisté sur la communication relative à notre projet, pour le faire connaître et donc, en creux, pour que la cible que sont les territoires des petites et moyennes stations de montagne soit atteinte. Il propose d'identifier des élus/territoires dynamiques, mobilisés et qui, éventuellement, disposent d'une notoriété pour en faire des « référents » voire de solliciter des personnalités en lien avec la montagne qui ne sont pas nécessairement des élus, administratifs, techniques ou chercheurs - des champions de ski par exemple - puisqu'ils ont une capacité à s'inscrire hors des clivages. Le chargé de projet parle, à cet égard, d'une logique de « starification ». Il n'apparaît pas nécessaire de verser dans le fatalisme - qui est souvent utilisé pour faire prendre conscience des enjeux majeurs relatifs aux transitions - mais il faudrait davantage dédramatiser le sujet en montrant que des solutions existent.

Par ailleurs, il met en avant l'intérêt d'inclure les techniciens et les administratifs des territoires, à l'instar des chefs de projets Avenir Montagne, dans les « acteurs cibles » de la Communauté. Ces personnels sont souvent en relation directe avec les élus et participent indirectement à la prise de décision en les conseillant. Ainsi, M. Lathière soutient que les idées et solutions émanant des différents webinaires - ou autres formats - de la Communauté auront une plus grande portée, auprès des élus, si elles sont portées par les personnels techniques et administratifs. L'espace communautaire et collaboratif que nous sommes voués à cocréer pourrait même faire office « d'atelier de formation » à destination de ces personnels voire même des élus afin de les « armer », d'autant plus que les échéances des élections municipales arrivent à grand pas. Le chargé de projet, voit dans cette idée de formation un moyen de traduire concrètement la prise de conscience des élus de la nécessité de s'atteler à la transition des stations de petite et moyenne montagne, en leur donnant les outils pour s'engager durablement dans celle-ci. Toutefois, le travail du « sentiment de communauté » serait extrêmement important pour assurer la pérennité du projet. Il sera ainsi nécessaire, pour nos partenaires avant tout, de déterminer plus en profondeur le public cible. En effet, M. Lathière évoque ainsi l'intérêt de « ratisser » plus large en allant chercher les offices de tourisme et plus globalement tous les acteurs concernés à l'échelle des territoires, qu'ils soient

publics ou privés, tout en réservant certains espaces de la Communauté aux élus, administratifs, techniciens et autres.

Quant au contenu de la plateforme, le chargé de projet Avenir Montagne de LFA propose d'intégrer un annuaire qualitatif, qui serait, d'après lui, « humainement et professionnellement pertinent pour élever le débat ». Il insiste également sur le besoin de travailler l'aspect visuel du projet, notamment dans les webinaires ainsi que de proposer des capsules vidéo qui revêtirait le caractère de « reportage de terrain », toujours dans la logique précitée de « faire Communauté ».

Éléments utiles pour notre sujet :

- Le travail sur la construction de la Communauté doit plus porter sur la forme que sur le fond pour qu'elle se distingue de celles déjà existantes tout en l'intégrant dans l'écosystème de celles-ci ;
- Il ne faut pas négliger les personnels techniques et administratifs qui sont autant de relais auprès des élus locaux et participent grandement à l'orientation des débats et des mesures mises en place ;
- Il faut identifier des territoires moteurs capables de porter, au moins à son lancement, la Communauté ;
- La Communauté doit être ouverte au maximum, ce qui n'empêche pas de restreindre l'accès à certains de ses canaux ;
- Il faut définir une stratégie globale qui permettra à notre projet de ne pas être une nième sollicitation d'élus mais un réel outil permettant de s'engager durablement dans la transition des petites et moyennes stations de montagne.

Citations :

- « Il y a un côté systémique effrayant quand on aborde les questions de transition qui est effrayant, puisqu'on ne sait pas par quel bout commencer. » ;
- « Il y a une forte divergence/différence entre les communes sur les moyens et ressources disponibles. » ;
- « Il y a une importance des techniciens et administratifs qui sont la porte d'entrée vers les élus. » ;
- « Il est nécessaire d'armer le technicien pour qu'il soit en mesure d'animer des instances pour faire valoir les méthodes en faveur de la transition. » ;
- « Au-delà se pose la question d'une réflexion plus globale, notamment sur l'intervention de l'État. »

4. PUY-DE-DÔME (63)

4.1. Fanny Chartrain Lacombe – Super-Besse

Fanny Chartrain Lacombe - Responsable du domaine nordique Sancy Ouest

Durée : 1h30



Sancy Ouest (63)

Thème : Entretien avec Fanny Chartrain Lacombe, Cheffe de projet pôle pleine nature du Grand Sancy, sur les attentes des territoires et acteurs de terrain vis-à-vis de la Communauté.

Mots-clés : Animation - Outil transversal et pluridisciplinaire - Diversification - Mise en réseau - Communication

Résumé :

Nous avons premièrement échangé sur le travail de l'interviewée et sur l'insertion de son territoire dans les transitions. Fanny CHARTRAIN LACOMBE travaille au pôle pleine nature du Grand Sancy, un territoire regroupant deux intercommunalités, la CC Dômes Sancy Artense et la CC du Massif du Sancy, et comprenant trois stations de sports d'hiver : Super Besse, Chastreix-Sancy et Mont-Dore. Si la gestion de celles-ci se fait par le biais de sociétés d'économie mixte, la gestion des espaces nordiques relève de la compétence directe des intercommunalités et de l'office du tourisme du Grand Sancy. Ce regroupement découle, selon elle, d'une obligation des subventionnaires afin de mutualiser les coûts d'autant plus que la forte stratégie de diversification a nécessité et nécessite des investissements importants. F. CHARTRAIN coordonne, au sein de pôle, divers projets pour assurer un développement harmonieux et complémentaire des activités de pleine nature, en veillant à leur bonne articulation avec l'industrie d'ores-et-déjà établie des sports d'hiver. Ancrée dans ce territoire auvergnat au sein duquel elle a occupé plusieurs fonctions en lien avec le développement territorial, touristiques ou les sports d'hiver, elle assure avoir assisté à un véritable changement de paradigme en une dizaine d'années, notamment au sein des stations de ski alpin qui opèrent une véritable diversification. Elle explique le rôle prépondérant de l'affaiblissement de l'enneigement qui a eu pour conséquence, non pas tant une baisse de la durée des séjours, qu'une baisse du nombre de forfaits ski à la semaine. Ainsi, si les touristes semblent passer autant de temps sur le territoire lorsqu'ils s'y rendent, la diversification leur permet de palier à ce manque d'enneigement en accédant à d'autres activités. Pour autant, la cheffe de projet alerte sur le fait que l'activité ski supporte en quelque sorte les politiques locales de diversification. En effet, l'activité ski, même si elle induit des coûts de fonctionnement élevé génère plus de bénéfices que les autres activités proposées sur site. Ainsi, même si le client ne vient pas uniquement pour le ski, ce dernier reste la portée d'entrée principale, et la présence de neige détermine encore largement

le flux de touristes. Toutefois, la multiplication de ces nouveaux aménagements a profité à la population locale qui les utilise plus régulièrement et/ou sur une période plus longue que celle des touristes, sur les « ailes de saison ».

En somme, la diversification est importante et ce territoire peut être considéré comme parmi les plus actifs de la région Auvergne-Rhône-Alpes sur cette dynamique. Pour autant, cette diversification ne se fait pas, et pour l'instant ne semble pouvoir se faire, sans le maintien du ski alpin qui constitue un véritable levier d'investissement dans la diversification. L'heure n'est donc ni à l'abandon, ni au développement, mais au maintien via des investissements de maintenance mais non pas de développement ni de démantèlement. La stratégie adoptée s'axe autour d'une « offre minimale neige garantie » pour les débutants et les familles, nécessitant le recours à des machines à glace, donc de fabrication de neige lors de températures positives - étant donné le climat fluctuant du Massif Central - et de canons à neige. Cependant, il existe un décalage entre les trois stations du Grand Sancy quant à l'avancement et à la vitesse de leur diversification qui est fortement liée aux situations budgétaires et financières de chacune.

Elle évoque ensuite les défis autour de la thématique du « nordique » qui, s'il est moins coûteux en termes d'investissements et de maintenance, est bien moins rémunérateur pour les collectivités, si ce n'est presque tout le temps déficitaire. La difficulté à renouveler les participants et à rendre l'activité attractive, notamment en l'absence d'enneigement artificiel, pose des questions sur sa pérennité. F. Chartrain évoque la possibilité de transférer la gestion des domaines nordiques aux opérateurs des remontées mécaniques afin qu'ils construisent une stratégie globale d'articulation entre l'ensemble des activités de sports d'hiver disponibles sur un territoire. Des initiatives comme la modernisation des équipements de biathlon ou la création de pistes multi-roues visent à compléter l'offre touristique, mais ces projets sont souvent financièrement précaires.

L'interviewée souligne le besoin d'un soutien accru de l'État, notamment pour clarifier les structures de gestion (DSP, régie directe, office de tourisme) et assurer la rentabilité des équipements. Elle mentionne également les contraintes imposées par la loi Montagne, qui peuvent parfois freiner certaines initiatives. Malgré ces défis, elle insiste sur l'importance de ne pas abandonner les activités liées à la neige, car elles restent un pilier économique essentiel. Elle identifie un problème majeur dans la pérennité des investissements. En effet, s'il existe aujourd'hui un nombre négligeable d'acteurs vers lesquels les territoires peuvent se tourner pour obtenir des aides, subventions ou financements, la mise en place et la pérennité, quant à elles, constitueraient un angle mort des politiques publiques puisqu'assurer le fonctionnement et surtout la rentabilité de ces nouvelles offres d'activités est, d'après la cheffe de projet, difficile.

Quant au projet en tant que tel de création d'une Communauté sur la plateforme Expertises territoires, Mme CHARTRAIN ne ferme pas complètement la porte mais souligne, à l'instar de ce qui a été dit dans nos autres entretiens, des points d'attention importants. Il existe de nombreux organismes privés, acteurs et agences publics, communautés et plateformes qui, dans une acception plus ou moins large, intéressent la question des transitions des stations de petite et moyenne

montagne. L'interviewée met en avant le besoin de pilotage, d'animation et de mise en réseau des différentes strates de l'écosystème montagnard. Elle plaide pour des échanges en présentiel et une collaboration accrue, même si, selon les logiques de concurrence entre stations pourraient limiter la dynamique d'émulation à laquelle nous souhaiterions assister. Nos partenaires auront, a priori, à faire choix quant au positionnement politique de la Communauté, tant sur son ambition que les moyens qui seront déployés pour assurer son fonctionnement et sa pérennité.

Éléments utiles pour notre sujet :

Le développement touristique à l'échelle d'un territoire, voire d'un regroupement de territoires, permet de penser une stratégie globale efficace et efficiente tout en mutualisant les coûts, à l'heure où les collectivités sont fortement impactées dans leurs budgets et leurs finances.

Il semble, pour l'instant tout du moins, impossible de penser la diversification touristique sans l'activité ski qui permet de générer des bénéfices qui permettront aux collectivités d'investir.

Il faut parfois prioriser, dans un contexte budgétaire et financier restreint, le développement local au détriment du développement touristique afin d'assurer la pérennité économique des territoires.

La Communauté doit être ouverte au maximum, ce qui n'empêche pas de restreindre l'accès à certains de ses canaux.

Les réseaux sont déjà constitués, le plus important est justement de les « mettre en réseau », de les interconnecter, et de piloter efficacement cette démarche.

Citations :

- « On ne dispose pas, aujourd'hui, d'assez de données sur la bonne structuration à adopter : DSP ? Régie ? Office de tourisme ? » ;
- « L'activité ski n'est pas remplacée, ni remplaçable pour le moment. » ;
- « Rien ne pourra remplacer la neige. Même en tant qu'animatrice du pôle pleine nature, cela semble de s'en passer. » ;
- « L'activité ski doit être considérée comme une autre activité, elle ne doit pas être survalorisée. » ;

« Il y a un besoin d'animation extrêmement urgent. »

5. SAVOIE ET HAUTE-SAVOIE (73-74)

5.1. Loïc Belle – Semnoz (Haute-Savoie)

[Loïc Belle - Chargé de projets Avenir Montagne - Parc naturel régional des Bauges](#)

Durée : ½ heure

Semnoz (74)

Contexte de l'entretien

Loïc Belle, chargé de mission au **Parc Naturel Régional du Massif des Bauges**, a été interviewé dans le cadre du projet d'accompagnement des petites et moyennes stations de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes. Cet entretien s'inscrit dans une démarche visant à créer une communauté d'acteurs sur la plateforme Expertise Territoire, afin de faciliter les échanges et le partage de bonnes pratiques entre les différentes parties prenantes de la montagne. Loïc Belle, arrivé au parc en octobre 2022, a été impliqué dans le **programme Avenir Montagne**, qui vise à soutenir les territoires de montagne dans leur transition économique et environnementale. Son rôle au sein du parc est de travailler sur les liens entre les stations de moyenne montagne et les dynamiques locales, notamment à travers des initiatives comme **Espace Valléen**.

Principaux défis identifiés

L'un des principaux défis identifiés par Loïc Belle concerne la **fermeture de stations de ski dans le Massif des Bauges**. Depuis son arrivée, deux stations ont fermé ou sont en cours de fermeture : La Sambuy et Aillon-le-Jeune. Ces fermetures posent des défis importants en termes **d'accompagnement des socioprofessionnels et des habitants**. La fermeture d'une station implique une perte d'activité économique pour les restaurateurs, les loueurs de matériel, et les employés de la régie, nécessitant une réflexion collective sur l'avenir des sites et des alternatives économiques possibles. La transition économique des stations de montagne vers d'autres activités est complexe, notamment en raison des tensions entre les différents acteurs, tels que les élus, les citoyens et les socioprofessionnels. La **diversification des activités touristiques** est un enjeu majeur pour compenser la perte des revenus liés au ski et pour maintenir l'attractivité des territoires.

Leviers et opportunités

Pour accompagner ces transitions, des initiatives comme la **Fabrique des Transitions** jouent un rôle clé. Cet organisme de médiation facilite le dialogue entre les acteurs et propose des perspectives pour l'avenir des sites, en intégrant les habitants et les socioprofessionnels dans le processus de réflexion. **L'État**, à travers des programmes comme **Avenir Montagne**, soutient ces démarches en apportant expertise et ressources. Les réseaux tels qu'Avenir Montagne et **Espace Valléen** permettent des échanges concrets entre acteurs de différents territoires, favorisant ainsi le partage de bonnes pratiques et l'apprentissage mutuel. Loïc Belle souligne **l'importance des**

rencontres physiques et des échanges techniques, qu'il juge plus efficaces que les webinaires ou les plateformes numériques. Ces échanges permettent de répondre à des besoins spécifiques et d'apporter des solutions concrètes aux problématiques rencontrées par les territoires.

Rôle de l'État et des acteurs

L'État, via des agences comme la **Nouvelle Commission Territoriale (NCT)**, joue un rôle d'intermédiaire et de facilitateur, en accompagnant les territoires dans leurs transitions et en soutenant les initiatives locales. Une meilleure coordination et un soutien accru de l'État sont nécessaires pour renforcer les dynamiques locales. **Les élus, socioprofessionnels et citoyens doivent être impliqués dans les processus de transition**, avec un soutien technique et financier adapté. Les chercheurs et experts peuvent apporter des connaissances scientifiques et des perspectives innovantes pour enrichir les débats et proposer des solutions adaptées aux défis rencontrés par les stations de montagne.

Attentes vis-à-vis de la communauté d'acteurs

Loïc Belle considère qu'une communauté d'acteurs serait utile pour faciliter les échanges et les rencontres entre les différents territoires, en s'appuyant sur des expériences concrètes et des retours d'expérience. **La communauté devrait favoriser les échanges informels et les visites de terrain**, plutôt que de se limiter à des échanges numériques. Les thématiques à aborder au sein de la communauté incluent la diversification touristique, la gestion des remontées mécaniques, les ressources en eau, le logement saisonnier, et la mobilisation citoyenne. Les indicateurs de réussite d'une telle communauté pourraient inclure la fluidité des échanges entre acteurs, la facilitation de projets communs, et la création de dynamiques collaboratives entre territoires.

Conclusion

L'entretien avec Loïc Belle met en lumière les défis et opportunités liés à la transition des stations de montagne, soulignant l'importance d'un accompagnement adapté et d'une mise en réseau des acteurs. La création d'une communauté d'acteurs sur Expertise Territoire pourrait répondre à ces enjeux en favorisant les échanges concrets et les collaborations entre territoires. Cette synthèse reflète les points clés abordés lors de l'entretien et met en avant les attentes et propositions de Loïc Belle pour la future communauté d'acteurs. Il nous souligne également une thématique que nous n'avons pas fait apparaître dans le cahier des charges de la communauté, celle de la **mobilisation citoyenne**.

5.2. Martine Blanc – Pralognan (Savoie)

Martine Blanc - Maire de Pralognan-la-Vanoise et sa DGS

Durée : 55 minutes



Pralognan-la-Vanoise (73)

Thèmes : Changement climatique et adaptation ; Transition économique et touristique ; Contraintes financières ; Accompagnement de l'État ; Coopération territoriale ; Réseaux d'échange ; ingénierie locale ; formation

Citations :

- « La transition, ça fait un moment qu'on la voit arriver. »
- « On peut très bien, assez rapidement, switcher en plein hiver avec des activités d'été. »
- « Ça nécessite des investissements, des aménagements. »
- « Aujourd'hui, l'ingénierie qui devrait être à nos côtés, en fait, on n'en a pas. »
- « On peut parler d'une tutelle en ingénierie de l'État, mais pas d'un soutien financier direct. »
- « Il y a déjà énormément de bases documentaires en France. »

1) Contexte et acteurs

L'entretien est mené avec **Martine Blanc**, maire de Pralognan-la-Vanoise depuis juin 2023. Il s'est déroulé en visioconférence. Ancien employé de la mairie et originaire de la commune, elle connaît bien les enjeux du territoire. Sa DGS était également présente lors de l'entretien.

2) Présentation de Pralognan-la-Vanoise

Pralognan-la-Vanoise est située à **1 410 mètres d'altitude** et compte **740 habitants permanents**. La commune dispose d'une capacité d'accueil touristique de **6 500 lits en hiver et jusqu'à 8 000 en été**, grâce notamment aux campings et refuges.

Elle bénéficie d'une **double saisonnalité** :

- En hiver, une station de **ski de taille moyenne**, située au cœur du Parc National de la Vanoise.
- En été, une **destination prisée pour la randonnée, l'alpinisme**, et d'autres activités de plein air (via ferrata, tyroliennes).

3) Défis liés à la transition écologique

La maire insiste sur **l'évolution des conditions climatiques** et la **conscience** qu'elle porte vis-à-vis de ces enjeux. **L'enneigement** devient de plus en plus **variable**, avec des périodes de neige suivies d'épisodes de pluie puis de froid, rendant l'exploitation du **domaine skiable plus incertaine**. Par ailleurs, la commune est située au cœur de la glacière de Chasse-Forêt, l'un des plus grands glaciers d'Europe, dont la fonte est préoccupante.

La maire explique que la commune a déjà une **capacité d'adaptation** existante mais limitée de part une certaine **diversité d'activités touristiques**. Cependant, elle souligne que cette transformation nécessite des investissements conséquents. Or Pralognan ne dispose pas d'un service technique ou administratif suffisamment étoffé pour anticiper et mettre en œuvre cette transition de manière efficace. La station fait face à un **manque de ressources humaines et techniques** pour élaborer des projets complexes, contrairement à des stations plus grandes et mieux structurées.

4) Coopération avec l'État et autres institutions

Un **soutien limité de l'État** : la commune bénéficie d'un accompagnement à travers le programme « **Villages d'Avenir** », qui vise à faciliter les projets d'urbanisme et d'aménagement. Cependant, l'appui de l'État est essentiellement **technique** et **procédural**, plutôt que **financier**. En effet, les aides financières sont rares, et les collectivités doivent souvent recourir à des **bureaux d'études privés**, ce qui représente un coût élevé. Le rôle des services de l'État est surtout d'orienter les élus vers les bons interlocuteurs devenant davantage un **facilitateur plutôt qu'un acteur direct**. L'accompagnement se traduit donc par un soutien en ingénierie et en montage de projets, mais pas par une prise en charge directe des investissements nécessaires.

5) Coopération territoriale et mutualisation des moyens

Pralognan est une **station isolée** en bout de vallée ce qui limite naturellement la coopération avec d'autres territoires. Bien que la commune fasse partie d'une **communauté de communes** regroupant neuf villages, les collaborations restent limitées.

Contrairement aux zones de plaine où les collectivités peuvent partager certains équipements, la montagne impose des **besoins simultanés**, rendant la mutualisation complexe. L'exemple du chasse-neige est évoqué : toutes les communes en ont besoin au même moment, rendant un partage inefficace.

6) La question d'une communauté d'acteurs pour la transition

Le maire souligne que de **nombreux réseaux existent déjà**, notamment :

- L'Association des Maires de Montagne

- Cluster Montagne
- L'Agence Pays de Tarentaise-Vanoise

Ces instances permettent déjà d'échanger sur les **problématiques de la montagne**.

L'idée d'un **nouveau réseau d'échanges** dédié aux stations en transition est accueillie avec **prudence**. Le maire et son équipe estiment que l'offre existante est déjà très large et que la difficulté réside davantage dans la **capacité à traiter et synthétiser les informations plutôt qu'à en créer de nouvelles**. La Maire et sa DGS insistent sur l'idée d'améliorer ou de proposer davantage d'offre de **formations aux acteurs de la montagne** (Mook par exemple). Le principal problème n'est pas le manque de ressources, mais plutôt le **manque de temps des élus et techniciens** pour participer à des réunions ou exploiter les données disponibles.

7) Perspectives et projets à venir

Création d'un **centre de recherche sur le changement climatique** : dans le cadre du programme Villages d'Avenir, la commune ambitionne de créer un centre de rencontres et de savoirs dédié aux effets du changement climatique sur la montagne. Ce projet viserait à réunir des **scientifiques, des universitaires et des acteurs locaux** pour travailler sur des thématiques comme :

- **La fonte des glaciers**
- **L'évolution des ressources en eau**
- **Les adaptations économiques et sociétales à venir**

Le maire insiste sur le fait que ces questions dépassent largement le cadre local et concernent l'ensemble des territoires de montagne, voire au-delà.

La commune cherche à **pérenniser son activité touristique en développant** :

- Un projet hôtelier avec parkings et piétonisation du centre
- Une diversification des activités hors ski
- Un urbanisme plus adapté aux enjeux environnementaux

Cependant, ces ambitions restent conditionnées à la capacité de financement et à la coopération avec les institutions compétentes.

Conclusion

Pralognan-la-Vanoise est une station consciente des enjeux climatiques et engagée dans une réflexion sur son avenir. Toutefois, elle est confrontée à d'importantes contraintes techniques et financières, qui rendent sa transition complexe.

Si les acteurs locaux reconnaissent l'intérêt du partage d'expériences, ils restent sceptiques quant à la création d'un nouveau réseau, estimant que les dispositifs existants sont déjà nombreux.

5.3. Stéphane Boyer – Aussois (Savoie)

[Stéphane Boyer - Maire de la station d'Aussois](#)

Durée : 1 heure



Aussois (73)

Mots clés

transition des montagnes ; diversification ; changement climatique ; tourisme durable ; *ClimSnow* ; neige de culture ; patrimoine culturel ; attractivité touristique ; modèle tout-ski

Citations à retenir

- « Je préfère parler de diversification que de transition. La transition, pour moi, ça veut dire qu'on abandonne un modèle et qu'on passe à un autre modèle. » (16 min 44 sec)
- « L'objectif, c'est de vivre, pas de survivre. C'est ça notre vrai défi. » (21 min 19 sec)
- « Je pense [...] qu'il faut recenser nos atouts et les exploiter, [...] pas forcément que de notre point de vue car peut-être qu'on a une vision un peu contrainte. [...] mais peut-être qu'organiser des audits de territoires pourrait être intéressant pour un accompagnement de l'État. » (27 min 19 sec)
- « On sait que notre modèle économique va péricliter, et notre espoir, c'est que ce soit le plus tard possible. » (18 min 55 sec)
- « L'accompagnement de l'État devrait se jouer sur le fait de valoriser les atouts pour un public qu'on ne connaît pas. » (28 min 53 sec)

Contexte de l'entretien

L'entretien avec **Stéphane Boyer** a eu lieu le **vendredi 28 février**. Cet entretien d'**une heure** a été conduit dans le cadre d'échanges dynamiques et constructifs, marqué par la richesse des réponses données par **S. Boyer**. La visioconférence a été **enregistrée** directement sur l'application Teams afin de permettre une analyse approfondie et une retranscription complète. La grille d'entretien, élaborée en amont, a été parfaitement suivie et quasiment aucune des questions préparées n'a été omise. Malgré un début marqué par la définition de « transition » et sur ce que l'on entendait par ce terme, la discussion fut très fluide et, partant, agréable.

Stéphane Boyer est **maire d'Aussois** depuis 2020 (premier mandat). Il dirige également un **établissement touristique**, un « village-vacances », ce qui lui permet d'assurer une double-casquette, à la fois d' élu et de professionnel du tourisme. Il a donc partagé son expérience en tant que maire et gestionnaire d'une station touristique, en particulier sur les enjeux du changement climatique et la **diversification** des activités économiques.

Aussois est une petite station de montagne située dans le département de la **Savoie**, qui dépend largement du **tourisme hivernal lié au ski**. Ce modèle économique, bien établi depuis plus de **60 ans**, est désormais confronté aux effets du réchauffement climatique. Aussois a été choisie pour cet entretien en raison de son **expérience concrète** et de ses **initiatives** pour s'adapter aux évolutions nécessaires, la station étant intéressante du fait de son **exposition sud** et de sa **forte dépendance à la neige de culture**.

Résumé des points clés

- 1) **Vision de la transition et du changement climatique** : S. Boyer considère la « transition » comme un concept flou et préfère parler de **diversification**. Il est convaincu que le modèle économique basé sur le ski, bien qu'ayant un avenir limité en raison du réchauffement climatique, reste viable à court terme grâce à la neige de culture. Le rapport *ClimSnow* d'Aussois admet des projections d'enneigement jusqu'à 2050.
- 2) **Impact du changement climatique et la diversification des activités** : Il explique que la station d'Aussois a déjà commencé à diversifier ses activités avec des offres comme un **espace bien-être** et une piste de **tubing**, tout en mettant en avant son **patrimoine historique**. Il souligne qu'il est crucial de repenser les modèles économiques en intégrant les alternatives au ski.
- 3) **Les défis économiques** : L'un des plus grands défis reste de maintenir une économie locale robuste après la disparition progressive du modèle du tout-ski. Il soulève la question de savoir quel modèle pourrait remplacer le ski tout en offrant un retour économique similaire pour la station.
- 4) **Rôle de l'État** : S. Boyer plaide pour un soutien de l'État afin de **valoriser les atouts** des petites stations, notamment à travers des « audits de territoire », des aides financières et des études économiques pour mieux cerner les marchés potentiels.
- 5) **Attractivité et concurrence** : Il s'inquiète de la **concurrence accrue** entre les stations de moyenne montagne lorsque le ski ne sera plus viable, et met en avant la nécessité d'offrir des **produits différenciés** pour attirer les touristes, comme des activités de loisirs diversifiées.
- 6) **Au sujet de la Communauté d'acteurs** : S. Boyer reste assez **dubitatif** quant à l'idée d'une **Communauté d'acteurs**, peinant à appréhender une telle initiative. Il exprime des **réserves** quant à la pertinence d'un tel réseau dans un secteur concurrentiel, où les stations hésitent souvent à partager leurs bonnes pratiques de peur de perdre leur clientèle. Cependant, il reconnaît l'intérêt d'un espace d'échanges sur les bonnes pratiques et les **retours d'expérience**, tant que ces échanges ne se transforment pas en simples « cercles de bavardage ». Il conseille que la Communauté inclue des **acteurs de l'État** pour apporter un véritable soutien et qu'elle soit conçue pour être utile et efficace, sans être un simple lieu de discussion.

Exemples concrets donnés

- **Neige de culture et modèle économique actuel** : La station d'Aussois utilise la **neige de culture** pour maintenir une activité skiable, même en cas de faible enneigement naturel. Cela permet de prolonger la saison et de maintenir l'attractivité touristique jusqu'en 2050 selon les études *ClimSnow*. Cette solution permet de pérenniser l'activité de ski tout en réduisant les risques liés au réchauffement climatique, dans un horizon à moyen terme.
- **Diversification touristique** : Aussois a investi dans plusieurs projets pour diversifier son offre, notamment un **espace bien-être** (piscine, sauna, hammam, jacuzzi), qui connaît une fréquentation élevée. En parallèle, la station a développé une **piste de tubing** à quatre saisons, permettant de maintenir une activité de glisse même en été, grâce à une piste synthétique. Ces initiatives visent à attirer des visiteurs en dehors de la saison hivernale.
- **Patrimoine culturel et projets européens** : La station travaille également sur son **patrimoine historique** pour attirer un nouveau public. Elle a mis en valeur ses **fortifications et gravures rupestres**, avec un projet de réaménagement soutenu par un financement européen (projet **TransiT**, encadré par Alcotra). Ce projet de tourisme culturel durable vise à intégrer des espaces pour l'art et l'artisanat, tout en enrichissant l'offre touristique de la station en dehors des mois d'hiver.

Conclusion

L'entretien met en lumière les défis spécifiques auxquels sont confrontées les petites stations de montagne, comme Aussois, face au changement climatique. S. Boyer privilégie une approche progressive, de diversification plutôt que de transition brusque. La station est engagée dans des initiatives diversifiées, mais l'incertitude demeure quant à la capacité de ces nouvelles activités à compenser la perte des retombées économiques du ski. L'accompagnement de l'État sera crucial pour orienter et soutenir cette transformation

Pour aller plus loin (Conseils de Stéphane Boyer) :

Stéphane Boyer a donné plusieurs conseils pratiques pour enrichir notre projet et mieux comprendre les enjeux des petites stations de montagne :

- **Contactez l'Association des Maires des Stations de Montagne (ANMSM)** : Il a fortement recommandé de prendre contact avec cette association, basée à Paris et qui regroupe une centaine de maires de stations de montagne. L'ANMSM, et notamment Pierre Vollaire, maire des Orres, pourrait fournir des **ressources précieuses** et des **conseils pratiques** sur la gestion des transitions dans les stations de montagne.
- **Écoutez le podcast « Climat, modèle économique : quel avenir pour les stations de ski ? » - Le débat du 7/10 du 27 février** : S. Boyer a suggéré d'écouter un **débat sur le**

modèle économique des stations de ski, diffusé par France Inter le 27 février. Ce podcast, avec des experts comme P. Bruckner et G. Desmurs, pourrait offrir des perspectives enrichissantes sur les défis spécifiques aux stations de montagne et les stratégies à adopter face au réchauffement climatique.

- **Explorer les projets comme TranStat** : Il a mentionné le **projet TranStat**, portée par l'INRAE d'E. George, qui vise à faciliter la transition des stations alpines. Ce projet pourrait servir de **référence** pour des initiatives similaires et aider à mieux comprendre les mécanismes de transition dans des stations comparables à Aussois.

Retranscription intégrale

LP : Bonjour.

SB : Allô, oui, bonjour. Oui, bonjour, vous m'entendez ?

LP : Oui, très, très bien. Vous allez bien ?

SB : Très bien.

LP : Il y a ma collègue qui est coincée dans les bouchons. Donc, elle devrait arriver d'ici, voilà, cinq, dix minutes, mais pour ne pas vous retarder, on peut commencer sans elle.

SB : Non, oui, parce qu'en plus j'ai d'autres rencontres de prévu.

LP : Oui, bien sûr, de toute façon, voilà. On prend déjà le temps que vous avez à nous offrir et puis, dès que, dès que vous avez vos obligations, vous n'hésitez pas à raccourcir l'entretien. Alors, je vous avais envoyé la grille d'entretien.

SP : Bien sûr, juste avant. Je vais vous laisser vous présenter parce que j'ai pas toutes les adresses.

LP : Oui, exactement, et j'allais y venir. Donc, moi, je m'appelle Léa Pichereau.

SP : Voilà effectivement j'avais vu votre nom sur des signatures de mail, et c'est votre collègue, ou Leïlou Mayet, qui doit nous rejoindre.

LP : Exactement. Donc, Léa Pichereau, étudiante à Sciences Po Lyon dans le master « Affaires publiques » et dans ce master, il y a un dispositif mis en place par Sciences Po Lyon qui est la Public Factory. Elle co-organise des projets, regroupés autour d'environ sept-huit étudiants qui vont se concentrer pendant toute une année sur un sujet en particulier. Le but est de vraiment aborder ce sujet par des aspects concrets, puisqu'on est en lien avec la région AURA et nos partenaires et commanditaires font aussi partie du CEREMA. De notre côté, notre sujet porte sur le rôle de l'État dans les transitions de petites stations de montagnes ou petites et moyennes stations de montagne. Donc, on a fait une première vague d'entretiens, mais surtout avec des universitaires et, disons, personnes scientifiques ayant étudié le sujet, mais de manière très...

SB : Académique ?

LP : Oui, voilà, exactement académique ! Et donc dans cette deuxième vague d'entretien, on aimerait beaucoup plus s'intéresser à des acteurs de terrain, vous en étant l'incarnation. En tout cas, du type de personnes vers lesquelles on aimerait se rapprocher, étant donné que vous êtes élu, maire, et que vous êtes aussi probablement confronté à à tous ces enjeux de transition avec Aussois.

SB : Pardon, je cherche quelque chose qui peut être intéressant pour vous. Hum, ce que j'ai reçu l'autre jour : un débat sur le climat, « Modèle économique : quel avenir pour les stations de ski ? » mais vous l'avez peut-être déjà entendu. C'est un débat, ce qui a été proposé par France Inter qui est passé le 27 février, donc, c'était hier.

LP : Ah non, je n'en ai pas entendu parler donc je suis très preneuse.

SB : Alors, attendez, je vais vous le transférer. (*Transfert du fichier*) C'est un débat avec Bruckner et Guillaume Desmurs.

LP : Ok.

SB : Je vous fais ça en direct.

LP : Oui, je partagerai aussi avec mes camarades.

SB : Je crois que ça dure ¼ d'heure. J'ai commencé à l'écouter mais j'ai pas eu le temps de finir, je me le suis prévu pour ce week-end, en espérant que j'ai le temps de l'écouter.

LP : J'ai bien reçu ! À l'instant ! Merci beaucoup, c'est très gentil. Et pour une sous présentation si vous préférez. Pour nous, notre rendu final, notre livrable final, disons. On doit rédiger un cahier des charges d'une Communauté d'acteurs. Voilà ce que nous, commanditaires, nous ont demandé de faire plus précisément. Sur la plateforme du CEREMA « Expertise, territoire » qui aurait pour vocation de mettre en relation les territoires des petites stations afin de créer un échange entre tous ces acteurs pour aider avec la progression et les défis du changement climatique. On doit lister des propositions, des schémas, des outils pleins d'événements qui pourraient être pertinents pour créer quelque chose comme ça.

SB : Très bien. Ok. Et puis j'avais une autre précision. C'était mon deuxième après la présentation mais on y reviendra. Dans votre 2., vous parlez d'à quelle proportion la « transition » des montagnes. Alors pour moi, la « transition » de montagne, c'est un peu vague. Qu'est-ce que vous entendez réellement par transition des montagnes ?

LP : Nous, on s'intéresse uniquement à la transition économique et écologique. Enfin, uniquement. C'est déjà un vaste sujet mais oui, ça manque en effet un peu de précision, puisque là-dedans regroupe donc économiquement il y a tout ce qui concerne logement, emploi, etc. Et écologiquement, toutes les questions des ressources en eau, des catastrophes naturelles, de l'enneigement, bien entendu, l'enneigement étant notre première porte d'entrée d'ailleurs. Et le tourisme qui viendrait à la fois impliquer l'économique et l'écologique.

SB : D'accord. Donc, effectivement, on est bien en lien avec le réchauffement climatique.

LP : Oui, oui, tout à fait.

SB : C'est bien pour ça que revient le réchauffement climatique. On parle de transition des montagnes, en tout cas des destinations montagne, et plus particulièrement des stations moyennes, si j'ai bien compris.

LP : Voilà. Vous avez mieux précisé que moi finalement.

SB : Très bien, donc, euh, en quelques mots, pour me présenter. Stéphane Boyer. Maire du village d'Aussois depuis 2020. C'est un premier mandat. Puis, par ma profession, je dirige un établissement touristique, village vacances. Voilà, c'est ma profession depuis de très nombreuses années.

LP : D'accord. Donc vous êtes plutôt dans le tourisme ?

SB : Tourisme associatif.

LP : Alors du coup pour la deuxième question, qui porte plutôt sur l'enjeu de la transition. Bon, là, vous avez même la double casquette.

SB : Voyez, malheureusement, je vais me permettre, parce que moi j'ai marqué : c'est quoi ? Ça veut dire quoi, vraiment ? Ça veut rien dire, désolé, mais je suis parfois un petit peu franc. Mais quand on voit « à quelle proportion la transition des montagnes impacte-t-elle votre activité ? », la transition n'impacte rien du tout, puisque c'est ça un projet. C'est des choses comme ça. Est-ce que c'est le réchauffement climatique ? Est-ce que c'est ça que vous cherchez, ou la transition des montagnes impacte-t-elle ? Enfin, j'ai pas compris.

LP : Non parce que là-dedans, dans cette formulation, c'est plus à quel point, disons, le projet de transition prend de la place dans vos activités.

SB : Voilà, là j'ai un peu de mal, alors j'ai bien du mal. Mais j'ai déjà un peu de mal avec les mots de transition. Parce qu'on nous parle de transition comme si c'était une obligation. Oui, peut-être qu'à la fin, ça sera, ça sera l'objectif final, c'est possible. Mais pour l'instant, je pense qu'on est plus dans la diversification.

LP : Oui. (Arrivée de Leïlou sur la réunion) Bonjour Leïlou !

LM : Excusez-moi pour le retard, j'ai un problème de transport.

LP : On était sur la proportion de transition est un peu dans les activités de M. Boyer et aussi un peu l'imprécision de cette question. Voilà, monsieur Boyer était en train d'expliquer justement l'origine.

SB : J'ai un peu de mal avec « à quelles propositions, la transition des montagnes impactent-elles vos activités ? » Mais la transition de montagnes ? Ça n'existe pas en fait. Je ne sais pas comment définir c'est. À quelle proportion le réchauffement climatique impacte mes activités, ça, je peux répondre, mais la transition de montagne ? J'ai du mal à répondre à cette question parce que c'est, je comprends pas.

LM : Ok, mais du coup, c'est intéressant, parce que c'est que nous, notre sujet, c'est l'accompagnement des stations dans la transition des montagnes. Du coup, pour vous, en quoi cette notion est dérangeante ?

SB : Non non, mais c'est le fait de dire « à quelle proportion la transition des montagnes ? » C'est quoi, la transition des montagnes ? Qu'est-ce que vous mettez de derrière ?

LM : Alors, nous. C'est vrai que c'est dur à dire, parce que c'est tellement un pluridisciplinaire et ça touche beaucoup de secteurs, tout ça. Mais je pense que derrière la transition des montagnes, c'est une transition plus adéquate. Non, c'est vrai que là je vois pas très bien.

LP : De toute façon, je répondais en disant : économique et écologique. Nous on s'intéresse à ces deux types de transition en tout cas.

SB : Ok.

LP : Mais après derrière ces deux secteurs, économique et écologique, il y a toutes les questions touristiques.

SB : Dans tous les cas, en montagne, l'économie sera souvent liée à l'économie. Vous le savez certainement, puisque vous avez dû piocher un petit peu. Le modèle économique actuel dominant, si je ne parle que de ce que je connais, c'est-à-dire des stations de moyenne montagne. Mais « stations » au sens de, vraiment, qui offre une proposition de ski. Donc, effectivement, notre modèle économique de plus, depuis 60 ans, en tout cas sur Aussois, ce choix est basé sur les retombées liées à ce tourisme. C'est-à-dire que depuis qu'il y a une station, on a enrayé l'exode rural. On est passé d'un village qui était à peu près peu ou prou ou à 350 habitants dans les années 1960 à 700 actuellement. Donc on a quasiment doublé notre population en 60 ans. Et ça, c'est directement lié à l'activité économique de la station de ski. Station qui, à l'origine, a été créée pour maintenir et créer des emplois, et maintenir les jeunes au pays. Ça a fonctionné, et ça fonctionne toujours sur ce modèle-là. Voilà donc, ça, c'est effectivement notre, notre quotidien.

La transition, elle est liée... On nous parle souvent de transition en lien avec le réchauffement climatique et des modèles qu'on peut faire tomber. Vous avez certainement entendu parler du modèle *ClimSnow*.

LP et LM : Oui.

SB : Très bien. Donc les modèles *ClimSnow*, hormis sur des destinations peut-être plus dans le Sud, ou de plus basse altitude, où il y a là un bel avenir mais assez court. Sur notre destination à nous, que ce soit d'ailleurs Aussois ou la Haute-Maurienne, on a une visibilité en tout cas, une prédiction car ce sont souvent des modèles comme vous le savez, qui tourne. Les modèles ne sont pas inconfortables pour nous. Il y a une possibilité de ski avec un accompagnement de neige de culture jusqu'en 2050, avec des années et des années difficiles et des bonnes années. Donc ça c'est l'étude *ClimSnow* qui nous le dit.

Effectivement, on n'est pas dans l'urgence et ça, c'est important à prendre en compte, parce que tout ce que je peux vous dire après, effectivement, on n'est pas...

Je prends souvent comme exemple (le nom m'échappe) du Nord. Les gens sont partis parce que, du jour au lendemain, quasiment, les mines se sont arrêtées et ils n'ont pas eu le choix ils ont dû passer d'un modèle économique, porté par les mines de charbon, à autre chose. Et là ça a été violent. Alors que nous, il n'y a pas un chef d'entreprise qui nous dit : « dans trois ans, on ferme ».

Nous, on espère pouvoir avoir une certaine durée pour se diversifier. C'est vrai que je préfère parler de diversification que de transition. La transition, pour moi, ça veut dire qu'on abandonne un modèle et qu'on passe à un autre modèle.

Ça sera certainement le cas, parce que je ne suis pas climato-sceptique, loin s'en faut. Mais à nouveau, ça va se faire dans le temps et dans la durée. Donc quelque part notre mission, en tout cas, moi, c'est comme ça que je le ressens. On travaille dans la durée, c'est-à-dire qu'on va être conforter, me semble-t-il, un modèle d'une prestation de station moyenne.

Effectivement, il y a des projets qu'on pourra plus porter parce que, écologiquement, ils y font plus d'adhésion. Ou bien qui économiquement seront trop lourds, mais par contre on va essayer, en tout cas sur au choix, de conserver cette destination touristique hivernale qui, elle, nous génère de l'économie à l'année. Qui permet aux habitants de vivre, de s'installer et aux familles de d'avoir un projet de ville sur un petit territoire montagneux. Et à côté de ça, dans un temps long, on va essayer de se diversifier.

LP : Oui. Bah là, vous avez déjà répondu au point suivant avec les défis de votre station qui, selon vous et le rapport *ClimSnow*, ne sont pas insurmontables.

SB : Non, il y a une prise de conscience. C'est pour ça que je ne suis pas climato-sceptique. Il y a une prise de conscience que, effectivement, le réchauffement climatique aura un impact. Il se trouve que l'étude *ClimSnow* nous dit : « oui, vous allez avoir un impact, mais ce n'est pas pour demain. » Hum, alors, on a connu des années sans neige, jadis. Sauf que depuis, on fait de la neige de culture et donc ça fait très longtemps qu'on n'a pas connu une saison noire, c'est-à-dire où on ne peut vraiment pas skier. Mais c'est arrivé dans les années 1980-1990, avant le développement de la neige de culture.

Nous on est quand même sur un modèle qui effectivement fonctionne, va péricliter, et notre espoir, c'est que ce soit le plus tard possible. Parce que la plus grande question qu'on se pose, nous (*quand je dis « nous », je pense aux élus hein*). Dans les discussions et débats qu'on peut avoir, c'est quel modèle économique peut-il être mis en place et qui soit générateur d'autant de retombées ? Parce qu'en fait c'est ça notre vraie problématique. Vous le savez, pour un euro dépensé dans les remontées mécaniques, c'est entre quatre et dix euros, parce qu'on parle souvent de six en moyenne mais entre quatre et dix euros de retombées sur le territoire. Il y a une étude à côté qui s'est faite sur Val Cenis, 20 millions d'euros de remontées mécaniques = 80 à 100 millions de retombées sur le territoire. C'est énorme. Et c'est certainement pour ça qu'on est le plus, pas réticents, parce que ce n'est pas vraiment le terme, mais le plus démunis. On se demande bien : mais qu'est-ce qu'on peut trouver pour s'assurer de retrouver ce modèle ? Alors, la réponse, je crois qu'il faut être honnête : il n'y en a pas. Tout simplement. Je crois que les gens, parce que c'est le ski... vous pratiquez le ski ou pas du tout ?

LP et LM : Oui !

SM : Parce que c'est le ski nos vacanciers, nos touristes, nos clients, sont prêts à dépenser 1600 € pour un appartement de 30 m², pour certains, qui n'ont pas été rénovés depuis 30 ans. Ils sont prêts à mes trois mois de SMIC dans une semaine de vacances.

Et ça, honnêtement, je ne connais pas d'autres modèles.

Je crois que c'est le modèle le plus rémunérateur économique pour le territoire. À proportion gardée hein ! Pour une famille lambda, etc. Je ne parle pas forcément du luxe à 40 000 € la nuit. Mais quelque part, ça existe, on peut aller à Courchevel ou dans d'autres stations.

Mais bref, la difficulté pour nous, c'est qu'on sait qu'on a un modèle qui est rémunérateur. En face de nous, on sait que ce modèle va s'arrêter un jour. C'est là où je ne suis pas climato-sceptique et que le défi est terrible : comment faire ? Comment faire effectivement pour passer de ce modèle-là à un modèle qui va nous permettre de vivre. Mais l'objectif, c'est de vivre, pas de survivre. C'est ça notre vrai défi.

LM : D'où l'importance du terme « diversifié », puisque s'organiser dans l'urgence, avec progressive, dans ce centre d'intérêt, de trouver des activités qui compensent en fait peut-être seulement les personnels à la perte au fur et à mesure de cette activité.

SM : Et puis, il faut prendre en compte aussi. Je me suis pris quelques notes, donc je les donne des idées en vrac. Mais cette transition, la fin de ce modèle du « tout-ski » ne va pas impacter une destination, mais quasiment toutes les destinations de station moyenne puisque c'est l'objet de votre étude. Ce qui veut dire qu'on va se retrouver tous à chercher un modèle économique qui nous permette effectivement de continuer à vivre au pays. Mais ce qui va s'accroître, c'est la concurrence. C'est-à-dire que là globalement, pour les stations qui tournent le moins, on va faire six semaines d'activités plein pot, qui sont les hordes de vacances de fin d'année, et puis, en ce moment, des vacances d'hiver. Ça dépend des modèles et des stations mais c'est quand même le gros cœur de l'hiver : le bon chiffre d'affaires est fait à cette période-là. Et puis, surtout, il y a un public pour ça, on arrive tous à absorber la demande. Il y avait même des gens qui n'arrivent pas à trouver de places.

Par contre, une fois qu'il y a plus ce modèle-ski, c'est une de mes interrogations, c'est-à-dire qu'on va tous se retrouver en concurrence pour proposer alors un hiver sans neige, c'est-à-dire des sentiers de randonnée, des je ne sais pas quoi...

Et puis, surtout, est-ce qu'on doit tous se dire : bon, on va faire une luge d'été, on va faire, euh, je ne sais pas quoi. Mais on va tous avoir une luge d'été ? Mais c'est pas l'attractivité ça. Voilà. On va se retrouver en concurrence.

Donc une de nos difficultés à nous, ça va être effectivement de repérer nos atouts sur le territoire.

LM : Je ne comprends pas pourquoi il y aurait plus de concurrence, plus tard, à l'avenir, que maintenant ?

SB : Alors parce que, actuellement, on est en concurrence, mais sur le ski. Mais il se trouve que y a à peu près dix millions de français qui partent au ski (je crois que c'est le dernier chiffre qu'on a entendu. Grosso modo, il y a peut-être un tiers ou deux tiers qui vont dans les stations d'altitude et puis peut-être qu'on se partage l'autre moitié avec les petites stations et on répond à la demande. Actuellement, on a tous un produit neige à proposer.

Une fois qu'il n'y aura plus la neige, qu'est-ce qui va faire notre attractivité ?

Très souvent, moi, je vois porter des projets de luge quatre saisons, de tyrolienne, etc.

Mais on ne va pas pouvoir le faire. Enfin, quel est l'intérêt d'avoir dans toutes les stations une luge d'été et une tyrolienne ?

Vous voyez, c'est pas la même chose. Y a pas dix millions de français qui vont dire : « je mets 1000 € pour aller faire de la tyrolienne à Aussois. »

Voilà, c'est par rapport à ça, là, il y a un vrai public, un vrai marché pour le ski. Mais un modèle hivernal sans le ski, c'est plus difficile...

Il y a un risque, effectivement, de concurrence si on est (alors oui, j'ai oublié de préciser) dans la création d'équipements, parce qu'à un moment on va tous avoir les mêmes équipements, donc quelque part on se neutralise, mais quelque part on n'est pas plus attractif.

Hum. Je sais pas si ça répond bien à votre question.

LM : Si si, c'est plus par rapport à la demande pour le ski, y a beaucoup de public, comme vous le dites, mais pas sûr qu'il y en ait autant pour la tyrolienne et autres.

SB : C'est ça. Bah y a un marché captif qui, à nouveau, est prêt à nous laisser... Moi, je le dis, pour une famille de quatre personnes, on est à peu près à trois mois de SMIC. Bien sûr, je parle pas des grands domaines, Val-d'Isère, Méribel ou autres, mais sur des stations moyennes, peu ou prou, on doit être à deux à trois mois de SMIC, qui sont dépensés en une semaine si on additionne tout, hein, le transport, l'hébergement, les remontées mécaniques, le séjour, etc. Et ça c'est parce que, quelque part, on a une offre qui est proposée sur six semaines. À nouveau, je ne parle que très peu, de janvier et de mars parce que là, effectivement, on est plus en concurrence et il y a toujours de la place. Mais ce qui fait tourner nos modèles, ce sont vraiment les vacances de fin d'année et de février. Si on loupe ces modèles-là, économiquement, on s'en sort pas.

LP : Oui. Et plus, dans la perspective de progression... Vous avez dit que vous ne voyiez pas comment le modèle tout-ski pouvait être remplacé donc pour les opportunités autres...

SB : La difficulté est là. La vraie difficulté sera de dire de prendre conscience que le modèle du tout-ski, cette économie aussi forte, il faut prendre conscience qu'elle ne sera pas remplacée à cette hauteur-là. Je crois pas hein, après c'est à nouveau pour les raisons que je vous ai données.

Après, les opportunités. Moi, je pense qu'il faut, pour les stations moyennes, il faut recenser nos atouts et les exploiter.

Recenser nos atouts, c'est pas forcément que de notre point de vue, peut-être que nous, on a une vision un peu contrainte. L'hiver, c'est du blanc, c'est du ski, les activités de ski à la neige. L'été, c'est la randonnée et des activités d'alpinisme et autres. Mais peut-être qu'on a d'autres atouts que l'on ne perçoit pas pareil.

Voilà, donc peut-être qu'effectivement, dans les demandes ou dans les attentes, puisque c'est une question que vous avez un peu après, mais peut-être qu'organiser des audits de territoires qui pourrait être intéressant et qui pourrait être un accompagnement de l'État qui met quand même de la pression sur cette fameuse « transition ». Peut-être effectivement qu'il faut y penser.

Mais ça tombe bien, je crois que c'est votre « 7. Quel accompagnement attendez-vous de l'État ? ». Donc rappeler que les stations sont nées de la volonté de l'État, de proposer un « Plan neige ».

Pour la petite histoire, Aussois, station moyenne versant plein sud n'était pas dans le « Plan neige ».

Mais les habitants se sont mobilisés, la commune, la mairie, la collectivité se sont mobilisées pour créer cette station et, effectivement, elle marche depuis 60 ans.

Certains disaient « il n'y a pas d'avenir à Aussois », l'avenir leur a donné tort.

Je pense qu'effectivement, l'accompagnement devrait se jouer sur le fait de valoriser les atouts pour un public qu'on connaît pas. Et puis oui, il y aurait bien sûr l'accompagnement financier qui serait important pour préparer cette transition.

LP : Par « atout », vous entendriez plutôt, je ne sais pas : paysage ? équipement ? chaque chose, n'importe qui pourrait être favorable à la station ?

SB : Oui, c'est un peu ça, parce que nous on a recenser nos atouts. Je vais vous en parler, puisque, après, il y a la question sur les actions concrètes. Donc on en a quelques-uns des atouts sur Aussois (*Rires*). Mais je me dis, à nouveau, « qu'est-ce qui fera que, effectivement, Aussois sera une destination hivernale ? »

Ça me semble très compliqué à nouveau parce qu'on voit bien, si nos prochains hivers seront comparables à un mois de novembre... Je ne sais pas si vous vous êtes déjà trouvé des fois en novembre à la montagne, c'est joli hein mais bon voilà, si ce n'est que du brouillard et de la pluie, je vous assure que c'est pire qu'à Grenoble ou même qu'à Lyon. Même si ça reste des jolis paysages.

Il y a quelque chose qui serait intéressant aussi pour nous aider à franchir le pas ou nous rassurer.

C'est peut-être des études économiques. Tout à l'heure, je vous parlais d'études économiques en disant, on dit, en général, qu'un euro sur les remontées mécaniques, c'est six à dix euros sur territoire. Effectivement sur l'été, on le fait en déduction. Mais est-ce qu'il y a vraiment des modèles économiques qui pourraient nous dire, sachez que, potentiellement, une destination moyenne, voilà ce qu'elle peut générer pour la collectivité, pour ses habitants. Ça je serais incapable de dire moi combien dépensent nos touristes l'été par rapport à l'hiver. On sait que c'est moindre, mais de combien, je ne sais pas.

LP : Et vous alliez parler des actions concrètes !

SB : Il se trouve que dans le cas de la « diversification », et j'insiste là-dessus, et c'est pour ça que je vous dis qu'on n'est pas climatologue sceptique, ou je sais pas quoi. On s'est dit : bah voilà, nous, notre destination, elle va souffrir de la neige. Puis la clientèle a changé aussi : on fait plus du tout-ski. Il y a des familles qui font du huit heures de ski par jour, mais on voit bien que c'est un modèle qui est un peu moins vrai : les gens vont faire du ski, s'arrêter, se poser, aller se balader, etc.

Donc, sur Aussois, on porte plusieurs choses. On a déjà une offre de petite base de loisirs avec une piscine et un espace sauna, hammam extra, jacuzzi. Ça c'est une diversification sur le bien-être.

En termes d'équipement, on a une piste de tubing, quatre saisons, donc c'est comme une piste de luge, mais vous savez, sur une piste synthétique qui permet l'hiver de s'affranchir de la neige et l'été de retrouver cette sensation de glisse, même en été. On a investi là-dessus l'année dernière.

On a également la chance sur Aussois d'avoir un patrimoine fortifié, de l'époque sarde, libre de visites et donc sur lequel on travaille depuis trois ans maintenant. On a créé un espace autour des gravures rupestres. Là il s'agit plutôt de tourisme culturel, dans la diversification.

Et puis, on est en train de travailler dans le cas de projets européens. Le premier était dans le cadre d'un PITEM et là on est dans un Alcotra : TransiT. C'est justement du tourisme soutenable.

On travaille là pour réaménager un premier étage d'un des bâtiments de fortification pour le dédier à la création artistique ou artisanale. Ce sont trois salles qui seront là, qui peuvent recevoir des expositions. Donc là, on travaille sur la diversification touristique à destination du public touristique culturel.

Et puis on porte un projet aussi d'embellissement de notre village. Ainsi, quand on fait des travaux, on remplace le réseau et jusqu'à présent on avait plutôt tendance à remettre un enrobé systématiquement, et puis des trottoirs, et puis roule. Donc là dans le cœur du village depuis trois ans, on va mettre du dallage. Là, on vient de refaire la

rue de l'Église, qu'on a piétonniser. On a un projet de rénovation de la place du village qu'on va à nouveau piétonnier aussi, avec toujours un effort esthétique en mettant ces dalles de luzerne. L'idée est d'embellir notre village, pour ses habitants, au quotidien, parce que les habitants, comme les touristes, apprécient ce côté piéton, côté sécuritaire. Je suis dans un espace où, vous qui vivez en ville, vous le savez, il n'y a pas de bruit, je n'ai pas à regarder quand je traverse la rue. C'est aussi d'embellir notre village et renforcer notre attractivité touristique. Parce que si l'on dit « bah tiens ce petit village, c'est beau », quand on a le choix entre deux destinations, on dira « ah bah tiens je vais aller à Aussois parce que le village est joli ». Donc, c'est aussi se différencier un petit peu par rapport, peut-être, à des stations moyennes qui ont été créées du « Plan neige » où là on est sur des barres d'immeubles. Donc forcément, pour renforcer l'attractivité du village, c'est important de se différencier.

Voilà donc, euh après « y-a-t-il, des initiatives qui ont bien fonctionné ? » Oh là, on est un peu court pour avoir des retours d'expérience. On voit bien que le *tubing* fonctionne l'été, l'hiver un peu moins, les gens, préfèrent faire de la luge à côté. Mais c'est une année de neige donc, effectivement, le *tubing*, l'appui synthétique, elle est pratiquée hein, ça reste attractif. Mais de là à dire que ça fera venir des gens, pas sûr.

Mais c'est un équipement, c'est un petit plus. Notre espace bien-être, on voit qu'il sature presque donc il a une très bonne fréquentation.

Voyez, je vais pas dire, c'est parce que... À nouveau vous êtes à Lyon, c'est pas parce qu'on vous dit « bah tiens à Aussois ils ont un espace bien-être, c'est pas ça qui va déclencher l'achat du billet ». Vous allez vous dire, bah moi je vais à mon spa habituel ou je ne sais où.

Après sur tout ce qui est tourisme culturel. Comme l'espace gravures rupestres est un projet à contrat européen, pour l'instant l'entrée est gratuite. Et on a plus un effet d'aubaine, c'est-à-dire des gens qui viennent visiter en grande majorité, sur 15 000 à peu près de passages, je pense que les 80 ou 90 % des gens, c'est un effet d'aubaine. Ils visitent ses fortifications dans lesquelles on peut déambuler, et puis, soudain, ils découvrent qu'il y a un espace des gravures rupestres.

Je ne suis pas certain que les gens viennent exprès pour le voir, hormis ceux qui sont vraiment dans recherche-là.

Et puis, actuellement on travaille avec ce nouveau plan européen sur TransiT où on va essayer de créer des séjours autour de la lumière de l'art créatif pour faire venir des gens hors période, sur les ailes de saison, sur les périodes de juin un peu plus calmes, de septembre, avec des séjours combinés. Avec des packs tout compris, le but est « j'apprends et je loge sur le territoire ».

LP : Si vous voulez, vu le temps, on peut peut-être passer directement à l'idée de deux communautés. Alors ça, vous pouvez être libre de ne pas comprendre la pertinence de cette initiative, vous ne nous vexerez pas. On a eu d'autres retours pas forcément très enclins à cela.

Mais voilà c'était quand même pour avoir votre avis, si jamais une communauté d'échanges entre des stations en transition pourrait être similaire. À quoi pourrait-elle servir précisément ? Qu'est-ce qu'on pourrait vraiment mettre en place pour qu'elle soit la plus adéquate et la plus pertinente possible, dans sa forme et dans son contenu ?

SB : Alors, je ne vous cache pas que moi, j'ai marqué « pas d'avis ». Parce qu'effectivement, c'est pour faire quoi ? Ce qui manque, c'est pour faire quoi ? Quel est son objet ? J'ai bien compris que, effectivement, on regroupe les gens et qu'on serait plutôt sur une communication d'expériences réussies, bien sûr, ou même, qui ont échoué pour dire : « n'allez pas là-dedans, n'allez pas explorer ça »...

À nouveau, on est toujours dans un secteur concurrentiel, je parle uniquement des stations moyennes, puisque c'est bien là l'objet. Il y a toujours cette petite concurrence, donc le truc qui marche super bien, je ne sais pas si on a envie de le dire, « faites-le chez vous, vous allez nous prendre des clients. » Non mais par contre, peut-être qu'il y a des choses plus générales qui peuvent être recensées, qui sont dans de l'accompagnement, de bonnes expériences.

Peut-être. Je n'ai pas vraiment d'avis, honnêtement, je ne critique pas mais je n'arrive pas à l'appréhender.

LM : Est-ce que vous êtes déjà dans des communautés aujourd'hui qui fonctionnent sur le même principe ?

SB : Non, par contre du coup, j'ai été chercher un petit peu voir si ça existait ou pas. Je ne sais pas si vous avez entendu parler du projet TranStat ?

LM : Oui, c'est un projet géré par Emmanuelle George.

SB : Oui, voilà, c'est un projet lancé par l'INRAE. Et du coup, j'ai l'impression que c'est un petit peu la même chose que ce que vous appelez la « Communauté d'acteurs ». Est-ce que c'est la même chose, pas la même chose, est-ce que c'est que le partage d'expériences, des bonnes et des mauvaises choses ? J'en sais rien.

LM : Pour TranStat, c'est un projet qui dure sur cinq ans. L'objectif est de créer un outil interactif qui permet de retranscrire toutes les expériences. En fait, c'est assez ciblé, c'est-à-dire que le projet s'est fait sur, je crois 7 pays alpins et 9 stations donc ça reste quand même un petit effectif.

Cette Communauté sur laquelle on travaille a vraiment pour but de rassembler beaucoup de stations de France, à la fois dans la région AURA mais pas que. On a à la fois deux deux commanditaires, le SGAR d'AURA et le CEREMA, à l'échelle nationale.

La Communauté aurait d'ailleurs pour but de perdurer dans le temps, au-delà d'une durée de cinq ans donc voilà, mais l'objectif reste quand même similaire, dans le sens où l'idée est de partager, d'essayer de coopérer pour trouver un modèle viable pour les stations. Donc, oui, on reste quand même toujours dans cette idée-là.

SB : Mais oui dans tous les cas, l'échange est tout bien. Après la concurrence c'est bien aussi car ça nous permet de ne pas nous reposer sur nos lauriers. Toutefois, vous ne l'ignorez pas, les maires, nous sommes très sollicités, surtout si l'on est en activité professionnelle, c'est compliqué d'en rajouter. Je crois que dans la semaine, j'ai dû recevoir, six ou huit invitations pour des séminaires, des assises, des rendez-vous, des ci, des là. Grand public hein, enfin, destiné aux maires. Au bout d'un moment on se dit, mais voilà. Quand on n'est pas retraité, c'est un peu plus compliqué.

Donc oui, je ne suis pas ni contre ce modèle, je pense que ça peut être pertinent. Mais le « ça peut » c'est toujours pareil, que va-t-on y mettre et à quoi cela va servir ? Le partage d'expérience peut être intéressant. Peut-être aussi que s'il y a l'État, cela permet de faire remonter des difficultés. Mais est-ce que c'est juste un auditeur ou des gens derrière qui peuvent actionner des leviers pour nous aider ? Il ne faut pas que ce soit juste un cercle de bavardage. Sinon, il y a TikTok pour ça. *(Rires)*

LP : Oui, donc pour tout ce qui est contribution, ce sont nos retours les plus fréquents. Surtout au niveau du temps disponible. C'est pour cela qu'on essayait que dans les animations (si l'on doit se projeter sur ce qui serait mis en place) pas plus de 30 minutes parce que tous les retours de personnes participant à des communautés ou autres, nous disent qu'au-delà de 30 minutes les gens n'ont pas le temps pour ça.

SB : Bien sûr, c'est très compliqué, même si les projets sont importants puisqu'on parle de l'avenir de nos territoires. Mais tous les sujets sont importants. Je viens de recevoir le prochain ordre du jour de la communauté de communes, c'est important. Je viens de recevoir le projet du Conseil d'administration dans 10 jours, qui doit faire à nouveau 70 pages, c'est important. Tout est important. Donc je n'ai pas le temps de tout lire, de tout appréhender, il y a beaucoup de sollicitations. Peut-être que ça peut être intéressant, peut-être qu'il y a des élus qui ont un peu plus de temps et qui veulent faire part de leur témoignage et retours d'expériences, pourquoi pas. À voir. Vraiment je l'appréhende mal.

LM : Et même si l'on a compris que pour vous, c'était compliqué à appréhender, sur quelles thématiques vous souhaiteriez discuter ou aborder ? On a ciblé des thématiques comme la diversification, les problèmes d'enneigement, énergie/ressources et même emploi/formation. Est-ce que vous pensez à d'autres ?

SB : Non. Toutes les thématiques sont intéressantes mais sont déjà abordées dans d'autres cas. Je pense à l'énergie, on voit bien qu'on a tous ces plans de rénovation qu'il faut mettre en œuvre, la pression qu'il y a sur l'eau et son utilisation. Dans les choses qui sont à aborder, alors peut-être qu'il y a de bonnes pratiques intéressantes à aborder dans ces domaines-là. Parce qu'effectivement, nous on a du mal des fois à répondre à toutes ces injonctions, qu'on reçoit quasiment tous les jours. Donc oui, ça peut être intéressant dans ce cadre-là. Sur le tourisme durable, parce que quand je dis tourisme durable, je parle, moi, des ailes de saison. Le quatre-saisons, tant mieux si on y arrive un jour. Mais effectivement, commençons par les ailes de saison. Cela peut être intéressant de travailler là-dessus et d'avoir des échanges, des retours. Peut-être qu'on manque aussi de connaissance du public qui pourrait être intéressé. Et puis il y a toutes les fausses bonnes idées, ou bonnes idées, tout simplement. Mais un moment, c'était le *coworking*. Tout le monde voulait faire du *coworking*. Il fallait des salles de *coworking* partout. Même nous, on l'avait imaginé. On se disait que les gens allaient venir travailler à la montagne. Mais est-ce qu'il y a un vrai marché ? Vous voyez ça, la question du marché : quel est-il ? y en a-t-il un ? Je pense que c'est peut-être ça qu'il faudrait travailler. Quel est le marché quand on a plus de ski ? Et ça qui

peut nous dire ? Mais ça, c'est peut-être intéressant de dire : « bah, voilà le public auquel vous pouvez vous adresser est celui-ci... ». Alors, quelle est l'offre qui est attendue ? On n'a pas cette connaissance- peut-être.

LP : Ok ok. Oui, moi j'avais une question si on peut revenir sur les acteurs. Voilà, si jamais vous deviez vous projeter sur votre participation. Est-ce que vous préférez discuter avec d'autres élus ?

Des personnes de l'État ?

SB : Alors d'autres élus. Moi, je fais partie, enfin Aussois, de l'ANMSM. C'est très important que vous les contactiez pour votre sujet. Ils vous vont donner plein de conseils, il y a Pierre Vollaire qui est le maire des Orres, président de la Commission durable. Ils sont à Paris eux, enfin le siège. Par définition, ce sont des élus de stations. Il y a une centaine de maires représentés, Pyrénées compris. Vous avez l'ANET et l'ANEM aussi. On aime bien les acronymes. (*Rires*) Ça peut être intéressant pour votre projet et peut-être pour trouver des personnes-ressources.

LM : Ces associations-là, est-ce qu'il y a des échanges, des discussions qui sont programmées, ou des rencontres qui vous permettent d'échanger sur des thématiques de diversification ?

SB : Dans « Cimes durables », oui un petit peu, enfin dans l'ANMSM. Ça revient de plus en plus maintenant, on le voit dans nos échanges ou nos rendus de rapport. Il y a toujours maintenant un rapport sur l'écologie, l'économie, des choses comme ça. C'est pour cela que je vous invite à essayer de prendre contact avec eux et d'essayer de voir les personnes-ressources. Après, dans les acteurs, si c'est pareil, qu'entre élus, c'est bien, il n'y a pas de souci mais on a quand même pas mal d'instances là-dessus assez bien fédérées. Mais je pense que sur votre Communauté d'acteurs, non je pense qu'il faut effectivement qu'il y ait des représentants de l'État qui entendent les difficultés des territoires et qui viennent en appui. Mais aussi il faut prendre en compte, parce que quand on est à Paris (c'est très provincial de dire ça) la réalité n'est pas la même que sur le terrain. C'est bien beau de dire « Y a qu'à, faut qu'on », « arrêter le ski », etc.

Des acteurs écologiques peuvent aussi être intéressants, du moment que ce ne sont pas des extrémistes. Comme vous le savez, le ski est très clivant donc si ce sont des gens qui se positionnent en disant « le ski c'est fini » et qu'ils mettent toute leur volonté pour le faire arrêter tout de suite, forcément les premières réunions vont être compliquées. Par contre, si ce sont des gens ouverts, qui comprennent les enjeux sur le territoire et qui sont prêts à accompagner, c'est intéressant.

Les scientifiques pourrait être intéressants aussi. Effectivement, on raisonne sur des 30-40 ans et on parle tout le temps du « réchauffement » alors que oui, il y a un « réchauffement » de la température. Par contre, il y a un « changement climatique », ça c'est certain. Je pense que c'est plus habile de parler de « changement climatique », ce n'est pas nier le réchauffement hein. Mais on le voit tous et c'est du concret. Parce que vous aviez une question « est-ce que la population est sensible à ça ? », c'est terrible mais quand vous leur parlez de réchauffement climatique alors que l'année dernière il pleut tout le mois de juin et de juillet, vous comprenez bien que le réchauffement climatique décrédibilise malheureusement tous les faits scientifiques. Alors que si on parle de changement climatique, là le bon sens populaire reprend le dessus et dit « bah oui, ce n'est pas normal qu'on est un mois de juillet humide », même si c'est arrivé il y a 50 ans. Mais surtout les intensités, je crois que les vrais défis climatiques seraient peut-être l'absence de neige, avec une année noire, mais c'est surtout l'intensité. Peut-être qu'on sera aussi avec des chutes de neige de 3 mètres d'un coup, qui nous tombent en une semaine, en deux jours, en trois jours, que sais-je.

LM : Le terme « dérèglement » vous parle aussi ?

SB : Oui, ça peut être du dérèglement. Mais pour avoir assisté à quelques conférences, ils ont du mal à dire les effets concrets. Pour certains, on sait que maintenant la montagne se réchauffe plus vite, en termes de température. Par contre, sur les effets sur le territoire... L'autre jour, j'ai assisté à une conférence par quelqu'un qui est vraiment scientifique, qui alerte en disant que le réchauffement est catastrophique et qui ont des modèles qui disent « voyez, la France, on a deux options : soit on devient la Méditerranée, soit on devient l'Écosse ». Parce qu'il y a plein de choses que les modèles n'arrivent pas à analyser. Ça c'est intéressant de regarder. À nouveau, cela ne signifie pas « tout va bien madame la Marquise, ne nous occupons de rien », le sujet est vraiment de dire qu'à un moment le modèle primitif, prévoit à 50 ans, on a du mal. Ce sont des modèles scientifiques qui tournent, on donne les données, + 5°C en moyenne sur 20 ans, voilà ce que ça va donner. Je pense que ces modèles sont bons mais sur le terrain, concrètement. Pourquoi est-il tombé un mètre de neige l'autre jour dans le centre de la France et dans les Alpes, il est tombé 4 cm ? Ça c'est du concret.

LM : Et des économistes ? Justement pour faire le lien avec des études, savoir s'il y a un marché à exploiter ?

SM : C'est ça. C'est ça, oui oui. Je pense qu'il faut une vraie prise de conscience économique. Alors, le but n'est pas de nous dire ce qu'il faut faire, mais peut-être nous donner les pistes en nous indiquant « voilà ce que cette piste-là génère, voilà ce modèle ». Mais ce doit être bien approprié parce que si c'est pour nous parler à nouveau de deux modèles qui existent dans des pays, mais qui ne sont pas la France ou qui ne sont pas les Alpes, c'est bien sauf que des fois les modèles ne sont pas transposables. Notre espace bien-être est à la dimension de notre village, on n'a pas fait le site à Courchevel, vraie base avec effet vague, surf, un truc à 20 000 €, parce qu'eux ils ont le public qui peut se permettre de mettre 50 € d'entrée (ou je ne me souviens pas bien du prix d'entrée). Nous, notre public, à moins de devenir une station luxueuse... Ça, par contre, les économistes sont intéressants là-dessus en disant « attention, vous voulez porter des projets, c'est bien beau de vouloir faire un truc magnifique, mais est-ce qu'il y a un public ? ». Est-ce que nous il y aurait du sens de faire un hôtel cinq étoiles ? Peut-être que oui, ça serait super bien avoir un cinq étoiles, mais s'il n'y a personne dedans, c'est pas top. Donc les économistes peuvent être intéressants, bien sûr.

LP : Ok, ok. En soit, vous avez un peu répondu à toutes les questions, à moins que Leïlou tu ne vois un point qui n'a pas été abordé. Moi, je suis très satisfaite de cet échange. Mais nous pouvons peut-être libérer M. le Maire.

LM : Oui, je pense qu'on va faire ça. Peut-être qu'on vous renverra un mail si on veut préciser une réponse ou si nous avons une nouvelle question, si vous êtes d'accord.

SB : J'essaierai d'y répondre. Moi, ma demande, c'est juste quand vous aurez avancé. Parce que votre projet est pour quand ?

LP : Le rendu final est en avril.

SB : Ah oui, c'est proche !

LP : C'est très proche, oui. (Rires)

SB : Bah, je serai ravi d'être destinataire de votre rendu final.

LP : Oui. On a prévu, bien sûr mais vous faites bien de nous le repréciser. De toute façon, on a comme projet d'envoyer à toutes les personnes qu'on a pu solliciter durant tout ce travail.

SB : Très bien. Si vous voulez le présenter à Aussois et faire venir des gens qui vont dormir la veille pour vous écouter le lendemain matin, ça c'est du tourisme durable et c'est avec plaisir qu'on vous accueillera dans notre nouvelle salle des fêtes rénovée pour renforcer l'attractivité du village. (Rires)

LP et LM : Ah bah c'est très gentil. Merci beaucoup.

SB : Merci à vous, et bon courage pour vos études et ce projet.

LP et LM : Merci, au revoir. Bonne continuation.

5.4. Nicolas Évrard – Semnoz (Haute-Savoie)

[Nicolas Évrard - Membre \(suppléant\) - Le Comité européen des régions | LinkedIn](#)

Durée : 1h01

 Semnoz (74)

Thème : Identité et transition des stations de montagne

Mots clés : identité locale, tourisme durable, gouvernance, Plan Avenir Montagne, finance, innovation territoriale, coopération.

Résumé de l'entretien :

Présentation de l'Intervenant

Identité

M. Évrard est maire de Servoz depuis 2014.

Fonctions

Il occupe également le poste de premier vice-président de la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc. Par le passé, il a été conseiller auprès de divers ministères.

Origine de l'engagement

Son attachement à Servoz découle de ses origines familiales. Après une carrière dans les affaires européennes, il a commencé à s'investir dans les problématiques liées à la montagne dès 2001, notamment au sein de l'Association européenne des élus de montagne.

Vision de la Transition des Stations de Montagne

Enjeux Identifiés

Impact du réchauffement climatique

- La réduction du manteau neigeux affecte particulièrement les petites et moyennes stations.
- Il est nécessaire d'adapter les modèles touristiques pour faire face à ces conditions climatiques changeantes.

Économies locales fragilisées

- Les stations de montagne, fortement dépendantes du ski alpin, voient leur modèle menacé par les changements climatiques et économiques.
- Une diversification économique devient impérative pour leur pérennité.

Plan Avenir Montagne

Objectifs du plan

Ce plan, mis en œuvre après la crise sanitaire, vise à accompagner la transition des stations de montagne.

Deux volets principaux

- 1) **Ingénierie** : Apporter un appui technique pour concevoir des solutions adaptées aux territoires.
- 2) **Investissements** : Soutenir financièrement les projets, bien que certains soient encore en cours de développement.

Le plan met particulièrement l'accent sur l'accompagnement des petites stations vers un modèle durable.

Les Besoins des Territoires de Montagne

Adaptation et Diversification

- Dépasser le modèle unique basé sur le ski alpin.
- Développer de nouvelles activités touristiques adaptées aux spécificités locales, telles que la randonnée ou le tourisme culturel.
- Favoriser des solutions personnalisées plutôt que des approches standardisées.

Renforcement de l'Ingénierie Territoriale

- Accompagner les élus et les acteurs publics dans la conception et la mise en œuvre de projets innovants.
- Encourager les synergies intercommunales pour mutualiser les ressources et compétences.

Soutien Financier

- Investir dans des projets structurants pour s'éloigner du modèle centré sur le ski.
- Aider les collectivités locales à financer leur transition sans alourdir leurs charges.

Focus sur Servoz : Un Cas Emblématique

Particularité de la Commune

Servoz est une petite commune sans remontées mécaniques, mais qui bénéficie de la proximité touristique de la vallée de Chamonix. Malgré une tradition touristique ancienne, la fermeture progressive des hôtels et cafés a marqué un déclin.

Opportunités de Diversification

- 1) **Tourisme durable** : Valoriser le patrimoine naturel, notamment les gorges de la Diosaz, qui attirent 50 000 visiteurs par an.
- 2) **Agriculture locale** : Encourager des initiatives agricoles pour renforcer l'économie locale.
- 3) **Énergies renouvelables** : Investir dans des projets pour réduire la dépendance aux modèles traditionnels.

Défis Structurants

Modèles de Gestion des Stations

Le passage de la gestion privée à un portage public dans de nombreuses stations augmente les charges des collectivités locales, limitant ainsi leur capacité d'investissement.

Manque de Coopération Intercommunale

Contrairement aux territoires littoraux, les régions de montagne souffrent d'un déficit de collaboration entre communes. Un modèle intégré pourrait permettre une meilleure gestion des ressources et une planification plus efficace.

Tourisme : Nature, Histoire et Nouveaux Modèles

Le Tourisme de Nature et d'Histoire : Une Transition en Cours

Les paysages et traditions locales restent des atouts majeurs. Aujourd'hui, ces ressources sont enrichies par des activités modernes, telles que l'escalade, et par des initiatives éducatives axées sur les liens entre nature et culture.

S'inspirer des Modèles Étrangers : Le *Slow Tourism*

Le slow tourism, inspiré notamment du mouvement italien Slow Food, encourage une immersion dans le territoire par la découverte des produits locaux, traditions culinaires et expériences culturelles.

Un Tourisme de Proximité et de Découverte Intelligente

Les visiteurs recherchent de plus en plus des expériences simples et conviviales. Ce modèle renforce les liens sociaux et offre une alternative aux destinations de masse comme Chamonix.

Les Défis de la Gouvernance en Montagne

Un Cadre Institutionnel Spécifique

La montagne bénéficie en France d'un cadre législatif unique, notamment grâce à la Loi Montagne. Cette gouvernance repose sur la participation d'élus locaux, de professionnels socio-économiques et de spécialistes de l'environnement.

Les Commissariats de Massif : Des Acteurs Clés

Ces entités animent et accompagnent les territoires dans leurs transitions, en mobilisant des fonds européens et en coordonnant les projets locaux.

Défis Structurels et Financiers

Clarification des Ressources Financières

Les territoires de montagne doivent composer avec des financements complexes, combinant des fonds européens (FEDER), nationaux (FNADT), et régionaux, souvent en concurrence avec d'autres zones comme les métropoles.

Mobilisation des fonds européens

Les dispositifs d'accompagnement, tels que les espaces valléens, ont permis de mobiliser des fonds européens via l'IGEO et des fonds FEDER spécifiques aux Alpes et au Massif central. L'objectif principal était de diversifier le tourisme sur quatre saisons.

Période et objectifs

Ces efforts, initiés entre 2007 et 2014, visaient à soutenir les territoires dans leur transition.

Origine des financements

Les financements proviennent principalement :

- De l'État, via le FNADT et les contrats de plan État-région.

- Des régions, bien que les territoires de montagne doivent souvent rivaliser avec des zones métropolitaines mieux équipées pour capter les financements publics.

Défis d'accès

Cette concurrence a été soulignée par l'ANEM et pose la question de clarifications nécessaires sur l'allocation des ressources.

Modèle économique

Rethinking territorial models

Il est impératif de repenser le modèle économique des territoires. Les acteurs locaux (communautés de communes, élus, structures de coopération) sont essentiels dans ce processus. Toutefois, il existe :

- Une perte de compétences en développement territorial.
- Un manque de coordination ou d'opérationnalité des bureaux d'études privés et de l'État.

L'auto-développement : une piste à réactiver

Inspirée de la loi Montagne de 1985, cette idée pourrait mobiliser les acteurs locaux avec un soutien financier (national, régional ou européen) pour recréer de la richesse locale.

Financements pour la transition

Complexités et solutions

Les investissements nécessaires pour les stations de ski sont difficiles à anticiper. Quelques pistes incluent :

- La mutualisation des moyens entre stations.
- Une meilleure intégration des financements grâce à des outils comme les ITI (Investissements Territoriaux Intégrés).

Approche cohérente

Ces dispositifs permettraient d'aligner les financements européens, régionaux et locaux pour une gestion simplifiée et efficace.

Espaces valléens

Inspirés des communautés de montagne italiennes, les espaces valléens offrent une échelle de travail pertinente pour pallier la petite taille des communes et élargir les perspectives de financement. Ils restent un modèle clé pour accompagner les transitions territoriales.

Le modèle des SCOT en Savoie

Couverture territoriale large

En Savoie, les SCOT couvrent souvent des périmètres larges par vallée, regroupant parfois plusieurs espaces valléens. Cette organisation favorise les complémentarités entre territoires.

Comparaison avec d'autres régions

En Haute-Savoie et Isère, des divisions liées à la proximité des métropoles comme Lyon compliquent la gouvernance intercommunale. Structurer les domaines skiables à ce niveau améliorerait la solidarité et l'impact économique.

Enjeux territoriaux et environnementaux

Les aspects à traiter incluent :

- Le logement des saisonniers.
- L'analyse des UTN (Unités Touristiques Nouvelles).

Organisme citoyen et collaboration

Xavier Roseren, ancien maire des Houches, a initié un organisme citoyen pour réfléchir aux transitions. Cette démarche collaborative s'inspire de conseils locaux comme celui mis en place avec le SCOT.

Spécificité locale

La circonscription représente 50 % de l'économie touristique de Haute-Savoie et concentre deux tiers de l'industrie du décolletage. Les enjeux y diffèrent des autres massifs, comme le Massif central.

Suggestions de lieux emblématiques

Quelques exemples notables :

- **Vallée de Chamonix** : Diversification économique avec des tiers-lieux.
- **Alpe du Grand Serre** : Projet porté par l'association "La Morte Vivante".
- **Bourg-Saint-Maurice** : Modèle de vie à l'année grâce à la station des Arcs.
- **Six-Fer-à-Cheval** : Projet de grand site classé avec Stéphane Bouvet.

Des exemples comme Val Orsigne montrent les défis spécifiques des petites stations ou territoires modestes.

Communauté sur Expertise Territoire

- **Besoin d'opérationnalité** :
 - Fournir des solutions concrètes et pratiques plutôt que des principes généraux ou des recommandations vagues.
 - Exemple cité : Aller au-delà de phrases comme « soyez meilleurs dans la gestion de l'eau » pour proposer des méthodes applicables.
- **Exemples inspirants et contextualisés** :
 - Analyse des expériences réelles : Comprendre pourquoi certaines initiatives ont réussi ou échoué (ex. la Clusaz).
 - Proposer des étapes et processus pour adapter ces expériences aux contextes locaux.
- **Démocratie participative** :
 - Encourager des consultations locales en amont des prises de décisions.
 - Diversifier les approches participatives : ateliers pré-décisionnels au lieu de simples réunions publiques descendantes.
 - Nécessité d'espaces de discussion collective pour anticiper les transitions ou adaptations.

- Le pouvoir des maires étant très centralisé, il est difficile d'instaurer des discussions ouvertes avec les citoyens.
- Relation verticale entre citoyens et élus, reflétant un schéma de gouvernance très hiérarchique en France.
- **Complexité des structures d'ingénierie territoriale :**
 - Multiplicité des acteurs institutionnels (Banque des Territoires, NCT, ministère de la Transition écologique, etc.).
 - Problème de communication entre ces entités, ce qui complique l'accès aux ressources et outils disponibles pour les collectivités.
- **Dimension participative :**
 - Favoriser une implication active des membres avec des rôles bien définis.
 - Offrir une plateforme collaborative pour partager et coconstruire des solutions.
- **Focus sur les processus :**
 - Ne pas fournir des solutions "clés en main", mais documenter et partager des méthodologies et des approches.
 - Permettre aux collectivités de choisir les outils et processus les plus adaptés à leur contexte.
- **Aide à la décision :**
 - Apporter des outils concrets pour structurer les décisions locales.
 - Mettre en valeur des expériences et des processus réussis comme guides.
- **Connecter les ressources existantes :**
 - Favoriser l'interconnexion entre les outils et ressources d'ingénierie territoriale déjà disponibles.
 - Assurer une meilleure communication entre les divers acteurs institutionnels.
- **Simplifier l'accès :**
 - Rendre les ressources et outils existants plus accessibles et compréhensibles pour les collectivités locales.

En résumé :

Besoins des élus

Les attentes pour une plateforme comme Expertise Territoire incluent :

- Des outils et solutions concrètes adaptables au contexte local.
- Une gouvernance participative, avec des consultations locales en amont des décisions.

Rôle clé d'Expertise Territoire

La plateforme pourrait faciliter l'accès aux outils existants (Banque des Territoires, NCT, etc.) et encourager les échanges entre acteurs locaux.

5.5. Yann Jaccaz – Praz-sur-Arly (Haute-Savoie)

Yann Jaccaz - Maire de la station de Praz-sur-Arly

Durée : 1h et ½

Praz-sur-Arly (74)

Mots clés

Transition des stations de montagne ; logement saisonnier ; diversification économique ; impact climatique ; label ; patrimoine ; rôle de l'État.

Citations à retenir

- **Résultat de l'étude Climsnow** : « Leur message, c'est dire qu'on va avoir des hivers qui ne se ressembleront jamais l'un à l'autre. Globalement, on a à peu près encore 30 ans pour eux devant nous où on sait qu'on pourra encore vivre du ski, mais avec ces scénarios qui vont différer d'une année sur l'autre. Donc ça veut dire une économie du ski qui sera forcément plus fragile, puisqu'on pourra faire des bons hivers et puis des mauvais hivers ».
- **Investissement dans les remontées mécaniques** : « Malgré les deux dernières années qui ont été très mauvaises, sur 10 ans, on est excédentaire (...). En fait, on est quand même dans une période où, en gros, tout le monde est en train de dire que les stations, il faut qu'elles s'arrêtent. Le ski, c'est fini. Non, ce n'est pas terminé. Comme je disais, nous, on a fait notre étude climatique. Si on nous dit qu'on a un avenir pendant encore 25 ou 30 ans, ça veut dire forcément que vous êtes obligé de faire des investissements. Parce que les remontées mécaniques, au bout d'un moment, il y a un entretien régulier ».
- **Le rôle financier de l'État** : « L'État finance des industries en perte de vitesse, alors qu'il faudrait investir là où il y a un avenir. »
- **Dépendance à l'« or blanc »** : « Changer un modèle économique dans des communes de montagne, c'est presque impossible. On peut compenser en partie, mais remplacer les retombées économiques du ski est extrêmement difficile. »
- **Action pour la diversification** : « Le plan d'eau, c'était un projet de retenue collinaire pour la neige de culture, mais on a décidé d'en faire aussi une base de loisirs estivale pour répondre à la diversification. »
- **L'animation de la Communauté** « nécessite de solliciter des compétences variées au regard des sujets qui eux-mêmes le sont assez. »
- **Les réseaux sociaux comme outil de communication pour la Communauté** : « Je vois que notre directrice générale des services nous a créé, il n'y a pas longtemps, un profil sur LinkedIn, en disant que c'est aussi un réseau par lequel on peut partager les bonnes

pratiques. Donc, elle trouve cet outil intéressant aussi, pour justement, améliorer nos pratiques administratives ou nos politiques économiques avec les autres communes. »

- **Pilotage de l'État à l'échelle nationale** : « Les élus, ils peuvent être là en participant, en amenant de la cellule grise, qu'ils soient là pour l'amener et pour en retirer aussi, c'est ça qui est intéressant dans les échanges, mais on n'a pas le temps d'aller piloter, ce n'est pas possible. »

Contexte de l'entretien

L'entretien avec **Yann Jaccaz** a eu lieu le **jeudi 6 mars**. Cet entretien d'**une heure et demie** a été conduit dans le cadre d'échanges dynamiques et constructifs, marqué par la richesse et la densité des réponses données par **Y. Jaccaz**. La visioconférence a été **enregistrée** directement sur l'application Teams afin de permettre une analyse approfondie et une retranscription complète. La grille d'entretien, élaborée en amont, a été parfaitement suivie et quasiment aucune des questions préparées n'a été omise. La discussion fut très fluide, agréable et très riche en informations.

Yann Jaccaz est **maire de Praz-sur-Arly** depuis 2008, il est à son troisième mandat. Avant d'être maire, M. Jaccaz a été directeur de l'office de tourisme pendant cinq ans. Il a une activité ponctuelle autour de l'écriture de bandes dessinées pour les exposer gratuitement dans les sentiers ludiques de Praz-sur-Arly.

Praz sur Arly est une petite station de montagne, orientée nord, située dans le département de la Haute Savoie. L'économie locale repose en grande partie sur le tourisme hivernal lié au ski, dont 80 % de ses habitants vivent directement ou indirectement de la manne touristique. Toutefois, sur 10 ans, la station est excédentaire et fait partie de l'« Espace Diamant », géré par l'exploitant *La Belle Montagne*. Ce modèle économique est désormais confronté aux effets du réchauffement climatique (alternance entre hiver doux et hiver très enneigé, phénomènes météorologiques violents, etc.). Praz-sur-Arly a été choisie pour cet entretien en raison de son expérience concrète et de ses diverses initiatives pour contribuer à l'attractivité de la montagne et valoriser la culture et le patrimoine.

Résumé des points clés

- 1) **Impacts du changement climatique** : Le rapport Climsnow met en garde sur les possibles dérèglements climatiques. Y. Jaccaz relate les principaux défis auxquels les habitants de sa commune sont confrontés :
 - Phénomènes météorologiques violents comme des crues centennales plus fréquentes à la rivière d'Arly, nécessitant des investissements en protection.
 - Certaines saisons plus courtes : alternance d'hivers très enneigés et d'hivers doux avec peu de neige, rendant les revenus aléatoires.
 - Sécheresse rendant la production agricole incertaine.

- Transformation des paysages et biodiversité : dépérissement des forêts d'épicéa à cause des scolytes entraînant la modification des écosystèmes.
- 2) Une **économie touristique fragile** : Même si l'été représente 30 à 40 % de la fréquentation, les retombées économiques restent bien inférieures à celles du ski, d'autant plus que 80 % des habitants dépendent directement ou indirectement du tourisme. Ainsi, l'incertitude sur l'enneigement rend le modèle économique plus vulnérable.
 - 3) **Freins et obstacles à la transition** : L'un des plus grands obstacles reste le manque de financements et d'investissements, nécessaires pour diversifier l'économie et adapter le domaine skiable, souhaité être maintenu en service jusqu'en 2050. Y. Jaccaz met aussi en évidence des contraintes réglementaires, notamment la longueur des procédures pour développer de nouvelles infrastructures qui ne leur permet pas d'être plus réactifs (ex. 10 ans pour créer un plan d'eau). Par ailleurs, concilier la diversification économique et la protection de l'environnement est un défi. Enfin, le raccourcissement des saisons met en péril les contrats des saisonniers devenus moins attractifs.
 - 4) **Opportunités de la transition** : Praz-sur-Arly bénéficie du soutien des habitants. La commune peut engager des actions en étant comprises et bien reçues par le public. Par ailleurs, les étés en bords de mer deviennent de plus en plus étouffants, les vacanciers recherchent davantage de fraîcheurs et se tournent donc vers des destinations de montagne. Les étés à Praz sont de plus en plus chauds mais les nuits restent fraîches. De plus, la majoration de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires permet de financer des services aux habitants (baisse des prix de la cantine) rendant la commune plus attractive.
 - 5) **Rôle de l'État** : Selon Y. Jaccaz, l'intervention de l'Etat devrait être multiple et mieux adaptée aux réalités locales. Il plaide pour plus de subventions pour les projets de diversification et d'adaptation (ex. infrastructures quatre saisons, gestion de l'eau, rénovation énergétique des hébergements) ainsi qu'une accélération des démarches et une harmonisation de l'application des réglementations pour faciliter la mise en place de projets. Enfin, il serait nécessaire d'adapter les règles de chômage et d'emploi pour sécuriser le travail des saisonniers afin de garantir un bassin d'emploi stable.
 - 6) **Au sujet de la Communauté d'acteurs** : Y. Jaccaz voit positivement la création d'une Communauté d'acteurs. Il estime que cela pourrait être un espace d'échange utile pour partager les bonnes pratiques et éviter que chaque station avance seule. Il a bénéficié d'une expérience positive avec la Label Famille+ qui leur a permis d'améliorer certains de leurs services grâce aux échanges avec d'autres stations et aux voyages d'études pour aller voir ce qui se fait dans les autres pays. Un réseau à une petite échelle sur un territoire peut diminuer l'impact et l'efficacité de cette Communauté. Il privilégierait un pilotage national

pour élargir les chances d'un partage d'expériences enrichissantes. Il considère que la concurrence est davantage présente entre les pays alpins qu'entre les stations des alentours. Par ailleurs, l'implication des entreprises et des associations serait préférable au seul regroupement de collectivités.

Thématiques à aborder dans cette Communauté

- **Gestion du domaine skiable et des professionnels du ski** (saisonniers, magasin de sport, etc.)
- **Financement** de la transition
- **Attractivité** des territoires de montagne et **l'accessibilité** aux hébergements : comment capitaliser sur l'attrait de la montagne et moderniser l'offre pour répondre aux nouvelles attentes des touristes ?
- **La protection de l'environnement et sa conciliation avec l'agriculture** (gestion de la ressource en eau, protection des espaces naturels avec le développement de la neige de culture)
- **Réglementation et simplification administrative** : comment accélérer les projets d'aménagement sans entraver la protection de l'environnement ?

Exemples concrets d'actions

Selon le maire, parler de tourisme « 4 saisons » est trop optimiste. Il serait plus réaliste de parler d'un allongement des saisons estivales et hivernales. Pour de nombreux touristes, la montagne semble risquée où les activités sont fatigantes. Comment leur proposer une bonne expérience agréable et accessible ?

- Diversification des activités touristiques estivales :
 - Montgolfière, randonnée, développement du cyclisme, accrobranche & espace ludique flottant.
 - « **Étoiles de la rando** », semblables à celles du ski (bronze, argent, or) pour inciter les familles à pratiquer la randonnée.
- Miser sur l'offre culturelle
 - **Sentiers ludiques** : La commune dispose du Label « Pays d'art et d'histoire, notamment grâce au développement de sentiers ludiques où sont exposés des BD sur le chemin (scénarios imaginés par le maire lui-même). Ces sentiers permettent de booster la fréquentation des remontées mécaniques en été (ouverture de 2 à 5 jours). La station s'est dotée d'une mascotte appelée Drass et qui renforce l'identité de l'univers des BD et, par extension, celle de la station.
 - **Mini-golf d'art singulier** : projet culturel attirant un public varié.

- Création d'un **plan d'eau multi-usages**, hiver comme été, non seulement pour approvisionner la station en neige de culture en hiver mais aussi faire un véritable lieu touristique où peuvent se développer des loisirs d'été (plage, snacking, surveillance)
- **Valorisation de l'agrotourisme** : redynamisation du refuge communal avec des expériences pédagogiques sur l'agriculture.
- **Un bail à construction sur 75 ans**, une solution pour **réduire le nombre de lits froids** :
 - Constats : Sur 9 000 lits touristiques, les deux tiers sont des lits « froids », la sous occupation de ces résidences secondaires réduit l'activité économique locale. De plus, le modèle classique des résidences de tourisme est problématique car après 9 à 12 ans de défiscalisation, beaucoup de propriétaires récupèrent leur bien pour un usage personnel, ce qui diminue le nombre de logements disponibles à la location ou l'achat en tant que logement principal.
 - Le bail à construction sur 75 ans est un modèle adopté par la commune pour éviter la perte progressive des lits chauds. Une zone d'aménagement concertée a été créée au pied des pistes pour la construction de deux hôtels et une résidence de tourisme sur un bail à construction de 75 ans. A la différence du modèle classique, la commune ne vend pas les terrains mais en garde la maîtrise. A la fin des 75 ans, les bâtiments reviennent à la commune, garantissant ainsi qu'ils ne se transforment pas en résidences secondaires. Ce modèle permet de pérenniser les lits touristiques marchands et d'éviter une urbanisation excessive.
- L'amélioration du cadre de vie (quartiers piétonniers, équipements culturels et médicaux) pour attirer des habitants à l'année.

Conclusion

Praz-sur-Arly s'inscrit pleinement dans une démarche proactive face aux défis du changement climatique et de la transition économique des stations de montagne. Grâce à ses initiatives, la commune explore de nouvelles voies pour diversifier son activité touristique estivales tout en préservant son attractivité hivernale.

Le maire est convaincu de l'importance du partage d'expériences et de la mutualisation des bonnes pratiques, la commune se montre enthousiaste à l'idée de rejoindre une communauté d'acteurs dédiée à la transition des stations de montagne. Une telle initiative permettrait d'échanger sur les solutions concrètes, de renforcer la coopération entre territoires et d'obtenir une meilleure reconnaissance des enjeux spécifiques des stations auprès des instances nationales.

Retranscription intégrale

LP : Bonjour, vous m'entendez ?

YJ : Très bien, et vous, vous m'entendez bien ?

LP : Très bien, merci beaucoup. Je pense que ma collègue ne devrait pas tarder à arriver. Mais pour pas vous retarder, on peut peut-être commencer sans elle.

YJ : Comme vous voulez. Je pense que c'est ce qu'il y a de mieux.

LM : Bonjour.

YJ : Bonjour.

LP : Bonjour Leïlou.

LM : Bonjour, comment allez-vous ?

YJ : Ça va bien, et vous ? Vous avez passé de bonnes vacances ? Je crois que vous avez eu les vacances juste avant.

LP : Eh bien, on est en vacances, oui.

YJ : Ah, vous êtes encore en vacances, ça ne se voit pas trop alors.

LP : On est adaptables. On peut peut-être commencer par se présenter, juste parce que c'est vrai que, avec les mails, à part des signatures de mails, vous n'avez pas trop dû comprendre. Moi, je suis Léa Pichereau, et on est toutes les deux étudiantes à Sciences Po Lyon, en quatrième année, en master Affaires publiques. Et donc Sciences Po Lyon met en place un dispositif pour les étudiants dans ce master, qui s'appelle la Public Factory. Et en gros, c'est un groupe de travail de 7-8 étudiants qui vont se concentrer pendant toute une année sur un sujet. Et donc, le nôtre concerne le rôle de l'État dans l'aide à la transition des stations, des petites stations de montagne. Des petites et moyennes stations, parce que Praz-sur-Arly fait peut-être partie des plus grandes de celles qu'on étudie. Et donc, voilà. Et donc, in fine, le but serait de créer une communauté d'acteurs. Donc, c'est un projet qui est le plus concret qu'on peut avoir, parce qu'on a des partenaires, toutes les deux de la région Aura et du Cerema, qui nous ont donc commandité de rédiger un cahier des charges et de créer une communauté d'acteurs, mettant en relation tous les acteurs des petites et moyennes stations de montagne. Et donc, aider dans cette idée de transition. Voilà, Leïlou, si tu veux ajouter quelque chose.

LM : Non, je pense que tu as été bien exhaustive. A part si vous avez des questions par rapport à notre projet. Dans quel cas, je répondrai.

YJ : Ecoutez, non, je pense que c'est assez clair.

LP : Du coup, vous avez dû recevoir la grille d'entretien.

YJ : Tout à fait.

LP : On peut commencer, maintenant que nous avons fait nos présentations. On serait ravies d'entendre la vôtre.

Écoutez, moi, je suis Yann Jaccaz, maire de Praz-sur-Arly depuis 2008. Auparavant, j'ai fait toute ma carrière à l'office de tourisme de Praz, puisqu'en sortant de mon BTS comptabilité gestion, j'ai été embauché au service communication. Ce n'est pas vraiment le même métier, mais bon, j'ai des bonnes notions de com et puis en littérature aussi, je me débrouille pas mal. Et puis, du coup, il m'avait pris pour la communication et puis la programmation de l'événementiel, les choses comme ça. Et j'ai ensuite fait cinq ans comme directeur de l'office de tourisme de Prat. Et donc, en 2008, je me suis présenté au municipal et j'ai été élu. Et depuis, j'ai été réélu deux fois. Donc, j'ai commencé comme maire à 33 ans et ce qui me permet, en 17 ans, d'avoir déjà effectivement vu pas mal d'évolution, que ce soit dans l'administration ou dans les enjeux du changement climatique. Parce que malheureusement, ça se voit à une échelle plus qu'une échelle de vie humaine.

Ah oui, ça, ça doit être hyper intéressant. Et donc, voilà, vous parliez sur le réchauffement climatique. Donc, on est arrivé à la question de savoir dans quelle mesure, à quelle proportion on pouvait considérer que le projet de transition ou les enjeux liés à cette question pouvaient impacter votre activité

professionnelle. Parce que du coup, vous êtes, entre guillemets, juste maire où vous avez une double casquette.

Avec mon père, on a aussi une exploitation agricole. C'est aujourd'hui une activité très secondaire. On a un élevage de moutons. Et puis, avec ma compagne, on a aussi une activité, mais c'est pareil, c'est très ponctuel, mais de développement de projets artistiques, d'arts contemporains avec des collectivités ou des entreprises. Mais voilà, je dirais que j'ai déjà un travail à plein temps à la mairie avec ma fonction de maire.

Et donc, pour la question de la proportion, d'à quel point le changement climatique peut impacter vos activités professionnelles.

Je vais surtout en parler en tant que maire de la commune. Finalement, je suis un peu le relais aussi de ce que constate l'ensemble des socio-pros de notre territoire. L'hiver, on a des saisons avec un enneigement qui est plus aléatoire. On a des successions d'hiver qui sont vraiment très différentes. Je pense que c'est ça le plus marquant, c'est qu'on peut avoir des années très enneigées. On l'a encore vu il n'y a pas si longtemps, entre 2020 et 2022. Et puis après, tout à coup, vous allez passer sur des hivers très doux avec beaucoup moins de précipitations, peu de neige. Avec l'exemple de l'année dernière, qui était la pire saison, la plus douce qu'on n'ait jamais en tout cas vécue dans l'histoire récente de la station. Donc, vous voyez, on peut vraiment avoir des changements très importants d'une année sur l'autre. C'est un peu ce que les climatologues nous ont dit, c'est ce qui allait se passer de plus en plus, avec des alternances de douceur, de froid. Donc voilà pour l'hiver. Et puis l'été, l'impact, c'est des étés qui sont plus chauds, même à la montagne. Mais par contre, avec des nuits qui restent fraîches. C'est un élément, on en parlera peut-être après, qui est intéressant. Et puis, autre impact qu'on peut constater, c'est sur les phénomènes météo, où on a quand même, on constate quand même des phénomènes de plus en plus violents qu'on n'avait pas du tout avant. On a eu, ces dix dernières années, plusieurs crues centennales, par exemple, de la rivière qui traverse la commune. Je ne sais pas si vous connaissez Praz, mais on est traversé par une rivière qui s'appelle l'Arly, d'où le nom de la commune. Et on a vécu, ces dix dernières années, plusieurs phénomènes importants de hausse du niveau des torrents, dont notre rivière principale, mais aussi les torrents qui se trouvent autour. Et ce sont des choses que même les anciens nous disaient qu'ils ne connaissaient pas, ces phénomènes de plus violents, avec des débordements aussi fréquents. Donc, ça montre aussi que ce réchauffement, il amène, c'est ce que disent les spécialistes, des phénomènes météo plus violents, et on le constate aussi chez nous.

C'est intéressant de voir cette variation, cette alternance, parce que parfois on peut ne faire qu'augmenter, on va avoir de moins en moins de neige, mais finalement, c'est plutôt un dérèglement entre une alternance en neige et un hiver plus doux qui se passe.

Oui, exactement. De toute façon, il y a quand même une tendance à ce que la limite de pluie-neige remonte, mais ça, on la constate depuis plusieurs décennies déjà. Nous, on a fait notre étude Climsnow, vous avez sans doute déjà dû en entendre parler auprès d'autres stations, parce qu'il y en a pas mal, c'est un groupement professionnel qui comprend, entre autres, Météo France, et donc, ils nous ont fait leur rendu général il y a à peu près un an, là, ils sont en train de travailler encore sur des éléments d'images pour qu'on puisse les diffuser, mais en gros, leur message, c'est ça, c'est dire qu'on va avoir des hivers qui ne se ressembleront jamais l'un à l'autre. Une station comme Praz, même si elle est à 1000 mètres, on n'est pas très loin du massif du Mont-Blanc, le bas des pistes est exposé plein nord, pour eux, on est une station qui a un avenir encore à peu près jusqu'en 2055. Au-delà, ils sont moins optimistes, même si c'est difficile de faire des prévisions, et ça, c'est en se basant sur les prévisions les plus pessimistes du GIEC, puisque je pense qu'ils ont raison de se dire qu'il vaut mieux aller sur le scénario le plus pessimiste, puisqu'on va dire que l'évolution dans le monde ne va pas dans le sens d'une baisse des émissions de gaz à effet de serre, etc. Mais voilà, globalement, on a à peu près encore 30 ans pour eux devant nous, où on sait qu'on pourra encore vivre du ski, mais voilà, avec ces scénarios qui vont différer d'une année sur l'autre, donc ça veut dire une économie du ski qui sera forcément plus fragile, puisqu'on pourra faire des bons hivers et puis des mauvais hivers, comme on en a eu l'année dernière qui, financièrement, a été impactant, alors que cette année, par exemple, ça fonctionne très bien. Donc voilà, il faut s'attendre à plus d'aléas, mais pas forcément à une fin du ski, même si après, ça veut dire aussi des adaptations, pour en tout cas l'activité ski alpin, des adaptations en matériel, en installation, des choix à faire sur les endroits où il faut peut-être maintenir des remontées mécaniques, des endroits où il faudra sans doute arrêter, des endroits où il faudra mettre des enneigeurs, enfin de toute façon, la plupart d'entre nous en ont déjà, mais bon, comme ils nous disaient, les acteurs de Clean Snow, ils disaient qu'il y a des stations, on ne leur dit même pas de mettre de la neige de culture, ça ne sert à rien. Il y en a pour qui ça va être terminé à court terme. Des stations comme Praz, avec une configuration plein nord, et puis un massif assez froid, fait que chez nous, ils sont plus optimistes.

Et donc dans ce cas, mais vraiment très centré sur Praz, quels seraient pour vous les principaux défis que peut rencontrer la station ?

Il y a plusieurs thématiques en termes de défis. Le premier, on peut poursuivre ce qu'on a dit à l'instant, c'est la question de l'économie touristique. Une commune comme Praz, c'est à peu près 80% de ses habitants qui vivent directement ou indirectement de l'économie du tourisme, même l'agriculture ou le bâtiment sont des secteurs qui dépendent aussi de la fréquentation de la station. C'est pour ça que je dis que 80% des gens dépendent de la manne touristique dont on dispose aujourd'hui. Donc les défis, c'est justement d'arriver à gérer par exemple le domaine skiable, son équilibre économique, et puis celui aussi des professionnels du ski, je pense aux moniteurs, aux magasins de sport. Pour les autres socio-pros, c'est peut-être plus indirect parce que je dirais qu'un hiver avec plus ou moins de neige, ils vont quand même travailler, même s'ils vont avoir des aléas, mais ils sont un peu moins importants. Une dépendance accrue à la neige de culture, ça aussi, ça fait partie des défis, comment on la traite en termes de ressources en eau, en termes d'installation. Et puis, comme je le disais tout à l'heure, toutes les réflexions sur les investissements, les stratégies à mener sur le domaine skiable. Donc ça, c'est un des premiers grands défis parce que c'est non seulement une réflexion complexe, mais c'est aussi des investissements lourds. Socialement, l'autre défi, c'est comment on gère les contrats des gens qui dépendent de ça. Tous les travailleurs, je pense notamment aux saisonniers, quand les saisons se raccourcissent, c'est aussi leurs contrats de travail qui se raccourcissent. Donc, ça fait aussi partie des défis de nos stations pour arriver à rester attractifs vis-à-vis de ces travailleurs. Et puis, le défi aussi sur le tourisme, c'est comment on capitalise sur l'attrait de la montagne, puisque c'est un endroit qui fait globalement envie, que ce soit en été comme en hiver. Donc voilà comment on fait en sorte d'être toujours plus attractifs, même face à ces changements climatiques. Après, en défi, je citerai aussi les défis évidemment environnementaux, la vigilance sur la ressource en eau. J'en parlais un peu déjà par rapport à la neige de culture, mais ça ne se limite pas à la neige de culture. Même si sur Praz, honnêtement, c'est une problématique qui est relativement peu importante, puisque nous, on a une très grosse ressource en eau, on a une nappe phréatique immense, et c'est plutôt nos voisins qui aujourd'hui se tournent vers nous pour nous demander à venir se raccorder chez nous. On a encore eu une réunion à ce sujet-là avec le Val d'Arly pas plus tard qu'hier. Des défis aussi pour l'agriculture, puisque la sécheresse a des impacts aussi sur la disponibilité de l'herbe ou du foin, parfois des sources dans les alpages. Alors là encore, chez nous, ça reste un phénomène assez peu important, heureusement. Il y a d'autres communes chez qui les problématiques d'eau pour les troupeaux ou la sécheresse en tout cas sont plus importantes. Et puis en termes d'environnement, je pense aussi à la forêt, avec une transformation aussi, on la constate là, de visu. Nous, on a beaucoup de forêts d'épicéa, on est vraiment sur les Alpes du Nord, et aujourd'hui, on voit beaucoup d'arbres qui dépérissent à cause du scolyte, notamment. Et ça, c'est des arbres qui ont été fragiles. Je ne sais pas si vous connaissez les scolites, mais c'est des petites bêtes qui vont endommager les arbres. Je ne suis pas un spécialiste dans la matière, mais voilà. Et c'est des arbres qui en sont victimes parce qu'ils sont fragilisés par ces phénomènes plus de fortes chaleurs, de sécheresses, ou en tout cas de précipitations plus rares à certaines périodes, trop abondantes à d'autres. Mais on sait aussi que là, il va falloir avoir des réflexions sur comment on fait évoluer la forêt dans nos montagnes. Donc là aussi, on a des échanges avec l'ONF, par exemple. Et puis en parallèle, on a aussi des phénomènes d'invasion des prairies par les arbres et les broussailles. Alors ça, ce n'est pas forcément lié au changement climatique, encore que les essences peuvent, elles, changer. Mais on a aussi ces phénomènes de fermeture des milieux, donc ça fait partie aussi des enjeux. Et puis, autre défi, on en parlait tout à l'heure, c'est comment on traite les phénomènes météorologiques violents. Ça veut dire se poser les bonnes questions par rapport aux zones de plan de prévention des risques naturels, les PPRN, avec anticiper les zones... Il y avait des endroits où hier, on pouvait encore construire et aujourd'hui, on s'aperçoit qu'il peut y avoir à terme un risque avec des torrents, des lits de torrents qui s'élargissent, des débordements plus importants. Donc là encore, nous, on n'a pas trop de secteurs à risque, on n'a pas trop de maisons dans les zones sensibles. Mais en tout cas, aujourd'hui, quand on étudie les permis, quand on regarde notre PLU, on est en train de durcir le règlement pour éviter de se retrouver demain à gérer des constructions qui sont trop près des torrents. C'est aussi la question du développement des ouvrages de protection dans les zones en enjeux qui, elles, ont des coûts importants. Là, quand vous avez des débordements, des rives qui sont rongées par l'eau, c'est aussi des problématiques d'intervention de la commune. Et donc là, c'est des coûts qui peuvent être très importants. Voilà un peu les défis que je peux citer sur ces thématiques.

Et moi, j'avais une mini question sur le niveau de l'investissement dans les remontées mécaniques, vous investissez toujours ?

Oui, bien sûr. On investit toujours. D'abord, ce n'est pas forcément la commune qui investit puisque nous, on a un exploitant.

C'est ma deuxième question.

Oui, nous, c'est la Belle-Montagne. On délègue en DSP à la Belle-Montagne, le groupe La Belle-Montagne, notre domaine skiable. Actuellement, vous connaissez un peu le domaine de Praz ?

Non, très peu, j'avoue.

En fait, on a un domaine qui s'appelle l'Espace Diamant, qui fait à peu près 200 km de piste. C'est un domaine qui part d'à peu près 900 mètres d'altitude pour le point le plus bas. Donc ça, c'est côté Flumet, puisqu'on est plusieurs communes sur le territoire et ça monte à peu près 2000 mètres d'altitude.

Vous êtes quatre, non ? Alors, il y a Flumet, Notre-Dame-de-Bellecombe, Praz-sur-Arly, qui sont trois communes qui sont gérées par la Belle-Montagne, enfin le domaine skiable. Et puis ensuite, vous avez CREST-VOLAND / COHENNOZ, HAUTELUCE. HAUTELUCE, qui est la principale commune qui est sur les Saisies, puisque les Saisies, c'est une station, ce n'est pas une commune. Et puis, il y a Villard-sur-Doron aussi, qui fait partie du domaine skiable côté les Saisies. Donc vous voyez, on est plusieurs communes sur le territoire. Et aujourd'hui, typiquement, on a des réunions avec nos voisins. Par exemple, nous, sur la délégation de services publics des remontées mécaniques, pour savoir si, parce que nous, par exemple, notre DSP s'arrête en 2029, nos voisins en 2031. Donc là, on est en train de discuter pour savoir si on se regroupe pour le prochain appel à candidats qui vont exploiter le domaine ou pas. Et puis derrière, il y a effectivement toute la question des investissements. Donc la plupart des investissements, la quasi-totalité, sont menés par l'exploitant, par le groupe La Belle-Montagne. Par exemple, en 2008, ils ont ouvert un nouveau télésiège. Alors ça paraît déjà loin, mais les télésièges, ça coûte très cher. Donc ça s'investit, ça s'amortit dans la durée. Par exemple, ils ont investi 7 millions à Praz pour ce télésiège.

Et il est rentabilisé, ce télésiège, à l'heure actuelle ?

Oui, bien sûr, oui. Heureusement, sinon le groupe serait déjà parti. Parce qu'en fait, ce qui se passe, c'est qu'ils ont un contrat avec nous. Mais s'il y a un moment, les entreprises ont des difficultés financières, ils peuvent déposer le bilan. Rappelons-le, aujourd'hui, c'est un privé qui exploite le domaine skiable. Donc lui, il faut quand même qu'il gagne de l'argent, sinon il s'en va. C'est le cas déjà dans d'autres communes. Il y a des communes qui ne trouvent plus d'exploitants, privés en tout cas, et qui doivent faire le choix entre soit abonder avec de l'argent public pour faire tourner leur domaine skiable, soit fermer. Ça arrive ou en tout cas, réduire les domaines de façon à limiter la perte. Si je prends juste le secteur de Praz, nous, dans notre DSP, aujourd'hui, sur 10 ans, on est bénéficiaire. Malgré les deux dernières années qui ont été très mauvaises. Mais sur 10 années, on est excédentaire. C'est pour ça que je dis toujours qu'il ne faut pas intégrer les stations de ski. En fait, on est quand même dans une période où, en gros, tout le monde est en train de dire que les stations, il faut qu'elles s'arrêtent. Le ski, c'est fini. Non, ce n'est pas terminé. Comme je disais, nous, on a fait notre étude climatique. Si on nous dit qu'on a un avenir pendant encore 25 ou 30 ans, ça veut dire forcément que vous êtes obligé de faire des investissements. Parce que les remontées mécaniques, au bout d'un moment, il y a un entretien régulier. Mais après, il y a des fois des travaux à faire pour changer certaines parties des remontées mécaniques qui sont usées. Et puis, comme je le disais, il y a des fois où on va se dire, tiens, c'était les skis à tel endroit, on a des difficultés à enneiger ou alors il est trop bas. Est-ce qu'on le maintient avec de la neige de culture ou est-ce qu'on le démonte ? Est-ce qu'on développe une installation plus haut ? Voilà, c'est toutes ces questions qui se posent aujourd'hui et qui font que, je pense, dans les années qui viennent, on a encore quelques millions d'euros, en tout cas notre exploitant, à investir dans le domaine skiable pour justement préparer l'avenir. En tout cas, on n'est pas du tout dans une position où on se dit qu'il faut arrêter d'investir dans le ski parce qu'un investissement, il s'amortit en général sur 20 ans. Donc, ça veut dire qu'aujourd'hui, on peut investir encore pour la suite.

D'accord. Et donc, maintenant que vous aviez dressé un peu tous les défis, est-ce que vous pourriez nous parler des freins et potentiels obstacles qui pourraient entraver une bonne transition ?

Une transition, ça nécessite déjà des moyens financiers. Donc, je dirais que ça, c'est le premier frein qui me vient à l'esprit puisque l'objectif de la transition, c'est d'être moins dépendant. C'est vrai qu'on n'a pas trop parlé finalement du sens de la transition, mais c'est de se dire comment on fait pour que demain, on puisse continuer à vivre dans son village, qui aujourd'hui dépend quand même en partie notoire, en tout cas de l'économie du ski alpin, parce que c'est assez difficile de remplacer les retombées économiques du ski. Ça, c'est aussi important de le dire, c'est parce qu'on nous dit toujours qu'il faut faire autre chose. Certes, mais le premier frein, c'est ça, c'est comment on arrive à changer un modèle économique dans des communes de montagne. C'est un défi presque, franchement, c'est presque impossible à remplacer. On peut compenser en partie, mais par exemple, nous, sur Praz-sur-Arly, aujourd'hui, et j'en parlerai encore après, qu'est-ce qui fait qu'on essaye de rendre la commune plus

attractive ? Je vous expliquerai un petit peu ce qu'on fait sur d'autres saisons. Mais aujourd'hui, on arrive à ce que l'été en IT représente entre le tiers et 40% de notre fréquentation annuelle. Donc l'été n'est pas négligeable dans notre commune, mais le chiffre d'affaires généré par l'été n'a rien à voir avec le chiffre d'affaires généré dans les commerces ou les remontées mécaniques l'hiver. Les emplois qui sont générés par les retombées économiques du ski sont plus importants que ceux générés par l'économie des activités estivales. D'ailleurs, une partie des saisonniers, qu'est-ce qu'ils font ? Ils sont en station de montagne l'hiver et puis ils sont sur les bords de mer l'été. Ça, c'est quand même assez courant. Donc je disais les freins, les moyens financiers pour diversifier l'offre touristique ou adapter le domaine skiable. J'en parlais il y a quelques minutes. La préservation des espaces naturels et agricoles qui est souvent incompatible avec la création de nouvelles ressources économiques importantes. C'est-à-dire que si on nous dit que demain, il faut changer de modèle, oui, mais par exemple, on ne peut pas amener, on ne va pas aller construire de l'industrie dans nos sites naturels ni faire des centres commerciaux. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, finalement, notre économie principale, elle se fait dans le milieu naturel, même si des fois, on entend que les remontées mécaniques ont un impact sur les paysages ou les espèces naturelles. Ça reste quand même un impact très limité en termes d'espace et que globalement, les gens circulent dans un milieu naturel qui reste naturel. Donc voilà, changer de modèle économique, c'est limité en termes de freins par le fait qu'on ne veut pas non plus impacter nos espaces naturels. Après, les autres freins, qu'est-ce qu'il peut y avoir ? La difficulté à anticiper les dégâts. Là, je pense aux phénomènes météo un peu violents. On a du mal à savoir où un phénomène peut avoir lieu puisque c'est toujours des endroits... D'abord, le phénomène est ponctuel. Même le lieu où ça se produit est souvent un zonage très limité, un orage qui va pouvoir tomber dans un vallon et pas dans un autre. Donc c'est difficile d'anticiper les dégâts auxquels on pourrait faire face et donc difficile d'anticiper l'impact financier pour le budget d'une commune quand ça arrive. Je vois les phénomènes qu'on a eus fin 2023. Pour prendre un exemple concret, c'est à peu près 800 000 euros de travaux qu'on a dû mener. Pour vous donner une idée, l'excédent de fonctionnement annuel de la commune, c'est à peu près un million d'euros. C'est cet excédent qui nous permet de financer nos investissements, que ce soit par l'emprunt ou financé sans emprunt. On a un million à peu près dégagé par an. Donc vous voyez, les dégâts météo, ils viennent grignoter de manière importante l'excédent de fonctionnement d'une année de la commune. Après les eaux de frein, ça peut être une difficulté aussi à appréhender la mesure du réchauffement climatique, puisqu'on en parle, on fait des études, mais ça reste difficile à appréhender dans le temps à quel point il peut être important. Donc ça, c'est aussi un frein. Quand on ne sait pas vraiment à quoi on va être confronté, c'est plus dur de l'anticiper. Le partage des enjeux avec la population, là aussi, pour eux, c'est des enjeux qui sont complexes à comprendre.

Il y a cette question du débat et du partage, donc ça peut être aussi un frein. Et puis, la difficulté aussi, ce qu'on nous parle des fois, vous faites des activités d'été, s'il n'y a pas de neige pendant l'hiver, pourquoi pas aussi les mettre en œuvre pendant l'hiver ? Mais on reste quand même dans des saisons où il fait très froid, où il y a pas mal de glace, du gel, du dégel, des risques de chute de pierres en montagne, etc. Donc même quand on n'a pas de neige, un des freins à proposer d'autres choses aux gens, c'est qu'en plein hiver, la montagne reste quand même assez peu facile d'accès pour le grand public face aux problèmes que je viens de citer. Donc c'est aussi un frein pour se diversifier, en tout cas sur l'ensemble de l'année, en fonction de l'enneigement. Voilà un peu les freins auxquels j'ai pensé.

Oui, d'accord. Et vous, j'ai vu qu'avec Pressure Harley, vous avez vraiment déjà commencé, avec peut-être même le tourisme 4 saisons, etc. Et du coup, l'autre point, c'était sur les opportunités.

Oui, sur les opportunités. C'est vrai que le réchauffement, comme il est tangible, parce que même si on a du mal à appréhender à quel point il va avoir un impact, on le constate quand même. Je disais tout à l'heure, ce n'est pas un changement climatique qui se fait à une échelle tellement longue qu'on n'en voit pas trop les effets à l'échelle d'une vie. Là, on les voit clairement. Il faut aussi le voir comme une opportunité. Comme c'est tangible, les populations sont conscientes du problème et qu'il faut changer les choses. Donc, c'est aussi une opportunité parce que ça veut dire qu'on peut quand même engager des réflexions et des actions en étant compris par le public. Comme je dis, derrière, c'est de l'argent de notre population puisque c'est la fiscalité qui permet d'investir. L'autre opportunité, c'est sur l'été. Pour nos stations de montagne, ça peut être un regain d'attractivité sur la saison d'été puisqu'on sait qu'en pleine, les chaleurs vont être de plus en plus étouffantes, même sur les bords de mer et notamment dans le sud de la France. Donc, ça veut dire qu'on peut être aussi attractif. Comme je disais tout à l'heure, chez nous, on sent que les journées sont beaucoup plus chaudes qu'avant. Par contre, ça reste le soir ou la nuit, des conditions très agréables. Donc, je pense qu'on a un atout clairement à jouer sur ce phénomène. Après, avec aussi des limites, ça veut dire qu'il faut développer des offres qui correspondent aux attentes des nouveaux clients qui peuvent être attirés par ça. C'est vrai pour les loisirs et c'est vrai aussi pour la nature de nos hébergements. Il faut savoir s'adapter. Par exemple, il faut avoir des hébergements qui soient dans les canons, les normes, les exigences de la clientèle d'aujourd'hui et elles sont de plus en plus fortes. Il faut aussi adapter les loisirs. Par exemple, si on veut attirer les cyclistes, il faut que nos hébergeurs sachent adapter l'accueil des cyclistes.

C'est des petits exemples. Et puis, l'opportunité, c'est qu'aujourd'hui, on a encore une économie générée par le ski qui est importante. Ça se sent sur notre fiscalité puisqu'on touche un petit peu de taxes sur les chiffres d'affaires des remontées mécaniques, on touche la taxe de séjour et puis surtout, on a la manne des résidents secondaires qui payent des impôts locaux et donc ça, ça nous permet aussi d'avoir des capacités à investir dans la transition. C'est quand même un atout. L'argent est généré par l'économie du ski et des sports d'hiver en général. C'est aussi une capacité pour nos communes à pouvoir investir dans autre chose. D'accord, d'accord. Et dans ce cas, est-ce que vous attendriez déjà quelque chose de l'État ? Quel rôle l'État pourrait jouer pour accompagner au mieux cette transition ? Alors, ça peut être tout autant des soutiens financiers que réglementaires ou que sais-je. Si vous en attendez, bien entendu quelque chose. Je ne sais pas trop ce qu'on peut attendre de l'État parce que les politiques sont quand même très changeantes. Mais si, il y a évidemment des choses qu'on espère. D'abord, la réglementation qui a tendance à toujours plus se complexifier. On n'est du coup pas en capacité à être réactif. On parlait du changement climatique où on constate des changements quand même rapides. Mais quand on veut faire des travaux, quand on veut faire des réalisations de nouvelles activités, je pense au plan d'eau. On en parlera pour en parler après puisqu'on va parler ensuite des actions concrètes pour Paris Transition. Nous, le plan d'eau qu'on vient de réaliser là, qui est ouvert il y a deux ans, il a fallu dix ans pour le sortir de terre.

C'est énorme parce qu'il faut faire des états d'études et que quand vous avez terminé votre étude, la loi l'a encore changé. On nous demande un truc en plus et quand vous avez fini votre truc en plus, la loi l'a encore changé. Alors, il faut une étude supplémentaire. Et puis, les administrations qui peuvent être plus ou moins tatillonnes selon l'endroit où vous vous trouvez. Je le dis clairement, selon sur qui vous tombez dans la DDT, vous n'aurez pas les mêmes questions, par exemple, pour Pressure Rally, que pour le même projet s'il se fait en Savoie juste à côté. En plus, il y a la manière dont les services de l'État dans un département vont comprendre la loi ou la traiter. Et ce qui fait que selon l'endroit où vous êtes dans le territoire français, vous n'allez pas avoir les mêmes exigences, ce qui est quand même un peu surprenant. Mais voilà, l'aspect administratif est un vrai frein aujourd'hui à l'adaptation. Après, il y a évidemment l'argent. Je parlais de l'argent tout à l'heure. Un des principaux freins pour évoluer, c'est l'argent. Donc, même si aujourd'hui on dégage des moyens parce qu'on a cette économie des sports divers, soutenir le changement et l'innovation nécessitent des moyens. Et là-dessus aussi, on attendrait un peu plus de l'État qui aide très peu, en fait. Aujourd'hui, si l'on n'avait pas le département et la région pour nous aider à nous amener des subventions, enfin eux, ils nous amènent des subventions importantes. Je prends le plan d'eau toujours comme exemple parce que c'est un de nos plus gros investissements récents. C'est un investissement à 4,5 millions d'euros. Le département et la région, à eux deux, nous ont apporté presque la moitié de l'investissement. L'État, on n'a rien eu. Et c'est un peu dommage, c'est qu'aujourd'hui l'État a souvent tendance, en termes d'économie, à subventionner par exemple des fois des industries qui sont en perte de vitesse, parce qu'il faut sauver des emplois. Je pense des fois à l'industrie dans le Nord, aux chirurgies, des choses comme ça. On va aller mettre des sous, mais ça va être un pansement sur une jambe de bois parce que ça va faire survivre une économie, peut-être pendant quelques années encore, et puis après ça va disparaître. Et à côté de ça, on aide assez peu finalement le monde du tourisme, parce que nos dirigeants considèrent que c'est une économie qui globalement va bien, donc pourquoi aller l'aider ? Alors qu'en fait, si on veut être innovant et être attractif par rapport à d'autres territoires, d'autres pays, justement il faut investir là où on peut avoir un avenir et pas là où ça va mourir. Donc il y a quand même un état d'esprit de l'État qui, je pense, ça a un peu évolué, mais ça reste quand même encore à changer. Et puis sur les questions sociales, je pense aussi être accompagné par l'État sur une adaptation des dispositifs, par exemple le chômage pour les saisonniers. On était à une époque pas si lointaine, un système qui était sans doute un peu trop généreux, et aujourd'hui on est passé à l'inverse sur un système qui n'est plus du tout adapté et qui pose problème aujourd'hui aux stations pour trouver du personnel. Donc si on veut demain qu'on soit toujours des territoires où on vient vivre et travailler, il faut aussi avoir des dispositifs qui sont adaptés.

Dans ce cas, peut-être que vous pourriez nous parler soit globalement d'actions concrètes ou d'initiatives de bras qui ont montré un certain succès, ou alors d'autres qui ont pu essayer un échec. Enfin voilà, plutôt concrètement ce que vous avez pu entreprendre. Qu'est-ce qu'on peut entreprendre ? Vous en parliez tout à l'heure, finalement c'est élargir les saisons.

On entend souvent cette question des quatre saisons. Ce n'est pas si simple que ça. Quatre saisons, c'est toujours très optimiste parce qu'on a quand même des situations, j'en parlais tout à l'heure, l'hiver même s'il n'y a pas de neige, c'est difficile de faire des activités. En tout cas aujourd'hui, le climat fait qu'on ne peut encore pas trop proposer des activités hors sport d'hiver. On commence à en faire, mais assez peu. Déjà si on disait qu'on élargit les saisons d'été et les saisons d'hiver, on serait déjà content. Commencer l'été un peu plus tôt que le mois de juillet parce qu'aujourd'hui, clairement, tout le monde dépend beaucoup des calendriers des vacances scolaires. Généralement, votre saison d'été, c'est du 15 juillet au 20 août. La saison d'hiver, c'est les vacances de Noël.

Après, c'est les vacances de février. Déjà, si on pouvait élargir nos deux grandes saisons, ce serait déjà intéressant. Alors, qu'est-ce qu'on fait concrètement ? Là aussi, des actions concrètes, je vais parler de différentes thématiques.

Le tourisme d'abord, mais il n'y aura pas que ça parce que fort heureusement, on pense à autre chose que le tourisme. Mais même si ça reste notre manne principale, c'est d'abord développer des activités qui ne dépendent pas de la neige. Je pense, on en parlait tout à l'heure, du plan d'eau. Mais le plan d'eau, à l'origine, il faut savoir que c'est un projet de retenue collinaire. C'est-à-dire, vous avez dû en entendre parler ailleurs, c'est des lacs qui sont créés pour alimenter les réseaux de neige de culture. Donc, il y avait un projet, quand on est arrivé, qui devait se faire en intercommunalité. Finalement, ça ne s'est pas fait parce que le site ne s'y prêtait pas bien pour des raisons géotechniques. Et puis finalement, nous, on est parti sur un projet uniquement sur Prat. D'une part, pour alimenter le réseau de neige de culture, mais on s'est dit, autant le faire. Là aussi, on parlait d'opportunités, on s'est dit, il faut qu'on travaille à la diversification touristique. Donc, faisons en sorte que ce ne soit pas une retenue collinaire, mais un plan d'eau. Et du coup, on a trouvé un site qui était juste à côté de notre base de loisirs actuelle. Et les remontées mécaniques La Belle-Montagne ont fait des investissements qui sont liés à la neige de culture. C'est-à-dire qu'ils ont investi pour faire le lac en lui-même et les réseaux d'adduction. Et puis la commune, elle, a investi dans la partie diversification touristique. Donc, on a créé une plage, un espace de baignade avec les nouvelles normes. Un snack avec une terrasse bois en bordure de lac. On a trouvé un exploitant en délégation de services publics qui lui est chargé de la surveillance de la baignade, de la gestion du snack et puis de créer d'autres activités. Par exemple, il a installé un espace ludique flottant sur le lac. Et puis, il a créé aussi un espace acrobranche avec plusieurs niveaux. Je trouve que c'est intéressant parce qu'on a vraiment créé un investissement qui répond aux besoins autant de l'été que de l'hiver. Vraiment, celui-là est emblématique de ce qu'on peut être capable aujourd'hui de faire. Pour renforcer notre saison d'été tout en apportant une assurance vie à notre activité de ski. Qu'est-ce qu'on a fait d'autre ? Par exemple, pour rendre l'été plus attractif. Parce que, en fait, quand on lit toutes les enquêtes en France sur est-ce que la montagne attire les clients d'un point de vue touristique ? La montagne attire les clients, mais l'été, le frein pour eux, c'est souvent l'image qu'ils font de la montagne. Où ils trouvent que la montagne, c'est un milieu avec des risques. Ils pensent qu'on peut tomber, qu'on peut se blesser. Donc, ils ont quand même cette image-là. Pour eux, c'est beau, c'est attrayant, c'est majestueux. Mais il y a des risques et puis c'est fatigant. Souvent, il y a ça qui ressort. Les gens s'imaginent qu'aller à la montagne, c'est transpirer, c'est faire de la marche à pied. C'est dur. Donc, il faut aussi changer cette image-là. Il faut apporter des produits qui fassent en sorte qu'une famille puisse passer un bon moment sans forcément, effectivement, souffrir. Il y a des gens qui aiment souffrir dans leur loisir, mais la plupart, ce n'est pas le cas. Donc, on a créé, par exemple, des choses qui ne sont pas coûteuses, mais qui fonctionnent bien, comme les étoiles de la rando. Vous avez l'hiver, les gens vont faire leur cours de ski. Qu'est-ce qui motive les enfants ? C'est d'avoir leur troisième étoile, c'est d'avoir leur récompense, leur flocon. Nous, on s'est dit, pourquoi ne pas faire la même chose à peu près l'été ? Donc, on a fait fabriquer des pins avec bronze, argent et or. Et dans le dépliant de l'office, la petite brochure d'accueil, les gens voient la liste des randonnées qui permettent à leurs enfants, s'ils réussissent cette randonnée-là, d'obtenir leur étoile en retournant à l'office. Les parents, ils payent, je crois que c'est deux euros le pins, mais c'est un moyen pour eux de faire marcher leurs enfants. Il y a la récompense à l'arrivée, et la seule chose qu'on leur demande, c'est de prendre leur enfant en photo au sommet de la randonnée qu'ils auront faite. Et ils ont leur diplôme, leurs pins. Et ça, c'est des choses toutes bêtes qui ne coûtent pas grand-chose et qui fonctionnent très bien. L'acrobranche, ça j'en ai parlé. Le développement du cyclisme aussi. On essaie de faire des produits plus adaptés. On cherche avec nos hébergeurs comment mieux accueillir les cyclistes. Donc ça, on en est vraiment au balbutiement, mais ça fait vraiment partie des actions sur lesquelles on veut travailler. Par exemple, cette année, on a décroché une étape du Tour de France Femmes.

Donc le 3 août, on sera au départ de la dernière étape du Tour de France Femmes. Et ça, le but, c'est vraiment de faire la promotion aussi du cyclisme, puisqu'on est au départ de très beaux cols. On a notamment le col des Aravis, le col des Césis, qui sont juste à côté. Donc c'est des cols qui ont une renommée mondiale. Et il faut qu'aujourd'hui, on continue à capitaliser là-dessus. Et puis, on a d'autres activités qui sont peut-être un peu moins grand public, mais qui sont emblématiques de Pras. C'est la Montgolfière, par exemple, où aujourd'hui, on a une plateforme de décollage agréée à Pras. Et on a une compagnie aérienne qui est là toute l'année pour proposer des vols en ballon tous les jours. En tout cas, tous les jours où il fait beau. Donc ça, c'est une activité qui est assez peu fréquente et sur laquelle on capitalise. On a un meeting de Montgolfière chaque année pendant une semaine au mois de janvier. On a deux Montgolfières aux couleurs de la station. Donc voilà, ça fait aussi partie de véhiculer l'image d'une destination sur des activités un petit peu atypiques. Après, qu'est-ce que je peux vous dire d'autre ? Toujours sur le tourisme, c'est miser sur la culture. L'offre culturelle, là aussi, ça fait partie des voies qui peuvent nous permettre d'attirer un public nouveau. Parce qu'on a aussi un attrait culturel sur le territoire, que ce soit à Praz ou ses alentours, il y a du patrimoine. Et j'en veux pour preuve qu'on a obtenu, il y a un an, le label Pays d'Art et d'Histoire. J'en parle d'autant mieux que moi, j'étais l'élu référent. C'est moi qui ai porté ce projet à l'échelle de la communauté de communes puisque je suis l'élu à la culture. Et donc on a monté, ça a pris quelques

années, mais on a obtenu le label Pays d'Art et d'Histoire sur le territoire. Donc c'est aussi pour montrer aux gens qu'il y a un intérêt à venir découvrir la montagne autrement, par son patrimoine bâti, par son patrimoine naturel. Il y a des visites et puis on peut aussi mêler les loisirs à ces découvertes culturelles. Et justement, ça, c'est typiquement une action forte qu'on fait sur la commune de Pras. On a développé des sentiers ludiques, agrémentés de bandes dessinées. Donc on a une collection de BD, on en est à trois tomes. Donc moi, je suis le scénariste des BD parce que c'est une de mes passions annexes à titre particulier. Je n'ai pas d'activité professionnelle là-dessus, même si j'ai un statut d'auteur que j'ai quand même créé pour l'occasion. Je ne me fais pas rémunérer quand je fais ça. Je suis aussi chroniqueur de BD à titre bénévole. Je suis un des principaux sites de bandes dessinées français. Donc c'est un milieu que je connais plutôt bien. Et donc j'ai fait profiter finalement de cette passion à la commune. Moi, j'écris les scénarios. Et puis, on a une dessinatrice lyonnaise qui aujourd'hui habite à Paris, qui est Myriam Bouima, qui, elle, fait les BD. Donc c'est des BD d'un niveau... En tout cas pour les dessins, je ne dirais pas juger sur le scénario, mais sur le dessin, c'est une professionnelle qui nous fait ça. C'est des BD qui font entre 38 et 42 pages. Donc c'est le nombre de planches d'une BD que vous trouvez dans le commerce. Et l'idée qu'on a lancée, la première, c'était en 2013, je crois, qu'on a sortie. On parlait tout à l'heure, justement, de comment on peut utiliser les remontées mécaniques, booster leur fréquentation. La question se pose beaucoup l'été, parce que l'hiver, la réponse est assez évidente. Les gens vont les prendre d'abord pour aller faire du ski. Un petit peu pour certains, simplement, pour monter au premier télésiège, aller faire un restaurant, profiter du paysage en tant que piéton. Et puis il y a la question, justement, de booster la fréquentation des remontées mécaniques l'été, parce que c'est des installations qui coûtent aussi cher à faire fonctionner. Payer les remontées, c'est une chose, mais les faire fonctionner l'été, ça demande du personnel, ça coûte très cher. Et la plupart des stations sont déficitaires sur leur fonctionnement estival de leurs remontées mécaniques. Nous, avec cet investissement, c'est pour ça que j'en reviens à ça, les remontées mécaniques La Belle-Montagne nous avaient dit, nous on voulait, quand j'ai été élu, le télésiège ouvrait deux jours par semaine. On leur a dit, non, c'est pas assez. Si on veut que demain, les gens le prennent un peu plus pour aller se promener, pour aller faire du VTT, il faudrait que ça ouvre au moins cinq jours sur sept. Donc ils ont accepté. Ils ont dit, d'accord, mais en contrepartie, trouvez-nous des produits qui attirent les gens, qui les motivent à aller prendre le télésiège. Et donc on a créé un premier sentier ludique qui est là pour raconter l'histoire des contrebandiers du Val d'Arly. Et donc on a dit, tiens, on va se servir d'une BD comme support et pas de tablette ou de téléphone portable parce que les gens passent leur temps déjà sur les écrans. Donc on s'est dit, on va sortir de ça. Donc on est un peu à contre-courant de ce qui se fait encore beaucoup aujourd'hui. Il y a énormément de stations qui utilisent finalement les outils numériques. Nous, on a refusé d'aller là-dedans et on a plutôt dit, incitons plutôt les enfants à retourner ouvrir un livre. Et donc on a sorti cette première BD qui raconte l'histoire des contrebandiers. Donc c'est une histoire vraie. Donc ça raconte à la fois l'histoire de la commune, en tout cas un épisode de son histoire qui a lieu à la fin du 19^e siècle. Et en même temps, ça les motive à aller faire une chasse aux trésors sur un parcours qui dure à peu près deux heures. Donc un niveau assez abordable qui se déroule au départ, à l'arrivée du télésiège. Donc ils ont tout un parcours de deux heures au sommet du télésiège. Et depuis qu'on a fait ça, le télésiège, son exploitation n'est plus déficitaire l'été. Donc ça, c'est quand même quelque chose dont on est assez fier. Du coup, on a sorti après une deuxième BD qui, elle, donne naissance à notre mascotte. On a une mascotte qui s'appelle Drase. Donc c'est un petit dragon. Et le dragon Drase, il est là pour donner une image de la station auprès des enfants. En fait, on crée un univers autour de Drase et des autres personnages de la bande dessinée qui fait que quand ils viennent chez nous, ils identifieront son univers de BD. Alors là, on a bien commencé parce qu'on a sorti un troisième tome l'année dernière avec un nouveau sentier ludique qui est un peu plus difficile. Donc on est sur un niveau de marche un peu supérieur puisqu'on en est sur à peu près quatre heures de marche. Sur l'autre versant de la commune, cette fois pour aller dynamiser le refuge communal et l'alpage communal, puisque là-haut, on a les agriculteurs qui sont les gardiens aussi du refuge communal. Et donc là-haut, on a décidé d'aller développer une offre touristique un peu différente et faire en sorte que les enfants soient motivés qu'ils aillent faire une marche un peu plus longue, qu'ils aillent découvrir justement la vie des agriculteurs, faire vivre cet agrotourisme sur le versant sud de la commune. Et ça marche très, très bien. Alors, c'est encore, même si ça fait maintenant un peu plus de dix ans qu'on travaille là-dessus, on a encore, on parlait des fois des freins, mais il faut aussi accompagner des fois les sociopros, les motiver pour qu'eux aussi utilisent cet univers de la bande dessinée. Mais en tout cas, c'est une voie sur laquelle on souhaite poursuivre. Et puis, je parlais encore de culture avec, il y a quelques années, on a construit aussi un mini-golf d'art singulier, puisqu'on avait aussi un, on avait un artiste qui est malheureusement décédé l'année dernière, mais qui était reconnu dans le monde de l'art singulier. Il avait son atelier.

On a fait pas mal d'événements avec une association aussi locale qui défend l'art singulier, mais pas que, on va dire globalement l'ensemble de l'art contemporain. Et comme on avait ce mouvement artistique sur Pra, un événement d'art singulier qui avait lieu tous les deux ans, on s'est dit, tiens, ça fait aussi partie de nos spécificités. Donc, on a créé un mini-golf sur lequel des artistes, on a commandé une œuvre d'art par trou, on va dire, du parcours. Donc, il y a une vingtaine d'œuvres d'art singuliers qui ont été installées dans ce mini-golf, qui est un

mini-golf paysager sur lequel on a fait appel à un architecte paysager de façon à ce qu'il soit bien intégré dans son environnement. Et ça, c'est quelque chose qui marche bien et qui permet non seulement d'offrir une activité très grand public, mais aussi d'ouvrir le regard aux gens sur des mouvements artistiques qui sont complètement atypiques. Donc, ça fait partie aussi de nos actions. Qu'est-ce que je peux vous donner comme autre action toujours dans le domaine du tourisme ? J'en parlais tout à l'heure, on investit aussi dans la neige de culture, le plan d'eau en est un bon exemple, parce que c'est aussi notre assurance vie, en tout cas sur les parties basses du domaine et puis ça pérennise aussi la partie haute. Donc ça, ça fait partie quand même des choses qu'on est obligés de faire aujourd'hui, parce que, comme je le disais, on ne va pas enterrer le ski tout de suite. On a des réflexions aussi, ou des actions qu'on a commencées sur comment pérenniser les lits touristiques. Je ne sais pas si vous connaissez un peu le système aujourd'hui qui est le plus fréquent dans les stations avec les résidences de tourisme, par exemple. Comment elles sont développées, la fiscalité, est-ce que vous connaissez un peu le système ? Non, moi, je suis preneuse d'un équivalent. En fait, le modèle des stations aujourd'hui, il est beaucoup basé sur la création de lits touristiques marchands, parce qu'en fait, vous avez deux modèles de lits touristiques. Vous avez ce qu'on appelle les lits froids, c'est-à-dire globalement les résidences secondaires qui vont venir quelques semaines par an. Et puis, vous avez les lits chauds. Et vous avez même entre les deux les lits tièdes. Alors, les lits tièdes, c'est ce qu'on appelle les résidences secondaires qui vont être mises sur le marché locatif une partie du temps. C'est-à-dire que c'est des résidences secondaires qui vont quand même se préoccuper de les louer un petit peu, mais pas beaucoup. Et puis après, vous avez les vrais lits chauds qui sont des logements qui sont mis sur le marché par des vrais professionnels. Ça va être évidemment les hôtels. Ça va être les centres de vacances, les village clubs, les campings. Et puis, les résidences de tourisme. Et les résidences de tourisme, c'est un modèle qui... La problématique des résidences de tourisme, c'est qu'il s'en est développé énormément dans les stations ces dernières décennies parce qu'il y a un avantage fiscal. C'est-à-dire que les gens achètent un appartement. Ils vont pouvoir optimiser. Ils vont, par exemple, éviter de payer la TVA. Ils vont pouvoir amortir. Je ne vais pas rentrer dans les détails, mais ils ont un avantage fiscal à investir dans leur appartement. Et c'est un avantage fiscal qui, de mémoire, s'arrête au bout de 12 ans. C'est-à-dire que vous pouvez déjà arrêter au bout de 9 ans. Et maximum, vous pouvez l'amortir jusqu'à 12 ans, votre avantage fiscal. Et en fait, l'avantage fiscal, il est lié au fait que, pendant toute cette période de défiscalisation, le propriétaire doit confier en gestion à un gestionnaire de lit touristique, un professionnel. Il lui confie la gestion et la mise en location sous forme de bagnes pendant les 9 ou 12 années. Et au terme des 12 années, le propriétaire peut très bien arrêter de confier la gestion de son appartement à un professionnel. Et ça veut dire que ça redevient un lit froid. C'est-à-dire qu'il a fini, il a fait son opération fiscale, il l'a bien rentabilisé. Il se dit, bon, maintenant, je vais le récupérer pour moi parce que j'ai envie d'y venir plus souvent ou j'ai pas envie d'avoir la contrainte de ne pouvoir choisir mes semaines que quelques périodes dans l'année. Et c'est un peu le problème, aujourd'hui, des stations, c'est que tous les 15 ans, vous vous retrouvez avec des résidences de tourisme qui redeviennent des lits froids. Éventuellement, tous les 20 ans, parce qu'on peut quand même leur faire signer des conventions de loi montagne au moment où on délivre les permis de construire, où on peut leur imposer l'exploitation auprès d'un professionnel jusqu'à 20 ans. Mais au-delà de ça, c'est terminé.

Donc, ça veut dire qu'au mieux, au bout de 20 ans, ces bâtiments, il y a de fortes chances, et on le constate, il y en a qui, quand même, reconduisent avec des professionnels la mise en location, mais une majorité, quand même, ne reconduit pas. Et ça veut dire que des exploitants comme CGH, par exemple, qui est un des gros exploitants, ou Merlin... Enfin, non, qu'est-ce que je racontais ? Ah, j'ai perdu le nom. Vous avez quelques gros exploitants de résidence de tourisme au niveau national qui sont présents, mais quand ils perdent une majorité de propriétaires qui ne leur donnent plus, en mise en location, l'appartement dans une résidence, ils s'en vont, parce que c'est plus rentable d'aller y mettre des services, je pense, la conciergerie, des services, les massages, les spas, les espaces bien-être, tout ça, ça coûte de l'argent. Donc les exploitants, ils sont là tant qu'ils ont une majorité de propriétaires qui leur mettent en location. Alors pourquoi je prends le temps d'expliquer tout ça, c'est parce que justement, il faut aussi changer ce modèle-là, parce que qu'est-ce qui se passe, c'est qu'au bout des 20 ans, il faut rouvrir des terrains d'urbanisation, donc supprimer à nouveau des espaces agricoles et naturels, pour pouvoir retrouver ces lits touristiques qui font fonctionner les stations. C'est parce qu'il y a ces lits touristiques chauds qu'on a des professionnels, des exploitants, qui vont pouvoir mettre en location auprès des Français, mais aussi beaucoup auprès des étrangers, auprès des tours opérateurs, ils vont commercialiser ces lits. Si vous n'avez plus ces professionnels, ça redevient totalement des lits froids. Nous, c'est le problème dans notre commune, par exemple, où sur 9000 lits touristiques, les deux tiers sont des lits froids. Donc ça veut dire des lits qui sont assez peu remplis, et donc du chiffre d'affaires qui est assez faible. Donc si on veut rentabiliser demain l'attractivité du village, que ce soit sur les investissements pour l'été ou pour l'hiver, il faut des lits chauds. Et donc du coup, j'en arrive à ça, nous on a décidé de faire un projet sur le pied des pistes. On a créé une zone d'aménagement concertée qui s'appelle la ZAC des Varins, sur laquelle on avait déjà une maîtrise foncière partielle, et on a décidé d'aller acheter les autres terrains. Donc on a fait une demande d'autorisation Unité Touristique Nouvelle auprès de l'État. Une fois qu'on a eu notre UTN, on a créé cette ZAC, et puis on a fait une déclaration d'utilité publique,

de façon à pouvoir aller sur la maîtrise foncière de l'ensemble du périmètre. Donc on y est parvenu l'année pas plus tard qu'il y a un an, puisque depuis un an on a la maîtrise foncière, on a été obligé de passer par l'expropriation sur certains terrains, mais aujourd'hui on maîtrise totalement le foncier de notre pied des pistes, et on a décidé d'en faire un lieu avec deux hôtels et une résidence de tourisme, mais avec un modèle vertueux qui est celui d'aller sur un bail à construction, c'est-à-dire qu'on ne vend pas nos terrains. Et c'est là le grand changement par rapport au modèle qui se fait un peu partout, c'est que nous on n'a pas envie que dans 20 ans ces lits se transforment en appartements qui seront utilisés seulement par des individus à titre personnel, et qui nous obligerait à les reconstruire à nouveau, à les reconsommer des hectares sur les champs qui se trouvent à proximité. Donc nous on est sur un modèle où on signe un bail à construction avec les opérateurs sur 75 ans, et au terme des 75 ans, tous les bâtiments sont à nouveau propriété de la commune. Donc ça c'est un modèle qu'on voit assez peu, qui est assez proche d'ailleurs de ce qui a été fait dans les années 60 déjà à Prat, avec le club Bellembra de Prat, qui à l'époque était un VVF, et vous avez signé un bail amphithéotique de 60 ans. Et quand j'ai été élu en 2008, c'était le moment où Bellembra était en négociation avec les élus pour, eux voulaient acheter les terrains, plutôt que de résigner un bail, et on a refusé, et donc ils ont signé un bail amphithéotique de 60 ans. Donc ça c'est des modèles qui permettent d'éviter la course à l'urbanisation, et plutôt de pérenniser l'élite touristique. Donc voilà les actions concrètes que je peux citer dans le tourisme, il y a aussi, on a essayé de mener des actions de promotion des classes de neige, et des classes vertes, puisque c'est aussi un élément intéressant pour pérenniser l'activité, l'attractivité des stations de montagne, c'est de valoriser ces classes de neige et ces classes vertes, et j'en parle parce qu'en fait les classes de neige ont été inventées à Prat. Donc on avait une certaine légitimité historique à pouvoir organiser des tables rondes, ce qu'on a fait il y a quelques années, mais bon après l'action, maintenant on a arrêté, parce qu'on s'est dit que c'est quand même à l'échelle de la commune, c'est quand même compliqué, et pour nous c'est plutôt justement au pouvoir public de s'approprier ces questions, et de travailler sur la manière de pérenniser cette économie aussi du tourisme social dans les années qui viennent, parce que ça reste aujourd'hui une économie fragile, il y a beaucoup d'établissements qui ferment un peu dans toutes les stations, parce que c'est souvent plus facile d'aller vendre à un promoteur que de continuer à exploiter un centre d'hébergement pour les mineurs, il y a aussi le frein parental, qui des fois sont réticents à laisser leurs enfants partir pendant une semaine, et puis la lourdeur administrative pour les enseignants. Donc là aussi il y a des freins, et je pense qu'il y a un gros travail à faire, vous vous demandiez tout à l'heure qu'est-ce que l'État peut faire, je pense que l'État a une responsabilité aussi là-dessus, parce que ça a plein d'intérêts ces classes de neige ou ces classes vertes, c'est d'abord ouvrir le regard aux enfants, les changer un peu de leur milieu habituel, leur apprendre un peu l'autonomie, et puis c'est aussi leur donner envie d'aller découvrir des territoires où ils n'iront peut-être pas s'ils ne les ont pas connus enfants. D'autres actions, je vais peut-être aller un peu plus vite, parce que je ne sais pas combien de temps que vous avez devant vous, mais il y a la question du cadre de vie. Si on sort du tourisme, on vous a dit tout à l'heure, qu'est-ce qu'on fait pour que les gens viennent aussi s'installer, si ce n'est pas pour venir travailler pour le ski, c'est peut-être aussi capitaliser aujourd'hui sur ce qu'on a vu un peu plus depuis le Covid, c'est-à-dire la capacité à travailler loin finalement de son entreprise. Nous on a constaté que des gens qui avant le Covid vivaient à Paris, sont venus s'installer dans leur résidence secondaire, et finalement sont restés. Et on se dit qu'on a une opportunité aussi à saisir, à rendre nos communes de montagne plus attractives pour une vie à l'année, de façon à répondre aussi déjà aux gens qui y habitent aujourd'hui, mais aussi aux gens qui seraient tentés de venir travailler demain, parce que finalement ils s'aperçoivent qu'on est une demi-heure de la gare, et que finalement ils vont à Paris des fois deux jours dans la semaine, et ils sont cinq jours à vivre dans notre commune de Pras. Donc aujourd'hui on est en train de créer un nouveau quartier piétonnier, qui est autour de l'église, donc ça c'est des travaux qui sont en cours, de façon à améliorer notre cadre de vie. On n'avait pas de quartier piétonnier à Pras, notre village était organisé surtout autour de sa grande départementale, qui est une grande ligne droite, donc ce n'était pas très attrayant. Donc on a d'une part travaillé ces dernières années à embellir, à aménager le contour autour de la route départementale, à la rétrécir, à faire en sorte que les voitures roulent moins vite, que ce soit plus joli, mais on fait aussi un gros quartier piétonnier avec des nouveaux commerces, de façon à ce qu'on ait un cadre de vie plus attractif. On a aussi investi pas mal ces dernières années dans les logements locatifs aidés, et c'est un investissement assez lourd pour la commune, parce que les terrains sont tellement chers, et le coût de la construction est tellement élevé chez nous, du fait de l'altitude, des contraintes de froid, des normes antisismiques, des choses comme ça, que les bailleurs sociaux ne viennent chez nous que si on leur fournit gracieusement les terrains. Nous, par exemple, on a créé un programme de 12 logements locatifs aidés dans le nouveau quartier piétonnier, c'est pas loin d'un million d'euros d'investissement pour la commune, juste pour fournir le foncier. On a fait un programme d'accession sociale à la propriété, donc on a créé 18 logements il y a 4 ans, non un peu plus maintenant, ça fait déjà 5 ans. Là aussi on a fait un effort sur le prix du foncier, donc ça a un coût pour la collectivité, mais en attendant, on constate aujourd'hui que notre population est répartie à la hausse, là où beaucoup de stations de montagne voient leur population baisser. Donc aujourd'hui on est 1337 habitants, c'est quasiment notre record historique dans la commune, alors qu'à un moment on était retombé en dessous des 1300 habitants. Donc on est plutôt à nouveau sur une dynamique, qui a aussi une incidence sur la vie de l'école. Donc

là encore, on met des moyens à l'école, on a la chance d'avoir la manne touristique, on fait de l'école numérique, on crée des nouvelles activités, on finance des voyages scolaires, par exemple cette année ils partent une semaine au bord de la mer. On participe au financement du musée virtuel Microfolie, qui est un dispositif de l'État, on fait ça avec MEGEV, de manière à apporter de la culture aux enfants. Cette année on va baisser les prix de la cantine, de manière à ce que vivre à l'année, c'est déjà coûteux de vivre en station, on a voté la majoration de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires, une partie de cette majoration va servir à financer la baisse du prix de la cantine pour nos habitants. On a construit un pôle médical communal, ça aussi ça vient dans l'attractivité d'une vie à l'année dans nos communes, il faut une offre de santé. Donc nos médecins allaient partir à la retraite, on a investi dans un pôle médical communal, de façon à rester attractif pour des médecins, qui aujourd'hui cherchent plutôt à se regrouper, les jeunes médecins n'ont plus envie, comme les anciens, d'aller faire 90 heures par semaine, travailler 7 jours sur 7, tout ça c'est terminé, donc il faut que ce soit porté par les collectivités. Donc on a investi plus d'un million d'euros dans ce pôle médical, on loue à un groupement de médecins la partie cabinet médical, et puis on a d'autres dans le rez-de-chaussée, on a d'autres locaux qu'on loue par exemple à une psychomotricienne, à une infirmière, une psychologue, enfin voilà, on a une sage-femme, donc on a un certain nombre de professionnels de santé qui se sont regroupés parce qu'il y a eu une volonté de la commune, donc ça c'est tout frais, c'est 2020.

Est-ce que vous seriez prêt à partager toutes ces initiatives dans le cadre d'une communauté d'acteurs, d'élus, de stations ?

Oui bien sûr, j'avais vu que ça faisait partie de vos questions, c'est vrai qu'on essaie de faire plein de choses pour qu'on ait envie de venir, et quand on nous pose la question, des fois on a des communes qui viennent visiter ce qu'on a fait, on le fait toujours avec plaisir, même si ça prend du temps, parce qu'il faut se bouger.

Ce que vous menez, je n'avais jamais entendu toutes ces initiatives pour justement renforcer l'attractivité d'une commune.

Alors que ça fait partie de ces... on parlait tout à l'heure, je cite rapidement à d'autres actions, mais être attractif pour les habitants, ça passe aussi par le développement des loisirs, on en parlait tout à l'heure du plan d'eau pour les touristes, mais c'est aussi une valeur ajoutée pour les gens du pays, c'est un endroit où les habitants se retrouvent tous les week-ends, tous les soirs, donc voilà, on a une pêche à l'année qui est ouverte pour les habitants, donc voilà, pour moi ça fait partie des enjeux, effectivement. Et puis un troisième volet, je ne m'éterniserai pas dessus, parce qu'on a tous un temps donné, mais on a aussi des actions à mener sur l'agriculture ou les espaces naturels, nous on a fait volontairement un plan de gestion des zones humides, parce qu'on estime que ça fait partie aussi de nos responsabilités sur le changement climatique, on parlait tout à l'heure des risques naturels, la meilleure manière de se prévenir, par exemple des glissements de terrain ou des torrents qui débordent, c'est aussi de travailler sur la préservation ou la réactivation des zones humides, donc nous on fait partie des seules communes du département, je crois qu'on n'est que deux, à avoir fait un plan de gestion volontariste des zones humides, parce que c'est souvent quelque chose que l'État impose aux communes quand elles font faire des travaux, par exemple vous avez fait un télésiège, vous impactez une zone humide, on vous demande de faire un plan de gestion en contrepartie, nous on l'a fait volontairement. Une manière aussi à intégrer les agriculteurs, on parle souvent des remontées mécaniques, des aménagements qui endommagent les zones humides, il faut aussi dire que parfois la pratique agricole, si elle n'est pas bien faite, peut aussi impacter ces zones humides. On fait de la conciliation du village sur cette ressource en eau liée aux zones humides, que ce soit pour l'eau potable, mais aussi pour l'abreuvement pour les troupeaux. On a un fonds pastoral communal qui est indexé sur la taxe d'aménagement, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on donne un permis de construire, on met de l'argent de côté, touché à la taxe d'aménagement, et une partie de cet argent, on finance des actions auprès des exploitants agricoles pour les aider à faire de la reconquête pastorale, parce que je parlais tout à l'heure, les milieux se ferment en montagne. Les pistes de ski ont l'avantage d'entretenir les espaces où les gens skient, et qui servent de champs aux agriculteurs l'été, mais tous les autres endroits où il n'y a pas de domaine skiable, souvent on voit les milieux se refermer, parce qu'aujourd'hui les exploitants agricoles sont souvent un ou deux à travailler dans l'exploitation, et ils n'arrivent plus à faire face à ce développement de la forêt. Ils ont aussi des problèmes d'accès aux montagnes, notamment des accès qui s'endommagent avec les conditions météo qui sont de plus en plus difficiles. Ils ont aussi, on parlait tout à l'heure, la ressource en eau qui peut être plus fragile. Nous, justement, sur ces trois rubriques-là, ressource en eau, accès, reconquête pastorale, une partie de l'argent qu'on touche sur les permis de construire, on la reverse aux agriculteurs. Donc ça, c'est vraiment une originalité qui, à ma connaissance, n'existe qu'après. On a aussi prévu des dispositifs sur notre réseau de neige de culture, avec des adaptateurs qui peuvent permettre aux alpagistes, s'ils en ont besoin, de pouvoir leur fournir de l'eau pour les troupeaux. Alors ça, aujourd'hui, on n'a pas eu de demande, mais techniquement, on est prêt à pouvoir le faire. On a une stratégie

lumière avec le CIAN, qui est le syndicat départemental de l'éclairage. On a fait une vraie stratégie lumière pour, par exemple, baisser l'intensité lumineuse ou couper les éclairages publics la nuit, de façon à moins impacter les espèces naturelles. Voilà, on n'est pas les seuls à l'avoir fait. On a demandé à l'État d'arrêter de biotope pour préserver aussi les sommets de nos montagnes et notamment tout le secteur du Sangle et de Véry, qui sont des alpages où on a énormément encore de tétralyses. Vous voyez ce que c'est, les tétralyses ? C'est des petits coques de bruyère. C'est une espèce qui est quand même très fragile et qui est en train de disparaître. Et du coup, on a souhaité préserver du domaine skiable une partie des zones où on ne fait pas de ski, où en tout cas, on n'a pas développé de pistes de ski et où on se sensibilise aussi à la pratique du hors-piste. Parce qu'on parlait tout à l'heure du changement climatique, on a aussi beaucoup de gens qui, aujourd'hui, vont de plus en plus dans le milieu naturel, mais parfois avec des mauvaises pratiques. Donc, on essaye par cet arrêté de biotope aussi de développer des bonnes pratiques. Voilà un peu en gros les actions qu'on a menées. Et puis ici, sur les phénomènes météo, j'allais oublier de le citer, au-delà des ouvrages qu'on a été obligés de construire, dont je parlais tout à l'heure, on a aussi, avec le syndicat mixte du bassin versant de l'Arly, on mène un programme pluriannuel d'entretien des cours d'eau. Donc, on met de l'argent pour entretenir les cours d'eau à la place des propriétaires, qui souvent, enfin parfois, ne savent même pas qu'ils ont des terrains le long des ruisseaux. Donc, on a ces actions qui sont menées. Voilà un peu pour tout ce qu'on a pu faire ces dernières années sur ces enjeux-là.

Merci beaucoup. C'était très complet comme réponse. Combien de temps vous avez pour la suite de l'entretien ? Parce que c'est vrai qu'on a encore des questions qui concernent du coup la communauté d'acteurs.

Allez-y, on va voir. On va dire jusqu'à midi, on va essayer de faire des discussions jusqu'à midi.

Donc, une communauté d'acteurs d'élus, par exemple, donc en deux paires, qui permettrait d'échanger justement avec d'autres stations. Est-ce que ça vous semble utile comme projet ? Et autre question, est-ce que vous vous êtes déjà pris dans d'autres communautés d'acteurs ?

Non, aujourd'hui, à part les commissions au niveau intercommunal, non, je ne suis pas dans d'autres communautés d'acteurs. Mais effectivement, moi, je trouve que ça serait bien parce qu'on s'aperçoit souvent, c'est en partageant un peu avec les autres, qu'on va dire, tiens, cette idée-là, elle est intéressante. Je n'y avais pas pensé, parce qu'on ne peut pas forcément penser à tout. Parfois, on peut améliorer des systèmes dont on a entendu parler, mais moi, je trouve que ça serait bien, effectivement. On l'a beaucoup, par exemple, quand on rentre dans un dispositif de label. Je pense, moi, j'avais eu cette expérience-là quand il y avait le label Familles+. Vous le connaissez sans doute, ce label, qui est porté aujourd'hui pour les stations diverses. C'est l'association des maires des stations de montagnes qui porte ce label. Et puis, pour les stations balnéaires, je ne sais plus quel est l'organisme. Mais donc, c'est un label national, le label Familles+, qui, en fait, vous fixe des grilles. Vous devez faire un certain nombre d'actions, proposer un certain nombre de services ou d'activités pour avoir ce label. Et j'en parle parce qu'à l'époque, nous, on a voulu rentrer dans ce label parce qu'on trouvait qu'il allait nous tirer vers le haut en se disant, on va être meilleur sur l'accueil des familles. Et effectivement, il y avait évidemment des audits par un organisme indépendant. Et puis, il y avait aussi des journées de séminaires où on allait visiter des sites et on apprenait comme ça. Tiens, là, ils ont fait... C'est le même cabinet, d'ailleurs, qui organisait ça. Ils disaient, tiens, là-bas, quand on a été faire la visite, on a vu qu'ils avaient une super idée. Donc, on vous en parle. Et si vous voulez, on peut aller voir. Donc, c'est ce qui nous permet de nous améliorer, en fait, chaque année. Alors, nous, on n'a plus le label Familles+, parce qu'ils ont eu des exigences aujourd'hui qui sont devenues malheureusement impossibles à tenir pour des stations de notre taille. Mais on continue, on est toujours à l'écoute quand il y a des initiatives. Donc, votre idée d'impliquer les collectivités dans un groupement un peu plus large, avec des entreprises ou peut-être des associations, moi, je trouve que ça serait bien. Après, il faut que ce soit à une échelle nationale, parce que... Enfin, le porter à une petite échelle de territoire, ce n'est pas forcément très efficace, parce que plus on élargit le périmètre et plus on a des chances d'avoir des partages d'expériences enrichissants. Et je sais que nous, pour rester sur l'exemple du label Familles+, on a même été à l'étranger. Nous, l'adjoint au tourisme, il a été en voyage d'études en Autriche avec eux pour voir ce qui se faisait aussi à l'étranger, parce que des fois, il faut aller au-delà de nos frontières. Donc, je pense que c'est un réseau, parce que j'avais vu que ça faisait partie de vos questions, c'est un réseau qui devrait être piloté à une échelle nationale. Et dans ce cas, l'impératif de concurrence ou quelque chose comme ça, qui peut exister entre les stations, ne freinerait pas la concurrence ? Non, je ne pense pas que ça le freinerait. D'abord, parce qu'on a un marché qui est quand même... Enfin, il y a de la place pour tout le monde, clairement. Et finalement, on se nourrit un peu les uns des autres, les bonnes idées. Moi, ça ne me gêne pas qu'on aille prendre une bonne idée chez nous, parce que de toute façon, on ne peut pas répondre à la demande de tout le marché. Et notre inquiétude, elle est plus sur la concurrence étrangère que sur la concurrence nationale. Il y a de la place pour tout le monde, mais par contre,

on voit quand même pas mal bouger les pays étrangers qui, parfois, ont une législation plus simple, donc des moyens d'innover plus importants. Donc, moi, je m'inquièterais plus de la concurrence internationale que de la concurrence nationale.

Et dans ce cas, au niveau des formats d'échange, par exemple, je me doute que vous n'auriez pas non plus tout votre temps à accorder à cette communauté, donc qu'est-ce qui vous semblerait potentiellement le plus pertinent entre, je ne sais pas, des webinaires, des groupes de travail ou juste un espace de conversation virtuelle ?

À mon avis, ça peut passer par un peu tous les outils, parce qu'effectivement, on n'a pas du temps... Enfin, on le voit bien, on est déjà débordé à gérer notre propre commune. Enfin, ça prend beaucoup, beaucoup de temps. Mais, à la fois, ce n'est pas du temps perdu d'aller participer, effectivement, pourquoi pas, à des webinaires. Mais aussi, de temps en temps, je pense que c'est quand même bien de se voir de temps en temps, peut-être au moins une fois par an. De la même manière, les voyages d'études, moi, je trouve que... Enfin, je prends toujours La Belle Famille Plus, parce que c'est vraiment un des réseaux qui nous a le plus apporté à l'époque où on en faisait partie. C'est que d'aller faire un voyage d'études à l'étranger, c'était super enrichissant. Nous, notre adjoint qui est parti, à chaque fois, il nous ramenait des superbes idées et qui ont nourri aussi des projets dans la commune qu'on a fait différemment, mais qui se sont inspirés de ce qui a été vu à l'étranger. Donc, peut-être des séminaires une fois par an, un voyage d'études, des voyages d'études, des webinaires, enfin, c'est un tout-même. Pourquoi pas utiliser les réseaux ? Je vois que notre directrice générale des services nous a créé, il n'y a pas longtemps, un profil sur LinkedIn, en disant que c'est aussi un réseau par lequel on peut partager les bonnes pratiques. Donc, elle, elle trouve cet outil intéressant aussi pour, justement, améliorer nos pratiques administratives ou nos politiques économiques avec les autres communes.

D'accord. Et dans ce cas, oui, au niveau des ressources, donc ça, c'était sur tous les formats, et au niveau des ressources ou même des thématiques abordées, est-ce que vous aimeriez uniquement, je ne sais pas, vous concentrer sur l'enneigement et la difficulté de gestion de la neige de culture ou bien plus généralement avec des thématiques comme le logement ?

Oui, le logement, ça reste une des clés dans nos communes. Nous, une de nos, parmi nos problématiques, par exemple, on a le logement des saisonniers. Je n'en ai pas parlé tout à l'heure dans nos actions, parce qu'on ne l'a pas encore fait, mais justement, on a rencontré pas mal de freins. Comment on arrive à gérer des logements saisonniers ? Comment est-ce que les employeurs peuvent s'impliquer dedans ? Il y a plein de modèles qui existent, mais finalement, on a du mal à aller trouver les bonnes informations et ça prend beaucoup de temps, du coup. On sent qu'on manque de ressources sur ces questions-là, clairement. Je pense que les modèles aussi, je parlais tout à l'heure de pays étrangers qui s'adaptent mieux que nous, sur l'hébergement, vous avez des pays comme l'Autriche qui ont gardé ou même l'Italie, je crois, qui ont une hôtellerie très dynamique, mais parce qu'ils ont un modèle de transmission, par exemple, du patrimoine économique, on pense aux successions, qui est beaucoup plus souple et beaucoup plus vertueux qu'en France. Je pense qu'il y a aussi des réflexions à avoir sur ces questions de transmission du patrimoine économique. Ça fait vraiment partie des enjeux qui, aujourd'hui, tuent notre hôtellerie dans les stations. C'est vrai à la montagne, au bord de mer ou à la campagne et même en ville. Je pense qu'on a des vrais soucis là-dessus. Donc, oui, sur ces questions-là et pas seulement sur le ski. Je dirais qu'à la limite, sur le ski, ce n'est pas là où Prat va apporter le plus, mais sur la création de nouvelles activités, sur la manière aussi de développer la culture, d'admettre les cultures et loisirs sportifs. C'est des choses sur lesquelles nous, on a avancé. Je prenais l'exemple tout à l'heure des sentiers ludiques ou l'utilisation de la bande dessinée pour motiver les enfants à marcher. Ça, c'est des choses qui sont duplicables un peu partout en France, en fait, et qui ne coûtent pas très cher. C'est ça qui est intéressant. D'ailleurs, ce n'est pas officiel pour l'instant, mais on vient d'apprendre qu'on a été retenus pour avoir un... Je ne sais pas si vous connaissez les récompenses, les coques d'or qui existent depuis cinq ans. Oui, ça me dit quelque chose. C'est Delbo Press, je crois, qui organise cette initiative depuis quelques années. C'est ceux qui éditent, par exemple, les 500 personnalités ou collectivités qui comptent en France. Ils s'y sont distribués, par exemple, au Congrès des maires. Et donc, depuis cinq ans, ils ont créé les coques d'or, et là, ils nous ont appris qu'on était retenus, on va avoir un coque d'or pour, c'est officieux encore, mais pour justement notre travail sur... Parce qu'en fait, les coques d'or, ça sert justement à... C'est une récompense où ils présentent aux autres collectivités des idées qui sont duplicables dans d'autres communes. Et ils ont trouvé que, justement, ces sentiers ludiques où on apprend le patrimoine naturel, historique de la commune, en mêlant, avec en plus une implication assez forte des élus, et puis en motivant à la pratique sportive, ils ont trouvé que c'était une idée qui était facilement duplicable dans d'autres collectivités. Donc, voilà, c'est pour ça que je reparle un peu de cet exemple-là. Donc, il y a plein de sujets sur lesquels on peut intervenir et puis apprendre plein de choses. Moi, je suis toujours partant pour apprendre plein de choses.

Et dans ce cas, quels acteurs selon vous devraient plus porter la communauté ? Est-ce que vous penseriez plus à des élus pour créer vraiment des retours d'expériences similaires, ou même des scientifiques, voire universitaires, qui pourraient apporter d'autres points de vue ?

C'est sûr qu'après, il faut des compétences assez variées au regard des sujets qui eux-mêmes le sont assez, parce qu'il faut aussi des juristes, si je parlais des problématiques des fois de la transmission de l'outil économique, ça passe par des économistes ou des juristes, alors que sur les questions patrimoniales ou touristiques, effectivement, à nous à notre échelle d'élus, on est capables d'y répondre. Après, il faut un pilotage après pour ça, donc à mon avis, ce que je disais, il faut que ce soit une échelle nationale. Si le pilotage était l'État, oui, voilà. Oui, c'est là où l'État a un rôle à jouer, il ne nous donne déjà pas beaucoup d'argent, il faut quand même le dire, et de toute façon, il n'en a pas, alors on ne va pas trop attendre des miracles financiers. Mais par contre, sur l'ingénierie, il a sans doute un rôle à jouer, parce que les élus, ils peuvent être là, mais nous, on n'a pas le temps d'aller présider, c'est ça le problème, c'est qu'il faut quand même des gens derrière, des techniciens, du personnel qui soient là pour porter les dossiers dans la durée, qui soient capables de suivre, d'administrer toutes ces réunions.

Les élus, ils peuvent être là en participant, en amenant de la cellule grise, qu'ils soient là pour l'amener et pour en retirer aussi, c'est ça qui est intéressant dans les échanges, mais on n'a pas le temps d'aller piloter, ce n'est pas possible.

Et on peut conclure sur, quels seraient pour vous les indicateurs de réussite ? D'une communauté comme celle-là, avec notamment, vous pouvez reprendre l'exemple du Label Famille Plus.

C'est une bonne question, c'est vrai qu'ils avaient, eux, c'est parce qu'ils faisaient une grille, le Label, on l'avait ou on ne l'avait pas en fonction du nombre de services qu'on proposait, donc je ne sais pas si c'est vraiment ça qui est, qu'est-ce qui peut être un bon indicateur, ça serait peut-être par les éléments sur les thématiques qui seraient échangées, de voir qu'est-ce que concrètement toutes les collectivités qui vont s'inscrire et participer au réseau vont pouvoir réaliser. Si je prends l'exemple, comment est-ce qu'on incite à mieux connaître son patrimoine à travers la marche à pied ? Quelles sont les communes qui, d'ailleurs, ont fait des réalisations et qui vont dans ce sens-là ? Ce n'est pas évident qu'elles soient les indicateurs, c'est une bonne question. Et créer finalement un label en lien avec cette communauté, est-ce que ce serait pertinent, c'est-à-dire inciter les communautés à justement échanger pour mettre en place de bonnes activités ? Est-ce que vous pensez que le label peut inciter dans un bon sens ou peut-être... Je ne suis pas certain parce que le label, il est là pour récompenser, comme je disais, selon des critères très définis, mais du coup, c'est aussi limitatif parce que qu'est-ce qui fait qu'on va mériter le label ? Pourquoi il y en a qui auraient le label et pas d'autres ? Finalement, votre logique est plus de tirer les gens vers le haut en créant un réseau qui apporte des choses. Alors, est-ce qu'il faut nécessairement un label ? Nous, finalement, le label, et d'ailleurs, finalement, la réponse, elle va peut-être là. Nous, quand on a fait le Label Famille Plus, c'est obtenir le label, on était content de l'avoir, mais on savait que ce n'est pas ça qui allait, ça nous permet de communiquer en disant à nos habitants, vous voyez, on n'est pas mal dans l'accueil des familles parce qu'on a eu le Label Famille Plus. Mais finalement, on savait très bien que les clients, eux, la plupart ne connaissaient pas le label. Donc, finalement, le label, son intérêt, ce n'était pas tant de l'obtenir, ce n'était pas tant de montrer qu'on l'avait, mais c'était plutôt de dire que c'était plutôt de profiter justement de ces échanges d'expérience et puis d'un cabinet qui était là pour nous dire attention, si vous voulez être bon pour l'accueil des familles, vous devriez faire ci, vous devriez faire ça ou inspirez-vous de ce qui a été fait là. Donc, c'était vraiment, finalement, l'apport du réseau qui faisait tout l'intérêt du label, ce n'était pas de l'avoir. Donc, je ne pense pas que ce soit ça qui soit intéressant, là, c'est plutôt de faire en sorte que les gens, quand ils ressortent des réunions ou qu'ils sortent des rencontres avec des gens qui vont piloter ce réseau, on se dise que ça nous a servi à quelque chose. C'est vraiment ça.

Nous, quand on sortait de nos réunions avec Famille Plus, avec le cabinet qui était quand même là pour nous titiller, il disait vous devriez faire ci, là vous êtes pas mal, mais vous pourriez être encore meilleur. C'est ça l'intérêt en fait de ce type d'expérience, ce n'est pas le label en lui-même. Oui, c'est tout, la mise en visuel. Je ne sais pas si vous connaissez un peu les labels sur l'écologie, dans les stations. Oui, on a le flocon vert. Oui, voilà. Franchement, je ne sais pas ce que vous pensez du flocon vert, mais tout ça, c'est du green washing. Non, mais clairement, moi, j'ai refusé. On est la seule commune du Pays du Mont-Blanc, parce qu'en fait, notre communauté de communes est rentrée dans le dispositif. Elle finance, pour les communes qui souhaitent avoir le label flocon vert, elle finance la démarche. Donc, on est les seuls à avoir refusé de rentrer dedans, non pas parce qu'on ne pouvait pas l'avoir. C'est très facile d'avoir le label flocon vert, c'est vraiment très facile. En tout cas, d'avoir au moins le minimum. Mais en fait, les élus, à part nous, ils sont tous rentrés dedans parce qu'ils savent que c'est bon pour l'image, finalement. Puis ils se disent, finalement, on n'est

pas si mauvais que ça puisqu'on a le label flocon vert. Mais l'organisme, l'association qui organise ça, elle ne l'accompagne pas du tout. Moi, quand on a voulu faire des réunions pour savoir en quoi ça consistait, qu'est-ce qu'on pouvait en retenir, justement, quelles seraient les infos ou les échanges d'expérience qui nous permettraient d'être meilleurs, on s'est aperçu qu'il n'y avait rien parce que l'organisme, c'est comment il s'appelle ? Montaigne, c'est pas Montaigne Riders, je crois. Enfin bref, l'association qui fait ça, elle n'a pas de personnel qui a le temps de s'occuper de nous. Contrairement à Label Family+, où on avait vraiment des professionnels qui venaient nous dire ce qui était bon, là où on était mauvais, eux, effectivement, ils vous font remplir votre grille. Vous avez ou vous n'avez pas, mais il n'y a pas tous ces échanges d'expérience. Et ce n'est pas du tout motivant. Au final, vous faites votre chèque et puis vous avez effectivement répondu aux critères et la plupart, je pense, des stations aujourd'hui, pas toutes, mais une bonne partie des stations sont capables aujourd'hui de respecter ces critères du flocon vert, mais ça vous apporte rien en fait. Il n'y a pas d'échanges d'expérience, donc ça n'a aucun intérêt. Vous avez une jolie médaille qui fait bien par rapport au monde écologique d'aujourd'hui, mais franchement, vous progressez très peu. Alors je suis un peu dur, je n'irai pas mettre ça sur les réseaux sociaux, parce que je vais m'en prendre pour une figure, mais franchement, aujourd'hui, c'est trop facile. Ce n'est pas comme ça qu'on s'améliorera. Du coup, pour finaliser, et bien sûr d'avoir vraiment vos attentes par rapport à cette communauté, en termes de thématiques, quels sont pour vous les grands sujets qui seraient intéressants à aborder, voire qui seraient indispensables de discuter ? Vous avez parlé beaucoup des logements saisonniers, mais quelles sont pour vous les grandes thématiques auxquelles les communautés sont quasiment toutes confrontées ? La question du logement, que ce soit du logement à l'année ou du logement saisonnier, c'est une thématique intéressante. La diversification touristique et comment intégrer la culture sont des sujets qui méritent d'être développés. Et puis, sur l'entretien des milieux, je pense à la protection de l'environnement et la conciliation avec l'agriculture, qui sont des sujets, je pense, aujourd'hui, importants.

Très bien, merci beaucoup pour votre présentation, en tout cas, vos réponses ont été extrêmement complètes, donc on va vraiment m'attirer pour faire notre synthèse.

Et bien, tant mieux !

En tout cas, on recouvrera un retour par rapport à cet échange, parce que notre rendu final arrive bientôt, dans 20 mois, et on va faire une présentation, donc à l'issue de ça, il y aura un document récapitulatif des travaux qu'on aura menés, donc on vous enverra tout ceci, si ça vous intéresse, et puis la communauté a vocation à être relancée prochainement, donc voilà, on vous recontactera aussi dans ce cadre-là.

Avec plaisir, à votre disposition, puis n'hésitez pas, s'il y a des questions complémentaires, à revenir vers moi.

Merci, merci beaucoup.

Merci à vous, passez une bonne journée, bon courage.

Merci, à vous aussi. Au revoir.



SYNTHÈSE

ENTRETIENS

3ÈME VAGUE – COMMUNAUTÉS





SOMMAIRE

1. FLORENCE BORDÈRE (« STRATÉGIES TERRITORIALES DE.....	2
2. ALEXANDRE FABRY (« VÉLO »)	6
3. CHRISTELLE FAMY (« VÉLO »)	22

1. FLORENCE BORDÈRE (« STRATÉGIES TERRITORIALES DE TRANSITION »)

Communauté : [« Piloter sa stratégie territoriale de transition – résilience – climat : outils pratiques » - Cerema, Intercommunalités de France, ANCT¹, CGDD² \(415 participants\) | Plateforme « Expertises-Territoires »](#)

Durée : 1 heure

Cet entretien s'est déroulé par appel téléphonique de 14h30 à 15h30 le lundi 17 février 2025. Madame Bordère était très disponible pour nous venir en aide et répondre à mes questions. Elle aimerait être conviée à notre restitution finale.

La communauté « Piloter sa stratégie territoriale de transition - résilience - climat : outils pratiques » : contexte, animations et fonctionnement

Madame Bordère explique d'abord que cette Communauté s'est **construite au moment d'un grand projet**, celui de la mise en place des contrats CRTE³ en 2020-2021. Ces contrats ont concerné 900 intercommunalités sur 1200. Le contexte de la création de cette communauté est donc porté par des conférences et une démarche de planification écologique à l'échelle nationale. Le Cerema a accompagné 50 intercommunalités dans le cadre de ces CRTE et a souhaité capitaliser cette expérience afin d'en faire bénéficier d'autres territoires via cette communauté. La communauté est donc bâtie sur un projet basique mais robuste qui intéresse les acteurs concernés dans le sens où ils doivent construire quelque chose simultanément dans le cadre des CRTE.

Cette Communauté a donc été animée par le biais d'une **série de sept webinaires accompagnés de leur vidéo replay et d'une fiche de synthèse du webinaire et de son sujet**. Chaque webinaire correspondait à un thème précis et comportait le **témoignage d'une collectivité** et d'un **zoom méthodologique**. Il s'agit donc de **diffuser des retours d'expérience**, cette communauté est une sorte de « caisse de résonance » selon les mots de Madame Bordère. Elle est aujourd'hui, depuis 2022 et la fin de la série de webinaires, peu animée, c'est davantage une **plateforme de ressources**, il y a peu d'échanges entre les membres, peu voire pas de questions/réponses. Il faut toutefois préciser que des membres continuent de s'inscrire à cette communauté toutes les semaines et télécharger les ressources disponibles. La communauté compte aujourd'hui plus de 400 membres. Madame Bordère ajoute que cette communauté pourrait de nouveau être animée en 2026 puisque la deuxième génération de CRTE sera mise en place à la suite des élections municipales de 2026 mais cela est encore à l'état d'idée.

¹ Agence Nationale de Cohésion des Territoires

² Commissariat Général au Développement Durable

³ Contrats de Ruralité, de Relance et de Transition Écologique, qui sont aujourd'hui les Contrats de Réussite de la Transition Écologique

Elle souhaite préciser (et considère que ce point est majeur) que la communauté et les webinaires sont en **partenariat** avec l'ANCT, les Intercommunalités de France et la communauté « Comète » des CGDD qui regroupe plus de 1000 personnes. Cela a permis que les réseaux de chaque partenaire soient conviés aux webinaires ce qui a contribué à leur forte audience.

De plus, au-delà des webinaires, la communauté a mis en place à l'issue du premier webinaire une **journée en présentiel** qui a rassemblé 25 membres. Cette journée proposait une conférence, des échanges et travaux en petit groupe puis une soirée repas qui a permis davantage d'échanges dans un cadre plus informel. Madame Bordère souligne que cette journée a réellement permis de **déclencher les échanges** entre les membres de la communauté sur la plateforme. Un **onglet questions/réponses organisé selon des thématiques** a été créé sur la plateforme à l'issue de cette journée.

Notre communauté « Petites stations de montagne en transition » : comment l'animer ?

Dans un deuxième temps, nous avons abordé la question de notre communauté, celle des « Petites stations de montagne en transition ». Il est ressorti de cet échange des conseils mais aussi des questionnements.

Conseils de Madame Bordère :

- Une Communauté suscite plus d'échanges lorsque le sujet correspond à quelque chose que les membres ont à faire simultanément. Si cette chose est présentée sur la communauté, alors les membres échangeront via cette communauté, avant de récupérer le mail des membres qui les concernent et d'échanger directement. Nous devons préparer une démarche, un **programme d'action** afin que les membres aient une **sorte de projet commun et individuel à la fois**, sinon ils n'y verront pas d'intérêt.
- Il faut demander aux membres de la communauté de faire des choses au sein de cette communauté, **d'être actifs** car ils ne le feront pas d'eux-mêmes du moins au début. Par exemple : demander à la fin des webinaires de poster une photo de leur territoire afin qu'ils s'engagent et que chaque membre puisse voir quel type de territoire et acteur cette communauté regroupe.
- Pour que l'offre que nous proposons sur cette communauté soit alléchante, il faut **promettre des actions**, comme un programme annuel, il faut un prescripteur.
- Faire un partenariat avec d'autres acteurs comme l'ANCT, le Séminaire Montagne ou d'autres communauté peut permettre d'attirer des membres et d'asseoir notre légitimité.
- Il ne faut pas oublier de faire des **synthèses des échanges** afin de les valoriser, il faut que ce qui se passe se cristallise quelque part. Cela suppose la capacité de faire quelque chose des témoignages, voir ce qui a de la valeur. Cela est à discuter car semble primordial pour Madame Bordère mais suppose quelqu'un en charge de ce **travail de synthétisation des activités de la Communauté**.

- **Organiser des rencontres en présentiel** est majeur. Cela permet de lancer ensuite les échanges sur la communauté.

Questionnements à soumettre au groupe PF et aux commanditaires :

- Quels sont les **critères de réussite** que nous déterminons pour notre Communauté ? Le nombre de membres, la fréquence et la quantité d'échanges entre les membres, le téléchargement des ressources par les membres, que les membres aient une meilleure connaissance des stations de leur région, etc.
- Quels **types d'acteurs** nous visons particulièrement ?
- Souhaitons-nous répondre à un besoin ou nous inscrivons-nous plutôt dans une **démarche d'offre** ?
- Quel **angle** souhaitons-nous donner à la Communauté ? Madame Bordère suggère quelque chose de plus précis que « les petites stations » ou que « la transition des petites stations »
- Souhaitons-nous donner un **positionnement politique** à notre Communauté ? En faire un **lieu de débats** ? En fonction des membres qui vont la rejoindre (des associations écologistes peut-être ?), les sujets traités prêtent à débat voire polémique. Cela nécessite une activité de modération sur la communauté.
- Tout doit **faire sens**, du titre à la photographie choisie comme couverture (montrer des skieurs ou non ?), les mots qu'on utilise pour présenter les ressources (parler de fin du ski ou de renoncement)
- Quel est l'**objectif ultime** de cette Communauté ? Le projet sous-jacent, le problème qu'on souhaite résoudre ? Il faudrait l'afficher de manière claire sur l'interface.
- Un dernier livrable pourrait être l'organisation/la structuration des ressources produites. Nous pourrions par exemple organiser les ressources (synthèses, articles, témoignages, podcasts etc.) selon 5/6 grands sujets et proposer des webinaires en rapport avec ces sujets-là.

Ressources proposées par Madame Bordère :

Pour le groupe PF mais aussi comme ressource à poster sur la Communauté :

- Le podcast « Climat : Faut-il renoncer au ski ? », *Chaleur Humaine*, Le Monde (en ligne : <https://podcasts.lemonde.fr/chaleur-humaine/202502040400-climat-faut-il-renoncer-au-ski>)
- Le podcast « Adaptation des stations de ski au changement climatique : Défis et stratégies d'avenir », *Territoires Audacieux*

Ressources dont l'usage/le contact est à soumettre aux commanditaires :

- La **Communauté COMETE** (la **COM**munauté **É**cologie et **T**erritoires): pilotée par le Ministère de la Transition Ecologique et le Commissariat général au développement

durable. Elle regroupe plus de 1000 membres, un club d'animateurs y est dédié, ils ont une quarantaine de partenaires, très vivante, se réunit une fois par an, propose un programme annuel qui est envoyé aux membres par mail avec une liste des webinaires et des thèmes abordés, ainsi qu'une newsletter envoyée chaque mois. Les mails contiennent aussi des questions auxquels les membres doivent répondre, comme les sujets qu'ils aimeraient traiter ou des témoignages. Ils vont chercher les informations chez les membres, les sollicitent beaucoup. Monsieur Poix pourrait être intéressant à interroger. (en ligne : <https://www.linkedin.com/in/guennolé-poix/>)

- **L'Association des Maires Ruraux de France** car ils pilotent de nombreux projets. Cédric Szabo qui est le directeur. (en ligne : <https://www.linkedin.com/in/cédric-szabo-44a68b32/?originalSubdomain=fr>)

2. ALEXANDRE FABRY (« VÉLO »)

Communauté : [« Mobilités en montagne » - Avenir Montagne Mobilités, ANCT, CRMA \(224 participants\) | Plateforme « Expertises-Territoires »](#)

Durée : 1 heure

1) Historique

La communauté « Mobilité en Montagne » est née dans le cadre du programme *Avenir Montagne Mobilité*, un dispositif visant à accompagner les territoires de montagne dans le développement de solutions de mobilité durable. Ce programme est porté par l'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires) et a été mis en œuvre par le **CEREMA** (Centre de ressources pour la mobilité en Auvergne-Rhône-Alpes).

Le **CEREMA**, via son département « Mobilité », joue un rôle clé dans les **politiques territoriales de mobilité** et a été mandaté pour accompagner les lauréats de ce programme.

Les bénéficiaires de ce programme sont variés :

- **Communautés territoriales,**
- **Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI)**
- **Associations porteuses de projets de mobilité en montagne**

Au total, **une centaine de lauréats** ont été accompagnés, bénéficiant d'un soutien personnalisé et collectif.

L'accompagnement proposé par le Cerema se divise en **deux volets complémentaires** :

- **Accompagnement individuel :**
 - Des agents du Cerema ont suivi et soutenu chaque porteur de projet dans la mise en œuvre de son initiative
- **Accompagnement collectif :**
 - Organisation d'**ateliers virtuels thématiques** (2, 4 ou 6 heures) pour renforcer les compétences des porteurs de projets
 - Animation de **webinaires en plénières** pour partager des connaissances et retours d'expérience
 - Mise en place d'un **espace d'échange** entre les lauréats pour favoriser la coopération et le partage d'idées

Pour assurer une dynamique collective, le CEREMA a créé une **plateforme communautaire sur « Expertise Territoire »**. Cette communauté a évolué en plusieurs phases :

Deux communautés distinctes initiales

- Les lauréats ayant été désignés en **deux vagues successives** (50 à chaque fois, avec 8 mois d'écart), deux communautés distinctes ont été mises en place au départ
- Chaque Communauté proposait les mêmes outils :
 - **Ressources** (enregistrements d'ateliers, documents, notes de présentation)
 - **Agenda** des événements
 - **Espace questions/réponses**

Fusion et création d'une seule communauté pérenne

- Après un an d'accompagnement, la fusion des deux communautés a été décidée pour **harmoniser et centraliser les échanges**.
- Une nouvelle entité, « **Mobilité en Montagne** », a été mise en place pour remplacer les deux précédentes.
- Les anciennes communautés seront définitivement supprimées dans les semaines à venir.

Avec la fin de l'accompagnement collectif, une nouvelle orientation a été prise :

- **Ouverture de la communauté à un public plus large**, incluant des territoires non lauréats mais intéressés par la mobilité en montagne.
- **Prise de décision collective** avec les lauréats lors d'une rencontre nationale en novembre à Clermont-Ferrand, organisée en marge du salon Orbimob.
- **Annonce officielle de l'ouverture** lors d'un webinaire CERMA en décembre, dans le cadre des « Rendez-vous Mobilité ».

Fonctionnalités et accès à la communauté aujourd'hui

- La communauté continue de fonctionner avec ses ressources et outils collaboratifs.
- Deux espaces spécifiques restent réservés aux lauréats :
 - **Archives de l'accompagnement collectif**, qui regroupent des documents et contenus utiles pour les anciens bénéficiaires.
 - Ces ressources permettent aux membres historiques d'accéder aux travaux réalisés durant leur accompagnement.

La communauté « Mobilité en Montagne » est aujourd'hui un **espace collaboratif dynamique**, né du programme Avenir Montagne Mobilité, et qui vise à **favoriser l'échange et la montée en compétence des acteurs impliqués dans les mobilités en montagne**. Son évolution vers une structure plus ouverte traduit une volonté d'élargir son impact et de pérenniser les acquis du programme à travers un partage élargi de connaissances et d'expériences.

2) Fonctionnement

Statuts des communautés

Sur la plateforme **Expertise Territoire**, les communautés peuvent avoir trois statuts distincts :

- **Communautés secrètes** : Elles sont totalement invisibles aux utilisateurs qui ne font pas partie de la communauté. L'administrateur doit directement inviter les membres pour qu'ils puissent y entrer.
- **Communautés privées** : Elles apparaissent dans les résultats de recherche, mais leur contenu est inaccessible sans adhésion. Pour y accéder, il faut faire une demande et attendre l'approbation d'un animateur. La communauté **Mobilité en Montagne** fonctionne sous ce modèle.
- **Communautés publiques** : Leur contenu est librement accessible à tous, y compris aux non-membres de la plateforme. Cependant, pour interagir (commenter, poster du contenu), il est nécessaire de s'enregistrer et de rejoindre officiellement la communauté.

Le choix du statut privé a été fait afin de préserver un espace d'échange plus restreint et confidentiel. L'objectif est de favoriser un **entre-soi** où les membres partagent des préoccupations communes, sans risquer une exposition trop large de leurs discussions. Ce choix a été renforcé par une rencontre physique à **Clermont-Ferrand**, qui a montré l'importance de cet espace d'échange privilégié.

Rôles et responsabilités des membres

Dans chaque communauté, plusieurs rôles existent :

- **Animateurs** : Ils ont tous les droits sur les différents espaces de la communauté. Dans le cas d'**Avenir Montagne Mobilité**, les animateurs sont les collègues du **CEREMA** ainsi que l'intervenant principal. Leur rôle est d'assurer l'accompagnement collectif et de dynamiser la communauté.
- **Membres** : Ils peuvent poster des informations, partager des documents, et utiliser l'onglet **questions-réponses** pour solliciter l'avis des autres membres.

L'un des défis majeurs est de faire en sorte que la communauté fonctionne de manière plus **horizontale**. Actuellement, la dynamique est encore trop **verticale** : les membres ont tendance à attendre des réponses des animateurs du CERMA au lieu d'échanger directement entre eux.

3) Outils et initiatives pour dynamiser la communauté

Le « Café des lauréats »

Un vendredi par mois, une **visioconférence ouverte** était organisée de **13h30 à 14h30** sans thématique définie. L'objectif était d'encourager des échanges spontanés, où chacun pouvait poser des questions ou partager une expérience.

- **Résultats mitigés** : Certaines sessions ont bien fonctionné, générant des échanges riches. D'autres fois, peu de participants étaient présents, et il est arrivé que seule une personne soit connectée avec l'animateur.
- **Formats explorés** :
 - Des sessions sans thématique fixe → participation faible.

- Des sessions avec des thèmes précis → participation meilleure.

Il reste encore à trouver un format optimal pour assurer une régularité et un intérêt plus large.

Encourager les interactions entre membres

Un des objectifs est de casser la dynamique **question** → **réponse de l'expert**. Pour cela, l'animateur tente de :

- **Rediriger les questions** vers des membres susceptibles d'apporter une réponse, plutôt que de répondre directement.
- **Valoriser les initiatives** des membres et favoriser les échanges entre pairs.

Si des progrès ont été faits, le passage à une véritable **horizontalité** des échanges n'est pas encore complètement atteint.

Bilan et perspectives

Le fonctionnement de la communauté repose sur un équilibre entre confidentialité et accessibilité. Le choix d'une communauté privée a permis de construire une confiance entre les membres, mais il faut encore améliorer la fluidité des échanges entre eux.

Les pistes de travail actuelles sont :

- 1/ **Tester de nouveaux formats** pour les moments d'échange (Café des lauréats, sessions thématiques, etc.).
- 2/ **Renforcer l'animation** pour inciter les membres à interagir entre eux sans attendre l'intervention systématique du CERMA.
- 3/ **Observer l'évolution** de la communauté et ajuster les pratiques en fonction des retours et du niveau d'engagement.

L'objectif final reste de créer un espace où les membres s'impliquent naturellement et s'entraident, au-delà du rôle d'animation du CERMA.

4) Rencontres physiques

L'importance des rencontres physiques

Les rencontres physiques jouent un rôle clé dans l'animation et la cohésion d'une communauté. Bien qu'elles ne soient pas strictement indispensables, elles sont perçues comme **très utiles** pour plusieurs raisons :

- Elles favorisent une **meilleure compréhension des dynamiques d'échange** entre les membres.

- Elles permettent de **renforcer les liens interpersonnels**, ce qui facilite ensuite les interactions en ligne.
- Elles stimulent l'engagement : après un événement en présentiel, les participants expriment souvent un **fort désir de renouveler l'expérience**.
- Elles évitent l'effet d'"animation à l'aveugle", où il est difficile d'évaluer les attentes et ressentis des membres sans interaction directe.

L'exemple du **rassemblement de novembre** illustre cet impact : les participants ont immédiatement demandé où et quand aurait lieu la prochaine rencontre, preuve d'un **besoin d'espaces d'échange physiques** pour compléter l'expérience numérique.

Peut-on animer une communauté uniquement en ligne ?

La dynamique 100 % virtuelle peut exister, mais elle pose plusieurs limites :

- **Une fatigue numérique** : les acteurs sont déjà très sollicités par les webinaires et autres outils en ligne.
- **Un risque de perte d'engagement** : sans moment fort en présentiel pour dynamiser la communauté, l'intérêt peut s'essouffler.
- **Une moindre réactivité** : contrairement à une rencontre physique où les échanges sont immédiats, les interactions en ligne peuvent être repoussées ou oubliées.

Le modèle hybride semble plus efficace, où les outils numériques servent de support mais **sont ponctués de rencontres physiques** qui revitalisent la dynamique communautaire.

La gestion des retours des membres sur la plateforme et l'animation

Un questionnaire d'évaluation a permis de recueillir des retours sur l'ergonomie et le fonctionnement de la plateforme. Résultats :

- Des **problèmes d'ergonomie** ont été remontés (non-intuitivité, insatisfaction).
- Les retours ont été transmis aux gestionnaires de la plateforme, mais il existe **une limite dans la prise en compte effective** de ces retours.

Les retours sur l'animation de la communauté

Un paradoxe est constaté dans l'évaluation du **Café des lauréats** :

- **En théorie**, une majorité des membres affirment trouver l'initiative intéressante et souhaitent qu'elle continue.
- **En pratique**, la participation est très faible.

Plusieurs hypothèses expliquent ce décalage :

- **Manque de disponibilité réelle** : même si le principe est apprécié, il est difficile de dégager du temps pour y participer.
- **Choix du format** : certains préfèrent des sessions thématiques précises, d'autres des échanges plus ouverts, rendant l'adaptation complexe.
- **Faible engagement des plateformes numériques** : contrairement à une rencontre physique où la présence est obligatoire, un rendez-vous virtuel peut facilement être reporté ou oublié.

Défis et pistes d'amélioration

1. Adapter l'animation aux contraintes des membres

- Proposer des formats plus courts et interactifs.
- Tester des horaires plus adaptés aux disponibilités des participants.
- Expérimenter une approche asynchrone (ex. échanges sur un forum plutôt qu'en visioconférence).

2. Mieux intégrer les retours des membres

- Prioriser les améliorations ergonomiques de la plateforme pour encourager son usage.
- Mettre en place des outils de feedback plus réguliers et actionnables.

3. Renforcer le lien entre le virtuel et le physique

- Utiliser les rencontres en présentiel comme tremplin pour dynamiser les échanges en ligne.
- Créer des engagements concrets lors des rencontres physiques (ex. planning de suivi).

En conclusion, si le numérique reste un outil précieux, l'expérience montre que le **présentiel est un catalyseur essentiel** pour une communauté engagée et dynamique.

5) Cahier des charges ?

Absence de Cahier des Charges Formalisé

Au départ, l'absence de cahier des charges a été vue comme une sorte de flexibilité, permettant aux membres de la communauté d'évoluer sans contraintes trop rigides. Cela reflète une forme de confiance envers la communauté et un désir de laisser place à l'initiative et à l'émulation. Cependant, la question revient régulièrement : faut-il en créer un ? Et si oui, quand ?

Il semble que la réflexion s'orienterait vers une nécessité de créer un document formalisé qui encadre les interactions, mais le défi réside dans la gestion de l'agenda pour élaborer ce document tout en conservant une certaine fluidité et souplesse.

Utilité du Cahier des charges

Le cahier des charges peut être un outil de régulation, utile pour fixer des règles de fonctionnement, notamment dans des situations où la dérive pourrait survenir. Par exemple :

- Comportements inappropriés (insultes, dénigrement)
- Conflits d'intérêts ou publicités déguisées par des entreprises ou solutions de mobilité

Un tel document pourrait permettre à l'animateur de la Communauté d'agir en cas de dérive en se basant sur des règles partagées et acceptées par tous. En revanche, le fait de l'avoir écrit ne signifie pas nécessairement qu'il sera beaucoup consulté ou suivi dans la pratique quotidienne, mais il représente un cadre de référence en cas de besoin.

Pérennisation de la Communauté

Un cahier des charges bien construit pourrait également servir la pérennisation de la communauté. À travers ce document, les principes fondateurs et le fonctionnement de la communauté seraient clairement définis, ce qui pourrait faciliter la transition entre différentes générations d'adhérents. Cela pourrait aussi assurer la stabilité du projet sur le long terme.

Dans ce contexte, bien que l'attachement à ce document ne soit pas immédiat, il permettrait de garantir que la communauté s'inscrit dans une vision pérenne, même si certains membres ne le consultent pas systématiquement.

Rigidité et Dynamisme de la Communauté

Une des préoccupations est que l'élaboration d'un cahier des charges trop précis pourrait rigidifier la communauté et brider la créativité et l'émulation. Toutefois, la réflexion émise souligne que la pratique pourrait être "plus molle" que la règle formelle, ce qui permettrait à la communauté de fonctionner de manière flexible malgré un cadre strict. L'idée ici est que la règle écrite ne serait pas nécessairement vécue comme contraignante si elle reste un outil de référence plutôt qu'un guide absolu.

Adhésion et Attractivité

Le processus d'adhésion à la communauté est un autre défi important. Le fait que l'adhésion à la communauté puisse être "forcée" au début pour assurer un certain engagement est une solution pragmatique, mais elle soulève la question de l'engagement à long terme. L'adhésion spontanée, en revanche, pose un défi : les acteurs doivent percevoir un intérêt réel pour y participer, ce qui n'est pas toujours évident. Par ailleurs, des stratégies comme des plaquettes de communication ou des entretiens avec les acteurs des territoires peuvent être mises en place pour mieux expliquer l'intérêt et les objectifs de la communauté, afin de maximiser l'adhésion.

La gestion des mails et notifications devient également un enjeu, car trop d'emails peuvent entraîner un désintérêt, tandis que l'absence d'emails conduit à une perte d'information et à une faible participation.

Enjeux de Communication et de Suivi

Un point crucial pour maintenir l'intérêt des membres réside dans la manière de rendre l'information accessible et engageante. Le défi ici est de trouver un équilibre entre l'envoi d'informations utiles sans surcharger les membres de notifications non sollicitées. Des outils de communication plus ciblés, des mises à jour claires, et une approche proactive de l'animation communautaire peuvent aider à maintenir une dynamique d'engagement.

En résumé, la création d'un cahier des charges dans une communauté permet de structurer et d'encadrer les interactions tout en offrant une certaine souplesse dans la gestion au quotidien. Bien que certains membres ne le consultent pas activement, il reste un outil de régulation important et un moyen de pérenniser la communauté. Il ne faut pas que ce cahier des charges devienne un frein à l'innovation et à l'émulation, mais plutôt qu'il soit un guide flexible qui aide à maintenir l'ordre sans empêcher la créativité. Parallèlement, il est essentiel de travailler sur l'adhésion et l'attractivité de la communauté pour en assurer la viabilité sur le long terme.

6) Stratégie

La stratégie de création d'une communauté, comme mentionnée dans votre exemple, repose sur plusieurs leviers essentiels pour attirer et retenir les membres, surtout quand la communauté est encore en phase de lancement. Voici une synthèse détaillée des différentes stratégies et mécanismes qui peuvent être mis en place pour maximiser l'attractivité d'une communauté, tout en abordant les différents aspects mentionnés dans l'exemple, notamment l'importance de la masse critique et du réseau existant.

Le rôle de la masse critique au lancement

Dans le cas que vous décrivez, il est évident que la présence d'un groupe de départ solide joue un rôle primordial. Cette approche permet de rassurer les nouveaux arrivants. Le fait que les membres potentiels puissent constater qu'une communauté existe déjà avec un noyau actif donne un sentiment de légitimité et de sécurité. Il est en effet plus attractif d'adhérer à une communauté où il y a déjà un certain dynamisme plutôt que de rejoindre une structure qui peine à se constituer.

Stratégies possibles :

- **Créer un groupe de « leaders d'opinion » dès le départ** : les leaders, ou « *early adopters* » jouent un rôle d'ambassadeur de la communauté. Ils peuvent être des personnes influentes dans leur domaine ou des membres engagés. Leur présence et leur activité dans les premiers mois peuvent attirer d'autres membres.
- **Offrir des incitations à l'adhésion précoce** : Les membres qui rejoignent la communauté dès ses premiers stades peuvent recevoir des avantages exclusifs, comme des informations privilégiées, des réductions, ou des statuts spéciaux dans la communauté.

L'importance du réseau existant et des partenariats

L'autre point crucial pour la croissance rapide d'une communauté est la possibilité de s'appuyer sur des réseaux ou acteurs déjà établis. Comme vous le mentionnez, la création d'une communauté autour d'un réseau préexistant est souvent plus rapide et plus efficace. Par exemple, les communautés autour du vélo, de la marche, ou autres centres d'intérêt partagés bénéficient d'un ancrage qui facilite la mobilisation de nouveaux membres.

Stratégies possibles :

- **Partenariats avec d'autres communautés ou acteurs** : En collaborant avec d'autres groupes ayant des objectifs ou des intérêts similaires, vous pouvez bénéficier de leur base d'adhérents existante. Ces partenariats peuvent aussi se traduire par des événements communs, des promotions croisées, ou des coanimations.
- **Intégration dans des événements ou des réseaux sociaux existants** : Si une communauté existe déjà autour d'un sujet (par exemple, le vélo ou la marche), intégrer la nouvelle communauté à des événements physiques ou virtuels déjà populaires dans ce domaine permet de capter une audience prête à s'engager.

L'effet de groupe et la dynamique de classe

Une autre stratégie est d'attirer plusieurs membres au lancement de manière simultanée, afin de créer un effet de masse. Comme le souligne l'exemple, lorsqu'un nouveau membre rejoint une communauté et voit que d'autres personnes ont déjà adhéré, cela crée un effet positif et renforce le sentiment de sécurité sociale. La participation de plusieurs individus en même temps rend la communauté plus vivante et plus interactive dès le départ.

Stratégies possibles :

- **Lancer un événement inaugural** : Organiser un lancement officiel ou un événement spécial, comme un webinaire, une rencontre physique, ou un concours, où plusieurs membres peuvent participer en même temps, renforce l'engagement initial.
- **Utiliser des fonctionnalités sociales** : Dans le cas des communautés en ligne, encourager les interactions visibles (commentaires, likes, publications) dès le départ peut aider à nourrir une dynamique positive. Les membres pourront voir immédiatement que la communauté est active et que les autres participants sont engagés.

L'importance des premières interactions et de l'animation

Une fois que les membres commencent à arriver, il est essentiel de maintenir une activité régulière pour éviter que l'engagement ne se tasse. La création de contenus réguliers, d'initiatives engageantes, ou d'espaces d'échange peuvent favoriser la fidélisation des premiers membres et attirer de nouveaux.

Stratégies possibles :

- **Proposer du contenu exclusif** : Que ce soit des ressources, des guides, ou des événements réservés aux membres, offrir un contenu spécifique et précieux incite les personnes à revenir dans la communauté régulièrement.
- **Faciliter les échanges entre membres** : Organiser des discussions thématiques, des sessions de brainstorming, ou des activités collectives peut aider à renforcer les liens entre les membres. Plus les membres interagissent, plus la communauté prend vie.
- **Mettre en place des mécanismes de reconnaissance** : Donner des rôles ou des responsabilités spécifiques aux membres (comme des modérateurs, des ambassadeurs, ou des experts) peut aider à ancrer un sentiment d'appartenance et de valeur au sein de la communauté.

Le soutien des acteurs extérieurs et des influenceurs

Enfin, l'intégration de personnes ou d'organisations influentes dans la communauté peut accélérer son développement. Des collaborations avec des influenceurs, des partenaires commerciaux ou des institutions déjà respectées dans le domaine concerné peuvent apporter à la communauté une visibilité supplémentaire et une crédibilité importante.

Stratégies possibles :

- **Faire appel à des influenceurs ou des ambassadeurs externes** : Lancer des campagnes en partenariat avec des personnes influentes dans le domaine peut être une manière de donner une visibilité immédiate à la communauté et attirer les premiers membres.
- **Organiser des événements co-brandés** : Créer des événements en partenariat avec d'autres marques ou communautés qui partagent des valeurs communes permet de renforcer la crédibilité et d'élargir la portée.

Pour qu'une communauté attire rapidement des membres et se développe de manière organique, il est essentiel de créer une base solide avec une dynamique de groupe. Ce processus peut être facilité par une masse critique d'adhérents, des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs établis, ainsi que des événements et des initiatives qui stimulent l'engagement. De plus, l'animation régulière de la communauté et l'implication de leaders ou d'influenceurs externes peuvent jouer un rôle déterminant pour attirer des membres et garantir la pérennité du groupe.

7) Fréquence des échanges

La fréquence des échanges dans le cadre de l'accompagnement des lauréats, dans le contexte de « Mobilité en montagne », est une question qui varie en fonction des différentes étapes du programme et de la nature des interactions entre les participants.

Avant : Fréquence élevée d'échanges collectifs

Avant, durant la période d'accompagnement collectif, il y avait une grande fréquence d'échanges. Cela était dû à plusieurs facteurs :

- **Ateliers réguliers** : Selon les thématiques (stratégie de mobilité, communication, management de la mobilité, modes actifs, intermodalité, mobilités solidaires), des ateliers étaient organisés, chacun portant sur une thématique spécifique. Ces ateliers étaient animés par des experts ou des collègues du programme.
- **Café des lauréats** : Ce genre d'événements mensuels générait une dynamique de trafic régulier, où les participants pouvaient échanger leurs idées, poser des questions, partager leurs expériences.
- **Ressources partagées** : Après chaque atelier, les participants pouvaient accéder à des enregistrements, des documents de présentation, et d'autres ressources. Cela permettait une continuité des échanges et une révision des informations abordées.

Aujourd'hui : Moins d'échanges, mais un suivi constant

Actuellement, la fréquence des échanges a diminué. Cela s'explique par plusieurs raisons :

- **Moins d'ateliers collectifs** : Le programme ne propose plus les mêmes ateliers réguliers qu'auparavant. Les ateliers nécessitent beaucoup de travail en amont, notamment en termes de préparation et d'animation, ce qui impose des contraintes budgétaires.
- **Moins de trafic communautaire** : La communauté existe toujours, mais le niveau d'activité est moindre. Le responsable essaie de passer régulièrement pour vérifier s'il y a des questions non répondues et proposer du contenu, mais le suivi reste insuffisant en termes de fréquence.
- **Moins de moments interactifs** : Sans la régularité des ateliers collectifs, les interactions entre les membres sont plus espacées. Bien que la communauté soit encore active, la dynamique semble moins vivante.

Ressources humaines et budgétaires pour maintenir la fréquence

Pour maintenir une fréquence élevée d'échanges, une organisation accrue est nécessaire, impliquant :

- **Des animateurs dédiés** : L'accompagnement collectif nécessiterait une équipe dédiée, avec plusieurs animateurs répartis dans les régions, ce qui demanderait une planification de temps et de budget conséquente.
- **Budget nécessaire** : Les ressources financières sont un frein. Auparavant, l'accompagnement collectif était possible grâce à des financements spécifiques, comme les

500 jours de travail co-financés par la NCT et le CERMA. Aujourd'hui, cette approche serait difficile à maintenir sans un budget dédié et un personnel suffisant.

Composition de la communauté

La communauté n'est pas constituée uniquement de collectivités publiques. Elle inclut :

- Des **collectivités** : Mais aussi des **associations** porteuses de projets de mobilité, qui sont toujours présentes dans la communauté.
- Des **bureaux d'études privés** : Quelques cabinets privés, qui accompagnent les collectivités, font aussi partie de la communauté.
- Des **agences d'État** : L'ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) fait partie des acteurs présents, en plus des DDT, DREAL et autres institutions publiques.

Participation et diversité

- **224 participants** dans la communauté « Mobilité en montagne », dont environ 10 sont des **bureaux d'études privés**. Le reste est constitué d'acteurs publics et associatifs.
- Le nombre de participants reflète une communauté plutôt large, mais la dynamique semble plus faible en raison de l'absence d'activités régulières de type ateliers ou événements mensuels comme le « Café des lauréats ».

La fréquence des échanges dans ce programme a été influencée par la nature des activités collectives précédentes, qui ont permis une interaction soutenue entre les membres de la communauté. Aujourd'hui, bien que la plateforme et la communauté existent toujours, la dynamique d'échanges a diminué en raison de la baisse des activités collectives et des contraintes budgétaires qui limitent la fréquence des rencontres et des animations. Un réajustement des ressources humaines et financières serait nécessaire pour relancer cette fréquence d'échanges, mais cela nécessiterait une réorganisation interne et une attribution de budgets spécifiques.

8) Acteurs

La question posée semble aborder un aspect crucial des dynamiques de collaboration autour des projets de mobilité en montagne, en particulier dans des zones souvent qualifiées de « petites et moyennes stations ». Le cœur de cette question réside dans la diversité des acteurs impliqués (collectivités locales, associations, et potentiellement d'autres parties prenantes) et dans leur capacité à créer une communauté tout en préservant des espaces d'échange ouverts et parfois confidentiels.

Diversité des acteurs dans les projets de mobilité en montagne

Il est souligné que, dans le domaine de la mobilité en montagne, les projets peuvent être portés par différents types d'acteurs : des **collectivités locales** (comme des régions, départements, ou

communes), des **associations**, mais aussi d'autres structures telles que des entreprises privées ou des coopératives. Cela montre une grande diversité dans la manière dont ces projets sont organisés et gérés. Cette diversité ne semble pas nécessairement poser problème, mais plutôt refléter la pluralité des modèles de gouvernance et d'organisation dans ces projets.

- **Régions et collectivités** : Ces acteurs publics jouent souvent un rôle central, notamment dans la coordination des projets de mobilité qui touchent l'ensemble du territoire, en particulier lorsqu'il s'agit de questions comme la gestion du transport, l'infrastructure, ou les services publics.
- **Associations** : Les associations, bien qu'elles soient souvent plus petites, ont une forte capacité d'action locale et sont proches des habitants et des usagers. Elles peuvent porter des projets très ciblés, comme des services de mobilité solidaire ou des initiatives écologiques (exemple : autopartage, location de vélos).
- **Collaboration entre les acteurs** : Ce qui ressort de l'analyse, c'est que ces acteurs ne sont pas en compétition, mais plutôt en partenariat. Les collectivités locales et les associations partagent des projets similaires, comme l'organisation de services de mobilité (autopartage, location de vélos, etc.) et échangent entre eux leurs expériences et bonnes pratiques. Ce partenariat est vu comme une démarche collaborative et non comme une opposition ou une hiérarchisation entre les acteurs publics et privés.

L'enjeu de la confidentialité et de l'espace d'échange sécurisé

La question de la création d'un « espace » où les acteurs peuvent discuter librement est également soulevée. En effet, il est crucial que ces acteurs puissent échanger sans être gênés par des intérêts extérieurs ou des pressions de parties prenantes non concernées. Cela renvoie à l'idée de **communes secrètes** ou d'espaces protégés où les discussions peuvent se faire en toute confidentialité. Cependant, même si la diversité des acteurs est grande, ce n'est pas la nature de l'acteur (public ou privé) qui crée des tensions, mais plutôt les **objectifs communs** partagés par ces acteurs.

- Les échanges entre les acteurs (associations, collectivités locales) portent sur des sujets techniques et pratiques : comment organiser un service de location de vélo, quelles chartes mettre en place pour l'autopartage, quels types d'assurances utiliser, etc. Ces échanges permettent de répondre à des questions concrètes sur la mise en œuvre des projets de mobilité, tout en maintenant une certaine confidentialité sur certains aspects de gestion, notamment concernant les partenariats ou les aspects financiers.

Ce qui lie les acteurs : l'objectif commun

Ce qui semble définir une « communauté » dans ce contexte n'est pas la nature des acteurs, mais **l'objectif commun** qu'ils poursuivent : la gestion de la mobilité en montagne, avec ses enjeux spécifiques. En d'autres termes, la clé de la coopération réside dans la capacité des acteurs à se

retrouver autour de préoccupations partagées. Dans ce cas, les enjeux de mobilité en montagne sont centraux :

- **Les spécificités de la montagne** : L'isolement géographique, la faible densité de population, la nécessité d'une mobilité durable et accessible, la gestion des saisons touristiques... Tous ces éléments font que les solutions doivent être adaptées aux particularités des zones de montagne.
- **L'enjeu de la transition** : Le terme « stations en transition » renvoie à l'idée d'adapter les territoires de montagne à des modèles plus durables, notamment sur le plan environnemental, en mettant l'accent sur des solutions de mobilité alternatives et solidaires.

L'objectif est donc de répondre à ces défis communs, et non pas de définir une appartenance à une catégorie d'acteurs. C'est ce qui permet de créer une **communauté de projets**, où chacun apporte son expertise et ses ressources, mais sans qu'il y ait une hiérarchie entre acteurs publics et privés. Le **partage des bonnes pratiques** et des outils techniques devient ainsi un levier essentiel pour faire avancer la mobilité en montagne.

Le rôle des stations en transition

Les « stations en transition » jouent un rôle important dans cette dynamique, car elles représentent les territoires qui cherchent à réinventer leur modèle de développement pour devenir plus durables. Ces stations sont souvent des territoires pilotes où de nouvelles initiatives en matière de mobilité sont testées, notamment dans le domaine de la **mobilité douce** (autopartage, vélos, transports collectifs adaptés).

La diversité des acteurs dans les projets de mobilité en montagne, qu'ils soient publics ou privés, n'est pas un obstacle, mais plutôt une richesse qui permet d'élargir le champ des possibles. Ce qui unit ces acteurs, c'est leur volonté de répondre aux enjeux communs de la mobilité en montagne. Ainsi, ce qui semble crucial pour la réussite de ces projets n'est pas la nature de l'acteur, mais plutôt la capacité à créer un espace de discussion et d'échange basé sur un **objectif commun** et la **partage des bonnes pratiques**. Cela permet de surmonter les difficultés liées à l'éloignement géographique et aux spécificités des territoires de montagne tout en permettant à chaque acteur de contribuer selon ses compétences.

9) Critères de réussite

Absence de critères d'évaluation définis

L'interviewé indique qu'aucun critère de réussite n'a été fixé lors de la création de la communauté. Initialement conçue comme un outil d'organisation et d'accompagnement, la dimension communautaire s'est développée progressivement, sans indicateurs précis pour en mesurer le succès.

Une réussite difficile à mesurer objectivement

L'intervenant souligne la difficulté d'évaluer la réussite d'une communauté. Selon lui, un critère pertinent serait le sentiment d'appartenance des membres. Cependant, cette évaluation reste subjective, car de nombreuses interactions et collaborations se déroulent en dehors de l'espace communautaire visible.

Exemple concret : Deux membres issus de territoires voisins se rencontrent via la communauté, échangent en privé et collaborent sur un projet. Ce type d'impact reste invisible dans les échanges en ligne mais est pourtant une conséquence directe de l'existence de la communauté.

Défi de l'organisation des communautés

L'interviewé souligne l'enjeu d'articulation entre différentes communautés thématiques et territoriales. Il se questionne sur la meilleure structuration :

- **Créer plusieurs petites communautés spécifiques** (ex : mobilité en montagne vs mobilité en station)
- **Créer une grande communauté intégrant plusieurs thématiques**

L'enjeu est d'éviter la dispersion des membres sur trop de communautés, ce qui pourrait nuire à leur engagement et rendre difficile la gestion des discussions transversales.

Problème récurrent : Certains membres se demandent où poser leurs questions lorsqu'elles touchent plusieurs thématiques (ex : covoiturage et montagne).

Relations entre communautés et mutualisation des échanges

L'interviewé explique qu'il existe des renvois entre communautés, notamment lorsqu'une question est plus spécifique et peut trouver une meilleure réponse ailleurs. Il cite l'exemple du covoiturage, où les membres sont encouragés à interagir avec la communauté dédiée à ce sujet.

L'accès multi-communautés est facilité sur la plateforme « Expertise Territoire », mais il existe un risque d'éparpillement des discussions et un besoin d'une réflexion globale sur la structuration des communautés.

Un enjeu stratégique pour la structuration future

L'absence de coordination initiale a conduit à la création spontanée de communautés selon les opportunités et les moyens de chacun. Cela pose la question d'une approche plus stratégique pour éviter les doublons et maximiser l'impact des communautés existantes.

L'interviewé mentionne l'importance d'impliquer des acteurs clés comme l'**ANEM**⁴ pour renforcer certaines communautés et éviter la concurrence entre elles.

L'entretien met en lumière les défis liés à la structuration, l'évaluation et l'interconnexion des communautés. Si la réussite peut difficilement être mesurée de manière stricte, elle repose sur la création de liens entre membres et la pertinence des discussions. L'enjeu futur est d'harmoniser la coexistence des communautés pour éviter la dispersion et optimiser les échanges entre acteurs partageant des préoccupations communes.

⁴ Association Nationale des **É**lus de **M**ontagne

3. CHRISTELLE FAMY (« VÉLO »)

Communauté : [« Politiques marchables et Cyclables » - Cerema, AGIR Transport, FUB \(1031 participants\) | Plateforme « Expertises-Territoires »](#)

Durée : ½ heure

Charte d'utilisation : « Cette **communauté** a vocation à regrouper tous les acteurs du développement de la pratique du Vélo : collectivités, établissements publics, opérateurs privés, associations, bureau d'études, etc.

Elle a pour **objectif** :

- De permettre des échanges directs entre ces acteurs ;
- De servir à l'organisation et à la diffusion d'événements ;
- De partager des documents (études, articles de presse, retours d'expériences, etc.) ;
- De partager des actualités entre les membres de la communauté.

Cette Communauté vise à une montée en compétence de l'ensemble des acteurs du vélo via une diffusion de retours d'expérience et de ressources. Il s'agit d'un lieu de partages et d'échanges entre les différents membres : ces derniers sont invités à alimenter la plateforme de manière libre, régulière et constructive.

Cet espace est animé par le **Cerema, AGIR Transport, et la FUB**

Notre entretien a été surtout réalisé sur la base de questions/réponses, la communauté Vélo est très récente, lancée fin janvier elle a connu une croissance rapide : **880 participants** actuellement. La communauté se veut très ouverte : elle est accessible à toute personne travaillant sur la question du vélo, qu'il s'agisse de **collectivités territoriales, bureaux d'études, services de l'État, universitaires**.

La Communauté a été créée suite à une forte demande, notamment des collectivités territoriales. La communauté a mis en place des rendez-vous mensuels « les instants vélo », le prochain aura lieu le 10 mars, ces webinaires prendront la forme de retour d'expérience de collectivités pendant 30 minutes puis d'un court temps d'échanges et de questions pour une durée totale d'une heure.

Pour le **webinaire de lancement** (disponible en *replay*) tous les animateurs ont eu la parole, puis il y eu une intervention d'expertises territoires pour parler de la prise en main de l'outil notamment pour s'inscrire et être accepté à la communauté. Avant le lancement, la Communauté s'est faite connaître par des publications au niveau du Cerema, par mail sur leur propre réseau vélo et sur LinkedIn. pour l'instant pas d'organisation d'événements en présentiel prévus.

Pour l'animation de la communauté, il y a **7 animateurs** principalement issus du Cerema, mais aussi des deux partenaires : AGIR Transport, et la FUB. Le lancement n'a pas nécessité de budget dédié et la coordination entre les différents animateurs passe par des réunions et par une messagerie.

Madame Famy est la **coordinatrice générale de la Communauté**, elle nous à rappeler qu'il pouvait être préférable d'être plusieurs (compétences, avis différents etc.) animateurs d'infrastructures différentes. Lors du lancement un appel aux partenaires à été fait "on ouvre cette communauté, si vous souhaitez l'animer vous le pouvez" ce qui a abouti à la création de l'équipe actuelle.

Les ressources (Rapports, sites web, cartes, vidéos...) sont mises à dispositions par les membres la seule condition étant qu'elles doivent être sous la forme d'un lien pour ne pas surcharger la plateforme. Les ressources mises à dispositions sont réparties en 7 dossiers (aménagement cyclables, cyclo-logistiques, management de la mobilité, service vélo, stationnement vélo, tourisme). Elle rappelle également que beaucoup de ressources ont été publiées par le Cerema.

Au cours de l'entretiens Madame Famy nous a donnée quelques conseils pour la mise en place de la communauté et son animation :

- La **fréquence et la quantité des échanges** peut être un moyen d'évaluation de la communauté : les acteurs doivent se répondre entre eux et ce n'est pas à l'animateur de répondre à chaque fois
- Avant l'ouverture faire des **questions-réponses en sollicitant des « membres-amis »** pour qu'il y ait des premiers messages avant l'ouverture afin de susciter les débats.
- Aucun **budget** pour son maintien, alimentation, animation n'a été réalisé à ce stade dans la mesure où les animateurs du Cerema participent grandement à la communauté.
- Pour mettre en place le cahier des charges il faut nous poser la question : **Quel est l'objectif en créant cette communauté, ce qu'elle apporte à terme ?**
- Pour la question d'une **Communauté publique ou privée**, leurs réflexions s'étaient plutôt axées au début sur une communauté privée mais finalement ils ont choisi le format public, et nous incite à faire de même afin de réunir le plus d'acteurs possible quitte à fermer la communauté dans le futur si des problèmes émergeaient.
- Elle nous a orienté vers Cédric Bossu sur la Communauté « mobilité piétonne » au cas où nous aurions des questions pour une communauté plus ancienne.

SOMMAIRE

Contexte	3
Un projet au service des transitions.....	3
Un cahier des charges élaboré avec et pour les acteurs des territoires.....	4
Objectifs de la Communauté	6
Un espace commun pour répondre aux défis des collectivités	6
1. Un espace appuyé par la plateforme Expertises Territoires	6
2. Une approche collaborative.....	6
Public(s) cible(s) de la Communauté	8
Degré d'ouverture de la communauté	9
Ressources mises à disposition	10
Ressources « prioritaires »	10
Ressources « secondaires ».....	11
Animateurs, rôles et responsabilités de chacun	13
Suivi et évolution	13
Moyens humains et financiers	13
Annexes	14
Annexe n°1 : Propositions de programmation / retroplanning	14
Annexe n°2 : Animateurs, rôles et responsabilités de chacun.....	18
Annexe n°3 : Tableau récapitulatif des propositions thématiques.....	20
Annexe n°4 : Suivi/Évolution.....	21
Annexe n°5 : Moyens humains et financiers.....	22

CONTEXTE

Un projet au service des transitions

Notre projet s'inscrit dans la volonté **d'accompagner les transitions des petites et moyennes stations de montagne** en Auvergne-Rhône-Alpes pour les aider à s'adapter aux défis climatiques, économiques et sociaux. Porté par le SGAR AURA et le Cerema, il vise à **partager des connaissances et expériences** afin de diversifier l'offre touristique, développer un tourisme durable et assurer la pérennité économique de ces territoires. Cette transition permet de maintenir l'attractivité locale, préserver les emplois et encourager l'innovation vers des activités respectueuses de l'environnement. En repensant le modèle touristique, elle favorise un **développement plus résilient et durable des stations** face au changement climatique.

Ce projet se matérialise, en partie, par la création d'une Communauté sur la plateforme Expertises Territoires. Nous avons pour mission d'en rédiger le cahier des charges.

L'ensemble de ce cahier des charges est le **fruit de la synthèse d'échanges** avec des universitaires et scientifiques travaillant sur la montagne ou des sujets connexes, avec des animateurs de communautés présentes sur la plateforme Expertises Territoires, et avec des élus locaux et/ou membres de leurs services techniques et administratifs. Nous avons, grâce à cet ensemble de données, **réfléchi collectivement à ce que pourrait être la meilleure Communauté** pour répondre aux **nombreux défis** concernant les **transitions des petites et moyennes stations de montagne**. Un parti pris a été fait quant au choix des stations destinataires de ce projet. En effet, les petites et moyennes stations semblent **partager un certain nombre de préoccupations communes** auxquelles la Communauté aura vocation à répondre. Elle constituera également un espace où ces territoires pourront **trouver des réponses à leurs problématiques et questionnements**, ainsi que **partager leurs expériences respectives**.

Des détails et propositions plus concrètes de programmation et de thématiques sont présentés en **annexes**.

Un cahier des charges élaboré avec et pour les acteurs des territoires

Dans le cadre de nos entretiens (**annexe 6**), les acteurs interrogés ont exprimé des **attentes et des besoins variés** concernant la mise en place d'une Communauté d'échange entre stations en transition.

De manière générale, la mise en place d'une **Communauté** est perçue comme un **levier pertinent** pour accompagner la transition des stations de montagne. Les acteurs y voient une opportunité de **partager des expériences, accéder à des ressources adaptées et favoriser la mise en réseau** des différents acteurs du territoire.

Cependant, certains soulignent le **risque de redondance** avec des réseaux existants tels que l'ANMSM, Cluster Montagne ou l'Association des Maires de Montagne. Martine Blanc, Maire de Pralognan-la-Vanoise précise ainsi : « *Il y a déjà énormément de bases documentaires en France.* ». Sophie Gouin, responsable du service Montagne et Tourisme au sein de la Direction Sport, Montagne et Tourisme de la communauté de commune Grésivaudan, est du même avis : « *Attention à la multiplication de ces réseaux-là* ». Il est donc essentiel que cette Communauté se distingue par son **approche pragmatique** et son **utilité concrète**.

Les besoins exprimés se concentrent autour de plusieurs axes essentiels, notamment le partage d'expériences, qui consiste à disposer de retours concrets sur les initiatives mises en place, qu'elles aient été couronnées de succès ou non, et l'accès à des ressources documentaires, permettant de bénéficier de synthèses d'articles, d'études, de rapports et de cas pratiques. Stéphane Boyer, Maire d'Aussois, nous révèle : « *Je pense [...] qu'il faut recenser nos atouts et les exploiter, [...] pas forcément que de notre point de vue car peut-être qu'on a une vision un peu contrainte. [...] mais peut-être qu'organiser des audits de territoires pourrait être intéressant pour un accompagnement de l'État.* »

Il existe également un **besoin de formation et d'accompagnement**, en particulier pour les élus et techniciens, avec une attention particulière en prévision des **élections municipales de 2026**. Si certains acteurs se sentent assez accompagnés, d'autres déplorent une **complexification** des instructions de projet sans formation à ce niveau. Sophie Gouin, suscitée, indique à ce titre : « *On a vraiment du mal aujourd'hui à se situer et à se positionner pour mesurer une réponse qui nous semble nécessaire (...) mais les services de l'Etat ne nous aident pas à définir les périmètres de toutes ces études et expertises qu'ils nous demandent. Ils nous laissent un peu seuls avec ces injonctions-là et on est très peu accompagnés à mon sens pour que ça se passe bien et qu'au final ils soient satisfaits de ce qu'on leur soumet.* ».

La **mise en réseau** est également une **priorité**, en encourageant les échanges entre élus, agents territoriaux, offices de tourisme et acteurs privés, afin de stimuler une dynamique de collaboration. Fanny Chartrain-Lacombe, Cheffe de projet pôle pleine nature du Grand Sancy insiste sur le fait qu'il y a « *un besoin d'animation extrêmement urgent.* »

Les sujets qui doivent être abordés en priorité sont la **diversification économique des stations**, visant à réduire leur dépendance au ski, les enjeux liés au changement climatique et à la transition énergétique, les modèles de gouvernance et de financement des projets de transition, ainsi que l'ingénierie territoriale et les stratégies d'accompagnement des stations. La question du patrimoine et de la culture semble aussi pertinente selon les acteurs de terrains interrogés, tout comme celle de l'habitat permanent.

Pour garantir une participation optimale des acteurs, **plusieurs formats** sont jugés adaptés, tels que des webinaires courts et ciblés, des groupes de travail thématiques pour approfondir certains enjeux, une plateforme en ligne intégrant une base documentaire, un forum d'échange et la rediffusion des webinaires, ainsi que d'éventuelles et ponctuelles rencontres en présentiel pour **renforcer la dynamique de collaboration**.

Michaël Lathière, Chef de projet Avenir Montagne au service tourisme de Loire Forez Agglomération (LFA), propose par ailleurs d'intégrer un annuaire qualitatif, qui serait, d'après lui, *« humainement et professionnellement pertinent pour élever le débat »*.

Bien que de nombreux acteurs soient prêts à contribuer activement, notamment en apportant des témoignages, des retours d'expérience ou en coconstruisant des ressources, la **sur-sollicitation reste un frein majeur**. Un accompagnement sous forme de ressources adaptées, tant financières que techniques, est donc jugé nécessaire pour encourager leur engagement. Plus précisément, les agents territoriaux semblent plus enclins à participer que les élus.

La **question de l'animation de la Communauté ne fait pas consensus** : il semble que plusieurs acteurs considèrent que l'État et les collectivités devraient jouer un rôle central dans son pilotage, en collaboration avec des partenaires économiques mais d'autres considèrent que ce sujet relève avant tout du local. Emmanuel Heyrman, Responsable du service Tourisme de la Communauté de Commune Coeur de Chartreuse et Chef Projet Avenir Montagne sur le domaine skiable de Saint-Pierre-de-Chartreuse – Le Planolet avoue : *« Je ne crois pas à une transition générale ou générique à l'échelle nationale, je pense que la transition se jouera à l'échelle des territoires opérationnels »*.

Les principaux critères de réussite identifiés incluent le nombre de stations impliquées et leur engagement à long terme, la qualité des échanges et des contributions, la richesse des ressources mises à disposition, ainsi que l'impact concret sur les projets de transition et de diversification des stations.

Cette Communauté doit être conçue comme un **outil pratique et efficace**, apportant **des solutions concrètes et actionnables** aux acteurs du territoire. Son fonctionnement devra être adapté aux contraintes des participants, en privilégiant **des formats d'échange dynamiques et accessibles**, tout en **évitant les redondances avec les structures existantes**.

OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ

La Communauté « Petites et moyennes stations de montagne en transition » est un espace numérique de travail collaboratif qui a pour vocation de mettre en relation des territoires, et leurs acteurs, dans leur diversité, accueillant des petites et moyennes stations et sites nordiques engagés peu importe l'avancement de leurs démarches de transition. Elle favorise l'**inspiration mutuelle**, le **partage d'expériences** et la **progression collective** face aux défis du changement climatique.

Un espace commun pour répondre aux défis des collectivités

Les collectivités sont confrontées à un défi majeur : **garantir la continuité des projets locaux de transition écologique, garantir la poursuite des démarches de transition**, souvent portés par un chargé de mission sur une durée limitée. Cette Communauté se destine également aux territoires qui cherchent à **s'engager dans les transitions** et qui souhaitent pouvoir profiter de ces échanges et retours d'expériences avec d'autres territoires concernés.

Elle s'adresse donc non seulement aux collectivités mais aussi à l'ensemble des organismes qui les accompagnent dans leur transition, ou qui sont plus ou moins concernés par cette démarche. Elle resterait ouverte à toutes celles et ceux qui souhaitent y contribuer.

1. Un espace appuyé par la plateforme Expertises Territoires

La plateforme Expertises Territoires développée par le Cerema, plateforme support de la Communauté, regroupe "des **espaces de travail**, des **ressources**, un **réseau social d'experts** que le Cerema met à disposition des collectivités, des experts, des services de l'Etat et des entreprises. Il s'agit à la fois de pouvoir **partager des expériences**, poser des **questions**, **coconstruire ensemble les solutions** dans les territoires, grâce à la coopération entre experts, entre partenaires réunis sur une plateforme en marque blanche". Une plateforme en "marque blanche" permet de créer, construire, dessiner la Communauté en étant au plus près des besoins des acteurs à qui elle se destine.

2. Une approche collaborative

La Communauté « Petites et moyennes stations de montagne en transition » se veut **ouverte**, **horizontale** et **participative**. Chaque membre peut à la fois recevoir et partager des informations, poser des questions à la communauté, diffuser des ressources et travailler collectivement sur des sujets spécifiques.

Ainsi, les objectifs de la Communauté résultent de la synthèse des besoins et des attentes exprimés lors des entretiens préalablement effectués.

- Renforcer la collaboration entre les acteurs locaux et l'ensemble des parties prenantes de la montagne (gouvernance et pilotage) ;
- Encourager le partage d'expériences quelles qu'elles soient ;
- Pérenniser une dynamique collective ;
- Accompagner les transitions dans ces territoires.

PUBLIC(S) CIBLE(S) DE LA COMMUNAUTÉ

À l’instar de ce que nous avons retenu des entretiens avec les communautés existantes, la **question des personnes cibles est centrale**. En effet, la construction du public visé est essentielle pour définir ensuite le degré d’ouverture de la Communauté ainsi que les ressources qui seront mises à disposition. Dès lors, et compte-tenu de notre sujet – “Transitions des petites et moyennes stations de montagne” –, nous avons identifié les acteurs suivants :

- Collectivités territoriales :
 - Communes et EPCI, en tant qu’authorités organisatrices ;
 - Départements ;
 - Régions ;
 - Élus ;
 - Agents territoriaux.
- Acteurs socio-professionnels des territoires ;
- Services et agences de l’État ;
- Associations.

Plusieurs scénarios sont donc envisageables. La Communauté pourrait réunir :

- Uniquement des élus ;
- Uniquement des agents territoriaux ;
- L’ensemble des acteurs des collectivités (élus, techniciens et administratifs) ;
- L’ensemble des parties prenantes de l’écosystème montagnard en lien avec les stations de montagne (acteurs des collectivités, acteurs socio-professionnels, services et agences de l’État et associations).

Nous privilégions l’hypothèse de **réunir l’ensemble des parties prenantes**. En effet, dans l’optique de **rendre notre Communauté la plus vivante et pertinente possible**, il semblerait préférable de regrouper l’ensemble des acteurs qu’ils soient publics ou privés dans une **logique globale d’émulation collective**. En effet, réunir cet ensemble d’acteurs permettrait de multiplier les échanges d’expériences, d’expertises, de pratiques et de besoins. Nous pourrions même avancer que face à “l’urgence” que représentent les transitions, **agrandir le public cible multiplie les chances que le sujet soit connu et maîtrisé** par chacun. Cela n’empêche cependant pas, au sein de la Communauté, de créer d’éventuels sous-groupes et, en parallèle, des espaces communs, ce qui suppose de **définir le degré d’ouverture** que l’on souhaite lui donner.

DEGRÉ D'OUVERTURE DE LA COMMUNAUTÉ

Une fois le public défini, la question du degré d'ouverture, corollaire de celle du public, doit être posée et est, selon nous, profondément **liée à l'ambition de la Communauté**, c'est-à-dire la **place que l'on souhaite lui donner** dans l'écosystème de celles concernant les questions de transition.

Nous avons identifié **trois scénarios** possibles :

1. Une **communauté publique et ouverte**. Un tel format permet de réunir une grande diversité et un grand nombre d'acteurs ; favorise le croisement des expertises et l'élargissement des débats, permettant la mise en place d'une "boîte à outils" complète dans laquelle les acteurs des territoires pourraient piocher pour élaborer des solutions concrètes adaptées à la réalité de leur territoire. Cela suppose, en creux, un faible contrôle de l'accès à la plateforme qui peut, toutefois, être compensé par un renforcement de la modération des échanges.
2. Une **communauté privée et fermée**. Dans cette optique, l'accès à la Communauté serait fortement contrôlé et nécessiterait donc une modération importante et une capacité d'identification des acteurs qui auront un droit d'accès. Elle permettra une meilleure confidentialité, en faisant, ainsi et a priori, un espace de confiance stimulant les échanges entre pairs. Cependant, ce caractère fermé risque d'invisibiliser la nécessité d'atteindre un maximum d'acteurs, tant l'économie montagnarde regroupe un nombre d'acteurs importants, donc de limiter la coordination entre ceux-ci et ainsi, potentiellement, de retarder l'insertion de ces territoires dans une véritable dynamique transitionnelle.
3. Une **communauté hybride : publique et ouverte mais avec plusieurs niveaux d'accès**. Ce format permet de regrouper les avantages des deux types de communautés sus-citées et de limiter leurs défauts. Il permettrait ainsi de regrouper un maximum d'acteurs, dans un onglet "Forum" par exemple, tout en permettant de consacrer des espaces plus privés et confidentiels dédiés à la typologie des acteurs concernés par des sujets et thématiques précis.

Nous **privilégions l'hypothèse de la Communauté hybride**, qui nous semble **plus ambitieuse** et semble davantage **correspondre aux attentes** énoncées lors des entretiens que nous avons effectués, tout en assurant un **niveau de confidentialité satisfaisant**.

RESSOURCES MISES À DISPOSITION

À la suite des entretiens que nous avons effectués avec les acteurs des territoires, le volet ressources apparaît comme ayant une importance non négligeable. En effet, d'après les témoignages recueillis, les ressources disponibles sont une **variable de l'intérêt qui sera porté à la Communauté**. Au-delà de l'animation à proprement parler de la Communauté, avec les webinaires, newsletters et autres formats pouvant potentiellement être développés, il s'avère nécessaire de mettre à disposition des membres un certain nombre de ressources. Celles-ci permettraient de renforcer l'intérêt de la Communauté d'acteurs qui serait un **véritable « moteur de recherche » sur la thématique de la transition des petites et moyennes stations de montagne**. Il est dès lors possible d'imaginer la mise à disposition d'un **panorama quasi exhaustif de ressources mobilisables**.

De plus, nous pensons intéressant de **doubler cette communauté d'un compte LinkedIn** afin d'informer le plus d'acteurs possible des posts de la communauté (rediffusions et fiches synthèses) et de l'existence des ressources disponibles.

Toutefois, en fonction de l'ambition donnée à la Communauté, il est possible de séparer les **ressources indispensables de celles plus « secondaires »**, mobilisables dans le cas où le budget dédié à la Communauté permet d'assurer l'accès et le fonctionnement à un ensemble de ressources enrichi.

Ressources « prioritaires »

Webinaires :

- Lors de la première vague d'entretiens, les personnalités interrogées ont semblé dubitatives quant à la pertinence d'un trop grand nombre de webinaires. Il serait dès lors préférable de miser sur l'aspect qualitatif de ceux-ci. Ainsi sur la programmation à 12 mois que nous avons élaborée, nous prévoyons 6 webinaires sur des thématiques dédiées, dans un format court d'une soixantaine de minutes maximum. À la suite de l'échange, une synthèse relative au sujet de la séance, un compte-rendu et l'ensemble des questions posées sont publiés, au cas où certains membres n'auraient pas pu y participer. Rendre visibles les questions posées permettrait ainsi de stimuler les échanges dans les phases de creux, chacun pouvant y répondre.
- Sur les soixante minutes prévues, il pourrait être intéressant de faire intervenir entre un et trois expert(s) ainsi que les membres de la communauté souhaitant témoigner des éventuelles pratiques valorisables mises en place en lien avec le thème abordé. À la suite de ces présentations, un temps de questions-réponses et/ou d'échange peut avoir lieu.

- Il serait appréciable qu'il y ait des participations directes des membres de la Communauté, qui pourraient partager leurs premières réussites ou projets en lien avec la transition de leur territoire dans une perspective d'émulation.
- Les territoires en « difficulté » pourraient également faire part de leurs points de blocage, auxquels les autres collectivités ou les possibles « experts » et intervenants pourraient répondre. Dès lors, la méthode d'animation de la Communauté doit être adéquate afin de favoriser la participation de chaque membre.

Ressources pédagogiques et formations :

- Proposer une redirection vers des liens ou plaquettes ressemblant à des modules de formation en ligne ou des webinaires sur des sujets clés comme la gestion de l'eau, la biodiversité, le tourisme durable, etc.
- Nous pourrions proposer de mettre en ligne notre état de l'art et/ou nos différentes synthèses dans une logique d'acculturation.

Forums et espaces de discussion :

- Des espaces dédiés à l'échange entre les membres de la communauté pour partager des expériences, poser des questions et collaborer sur des projets communs.
- Il serait envisageable et préférable de séparer les canaux de discussion avec un forum général au sein duquel l'ensemble des membres de la Communauté pourrait échanger, et des espaces plus confidentiels ou privés en lien avec le poste, la fonction de chaque membre (canal « élu », canal « agents territoriaux », etc.).

Annuaire des membres :

- À l'inscription des membres à la Communauté, ceux-ci pourraient remplir une « fiche contact » incluant leur nom, prénom, structure, poste ou fonction ainsi qu'une adresse mail et un numéro de téléphone, ensuite répertoriés dans un annuaire.
- Ainsi, les membres pourraient plus facilement échanger entre eux et selon leurs besoins spécifiques, ce qui renforcerait la logique souhaitée d'émulation.

Ressources « secondaires »

Guides méthodologiques :

- Des guides pratiques pour aider les acteurs locaux à établir des diagnostics, à planifier et mettre en œuvre des projets de transition (par exemple, guides sur la gestion durable des ressources, l'amélioration de l'efficacité énergétique, etc.), sachant qu'il existe des ressources similaires proposées par les différentes agences de l'État en lien avec ces sujets (ADEME, Cerema, ANCT).

Base de données de projets et d'initiatives :

- Une base de données répertoriant les projets en cours ou achevés, avec des informations sur les partenaires, les financements, les résultats obtenus, etc de l'ensemble des territoires de montagne de France, notamment en s'appuyant sur les bases de données à disposition du Cerema et de l'ANCT (par exemple Plan AMI).
- Cela suppose également une participation accrue des membres de la Communauté ce qui pose, en creux, le défi d'une animation dynamique afin de mobiliser l'ensemble des acteurs.

Cartographie des acteurs locaux - des acteurs étatiques, nationaux, régionaux :

- Une cartographie des différents acteurs présents sur le territoire (associations, entreprises, collectivités, etc.) pour faciliter la mise en réseau et les collaborations. Toutefois, il semble compliqué d'avoir une cartographie régionale claire et lisible. Une cartographie des acteurs étatiques, nationaux et régionaux vers lesquels les territoires pourraient se tourner semble être à prioriser. Il semble, d'après les témoignages recueillis, parfois difficile d'identifier clairement les acteurs à solliciter pour des accompagnements ou financements.
- Il peut être intéressant de privilégier la création d'un annuaire externe regroupant l'ensemble des acteurs publics, centraux, déconcentrés et décentralisés, mais aussi des territoires, pouvant être sollicités par les membres de la Communauté.

Publications et rapports :

- Des publications scientifiques, rapports d'études et synthèses sur des thématiques liées à la transition des stations de montagne, notamment ceux que l'on a lus pour élaborer notre état de l'art.

Accès à des financements et appels à projets :

- Des informations sur les dispositifs de financement disponibles et les appels à projets en cours et une redirection vers les différents programmes auxquels ces territoires pourraient prétendre.

Ces ressources permettraient de structurer et d'accompagner les acteurs locaux dans leurs démarches de transition, tout en favorisant les échanges et la collaboration au sein de la communauté.

ANIMATEURS, RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE CHACUN (Voir détails en Annexe 2)

L'animation de la Communauté dédiée à la transition des stations de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes repose sur une coordination structurée impliquant divers acteurs. **Trois animateurs principaux** assurent cette mission : un représentant de la **préfecture (SGAR)** garantissant l'alignement avec les politiques publiques, un membre du **Cerema** apportant une expertise technique et un **acteur spécialisé** selon les thématiques abordées. Leur rôle est d'**organiser les réunions**, d'**animer les échanges** et de **diffuser des informations** pertinentes via des ateliers, webinaires et rencontres thématiques. Après chaque rencontre, une **synthèse** est rédigée et partagée pour assurer un suivi efficace

Des **intervenants ponctuels**, tels que des élus, chercheurs et chargés de projets, enrichissent les échanges en apportant des solutions concrètes. La Communauté repose sur une répartition claire des rôles entre contributeurs, modérateurs, coordinateurs et experts. Une **coordination mensuelle** entre les animateurs permet d'**ajuster la stratégie et de définir les priorités**. Des outils collaboratifs facilitent le partage d'informations en temps réel. Cette organisation assure une dynamique collective pour accompagner efficacement la transition des stations de montagne.

SUIVI ET ÉVOLUTION (Voir détails en Annexe 4)

Un dispositif de suivi et d'évaluation sera mis en place pour **mesurer l'engagement des membres, la qualité des échanges et l'impact de la Communauté** sur les acteurs locaux. L'évaluation reposera sur des **indicateurs quantitatifs** (nombre de membres, participation aux discussions et événements, accès aux ressources) et **qualitatifs** (questionnaires de satisfaction, entretiens individuels). Ces analyses permettront d'**ajuster le fonctionnement de la Communauté** en fonction des attentes exprimées. L'objectif final est de **renforcer les interactions** et de **favoriser des échanges** en présentiel pour dynamiser davantage la communauté.

MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS (Voir détails en Annexe 5)

La communauté fonctionnera sans budget propre, en s'appuyant sur les ressources existantes du CEREMA et du SGAR, avec un **animateur dédié**. Le financement reposera sur les moyens déjà alloués, comme c'est le cas pour d'autres communautés similaires. Toutefois, les contraintes financières peuvent limiter l'organisation d'événements et les échanges réguliers, d'autant que les animateurs du CEREMA et du SGAR ont de nombreuses responsabilités. Il sera donc essentiel d'**optimiser les ressources et d'envisager des solutions alternatives** pour assurer la pérennité de la communauté.

ANNEXES

Annexe n°1 : Propositions de programmation / retroplanning

Propositions du groupe d'étudiants de la Public Factory : Nous avons choisi ensemble des thèmes de webinaires mais nous en proposons ici deux autres : « logement » et « repenser la finance locale ». Ces **propositions et thèmes** sont modulables en fonction des arbitrages afférant et ne sont qu'**indicatifs**, et s'inscrivent dans un **contexte idéal de déploiement de la Communauté**. Nous avons souhaité être force de proposition, eu égard aux retours des différentes vagues d'entretiens et de nos recherches personnelles.

Voir Annexe 3 – « Tableau récapitulatif des propositions de thématique »

Avril 2025 – Lancement de la communauté

- **Post** des premières ressources
- Création d'un onglet questions/réponses organisé par thématiques
- Début d'acceptation des membres
- Organisation par les animateurs des animations des prochains mois
- Création du LinkedIn de la Communauté

Juin 2025

- **Mail aux membres** : programme d'action + question afin de les engager (par exemple : poster une photo de leur territoire afin que chacun puisse avoir connaissance des membres de la communauté et déclencher des échanges)

Septembre 2025

- 1^{er} webinaire de lancement sur le Thème n°1 : « Enneigement »
- Post du replay du webinaire
- Post de la fiche synthèse n°1 : compte rendu du webinaire + 1/2 témoignages d'acteurs + questions que cela a soulevé à la fin de l'échange
- Post LinkedIn + Mail aux membres afin de prévenir que cela a été posté + proposer aux membres de répondre aux questions présentes à la fin de la fiche de synthèse dans la partie question/réponses correspondante
- Mail : demander quels membres seraient intéressés par une journée en présentiel sur le Thème n°2 : diversification

Octobre 2025

- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Novembre 2025

- Journée en présentiel sur le Thème n°2 (conférence (1 ou 2) + ateliers et échanges en petit groupe + repas qui permet des échanges informels)
- Post de la fiche synthèse n°2 : compte rendu de la journée + questions soulevées à la fin de la journée
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Décembre 2025

- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Janvier 2026

- 2^{ème} webinaire sur le Thème n°3 : Remontées mécaniques
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Février 2026

- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Mars 2026

- 3^{ème} webinaire sur le Thème n°4 : Mobilités
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Avril 2026

- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois

- Newsletter « numéro spécial » : retour sur la première année de la communauté, remerciement des membres voire programmation d'une nouvelle journée en présentiel pour faire le bilan sur la saison de ski et les apports de cette communauté pour les acteurs de la montagne
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter numéro spécial

Mai 2026

- Journée en présentiel : bilan de la saison et de l'évolution des politiques publiques et des nouveaux besoins pour la saison prochaine
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Juin 2026

- 4^{ème} webinaire sur le Thème n°5 : Énergies et ressources naturelles
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Juillet 2026

- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Août 2026 – pause estivale

Septembre 2026

- 5^{ème} webinaire sur le Thème n°6 : Repenser le tourisme
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Novembre 2026

- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Décembre 2026

- 6^{ème} webinaire sur le Thème n°7 : Formation et emploi
- Newsletter mensuelle : rappel des nouveaux post sur la communauté + focus sur une commune et/ou station de petite et moyenne montagne + la question du mois
- Post LinkedIn pour doubler la Newsletter

Annexe n°2 : animateurs, rôles et responsabilités de chacun

L'animation de la communauté dédiée à la transition des petites et moyennes stations de montagne en région Auvergne-Rhône-Alpes repose sur une **organisation structurée** visant à assurer la **coordination** entre les différents acteurs et à favoriser une **dynamique d'échanges et d'actions**.

L'animation de cette communauté est assurée par une équipe de **trois animateurs** principaux : un **représentant de la préfecture de région**, garant de l'alignement avec les politiques publiques et les dispositifs d'adaptation, un **membre du Cerema**, chargé d'apporter une expertise technique et de coordonner les échanges avec les collectivités, ainsi qu'un **expert spécialisé sur la thématique abordée**, pouvant être un chercheur, un ingénieur ou un socio-professionnel en fonction des besoins spécifiques du sujet traité.

Ces animateurs jouent un rôle clé dans le bon fonctionnement de la communauté. Ils assurent la **coordination générale** en veillant à la **cohérence des actions et des échanges** entre les participants. Ils sont responsables de l'**organisation des réunions**, du **suivi des décisions** prises et de la **facilitation des interactions** entre les différents membres. Leur mission inclut également l'**animation des discussions** et l'engagement des acteurs en organisant des événements tels que des ateliers, des webinaires et des rencontres thématiques. Ils veillent à diffuser des informations pertinentes et à encourager le partage de **bonnes pratiques** pour soutenir la transition des stations de montagne.

En complément, les animateurs sont chargés de rédiger une **synthèse** après chaque rencontre afin de capitaliser les échanges et les enseignements clés. Cette synthèse est ensuite **diffusée** à l'ensemble des membres de la communauté afin de garantir un suivi efficace des travaux et de permettre aux acteurs non présents d'accéder aux informations essentielles.

Un **budget spécifique** est alloué à l'animation de cette communauté afin de couvrir les besoins en **outils collaboratifs**, l'**organisation des événements**, la **production de ressources** et les éventuels frais liés aux **déplacements** des animateurs et intervenants. Chaque animateur représente l'équivalent d'un **emploi à temps plein** dédié à cette mission, assurant ainsi un suivi régulier et un engagement fort dans la dynamique de la communauté.

Outre l'équipe d'animation, plusieurs catégories d'acteurs interviennent **ponctuellement** pour enrichir les échanges. Ces acteurs sont constitués d'**élus locaux** ayant déjà mis en place des dispositifs d'adaptation, de **chercheurs et universitaires** travaillant sur les problématiques de transition des stations, de **chargés de projets et de fonctionnaires** spécialisés, ainsi que de **représentants des collectivités territoriales** impliqués dans l'aménagement et la planification des territoires de montagne. Ces intervenants, dont le nombre varie **entre trois et cinq** en fonction des thématiques abordées, apportent une **expertise complémentaire** et contribuent activement à

la réflexion et à l'identification de solutions adaptées aux enjeux spécifiques du territoire. Ces intervenants ont donc pour mission de présenter les **principaux enjeux** du thème traité, des **solutions pratiques** issus d'expériences de terrain, de **recherches** ou des **aides publiques** existantes mais également de répondre aux **questions des participants** suite à leur présentation.

La communauté repose sur une structuration claire des rôles et responsabilités de ses membres. Les **contributeurs** participent aux échanges en partageant des contenus et en prenant part aux événements organisés. Les **modérateurs** veillent à l'animation des discussions, à la validation des contributions et à la régulation des échanges afin de garantir une qualité et une pertinence des informations diffusées. L'**équipe de coordination** assure le pilotage global de la communauté, en supervisant le suivi des actions et en garantissant la bonne mise en œuvre des décisions prises.

Enfin, les **experts et intervenants** animent des webinaires, produisent des contenus spécialisés et apportent leur savoir-faire technique pour éclairer les membres sur des problématiques spécifiques.

Une **coordination régulière entre les trois animateurs** est essentielle pour assurer une bonne gestion de la communauté. Des **réunions mensuelles** sont organisées afin d'ajuster la stratégie, de traiter les retours des membres et de définir les actions prioritaires. Chaque animateur se voit attribuer un rôle spécifique en fonction de son expertise, qu'il s'agisse du suivi institutionnel, de l'animation technique ou de l'apport d'une expertise scientifique. Des **outils collaboratifs** sont mis en place pour garantir une communication fluide et un partage efficace des informations en temps réel.

Cette organisation permet ainsi de **mettre en mouvement l'ensemble des acteurs** concernés, de **favoriser les échanges** entre experts et praticiens, et de **structurer une gouvernance efficace** pour accompagner la transition des petites et moyennes stations de montagne en région AURA.

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des propositions thématiques

Thème	Problématique(s)	Animation	Intervenants
Diversification	<i>Peut-on (et si oui, comment) sortir de la dépendance au « tout-ski » ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	<ul style="list-style-type: none"> Hugues François
Enneigement	<i>Peut-on maintenir artificiellement l'enneigement sans impacter l'environnement ? Mieux prévoir l'enneigement : une solution efficace pour plus de visibilité ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	<ul style="list-style-type: none"> Samuel Morin (universitaire qui a créé <i>ClimSnow</i>)
Remontées mécaniques	<i>Remontées mécaniques : démonter, entretenir ou investir ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	<ul style="list-style-type: none"> Laurent Reynaud (DSF) Jacques Dalex (maire de la Sambuy)
Mobilité	<i>Désenclaver la montagne : se tourner vers les mobilités durables ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	<ul style="list-style-type: none"> Florent Laroche, scientifique du LAET
Énergie et Ressources	<i>Quelles solutions pour s'engager durablement dans la transition énergétiques (énergies vertes et gestion des ressources) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	<ul style="list-style-type: none"> <i>The Shift Project</i>
Repenser le tourisme	<i>« Après-ski », « après-tourisme » : repenser le rapport à la montagne ? et/ou Comment mieux valoriser le patrimoine en montagne ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	<ul style="list-style-type: none"> Mikaël Chambru Nicolas Évrard Philippe Bourdeau
Formation (emploi)	<i>Comment sortir de l'emploi saisonnier ? Comment pérenniser l'emploi : la question du 4 saisons ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	Frédéric Toubeau (directeur régional de France Travail)
Logement	<i>Comment lutter contre l'explosion ou l'effondrement des prix en montagne ? Mieux se loger : comment créer une dynamique de construction de logements propres et adaptés aux transitions ? Comment loger les saisonniers de manière juste et attractive ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Préfecture AURA + Cerema 	

Annexe n°4 : Suivi/Évolution

Pour assurer le bon fonctionnement et l'efficacité de la Communauté d'acteurs « Les petites stations de montagne en transition », un **dispositif de suivi et d'évaluation** sera mis en place. Ce suivi permettra de mesurer **l'engagement des membres**, la **qualité des échanges** et **l'impact de la communauté** sur la connaissance et l'action des acteurs locaux.

Le suivi de la communauté d'acteurs reposera sur plusieurs critères d'évaluation quantitatifs permettant de mesurer son dynamisme et son attractivité. Le premier élément analysé sera **l'évolution du nombre de membres inscrits** sur la plateforme Expertises Territoires, en veillant à catégoriser les profils pour mieux comprendre leur répartition (professionnels du tourisme, d'élus locaux, de chercheurs ou encore de citoyens engagés). **La fréquence et la quantité des échanges** seront également observées à travers le nombre de discussions initiées, le volume des contributions et la **participation aux événements et webinaires**. **L'accès aux ressources partagées** constituera un autre indicateur clé, avec un **suivi des documents mis à disposition, du taux de téléchargement et des retours des utilisateurs**. Enfin, **l'implication des membres** se mesurera par leur niveau d'activité, notamment via leurs publications et leur engagement dans l'animation des échanges. Il nous semble intéressant de considérer **les interactions entre les différents acteurs** comme fondamentales puisqu'elles représentent **l'essence même des échanges** au sein de la Communauté.

En complément de ces indicateurs quantitatifs, des outils qualitatifs seront mis en place pour approfondir l'analyse des besoins et des ressentis des membres. Nous comptons rédiger des **questionnaires de satisfaction** qui seront diffusés périodiquement afin de recueillir leurs retours sur le fonctionnement de la communauté, l'ergonomie de la plateforme et l'intérêt des contenus proposés. Il pourra également être intéressant de recueillir, par des **entretiens individuels**, les points d'amélioration dans le but d'identifier d'éventuels freins à la participation. L'exploitation des résultats issus de ces évaluations se fera par une analyse régulière des tendances observées, avec des ajustements adaptés aux attentes exprimées.

Avec tout cela, on espère que la Communauté pourra tendre à se libérer de son caractère numérique pour aboutir à des échanges et **des rencontres en présentiel**, permettant ainsi d'avoir **des interactions d'une nouvelle mesure**.

Annexe n°5 : Moyens humains et financiers

Les communautés que nous avons rencontrées ne disposent pas de budget propre, ce qui nous conduit à adopter une approche similaire en ne prévoyant pas la création d'un budget spécifique pour la mise en place, le fonctionnement et l'animation de notre communauté. En effet, les communautés existantes s'appuient principalement sur le rôle central des acteurs du Cerema, qui en assurent la dynamique et la coordination. Dans cette optique, le financement de notre communauté reposera sur les ressources déjà allouées au Cerema, ainsi que sur la mobilisation d'un animateur dédié à son développement, à son bon fonctionnement ainsi qu'à sa pérennisation.

Nous sommes toutefois pleinement conscients que les contraintes financières peuvent constituer un frein à l'animation de la communauté, en particulier lorsqu'il s'agit d'organiser des événements ou de favoriser des échanges réguliers entre ses membres. Cette difficulté est d'autant plus marquée que les acteurs du CEREMA disposent d'un temps limité pour l'animation des nombreuses communautés dont ils ont la responsabilité. Il conviendra donc d'optimiser l'usage des ressources disponibles et d'explorer, si nécessaire, des solutions alternatives permettant de garantir une dynamique pérenne et efficace.

QUI SOMMES-NOUS ?

UNE COMMUNAUTÉ NÉE D'UN BESOIN TERRAIN

Cet espace a été créé par le **Cerema** à la suite d'échanges avec des collectivités dans le cadre du programme Avenir Montagnes Ingénierie. Face à la nécessité d'échanger sur leurs expériences et leurs défis, cette communauté a vu le jour. **Elle est ouverte à tous ceux qui souhaitent contribuer !**

POURQUOI LES PETITES STATIONS ET SITES NORDIQUES ?

Ces territoires, situés à des altitudes particulièrement vulnérables, subissent de plein fouet les effets du changement climatique. Leur avenir repose sur leur capacité à s'adapter et à innover ensemble.

NOS VALEURS ET AMBITIONS

Cet espace numérique **facilite les échanges** entre les territoires engagés dans une démarche de transition – ou souhaitant s'engager – afin qu'ils puissent s'inspirer mutuellement, **partager leurs expériences et avancer ensemble**. Il est également destiné aux organismes qui accompagnent ces collectivités dans leur adaptation.



PETITES STATIONS DE MONTAGNE EN TRANSITION

UNE COMMUNAUTE DE LA PLATEFORME EXPERTISES-TERRITOIRES

REJOINGNEZ-NOUS!



COLLABORONS ENSEMBLE!

UNE COMMUNAUTÉ VIVANTE!

Cette communauté a pour but d'être **vivante et interactive!**

Pour **favoriser les échanges et le partage d'expériences**, nous organisons régulièrement des webinaires thématiques. Ces rendez-vous permettent de connecter les acteurs du territoire, de discuter des bonnes pratiques et des défis rencontrés. Chaque témoignage enrichit la communauté !

Retrouvez le **rétroplanning** des événements directement sur notre espace dédié.

Un **onglet Questions/Réponses**, structuré par thématique, est également disponible pour échanger en temps réel avec les membres et trouver rapidement des réponses à vos interrogations.



RESSOURCES DISPONIBLES

DOSSIERS THEMATIQUES

Ces derniers contiennent les **replays des webinaires** ainsi qu'une **fiche de synthèse** de ce dernier qui reprend le compte-rendu du webinaire, un **témoignage d'acteur** et un récapitulatif des questions soulevées lors de l'échange.

ANNUAIRE DES ACTEURS DE LA MONTAGNE

Nous centralisons ici de nombreux contact d'élus, de techniciens et autres acteurs de terrains engagés dans les questions de transition des petites et moyennes stations.

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cette rubrique contient des liens vers des articles, des podcasts et autres ressources intéressantes!

UNE COMMUNAUTÉ ADAPTÉE A CHACUN

UNE COMMUNAUTÉ STRUCTURÉE POUR MIEUX VOUS ACCOMPAGNER

Afin de garantir une expérience enrichissante et **pertinente pour tous**, notre communauté est organisée en sous-groupes. Chaque acteur de la montagne y trouve sa place selon ses besoins et ses centres d'intérêt. Ainsi, un espace est spécialement dédié aux élus, tandis qu'un autre regroupe les techniciens, permettant des échanges ciblés et efficaces. Rejoignez-nous pour partager, apprendre et collaborer !

UNE COMMUNAUTÉ PORTÉE PAR SES AMBASSEURS

Notre communauté s'appuie sur des **référents** issus de ses membres pour favoriser l'engagement et l'auto-gestion, en complément des animateurs. De plus, des figures reconnues du monde de la montagne, comme des sportifs et autres acteurs influents, participent activement à sa **promotion**. Leur engagement renforce la visibilité et l'attractivité de la communauté, faisant d'eux de véritables **ambassadeurs** inspirants.





CAHIER DES CHARGES

Communauté : "Petites et moyennes stations en transition"

Annexe 3 : Plaquette de communication
Communauté

1 RÉUNIR L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Cette Communauté a pour vocation de rassembler l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème montagnard en lien avec les stations de sports d'hiver, afin de créer une logique globale d'émulation, en favorisant les échanges.



2 UNE COMMUNAUTÉ HYBRIDE

Cette Communauté regroupera un maximum d'acteurs, dans un onglet "Forum" par exemple, tout en permettant de consacrer des espaces plus privés et confidentiels dédiés à la typologie des acteurs concernés par des sujets et thématiques précis.



3 UNE BOÎTE À OUTILS

Cette Communauté a vocation à devenir un véritable "moteur de recherche" sur la thématique des transitions en regroupant un ensemble de ressources : webinaires, newsletters, guides méthodologiques, littérature, annuaire, etc.



4 OBJECTIF

Cette Communauté ambitionne à pour but de structurer et d'accompagner les acteurs locaux dans leurs démarches de transition, via des ressources et des espaces favorisant les échanges et la collaboration.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Liste de sigles et des acronymes.....	4
Liste des illustrations	5
Introduction	6
1. ASPECTS THÉORIQUES DES TRANSITIONS EN MONTAGNE : INTÉRÊT, MÉTHODOLOGIES ET RÉSULTATS DE NOTRE ÉTAT DE L'ART ET DE NOTRE PREMIÈRE SALVE D'ENTRETIENS.....	11
1.1. Intérêt d'une approche théorique : nécessité de s'acculturer à un sujet complexe.....	11
1.1.1. L'état de l'art : un processus d'acculturation essentiel face à la complexité de l'accompagnement	11
1.1.2. De la nécessité de compléter notre analyse par des entretiens.....	12
1.2. Méthodes de collecte et d'analyse des informations	12
1.2.1. Méthodologie de l'état de l'art.....	13
1.2.1.1. Périmètre de l'état de l'art et sélection des sources.....	13
1.2.1.2. Protocole de recherche et d'analyse	13
1.2.1.3. Organisation et classification des références.	14
1.2.2. Méthodologie des entretiens : un processus structuré pour approfondir l'analyse.	14
1.2.2.1. Sélection des interlocuteurs et diversité des points de vue.....	14
1.2.2.2. Conduite des entretiens.....	15
1.2.2.3. Synthèse des résultats	16
1.3. Résultats de notre étude théorique.....	16
1.3.1. Pour l'état de l'art.....	16
1.3.1.1. Un consensus sur la nécessité du changement.....	17
1.3.1.2. Divergences : Adapter le ski ou en sortir ?	18
1.3.1.3. Financements et rôle de l'État : Un levier à réorienter.....	18
1.3.2. Pour nos entretiens.....	19
1.3.2.1. Évolution du Modèle Économique des Stations de Montagne.....	19
1.3.2.2. Impact du Changement Climatique et Adaptation.	19
1.3.2.3. Gouvernance et Rôle des Acteurs Publics.....	19
1.3.2.4. Diversification et Alternatives au Ski.....	20

1.3.2.5.	Problématiques de Financement et d'Investissement.	20
1.3.2.6.	Défis Culturels et Transformation de l'Imaginaire de la Montagne.....	21
2.	ASPECTS EMPIRIQUES	22
2.1.	Diagnostic des Communautés	22
2.1.1.	Communauté « Mobilité en Montagne »	22
2.1.2.	Communauté « Vélo ».....	22
2.1.3.	Communauté « Piloter sa stratégie territoriale de transition – résilience – climat ».	23
2.1.4.	Points communs saillants et pistes de réflexion pour notre Communauté.....	25
2.2.	Retour des territoires.....	26
2.2.1.	Contact des acteurs de terrain.....	26
2.2.2.	Organisation des entretiens.....	27
2.2.3.	Synthèse des avis des acteurs sur la Communauté en fonction de leurs besoins ..	27
3.	PRÉCONISATIONS	30
3.1.	Renforcement de la Collaboration et de la Gouvernance	30
3.2.	Animation et Dynamisation de la Communauté.	30
3.3.	Partage et Diffusion des Connaissances.....	31
3.4.	Suivi et Évaluation de la Communauté	31
3.5.	Budget et Ressources	32
Conclusion	33
	Rappel des objectifs et du contexte de la mission.....	33
	Analyse des résultats obtenus et bilan.....	33
	Perspectives et recommandations.....	34
Bibliographie.....	36
	Bibliographie Rapports.....	36
	Bibliographie Thèses.....	37
	Bibliographie Articles.....	37
	Bibliographie Articles de journaux	38
	Bibliographie Législatures	38
	Bibliographie Autres ressources.....	38
	Bibliographie complémentaire.....	39



Annexes	40
Annexe 1 – Note de cadrage.....	40
Annexe 2 – État de l’art.....	46
Annexe 3 – Synthèse des entretiens (universitaires).....	155
Annexe 4 – Synthèse des entretiens (acteurs de terrain).....	207
Annexe 5 – Synthèse des entretiens (communautés)	280
Annexe 6 – Cahier des charges.....	304
Annexe 7 – Plaquette de communication Communauté.....	326
Annexe 8 – Plaquette de communication Cahier des charges	328
Table des matières	329
Résumé.....	332

Résumé

Ce rapport examine la transition des petites et moyennes stations de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes, confrontées aux défis climatiques et aux évolutions touristiques. Il est crucial de diversifier les activités au-delà du modèle traditionnel du « tout-ski » pour assurer la pérennité de ces territoires. Notre travail combine une approche théorique et empirique, incluant un état de l'art et des entretiens avec des experts et acteurs locaux. Deux tendances principales émergent : l'adaptation du ski à des normes environnementales plus strictes et la reconversion vers des activités plus diversifiées et durables. Nous proposons la création d'une communauté d'acteurs sur la plateforme Expertise Territoires, hébergée par le Cerema, pour structurer les échanges, mutualiser les connaissances et encourager l'action collective. Cette communauté vise à partager des expériences et des ressources documentaires, tout en favorisant la mise en réseau des acteurs. Les entretiens réalisés révèlent des besoins spécifiques en matière de formation, d'accompagnement et de mise en réseau. Nos préconisations incluent l'organisation de webinaires thématiques, de journées en présentiel et l'utilisation d'outils collaboratifs pour maintenir l'engagement des membres. Une gouvernance efficace et une animation dynamique.

Mots-clés : Transition, Montagne, Durabilité, Gouvernance, Communauté d'acteurs