

# Comité de pilotage #7 « Gouvernance de réseau »

27.5 2021



## COMPTE RENDU

- Liste des personnes présentes en annexe
- Introduction

### Points d'actualité :

- ⇒ Le travail mené pour définir une nouvelle stratégie et les modèles socio-économiques associés est très structurant pour la filière mais il faut que dès la fin de l'étude, dès cet automne, nous puissions entrer dans l'opérationnel à 2 niveaux :
  - Pour accompagner la **transition des sites**, poursuivre la dynamique amorcée dans le cadre des sites starter.
  - Pour accompagner la **transition de la gouvernance** de la filière, à l'ordre du jour de ce CoPil
- ⇒ Cette phase de transition nécessite de **mobiliser de l'ingénierie**.
  - ⇒ Un travail a été mené par le Conseil d'Administration de Nordis France pour solliciter un appui de l'Etat dans le cadre du Programme Montagne des échanges ont eu lieu avec l'ANCT le Cabinet du secrétaire d'Etat Joël Giraud. Nous sommes **dans l'attente d'une date courant juin pour pouvoir les rencontrer à Paris** et leur présenter l'ensemble de notre démarche.
  - ⇒ Le « Plan Avenir Montagne » sera présenté lors d'une réunion interministérielle ce jeudi et aux acteurs montagne vendredi 28 mai. Nordis France participera à ces 2 temps d'échange.

### Ordre du jour : Il porte aujourd'hui sur une proposition d'évolution de la gouvernance en cohérence avec les orientations stratégiques qui ont été validées lors des précédents COPIL

Les propositions vont dans le sens de renforcer le réseau dans toutes ses composantes. La gouvernance de la filière nordique a un vrai atout aujourd'hui : une structuration opérationnelle à 2 niveaux, nationale/territoriale, avec des missions complémentaires qu'il faut valoriser au profit des gestionnaires de sites.

## ○ Synthèse

Au regard des échanges lors de ce comité de pilotage, il est validé de retravailler la proposition pour le prochain comité de pilotage en prenant en compte les points suivants :

- ⇒ Garder les valeurs de la filière : solidarité, complémentarité des missions NF/AD, collaboration avec les acteurs de terrain ;
  - ⇒ Préciser le périmètre (notamment réglementaire) des ZA<sup>3</sup>MO et les « nouveaux » acteurs qui seraient concernés/à associer ;
  - ⇒ Proposer un nom plus parlant que ZA<sup>3</sup>MO (terme technique utilisé dans le cadre de l'étude/concept (*Zones D'Accueil et d'Activités Animées en Montagne Ouverte à l'année*),
  - ⇒ Crainte partagée que la cotisation directe des sites fragilise les AD dont le rôle est indispensable au niveau des territoires et pour la filière ;
  - ⇒ L'évolution vers une cotisation fixe n'est pas à exclure (stabilité des moyens du réseau côté AD comme côté national, renforcement du rôle des gestionnaires comme animateur du territoire et non uniquement d'un gestionnaire d'activités).
- ⇒ Prochain et dernier comité de pilotage le 06 juillet matin (à confirmer) et en présentiel (lieu à préciser). L'ordre du jour portera sur le volet opérationnel de la stratégie : gouvernance, évolution du label, retour des sites starter.

## ○ Relevés des principaux échanges

### Concernant la « philosophie » de la gouvernance et de son évolution :

- Importance de faire évoluer la gouvernance du réseau de la filière en cohérence avec la stratégie, notamment l'ouverture vers les activités neige et hors neige ;
- Faire évoluer le modèle « nordique » sans perdre ses valeurs initiales : solidarité, complémentarité des rôles et missions AD/Nordic France, travail avec les partenaires ;
- À l'échelle des territoires, les AD ont toutes connu des développements différents : histoire, enjeux, missions ;
- Un mouvement s'opère pour aller vers des associations plus de massif que départementales ; (exemples : Massif Central, Jura qui a fusionné ses 3 AD il y a 3 ans, Vosges en cours de réflexion, Nordic Alpes du Sud qui s'étend vers les Alpes Maritimes...) ;
- Comme pour d'autres filières, le changement et ses évolutions font apparaître quelques craintes (voir quelques résistances) quant à sa mise en œuvre ;
- L'enjeu de la structure national existe, importance de renforcer Nordic France ;
- Le terme « nordique » semble adapté à l'état d'esprit des ZA<sup>3</sup>MO, faut-il faire évoluer le nom de la structure ?

### Concernant les périmètres :

#### *Périmètre partenaires :*

- En 2003, lors de la création de Nordic France (dans la suite de France Ski de Fond), la gouvernance avait été ouverte aux partenaires. Les statuts prévoient cette ouverture aux partenaires qui font partie du Conseil d'Administration. Mais ce n'est pas parce que c'est noté dans les statuts que cela fonctionne de façon optimale ;
- L'ouverture vers les activités neige et hors neige, impose d'identifier les "nouveaux" partenaires à associer (en lien avec le périmètre activités) ;
- S'il y a beaucoup d'imbrications avec le modèle hors neige existant, il faudra « quelque chose » de plus collégial, plus partagé ;

- Volet juridique : il faut être attentif concernant l'implication de l'Etat dans la gouvernance (§ ANCT) : On ne peut pas être à la fois dans le financement et la gouvernance.

### **Périmètre activités :**

- La stratégie ZA<sup>3</sup>MO proposée correspond aux évolutions prises par Montagnes Massif Central il y a 20 ans et le développement des pôles de pleine nature. Il faut s'appuyer sur ce retour d'expérience et faire attention car on abandonne vite la « 4ème saison » ;
- Nordic Alpes du Sud a intégré récemment les activités de pleine nature dans ses missions pour accompagner les collectivités gestionnaires des sites nordiques ;
- Savoie Nordic est en réflexion pour intégrer également le périmètre des activités hors neige ;
- Il faut être attentif à bien préciser et délimiter le périmètre, exemples des pôles pleine nature ou espaces valléens qui sont très entendus ;
- Est-ce qu'il s'agit de faire transpirer le modèle hivernal vers le modèle estival ? Ou l'inverse ? Est-ce que le périmètre des sites nordiques demeurerait l'été avec "privatisation" ? Le modèle hivernal est très différent, il faut clarifier pour les acteurs hors neige ;
- La neige reste l'ADN de l'offre nordique.

*A noter qu'il ne s'agit pas d'étendre un modèle mais d'en créer un nouveau qui repose sur un périmètre central (animation/services) et un périmètre découverte (modèle différencié neige et hors neige). Nécessite que les périmètres soient bien définis. La proposition de modèle ne part donc pas des activités mais de l'accueil et des services, du développement des portes d'entrée vers la moyenne montagne, il s'agit de s'appuyer et valoriser les lieux déjà existants sur les domaines nordiques (foyers, centres nordiques). Il faut donc réfléchir par le prisme accueil/services, et avec éventuellement une réflexion sur activité(s) phares/activité(s) secondaires.*

*Il faut y aller par étape. Se concentrer sur les sites nordiques, et peut être un jour l'ouvrir aux sites "non nordiques".*

### **Concernant la proposition de mettre en lien direct les sites et Nordic France**

*Objectif : permettre aux sites d'avoir accès direct aux services/missions NF (complémentaires à celles des AD). Proposition d'être dans une organisation plus collaborative / moins pyramidale.*

*A noter que la proposition s'appuie sur les valeurs actuelles du réseau : les sites adhérents à NF sont forcément ceux adhérents aux AD. Il ne s'agit pas de choisir d'adhérer soit à l'un, soit à l'autre, soit aux deux, mais bien que l'adhésion à l'un entraîne obligatoirement l'adhésion à l'autre.*

*Retour d'expérience du réseau des offices de tourisme, structuré de façon identique à Nordic France avant réorganisation en 2009. Ce Réseau national était en grande difficulté de représentation, de légitimité, pas de sentiment d'appartenant à un réseau pour les OT fédérées, problématiques financières. En 2009 décision d'aller vers un modèle pour clarifier les rôles et les services de chacun, plus de lisibilité et clarté, une cotisation directe (donc double voir triple cotisation : départementale, régionale, nationale). Cette nouvelle organisation a pris du temps à mettre en place (environ 2 ans) mais a permis de développer et solidifier l'ensemble du réseau.*

- Crainte partagée qu'un lien direct entre les gestionnaires de sites et NF affaiblisse les AD ;
- Le lien entre AD et sites est primordial, même si le schéma est ancien, il semble d'une grande pertinence ;
- On a intérêt à avoir des associations de massif fortes pour les sites, pour l'échange avec les partenaires ;
- Il faut davantage prôner un renforcement des liens entre les AD et NF et travailler sur l'efficacité de la transmission de l'information dans le réseau et auprès des sites ;
- Il faut garder le travail proposé et cette ambition de l'étude. Mais si cette ambition est confirmée, il faudra bien anticiper sa mise en œuvre pour éviter l'affaiblissement des AD ;
- La possibilité que les AD deviennent les bras armés de Nordic France a-t-elle été envisagée ?
- L'étude mène une réflexion, une fois finalisée et les conclusions rendues, ce sera à Nordic France de prendre des décisions sur les suites à donner ;

## Concernant la proposition de déconnecter le financement du réseau de la redevance :

### Concernant la redevance :

- L'évolution du périmètre des gestionnaires des domaines nordiques aux activités hors neige entraîne des questions légitimes relatives au périmètre de la redevance nordique telle que définie aujourd'hui par la Loi Montagne, ce mode de financement datant de 1985 doit être requestionné. Sujet central faisant l'objet d'un travail juridique spécifique, en cours ;
- Légitime pour le nordique, dès lors que activités sont étendues toute l'année mais il faut cependant être attentif à bien associer les acteurs du volet hors-neige ;
- Point de vigilance sur les freins que peuvent-être la réglementation et la redevance concernant le développement des activités professionnelles. Les plus forts/riches/importants... pourront s'en sortir. Quid des autres ? parfois déjà en place sur les territoires de montagne.

### Concernant les cotisations des sites :

- Une cotisation fixe apporte l'avantage de permettre de réaliser un travail/des actions de façon plus stable ;
- Modifications récentes à Nordic Alpes du Sud : auparavant une part de 15% de la redevance était reversée à l'AM. Cette part a été abaissée à 12% et la partie de cotisation fixe a été renforcée. Décision de s'ouvrir sur les activités de pleine nature (APN) dans les statuts. Pour les sites qui adhèrent au titre des APN, versent une cotisation fixe + coût en € par habitant. L'objectif de ces changements est de mieux sécuriser le modèle économique trop tributaire des ventes de redevances (les années peuvent être "classiques", "exceptionnelles", "catastrophiques"...) ;
- Nordic France doit également sécuriser son modèle : augmentation des parts fixes pour les AD et une baisse de la part variable ?
- Est-ce qu'une adhésion "commune AD/Nordic France" pourrait être envoyée par l'association de massif à chaque domaine avec une répartition de la somme Nordic France/Asso de massif ?
- La cotisation fixe permettrait également de renforcer l'idée que la collectivité gestionnaire d'un domaine nordique ne met pas en place ce service dans le cadre d'un enjeu financier et commercial, dans un service économique classique, mais dans son rôle d'aménageur/animateur du territoire. (Ex: piscines, terrains de foot, sont des équipements déficitaires).
- Si Nordic France évolue plus vers un rôle centré sur la représentation de type syndicale, qui a pignon sur rue (lobbying) alors il semble logique d'avoir une évolution allant vers modalité d'adhésion plutôt que % redevance ;
- D'avoir une structure qui représente un ensemble à l'échelle nationale, indispensable pour faire reconnaître une filière et pour envisager la mise en place de convention d'objectifs ;
- Il ne faut pas déconnecter les AD de NF concernant les cotisations. Il faut être attentif car les sites ne sont pas prêts aujourd'hui à verser à 2 endroits. On est aujourd'hui à un maximum pour le niveau de cotisation des sites. Comment financer un renforcement de Nordic France à moins de prendre sur le budget des AD ? *Rappel : on travaille dans le cadre de l'étude sur le financement futur, il faut donc se projeter dans un nouveau fonctionnement des sites, un nouveau modèle économique pour les collectivités gestionnaires pour aller vers une augmentation des recettes sur les sites.*

## ANNEXE

### Personnes présentes

Membres présents	
ADPSF HAUT RHIN	DELFORGE Nadine
AIR COOP	LE PEMP Romain
ALTISENS	OLEON Laurent
ANCT - Commissariat Massif du Jura	PISTOLET Catherine
ANCT - Commissariat Massif Central	CAZAL Bertrand
NORDIC ISERE	JAY Michel
FFME	BENOIT-CATTIN François
FFS	DAUBAS Charles
HAUTE-SAVOIE NORDIC	DESPRAT Matthieu
HAUTE-SAVOIE NORDIC	PERRET Gilles
ESPACE NORDIC JURASSIEN	SAILLARD Jean-Marie
MCF	REBUFFET Julien
MONTAGNES MASSIF CENTRAL	CORREIA Emmanuel
MONTAGNES MASSIF CENTRAL	PLANE Isabelle
MONTAGNES MASSIF CENTRAL	VALETTE Michel
NORDIC ALPES DU SUD	SIMEON Thibaut
NORDIC FRANCE	FILOTTI Marie
NORDIC FRANCE	GAMOT Thierry
NORDIC ISERE	ROUVES Thierry
PYRENEES CATALANES NORDIC	CHEVILLARD Guillaume
PYRENEES CATALANES NORDIC	VILANA Martine
REGION BOURGOGNE FRANCHE-COMTE	MAERTENS Frédérique
SAVOIE NORDIC	ROSSET Nicolas
SIVU TOURISME HAUTES-VOSGES	UHRING Jean Cyril
SNAM	BONENFANT Raphaël
STATIONS DROME	DIGOUE Laurent
Membres excusés	
ADPSF HAUT RHIN	HELDERLE Emilie
ANCT - Commissariat Massif Vosges	BRAUD Olivier
ANCT	BRAYER MANKOR Julie
ANCT	MAURES Marina
ANCT - Commissariat Massif des Pyrénées	BUNEL Thomas
DSF	FAUCHEUR Thomas
DSF	RIVEILL Serge
SIVU TOURISME HAUTES-VOSGES	POIROT Philippe