

Définition et déploiement d'une stratégie et de nouveaux modèles socio-économiques pour le Nordique en France



orientations stratégiques et mise en œuvre

la filière nordique en 2030

Nordic France - octobre 2021



**NORDIC
FRANCE**

AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

REGION
BOURCOGNE
FRANCHE
COMTE



Sommaire

- ① Une réflexion stratégique tournée vers **l'opérationnel**
- ② Formalisation de **la vision et de l'ambition**
- ③ Une stratégie de **transition : de la garantie neige à la garantie d'activité**
- ④ **Proposition de valeur et modélisation**
- ⑤ **Principes et concept**
- ⑥ Déploiement stratégique et **typologies de sites**
- ⑦ **Modalités d'accès à l'offre et modélisation économique**
- ⑧ Organisation et gouvernance **à l'échelle des sites**
- ⑨ Organisation et gouvernance **à l'échelle nationale**
- ⑩ Evolution(s) du **label**



L'édito



Marine Michel & Thierry Gamot

Présidence de Nordic France

La filière nordique a démontré lors d'une saison 2020/21 si spécifique qu'elle savait s'adapter aux enjeux et exigences d'une clientèle primo-accédante en quête d'une découverte ludique et sécurisée de la montagne. C'est bien dans ce sens (et dans cet objectif) qu'ont été menées les réflexions sur l'évolution du modèle économique autour de grands principes telles que le ludique, facile et immédiat, la sécurité ou encore la bienveillance et l'accompagnement à la découverte d'activités en montagne.

Ces principes viennent renforcer les valeurs d'appui qu'ont toujours porté les acteurs, qu'ils soient gestionnaires de sites ou élus, à savoir la solidarité et l'accessibilité pour tous à la pratique.

Orientée par une ambition forte de faire découvrir et pratiquer les activités de pleine nature en montagne de manière sécurisée, ludique et/ou sportive, la stratégie s'est très tôt constituée vers la fonction principale et déterminante qu'est l'accueil, car celle-ci détermine tout et est au centre de tout : que ce soit pour la clientèle des « performeurs », des « contemplatifs » ou des « loisirs », elle conditionne la « qualité perçue et ressenti ».

C'est d'ailleurs la valorisation de ce « ressenti » qu'il s'agit de travailler plus fortement, car des marges d'évolution sont constatées sur un grand nombre de sites autour de faire vivre une « expérience nordique » au travers des activités, des services et d'une ambiance qui font la singularité de la filière.

La mise en place d'un nouveau modèle doit réussir cet équilibre entre préservation des valeurs historiques « fortes » et valorisation « économique » d'une demande dont les attentes et besoins sont en constant renouvellement. La filière a toujours su s'adapter et malgré une dimension économique moindre, d'ailleurs souvent sous-estimée*, elle est un exemple d'agilité et de polyvalence : ce qui faisait défaut hier fait sa force aujourd'hui, et devant les évolutions climatiques annoncées, elle détient tous les atouts pour se réinventer. Ce n'est pas seulement une question de survie pour la filière, c'est un enjeu de territoire tant celle-ci participe activement à sa structuration, notamment sur la moyenne altitude. Alors si la pandémie a sans doute révélé à une nouvelle clientèle une montagne accessible au travers d'activités ludiques, de bien-être et de remise en forme, renforçons cette « expérience nordique » par un développement plus soutenu et mieux organisé spatialement pour que l'accueil au sein des « espaces nordiques d'activités outdoor » soit gage de qualité et de ressources pour l'avenir de la filière.

* voir rendu de la phase 1 de l'étude analyse des retombées économiques sur les territoires supports de sites nordiques.

Une réflexion stratégique tournée vers l'opérationnel

Dès l'entame des réflexions à l'automne 2019, c'est une posture d'accompagnement dynamique de Nordic France et de son réseau qui a été mise en œuvre. Cela a notamment pu se traduire par la mise en place du dispositif « sites starter » permettant des mises en applications concrètes, par l'action pro-active de Nordic France auprès des pouvoirs publics pour préparer la suite de ces travaux et par l'implication forte à toutes les étapes d'un grand nombre d'acteurs du réseaux et des partenaires durant ces 2 ans.

Il était important et indispensable, compte tenu des défis qui attendent les sites nordiques et leur réseau d'être tous tournés vers l'opérationnel afin de rapidement pouvoir enclencher les mutations nécessaires, que ce soit sur l'organisation des sites, sur la gouvernance du réseau national, sur l'accompagnement local mise en place par les associations départementales et de massifs...

La forte hétérogénéité des offres, leurs perspectives, leurs besoins, leurs visions et leurs priorités rendent d'autant plus complexes la mise en œuvre de préconisations si celles-ci ne sont pas agiles afin que chaque gestionnaire puissent s'en inspirer pour les adapter à son contexte propre. De même, se projeter vers une vision 2030 pour la filière et réussir à y aller ensemble, tout en prenant en compte les spécificités des massifs et des sites (enneigement, organisation, clientèles, métiers...) nécessite à la fois un corpus commun (une sorte de colonne vertébrale traduisant la vision et l'ambition de la filière) et une flexibilité importante pour justement être applicable nationalement.

La pandémie liée à la Covid et les conséquences engendrées notamment lors de l'hiver 2020-2021 avec la fermeture des remontées mécaniques ont mis un coup de projecteur sur les activités nordiques. Dans le même temps, l'aspiration des clientèles d'accéder à la nature, de pratiquer une activité physique, de prendre l'air etc... a permis à la filière de se rendre compte du potentiel de son offre mais aussi des manques et lacunes en place, notamment pour recevoir et satisfaire des « primo-accédants » à la montagne et aux activités nordiques.

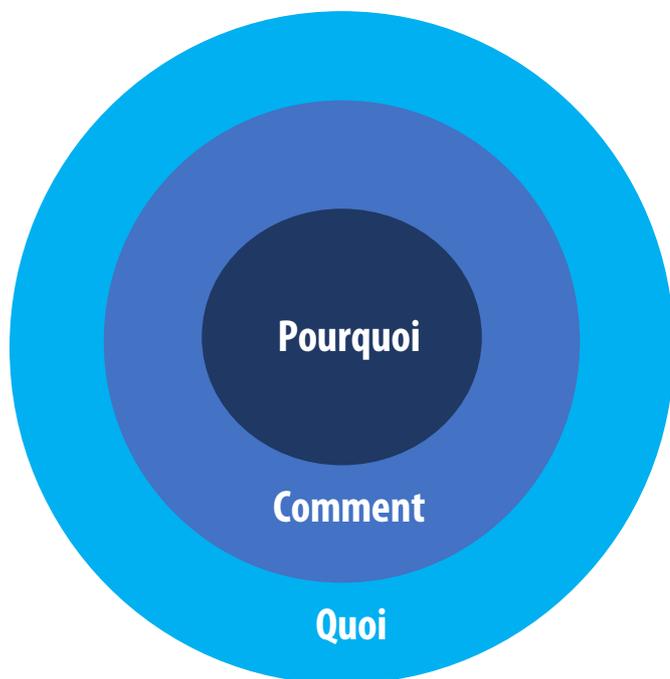
La phase de diagnostic, débutée avant cette crise sanitaire, avait déjà commencé à mettre en exergue ces types de constats (voir document de rendu de la phase 1 en juin 2020 « constats, analyses, benchmarking de la filière nordique en 2020 »). L'été 2020 et les problématiques d'accueil en montagne mais surtout l'hiver 2020-2021 a conforté ces constats et les orientations stratégiques. Cette « anticipation » a permis à Nordic France, d'avoir des éléments stratégiques concrets au printemps 2021 auprès des ministères et parlementaires, afin de pouvoir apporter sa pierre à l'édifice au plan montagne.

L'objectif de ce document, issu des réflexions de l'accompagnement, est de mettre en avant les évolutions que les sites nordiques volontaires pourront opérer afin de se projeter vers une organisation et un modèle qui tendra à favoriser leur pérennité et leur adaptation aux évolutions en cours (sociétales, environnementales, sportives, etc...).



Formalisation de la vision et de l'ambition

Une stratégie, de surcroît d'échelle nationale, passe nécessairement par l'appropriation d'une vision et d'une ambition communes pour l'ensemble de la filière. Devant une grande diversité de l'offre où les échelles économiques varient de 1 à 100, il est important de s'accorder sur des valeurs d'appui et sur des principes de développement forts et réalistes.



Vision (pourquoi)

Offrir la possibilité à chacun de découvrir et pratiquer des activités de pleine nature en montagne de manière sécurisée, ludique et/ou sportive

Axe stratégique (comment)

En améliorant l'attractivité de l'offre toute l'année et la performance économique des sites de moyenne montagne, en conservant l'esprit du nordique et la préservation des territoires supports

Ambition (quoi)

Une porte d'entrée reconnue vers la moyenne montagne, via un site ouvert toutes saisons, disposant d'un accueil dédié, de services de qualité et d'animation, au sein d'espaces de pratique d'activités de pleine nature

La réponse aux enjeux présents et futurs des sites nordiques, formalisées notamment par la vision de la filière et l'ambition pour les sites, passera par un objectif fort : « **Améliorer l'attractivité de l'offre et la performance économique des sites de moyenne montagne, en conservant l'esprit du nordique et la préservation des territoires supports** ». Celui-ci est un véritable axe conducteur pour les sites nordiques et le réseau dans son ensemble qui doit être recherché dans les différents travaux entrepris localement, régionalement ou nationalement, afin qu'une majorité des sites puissent assurer pour certains leur survie, pour d'autres leur pivotement et pour d'autres renforcer leur positionnement. Pour cela, quatre fondamentaux ressortent comme prioritaires :

#1 Améliorer l'équation économique aujourd'hui en fort déséquilibre (recettes/charges)

Sans surprise, un renforcement économique des sites est à rechercher afin de permettre de pérenniser l'activité et les emplois et se laisser la possibilité de développer son offre, ses services etc... Pour cela deux leviers sont à travailler, ensemble ou séparément :

🕒 levier 1 > l'amélioration des recettes

Ce levier peut se traduire de différentes manières, par l'évolution du volume de fréquentation, par une nouvelle stratégie tarifaire, par le développement de nouveaux centres de profit, par une mutation de son offre, par une réorganisation « optimisée » des sites, etc... C'est sans doute le levier le plus simple à actionner à condition d'avoir une communication forte pour justifier/valoriser ces évolutions (notamment tarifaires).

🕒 levier 2 > l'optimisation des charges

Celle-ci pourra se faire notamment par des évolutions techniques (plan de damage, organisation des espaces, polyvalence ou mutualisation des ressources humaines, etc...) mais aussi par une identification plus poussée des ressources utilisées pour l'exploitation des sites : en effet, un certain nombre de charges sont imbriquées avec celles de la collectivité et difficile à isoler.

Formalisation de la vision et de l'ambition

#2 Renforcer / renouveler l'attractivité de la filière (nouveaux pratiquants, cibles scolaires...)

Nous l'avons vu dans la phase de diagnostic, l'image de la filière nordique est encore floue et restreint de fait son attractivité notamment auprès de nouvelles clientèles. Dans ce cadre, l'image est à (re)construire auprès des non pratiquants et des primo-accédants, pour mieux correspondre « aux codes actuels loisirs et touristiques » et cela sans renier les « valeurs du nordique » (solidarité, réciprocité...). C'est aussi renforcer l'accompagnement des scolaires à la découverte de la montagne à travers les activités de la filière (action auprès des décideurs que sont les enseignants pour renouveler l'image et défendre une pratique ludique, plus accessible et moins onéreuse que d'autres pratiques hivernales). C'est enfin conforter la clientèle existante pour la fidéliser et pour qu'elle soit encore plus qu'aujourd'hui la première ambassadrice de la filière.

#3 Améliorer l'intégration locale de la filière en faisant évoluer et reconnaître son rôle dans le développement des territoires

C'est sans doute le point le plus important du « pivotement stratégique » : il s'agit de repositionner les sites nordiques dans un rôle plus global d'accueil pour la découverte des activités de pleine nature en montagne à l'année. C'est une véritable évolution dans la mesure où la filière était jusqu'à présent souvent « déconsidérée » (valeur économique territoriale méconnue + comparaison avec l'alpin). C'est renforcer le rôle de la filière dans la démarche aujourd'hui indispensable et largement partagée de transition des territoires de montagne.

#4 Clarifier la gouvernance de la filière (Nordic France, Associations départementales et de massif)

Nous le ferons plus loin mais cette clarification est indispensable pour que chaque protagoniste se retrouve et soit actif dans ces évolutions stratégiques (sites, département/massif et réseau national).



Une stratégie de transition : de la garantie neige à la garantie d'activités

La stratégie de la filière nordique peut se formaliser de multiples manières et aucune n'est exclusive. Bien au contraire, c'est une approche mixte qu'il convient d'adopter tout en priorisant un fondamental : l'utilisateur et le client. Et cela n'est pas rien car des remises en cause sont nécessaires à tous niveaux pour faire véritablement entrer la filière dans un cercle vertueux qu'elle s'obstine à défendre depuis plusieurs décennies et qu'il convient maintenant de traduire « économiquement ».

L'approche utilisateur

C'est à travers le parcours des utilisateurs que la stratégie va s'opérer afin de faire évoluer d'une part l'offre et l'organisation, mais surtout le modèle économique induit par ses évolutions. L'orientation « client » a été retenue sur la base de cinq principes stratégiques forts :

#1 L'accueil

C'est la fonction première et centrale. Celui-ci doit être le plus possible physique, le cas échéant il doit être organisé via un travail avec un partenaire locale, afin d'offrir un accueil humain sur des périodes plus larges.

L'existant : l'accueil est hétérogène en présentiel et en qualité

L'ambition : un accueil qualifié une grande partie de l'année à forte dimension humaine

#2 La simplicité

C'est le fil conducteur de l'ensemble du parcours client visant à une information claire et précise et suscitant l'acte d'achat.

L'existant : situation complexe et peu intuitive, notamment pour les primo-accédants

L'ambition : faciliter le parcours client sur l'ensemble des « séquences » avec les codes des nouvelles clientèles et adapté aux différentes typologies de clientèles

#3 L'expérience

C'est la valorisation de la pratique et du cadre des activités proposées, que celles-ci soient marchandes ou non.

L'existant : très saisonnière, hétérogène et indépendante de la dimension de l'offre

L'ambition : être dans une logique de « lieu » et d'expériences à vivre, le tout dynamisé par une animation récurrente et/ou ciblée

#4 La sécurité

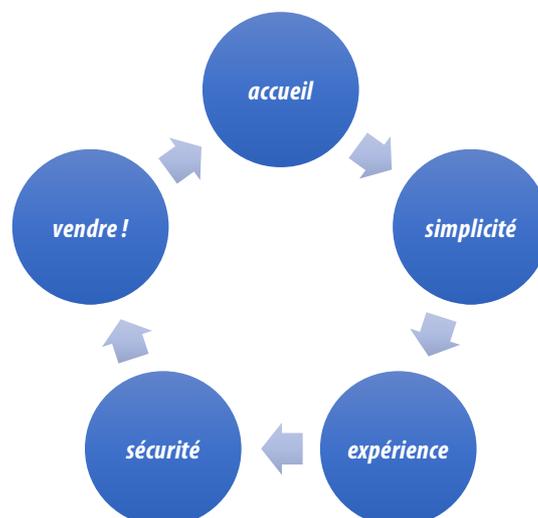
C'est l'assurance de découvrir la montagne et ses activités de manière sûre et sereine.

L'existant : déjà prégnante (très peu de secours sur les sites), c'est surtout l'inquiétude de l'engagement qui peut être mal vécu (contrôle de ses mouvements, souvenirs négatifs des sorties scolaires...)

L'ambition : rassurer et favoriser la quiétude, amener la sécurité par le ludique

#5 Vendre

Le marché existe ! Il s'agit de se positionner judicieusement pour capter ces typologies de clientèles avides de découvertes et de ludiques et qui sont prêtes à consommer des activités si tant est qu'elles soient lisibles et promues.



À retenir

L'objectif principal d'un parcours client est de répondre de la meilleure manière possible aux besoins et aspirations du client/usager de la filière. Cette anticipation des différentes étapes permet de limiter les points de friction (irritants) et contribuer à proposer une expérience la plus fluide possible. C'est tout simplement se mettre à la place d'un primo-accédant et lui offrir une expérience non contrainte par ces points de frictions.

Une stratégie de transition : de la garantie neige à la garantie d'activités

Une stratégie pour quelles clientèles ? Typologies et évolution

Les clientèles actuelles et potentielles pour la filière sont en constantes évolutions. Elles reprennent le plus souvent des codes empruntés plus largement à d'autres formes d'accès à l'offre et aux espaces de pratique. Il s'agit d'adapter les offres de la filière à ces évolutions par une transformation durable des modalités d'accès, des conditions de pratiques et de l'expérience « nordique » valorisée.

S'adapter aux codes d'une clientèle nouvelle et renouvelée pour la « moyenne montagne »

Si le premier carnet de route de la montagne évoquait déjà il y a vingt ans les trois valeurs d'appui que sont les « 3 R » (Ressourcement, Retrouvailles et Rupture) et si peu de territoires ou d'offres s'en sont réellement accaparés, la filière nordique détient intrinsèquement tous les atouts pour les mettre en œuvre de manière très opérationnelle et efficiente, comme en témoignent les démarches existantes depuis une dizaine d'années autour des événements ou animations tels que « FestiNordic » ou « Osez le Nordic ». Néanmoins, si de vraies évolutions sont attendues, elles doivent couvrir également de nouveaux besoins traduits sous la forme de codes par les clientèles cibles. Au-delà des celles déjà clairement affirmées (bien-être, remise en forme, etc...), celles-ci peuvent être regroupés sous 4 grandes orientations :

#1 Être « seul ensemble »

Cela se traduit par la pratique d'une activité un sein d'un regroupement familial, amical, affinitaire ou éphémère mais dont l'expérience peut-être individualisée (et renforcée par les réseaux sociaux).

Les activités de la filière nordique ont cette particularité d'offrir de multiples combinaisons de pratiques ainsi qu'une variété d'approche renforçant la valeur perçue autour d'une expérience unique.

#2 « Ludique, facile et immédiat »

C'est proposer des offres et des services pour assurer des sensations (d'intensité variable) en s'amusant et dont l'accès se fait par un apprentissage quasi-immédiat.

Bien plus que d'autres activités, la filière nordique offre de nombreux avantages liés à son accessibilité, à sa facilité de pratique et à l'immédiateté d'un retour d'expérience qui lui a longtemps été défavorable (les fameuses séances scolaires !) mais qui revient en force puisque se déroulement dans un cadre préservé, non aménagé et dont la légèreté du matériel traduit une approche douce et raisonnée.

#3 Accessibilité & quête d'espace

Si cela a toujours été le cas, elle est aujourd'hui le facteur d'attractivité majeur qui doit s'entendre aussi bien au niveau du temps d'accès (distance), des modalités d'accès (faciles !) et des conditions d'accès (mentales).

Majoritairement situés proche de grandes aires de chalandise et en moyenne altitude, les sites nordiques sont idéalement « géoréférencés ». Mais dans la pratique, le tableau est plus nuancé tant le parcours client reste dans certains cas à peaufiner, dans d'autres à retravailler. Le fait d'avoir des foyers ou chalets nordiques comme poste d'accueil est une formidable opportunité de positionner la filière comme porte d'entrée des activités de pleine nature et de découverte de la montagne.

#4 Sécurité

Renforcer par la crise sanitaire et condition logiquement impérative, elle est ici à considérer comme « vivre une aventure / une expérience en sécurité mais avec le sentiment de sortir de sa zone de confort ».

Avec un nombre infime d'intervention des secours sur les sites de pratiques, les activités nordiques peuvent être considérées comme étant « sûres » mais l'enjeu ici est de pérenniser ce cadre tout en distillant ici et là des contenus plus expérientiel liés, par exemple, à l'aventure, au grand ou à la découverte de quelques caractéristiques propres à la moyenne montagne.

Une stratégie de transition : de la garantie neige à la garantie d'activités

Une stratégie pour quelles clientèles ? Typologies et évolutions

LES PERFORMEURS

C'est la clientèle historique, le « noyau dur », les fondeurs sportifs, proche du domaine de pratiques. Cette clientèle est aujourd'hui globalement satisfaite, même si des remarques sur la qualité du damage peuvent arriver régulièrement.

Si évolution de l'offre = potentiel de clientèle relativement faible mais « noyau dur » à pérenniser

LES LOISIRS

C'est la clientèle qui évolue dans un espace limité et relativement aménagé, fondeurs non sportifs, clientèle plus ou moins proche du lieu de pratique. Cette clientèle aujourd'hui est partiellement satisfaite notamment en matière de services ou d'équipements.

Si évolution de l'offre = potentiel de clientèle fort à très fort

LES CONTEMPLATIFS

Clientèle plutôt urbaine qui évolue dans un espace restreint de proximité, donc proche : c'est une clientèle aujourd'hui insatisfaite (« **où aller quand je veux découvrir la montagne facile, ludique et sécurisée ?** »...) et prête à s'offrir des services / activités si l'offre évolue pour leur proposer quelque chose de cohérent.

Si évolution de l'offre = potentiel de clientèle fort à très fort (levier pour le modèle économique) = cible principale !

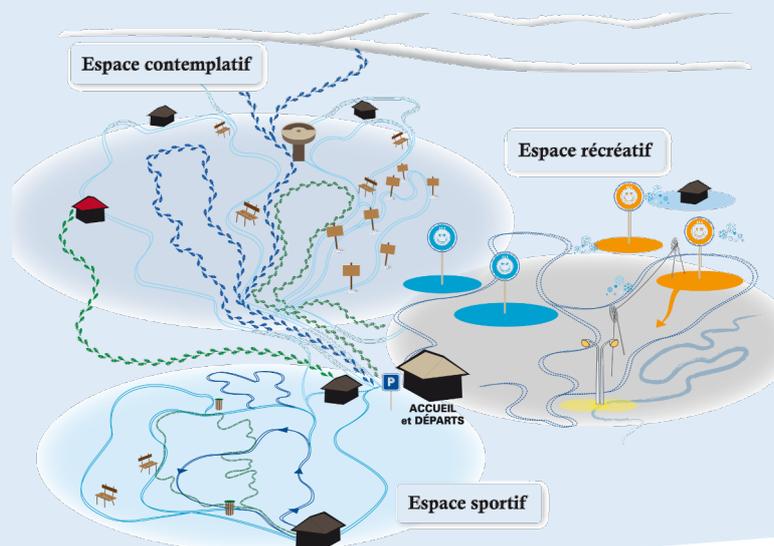
LES MONTAGNARDS AUTONOMES

C'est une clientèle de proximité, autonome dans sa pratique de la montagne, se confond dans la clientèle performeur lorsque vient pratiquer du ski de fond. Viendra sur les sites si en situation familiale par exemple ou pour utiliser des services « porte d'entrée » vers la montagne.

Si évolution de l'offre = potentiel de clientèle relativement faible (niche)

S'inspirer de l'étude CNDN de 2010

Notre approche sur l'évolution du modèle économique s'est basée sur les principes marketing édictés en 2010 dans l'étude du Conseil National du Nordique (CNDN). Ceux-ci proposaient, entre autre, le développement de 3 espaces « sportif », « récréatif » et « contemplatif ». Nous avons donc travaillé le volet économique de cette approche.



4

La proposition de valeur et modélisation

Le modèle économique de la filière se regarde au travers du prisme de trois grandes composantes : le modèle de recettes, la structure des charges et la proposition de valeur, cette dernière, souvent sous-estimée, conditionne pourtant le cadre du modèle, sa dynamique et son adhésion. La proposition de valeur reflète en effet ce qui est partagé par les exploitants mais aussi identifié comme élément d'attractivité par la clientèle.

Modélisation : théorie

Une stratégie liée au modèle économique d'une filière intéresse en premier lieu le **modèle de recettes** associé, revenant à identifier les principes et les méthodes de recettes pour valoriser l'offre, cibler les clientèles et adapter la filière aux tendances actuelles et futures... donc mieux vendre !

Enjeux pour la filière : des évolutions sont nécessaires pour améliorer l'attractivité pour de nouvelles clientèles (et pérenniser le «noyau dur actuel»)

C'est ensuite apprécier la **structure des charges** du modèle et notamment les optimisations possibles, les synergies à adopter et à valoriser.

Enjeux pour la filière : le modèle actuel étant majoritairement déficitaire, il s'agit de mieux l'appréhender en isolant davantage les charges liées à l'exploitation et en optant, pour certaines offres, à un travail de fond.

C'est enfin s'entendre sur une **proposition de valeur** qui peut-être un produit, un service ou une expérience créant des avantages certains (pour le client).

Enjeux pour la filière nordique : la proposition de valeur est bien plus qu'une affaire de communication – elle est la raison d'être et la justification des activités de la filière nordique.

Proposition de valeur proposée pour la filière : « Découvrir et pratiquer des activités de pleine nature en montagne de manière sécurisée, ludique et/ou sportive ».

Modélisation : mise en pratique et pivotement

Au regard de la proposition de valeur partagée, il est proposé de faire évoluer les grandes composantes du modèle économique de la filière comme décrit ci-dessous :

	SITUATION ACTUELLE		PIVOTEMENT VERS
L'ACCUEIL	UN ACCUEIL PEU QUALIFIÉ ET FORTEMENT ORIENTÉ (PERFORMEUR)	↻	UN ACCUEIL PERFORMANT ET ADAPTÉ AUX CLIENTÈLES
LES CIBLES CLIENTÈLES	LES PERFORMEURS EN PRIORITÉ, LES AUTRES EN SECOND PLAN	↻	CONFORTER L'EXISTANT TOUT EN CIBLANT FORTEMENT LES NOUVELLES CLIENTÈLES
LES ACTIVITÉS	LE SKI DE FOND COMME ACTIVITÉ PRINCIPALE PARMİ LES ACTIVITÉS NORDIQUES	↻	LE SKI DE FOND COMME ACTIVITÉ INTÉGRÉE AU SEIN D'UNE OFFRE PLUS ANNUALISÉE
LES MÉTIERS	GESTIONNAIRE D'ACTIVITÉS	↻	GESTIONNAIRE D'ACTIVITÉS ET ANIMATEUR D'UN LIEU
LE MODÈLE ÉCONOMIQUE	UN MODÈLE CENTRÉ SUR LE NORDIQUE EN GÉNÉRAL ET LE SKI DE FOND EN PARTICULIER	↻	UN MODÈLE ORGANISÉ AUTOUR DES LOISIRS ET DES SERVICES EN MONTAGNE

Il s'agit ici d'accompagner l'évolution du modèle économique par ces pivotements permettant une transformation profonde mais réaliste tout en adaptant aux enjeux reconnus de la filière.

La proposition de valeur et modélisation

Modélisation de l'ambition sous la forme d'un concept à adapter aux caractéristiques des sites

La **traduction opérationnelle de l'ambition** (§ p.5) peut se formaliser par le concept d'un **espace d'accueil ouvert à l'année pour la pratique d'activités, l'animation et la découverte des milieux en zone de montagne**. Pour la clientèle, il s'agit de répondre à une forme générique de besoin tel que « je veux pratiquer la montagne et je suis prêt à dépenser pour cela mais avec mes propres codes ».

Cet espace, véritable lieu de rassemblement, est formé de trois grandes composantes :

- o Des **services** (marchands et non marchands) intégrant les éléments d'accueil (information, toilettes, stationnement), d'animation (ponctuelle et récurrente) et d'entretien (matériel).
- o Des **centres de profit** (évidents et potentiels) comme la billetterie, la location, la restauration, un espace partenaires
- o Des **espaces interconnectés** (animation, découverte et sportif, § ci-après) pour répondre à la diversité de la demande, satisfaire la très grande majorité des clientèles mais aussi être en capacité de capter de nouvelles clientèles.

À retenir

Un espace d'accueil ouvert à l'année pour la pratique d'activités outdoor, l'animation et la découverte des milieux en zone de montagne

Une dénomination nouvelle pour des principes nouveaux

Espace nordique
d'activités
outdoor

Afin de concrétiser cette évolution et ce « pivotement », il est proposé de passer d'une dénomination de site nordique à un **espace nordique d'activités outdoor**. Ceux-ci sont des portes d'entrée multi-activités dont l'offre est intégrée au territoire et qui est animée sur l'année. Nous sommes bien dans **des principes de transition passant de la garantie neige à une garantie d'activité** (et ce sur les périmètres neige ou hors neige même en période hivernale). Ces évolutions s'accompagnent nécessairement d'une évolution du modèle économique.

Des conditions variables pour devenir un espace nordique d'activités outdoor

Des **conditions favorables** ont été identifiées permettant un développement optimal de ces espaces telles que (non exhaustives et relativement cumulables) :

- o la proximité d'une aire de chalandise urbaine (supérieur à 100 000 habitants)
- o la proximité d'un pôle loisirs et tourisme d'importance
- o des temps d'accès routiers rapide (inférieur à 1h30)
- o la non-intégration au sein d'une zone naturelle protégée (Parc National ou Réserve Biologique Intégrale)

Des **points de vigilance** sont également soulevés comme :

- o ne pas reproduire ou développer des offres déjà existantes à proximité (sauf si renforcement / appui).
- o ne pas s'arrêter à mi-chemin dans le développement de ce « nouveau » modèle : si un minimum est requis (accueil, activités), c'est surtout dans la dimension et la qualité des équipements que la différence se fera
- o Faciliter et simplifier le parcours client (convénience de l'offre) : informer et orienter pour mieux susciter l'acte d'achat (§ page suivante)



Principes et concept

En lien avec les orientations du Conseil National Du Nordique (CNDN) en 2010 est proposée une déclinaison sous la forme de trois grands espaces fonctionnels qui ont chacun des offres et des services adaptés aux caractéristiques de la demande (actuelle et nouvelle), le tout autour de la fonction centrale qu'est l'accueil.

Une porte d'entrée commune pour un accueil dédié et de qualité

L'un des principaux enjeux d'une évolution du modèle économique de la filière est bien de **redéfinir la fonction centrale qu'est l'accueil**. Quel que soit le profil des pratiquants, cette fonction est une déterminante majeure qui peut se traduire de multiples manières mais toujours dans l'objectif premier de la qualité. Au-delà du présentiel de services vus au point précédent, c'est instaurer un parcours client facilitant l'accès aux différentes offres proposées, mais en le travaillant au regard d'une « expérience nordique » :



- o un accueil simple et bienveillant où la dimension humaine est indispensable (pas de caisses automatiques ou de distributeurs de boissons impersonnel par exemple);
- o une information claire, précise et adaptée (c'est-à-dire en ayant anticipé notamment les besoins d'une clientèle nouvelle n'ayant pas les codes de la montagne);
- o des conseils « dirigés » vers des services marchands et non marchands.

Deux à trois espaces interconnectés

Les espaces nordiques d'activités outdoor ont des périmètres bien délimités où le développement des centres de profit est diversifié et adapté. Ils sont régis par trois critères de « bon sens », à savoir :

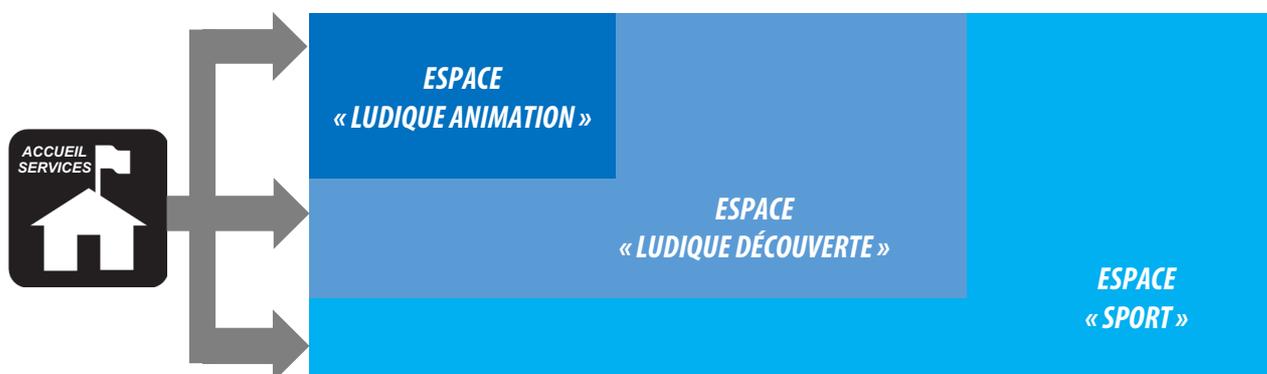
- o de contenu (exemples : l'offre s'appuie sur les spécificités locales, pas d'activités motorisées thermiques)
- o de valorisation « nordique » (§ liens directs ou indirects avec activités/expériences nordiques)
- o d'apprentissage (pour inciter à pratiquer)

Ainsi, en fonction des caractéristiques et des ambitions territoriales, est décliné :

Un **espace ludique d'animation** qui est à destination avant tout d'une clientèle nouvelle n'ayant pas les « codes de la montagne ». C'est l'espace d'animations et d'activités ludiques et/ou d'apprentissage avec des thématiques attractives distinguant chaque offre (thématique « trappeur » ou « champions » par exemple). Cet espace est commun à tous les sites s'insérant dans ces principes d'évolution du modèle économique.

Un **espace ludique de découverte** qui est à destination d'une clientèle recherchant des lieux d'activités simples, accessibles et peu durantes. C'est un espace d'initiation intégrant des stations de repos permettant la contemplation (et pouvant potentiellement intégrer des équipements et services dédiés)

Un **espace de pratiques sportives** qui est à destination des sportifs (ou performeurs) évoluant en autonomie ou sous une forme accompagnée. Ce dernier type correspond peu ou prou aux domaines skiables actuels.



Si il était proposé un cahier des charges lié au développement de ces espaces nordiques d'activités outdoor, cela pourrait se traduire par « **un accès à la nature par un accueil de qualité à l'année proposant à minima 3 activités dont une activité « leader » incluant un panel de services dont la possibilité de location du matériel et d'être accompagné par un professionnel** ».

Principes et concept

Quelles activités saisonnières et annuelles proposer au sein des espaces nordiques d'activités outdoor ?

Bien que fortement corrélées à la géographie des sites et à l'ambition des gestionnaires, **les activités sur les périmètres neige et hors neige** sont potentiellement les suivantes (pouvant donner lieu à de la location et/ou de l'accompagnement) :

Toutes saisons

- Animations
- Biathlon
- Découverte des milieux
- Jeux pour les enfants
- Activités trappeurs
- Marche nordique
- Course d'orientation ludique
- Traîneaux à chien
- Yoga et activités de bien être
- + (...)

Périmètre neige

- Animations
- Ski de fond
- Fat bike
- Luge
- Raquettes
- Voies blanches
- Moon bike
- Ski joering
- Ski de randonnée nordique
- Snow tubing
- + (...)

Périmètre hors neige

- Animations
- VTT/VTAE
- Trottinettes (AE)
- Activités sur corde
- Randonnée
- Promenade
- Ski roue
- + (...)

La proposition doit être associée à des **formes adaptées d'animation** (ponctuelles ou permanentes) qui sont au cœur de l'offre : c'est l'animation qui permet d'apporter une « dynamique » qui fait souvent défaut aujourd'hui et qui est l'un des moteurs du modèle économique proposé.

En complément des activités, **un panel de services** (payant et non payant) est proposé avec comme « corpus commun » le stationnement (assistance en fonction des problématiques liées à la sur-fréquentation des sites météo-dépendants), la location, les toilettes, la restauration, l'entretien et la réparation et l'accompagnement à la pratique des activités mais aussi des vestiaires / douches / conciergerie ou des équipements de mobilier de type « espace chill ».

À retenir

Des trois développements d'espaces proposés, **l'espace ludique d'animation est le plus important pour l'évolution du modèle économique de la filière nordique**. C'est en effet lui qui concentre les principales innovations tant dans la proposition d'offres (activités ludiques et accessibles) que dans ses modalités d'accès. C'est l'espace « de rassemblement » où se retrouveront les centres de profit les plus lucratifs mixant des typologies de clientèles différenciées et des services tout autant diversifiés.



Déploiement stratégique et typologies de sites

L'ensemble des évolutions proposées est conditionné par les caractéristiques des sites dont la dimension nordique peut fortement varier, notamment dans des logiques d'imbrication aux offres territoriales existantes.

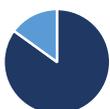
Quatre grandes typologies de sites au regard de l'offre actuelle

Le déploiement des espaces nordiques d'activités outdoor va dépendre des configurations territoriales préexistantes. Sont identifiées quatre grandes typologies de sites où la « place » du nordique diffère :



Typologie #1 « **nordique unique** » : ce sont des sites dont l'offre est très majoritairement voire exclusivement liée aux activités de la filière nordique

Pour ces sites, est préconisé un déploiement complet des espaces nordiques d'activités outdoor dont l'objectif sera de renforcer l'attractivité annuelle et pleine nature de l'offre en développant des centres de profit en adéquation avec les clientèles cibles dont prioritairement les nouvelles clientèles.



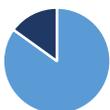
Typologie #2 « **nordique leader** » : ce sont des sites dont l'offre nordique est la dimension la plus importante de la composante d'attractivité

Pour ces sites, est préconisé un déploiement complet ou partiel des espaces nordiques d'activités outdoor dont l'objectif sera de diversifier l'offre annuelle et de pleine nature notamment pour les « non-performeurs ».



Typologie #3 « **nordique partagé** » : ce sont des sites dont l'offre nordique est une composante d'attractivité à part entière mais pas majoritaire (au sens des recettes et des niveaux de fréquentation)

Pour ces sites, est préconisé un déploiement adapté des espaces nordiques d'activités outdoor dont l'objectif sera de renforcer l'ancrage des activités annuelles et de pleine nature au sein de l'offre globale.



Typologie #4 « **nordique complémentaire** » : ce sont des sites dont l'offre nordique est une composante d'attractivité qualifiée de complémentaire (ou additionnelle) à l'offre globale

Pour ces sites, est préconisé un déploiement ajusté des espaces nordiques d'activités outdoor dont l'objectif sera surtout de faire exister l'expérience nordique en lien étroit avec l'activité leader (souvent l'alpin).

À retenir

Quelle que soit la typologie de site, **les objectifs prioritaires restent la proposition d'un lieu d'accueil bien identifié, des activités et une animation à l'année et des services adaptés et qualifiés.**



Modalités d'accès à l'offre et modélisation économique

Travailler sur le modèle économique d'une filière, c'est forcément s'interroger sur les modalités d'accès à l'offre. Le nordique, de part sa grande variété, proposait parfois plusieurs dizaines de forfaits différents selon le profil de la clientèle. Il s'agit donc ici de proposer des conditions plus simples favorisant la lisibilité du produit « nordique » notamment pour cette nouvelle clientèle dont les habitudes de consommation sont déjà fortement impactées par des logiques visant l'unicité d'accès.

Trois grandes modalités d'accès à l'offre

Le cœur du modèle économique repose en partie sur le modèle de recettes : pour accompagner son évolution, les modalités d'accès à l'offre reposent sur trois principes distincts ayant chacun leurs forces et leurs faiblesses.

Modalité **#1 : tout est gratuit**. Nous sommes ici sur un principe de « service public » où le coût est supporté par la collectivité support qui investit en espérant qu'il y aura potentiellement des retombées économiques indirectes sur le territoire.

Les « plus » : *Modèle économique simple, organisation simplifiée*

Les « moins » : *Problématique du financement, pas de retombées économiques directes, croyance forte dans l'indirect*

Modalité **#2 : un pass pour les activités**. Le coût peut-être tout ou partie partagé entre la collectivité et un gestionnaire. Un pass unique pour un panel d'activités.

Les « plus » : *Une seule porte d'entrée, contrôle du modèle renforcé*

Les « moins » : *La communication nécessaire (bien expliquer ce à quoi on a droit ou pas). La dépendance à la qualité d'accueil des personnes et des méthodes permettant une organisation « transparente » pour la clientèle.*

Modalité **#3 : une entrée libre et un pass par activités**. Le coût peut-être là aussi tout ou partie partagé entre la collectivité et un gestionnaire. L'entrée libre peut être attractif mais a vocation à inciter à acheter certains services / prestations.

Les « plus » : *Paiement en fonction de la consommation du pratiquant.*

Les « moins » : *Complexité du parcours client. Pas de recettes fixes*

Préconisation : la modalité **#2** nous semble la plus adaptée au regard de l'évolution des modes de consommation mais également des caractéristiques recherchées du modèle économique : sans que les recettes s'approchent de la même manière qu'un service marchand classique, il est nécessaire que le modèle s'appuie sur un financement par les utilisateurs des offres et services.

Projection économique globale : pour être un peu plus dans le concret !

Si il est difficile d'avoir une approche précise sur une projection économique au regard de la diversité des sites, il est néanmoins possible d'avoir une première appréciation de ce que pourrait générer la mise en œuvre des principes d'un espace nordique d'activités outdoor « spécimen ». Pour cela, une triple approche est nécessaire :

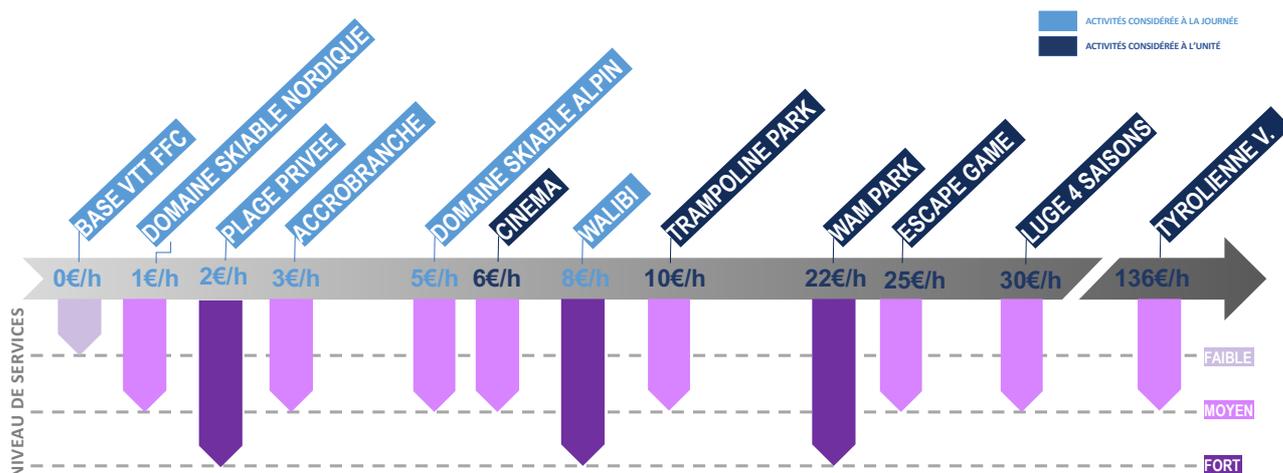
- o esquisse d'une stratégie tarifaire et approche du panier moyen permettant de valoriser les recettes pour une vue plus globale sur l'espace « ludique animation »;
- o choix ciblé des offres et services à intégrer dans le pass unique;
- o évaluation de la fréquentation;

 **Point de vigilance** : nous avons travaillé sur un site nordique « spécimen » qu'il convient d'adapter aux caractéristiques propres de chaque domaine.

#1 : esquisse d'une stratégie tarifaire sur l'espace « ludique animation ». Elargir l'offre sur une panel d'activités de pleine nature oblige à s'interroger sur le positionnement tarifaire au regard des propositions ludiques et de divertissement d'une manière plus générale. Ainsi, des offres sont d'accès gratuits (exemple des bases VTT de la FFC), d'autres le sont par un accès à la journée (domaine skiable, parc d'attraction, parcours en hauteur...), et d'autres ont un accès à l'unité (luge 4 saisons, tyrolienne, trampoline park, etc...). Le graphique page suivante indique le positionnement tarifaire d'un panel cible d'activités ramené à l'heure (combien l'activité coûte à l'heure de pratique) et pour quel niveau de service offert. Cette démarche nous permet d'apprécier un positionnement possible d'un pass d'accès unique à l'espace ludique et animation.

7

Modalités d'accès à l'offre et modélisation économique



Il en ressort une forte variété tarifaire en fonction de la nature de l'activité, que celle-ci soit directement ou indirectement liée à un accès à la pleine nature (à l'exception ici du cinéma ou d'un espace game) mais également une hétérogénéité de niveau de services. A noter, et à titre d'exemple, un pass journée pour un domaine nordique est en moyenne de 8€ sur le plan national, soit 1€ de l'heure ramené à une séquence horaire. Dès lors, quelle stratégie tarifaire adopter pour les espaces ludique et animation et pour quel niveau de services ?

S'inspirer des valeurs fortes qui ont toujours prévalu dans la filière nordique

L'accessibilité est une valeur forte et doit être pérennisée et valorisée. Ainsi, le positionnement tarifaire doit se situer dans une fourchette basse pour que le prix d'accès ne soit en aucun cas un frein à la pratique des activités nordiques. Sur la base des premiers échanges et réflexions, un accès autour de 2€ l'heure (soit une quinzaine d'euros à la journée) semble adapté et cohérent avec l'offre proposée. C'est donc une orientation visant à doubler le tarif actuel moyen mais en proposant un panel d'offres et de services largement plus que doublé.

#2 : choix ciblé des offres et services à intégrer dans le pass unique. 4 grandes composantes de l'offre seront proposées au sein des espaces ludique et animation :

- o tout d'abord un programme d'animation permanent et ponctuel visant la mise en dynamique des activités;
- o c'est aussi un panel d'offres cibles qui sera à adapter en fonction des sites mais dont la « base » serait sur les périmètres neige ou hors neige, des jeux pour enfants, un tapis roulant et des activités ludiques d'apprentissage (ski de fond ludique, cabane trappeur, parcours fatbike ou VTT de type pump track, etc...);
- o c'est ensuite des parcours entretenus, sécurisés et ludiques permettant des pratiques multiples;
- o c'est enfin des services dédiés et de qualité (stationnement, toilettes, entretien et réparation) associés à des services marchands (location, restauration, activités accompagnées) voir des vestiaire-douches, conciergerie. Des espaces de type « chill » complèteraient parfaitement l'offre (comme sur certains sites nordiques actuels).



Et sur les espaces d'apprentissage et sportifs ? En fonction des sites, un accès payant peut-être envisagé sur le périmètre neige pour l'espace d'apprentissage (entre 3 et 5€ par jour) ainsi que sur l'espace « sport » (entre 8 et 12 € revenant à appliquer les tarifs actuels de type redevance).

#3 : évaluation de la fréquentation. Il est important de rappeler que le modèle économique ici présenté est à considérer à l'année (avec logiquement des périodes cibles de fermeture et des variations conditionnées par la météo et les temporalités des vacances scolaires). Ainsi, en partant sur une période d'exploitation de 230 jours (soit en ne prenant en compte que les jours de vacances scolaires, les week-end, les mercredis et jours fériés) et la vente en moyenne de 60 pass journées (avec de fortes variations annuelles), cela revient à une fréquentation de 14.000 pratiquants à l'année sur les espaces ludiques d'animation.

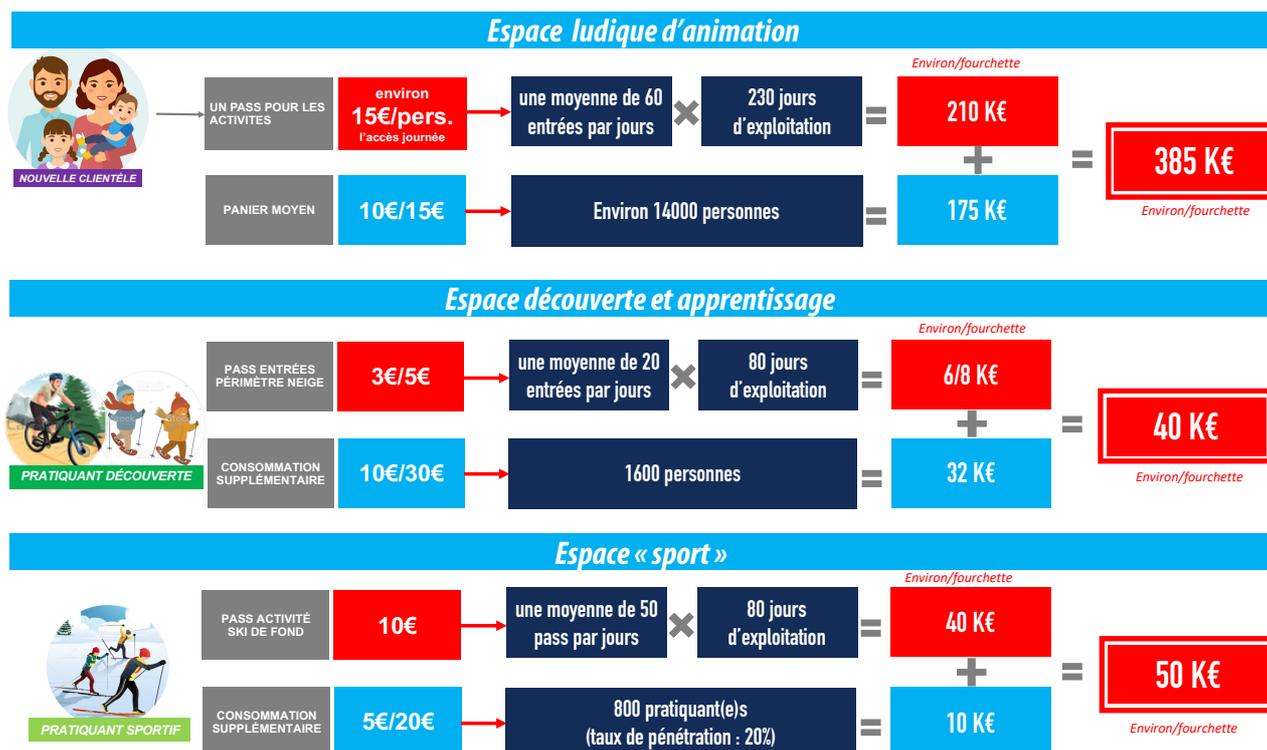
Modalités d'accès à l'offre et modélisation économique

Apprécier aussi les paniers moyens de dépenses des espaces ludiques d'animation, de découverte et sportifs. Sans procéder à une étude fine, nous pouvons avancer des fourchettes moyennes de panier moyen de dépenses selon les catégories d'espaces, les modes de consommation étant par définition variés. Ainsi, sur l'espace ludique d'animation, un panier moyen entre 10 et 15€ est projeté comprenant entre autres la consommation sur les deux centres de profit restauration et location. Sur l'espace « apprentissage découvert », ce panier moyen est majoré (entre 10 et 30 €) en raison d'une plus forte propension à louer du matériel (nouvelle clientèle) et sur l'espace « sport », il est à l'inverse minoré pour des raisons opposées (entre 5 et 20 €).

Projection économique globale : quelques données de cadrage sur les recettes

En rapprochant les données liées à la stratégie tarifaire (pass unique et panier moyen) et aux volumes de fréquentation projetés, nous pouvons projeter des volumes de recettes « théoriques » (hors pass annuels) autour de 385 K€ pour les espaces ludiques d'animation, de 40 K€ pour les espaces d'apprentissage et de découverte et de 50 K€ sur les espaces « sport » (cette dernière donnée correspondant à la moyenne actuelle des recettes des domaines skiables nordiques sur le plan national sur la seule redevance).

Point de vigilance : nous avons travaillé sur un site nordique « spécimen » qu'il convient d'adapter aux caractéristiques propres de chaque domaine.



Au total, seraient projetées, pour un espace nordique d'activités outdoor déployé intégralement et avec un taux de pénétration choisi de 20%, un volume de recettes autour de 475 K€ où le poids de l'espace ludique et d'animation est prépondérant (80% des recettes).

Focus sur le centre de profit « location » : de la possession à l'usage

Si nous avons apprécié des différences de consommation du centre de profit « location » en fonction des usages et des pratiques, il s'agit aussi d'adapter le modèle économique de la filière nordique au plus près des tendances actuelles fortes. En effet, la « nouvelle clientèle » est majoritairement d'origine urbaine et n'a donc pas beaucoup d'espace de stockage pour son matériel. De plus, cette typologie souhaite pratiquer des activités avec du matériel toujours bien entretenu et récent. Ainsi, des offres sous la forme d'abonnement sur une durée déterminée pour accès à du matériel locatif multi-activités est fortement pressenti pour accompagner logiquement l'évolution du modèle économique de la filière nordique.

7

Modalités d'accès à l'offre et modélisation économique

Projection économique globale : quelques données de cadrage sur les charges

 **Point de vigilance :** nous avons travaillé sur un site nordique « spécimen » qu'il convient d'adapter aux caractéristiques propres de chaque domaine.

Le fonctionnement annuel des espaces nordiques d'activités outdoor impose aussi d'apprécier les charges liées à leur exploitation. D'une manière globale, les ressources humaines sont conditionnées par des principes d'agilité et de polyvalence, ce qui a toujours été le cas sur les domaines skiables nordiques. Au regard des principes forts d'accueil et d'animation, l'évaluation des charges de personnel (en équivalent temps plein - etp) se concentre autour de ces deux fonctions centrales pour un développement complet des espaces nordiques d'activités outdoor (respectivement 2 et 1,5 etp). Des charges de personnel sont également à intégrer au niveau de la location et de l'entretien (2 etp), du damage et des secours (1 etp), du centre de profit restauration / snack bar « locavore » (1,5 etp), soit un total de 8,5 etp pour un équivalent de 330 K€. A cela s'ajoutent des charges de structure : entretien du matériel et du site, bureautique, frais de communication et de promotion commerciale, matériel ludique et pédagogique et matières premières pour la restauration (moyenne de 60 couverts) que nous pouvons évaluer autour de 110 K€. Soit un total estimé de 440 K€ de charges pour l'exploitation des espaces nordiques d'activités outdoor.

Charges de personnel	330 K€
Frais de structure	110 K€
TOTAL	440 K€

Environ/fourchette

Projection économique globale : bilan (hors investissement)

 **Point de vigilance :** nous avons travaillé sur un site nordique « spécimen » qu'il convient d'adapter aux caractéristiques propres de chaque domaine.

Même si nous sommes dans une approche théorique (mais la plus réaliste possible), nous pouvons dresser un premier bilan certes sommaire mais ayant vocation à apprécier l'opportunité et la faisabilité d'une évolution du modèle économique de la filière nordique. Ainsi, hors investissement, l'équilibre est atteint mais avec tous les points de vigilance énoncés précédemment (caractéristiques de l'offre, ambition et volonté des acteurs locaux, dimension des aires de chalandise, niveau de développement du concept, etc...).

Recettes	475 K€
Charges	440 K€

Environ/fourchette

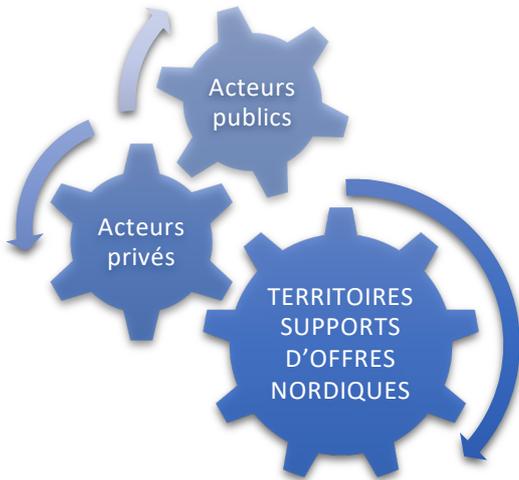
Éléments de synthèse

Ces premières projections sont bien évidemment à relativiser et à considérer au regard de la (grande) variabilité des caractéristiques des sites. Néanmoins, nous n'aurions pas pu nous affranchir d'une telle approche qui est au cœur du modèle économique. Une grande polyvalence des ressources est un impératif majeur tant sur le plan financier que sur la dimension humaine des espaces nordiques d'activités outdoor : quelle que soit la nature du poste, l'engagement dans une haute qualité d'accueil et de bienveillance doit refléter le sens et les valeurs de la filière nordique, celles-ci étant des marqueurs forts de différenciation. L'accessibilité (tarifaire et mentale) doit aussi rester un principe commun à l'ensemble des espaces nordiques d'activités outdoor même si la dimension et la variété de l'offre peut amener certains espaces à se différencier sur différentes dimensions.

Organisation et gouvernance à l'échelle des sites

L'évolution du modèle économique passe aussi par l'organisation et la gouvernance à l'échelle des sites tant l'implication des acteurs locaux est l'une des déterminante majeure de son déploiement.

La nécessaire interrogation de la répartition des rôles, des recettes et des charges



Un territoire touristique, un site nordique et demain un Espace Nordique d'Activités Outdoor a besoin de l'implication de la collectivité et des acteurs privés afin de pouvoir faire émerger et vendre une offre cohérente et complète pour les clientèles. En revanche la frontière entre le public et le privé est souvent très (trop) délimitée et les échanges et collaborations encore trop cantonnés à une information descendante ou de la remontée de mécontentements, pourtant, l'un sans l'autre ne peuvent réussir. En prenant l'exemple d'un territoire où l'activité nordique est significative, les acteurs privés ont besoin de la puissance publique souvent gestionnaire et investisseur dans le produit nordique et de l'autre cette puissance publique a besoin des services proposés par les socio-professionnels privés pour venir asseoir une offre complète.

Or pour offrir une qualité de service cohérente, le gestionnaire public a besoin de financer son travail afin que celui-ci ne repose pas uniquement sur le contribuable. Les collectivités doivent en effet faire des choix d'investissement sur des équipements publics, certains ne générant pas de profit mais étant indispensables (école, traitement des eaux...) et d'autres pouvant générer des recettes en direct et donc participer à l'effort financier. Trop souvent la puissance publique est cantonnée au rôle de celui qui assure les plus grosses dépenses mais qui a le centre de profit le plus réduit. Cela se traduit généralement par les dépenses d'investissement et de gestion du domaine nordique, du balisage, de la sécurité, du damage, de l'accueil mais pour lesquelles seule la (faible) redevance nordique est prélevée. Dans le même temps, d'autres activités économiques qui génèrent des retombées économiques plus conséquentes, en s'appuyant sur le produit d'appel qu'est le site nordique, ne participent pas ou indirectement peu au maintien et au développement de ce produit d'appel sans lequel leur activité économique pourrait être remise en question. En parallèle et inversement réciproque, le pouvoir de décision sur la gestion, le développement, la vision est souvent dans les seules mains de la puissance publique, via l'adage « qui paye décide », ce qui peut aussi entraîner une distance et une méconnaissance entre acteurs qui ont besoin des uns des autres pour vivre, dont la chaîne de valeur touristique et de loisirs est la composante de l'ensemble de ces acteurs, mais dont la création de richesse et le pouvoir de décision sont distincts. Une réflexion doit donc se poser sur comment mieux financer ensemble l'outil commun et comment mieux décider ensemble sur le quotidien et l'avenir de cet outil commun ?

La réflexion sur le parcours utilisateurs et les services

L'un des premier axe de réflexion à avoir est le parcours utilisateurs, afin de dresser un diagnostic sur le présent et sur comment le client va vivre son cheminement entre les acteurs pour s'informer, être accueillis, avoir accès à des services payants, d'autres gratuits, etc... Cette analyse permettra de mettre en avant les points forts, les points faibles, les points critiques et bien sûr les axes de progrès. En parallèle, une analyse des centres de recettes et de dépenses sur cette chaîne de valeurs des acteurs pourra se faire pour comprendre comment l'économie d'un site se compose et se répartie. En fonction du territoire, de l'organisation, de l'historique, des envies, des personnes, etc... il pourra être utile d'engager une réflexion globale croisant le parcours client et l'économie, afin collectivement de trouver les bonnes réponses à :

- Comment améliorer le parcours utilisateurs tout en faisant en sorte que notre produit d'appel pour lequel les clientèles viennent soit toujours opérationnel, adapté, qualitatif dans 5 ans, 10 ans, 20 ans ?
- Comment mieux travailler ensemble pour pérenniser cet outil commun et offrir des services de qualité aux clientèles ?

8

Organisation et gouvernance à l'échelle des sites

Des configurations différentes selon les territoires

Aujourd'hui le modèle éclaté prédomine sur les territoires de montagne où une multitude d'acteurs gèrent chacun sur leur périmètre un certain type de service et où chacun se doit d'être à l'équilibre sans avoir une vue d'ensemble. La question de la décision et des choix d'orientation est souvent déconnectée entre acteurs publics et privés. Il est aujourd'hui indispensable d'avoir cette vue d'ensemble notamment sur les champs de l'organisation et la gouvernance locale, ces dernières impactant fortement sur le modèle économique des sites nordiques.

Des modèles possibles à explorer

Trois grandes typologies de modèles sont généralement envisagées :

Le modèle intégré : Un seul gestionnaire gérant plusieurs types de services et centres de profit.

Les principaux avantages de ce mode d'organisation et de gouvernance sont :

- Une mise en œuvre du parcours utilisateur simplifié avec un seul gestionnaire interlocuteur (communication, information, services, paiement);
- Une ouverture / fermeture claire et coordonnée du domaine et des services. Si c'est ouvert c'est que tous les services sont disponibles sur place;
- Un équilibre financier plus facile avec les différents centres de profils s'équilibrant entre certains plus coûteux que d'autres et d'autres plus rentables;
- Un développement pensé globalement;
- Des économies d'échelles possibles.

Modèle fédéré : Les acteurs publics et privés mettent en place une structure qui permettra de gérer et développer l'outil commun. Chaque acteur contribue au financement de l'outil et participe aux décisions.

Les principaux avantages de ce mode d'organisation et de gouvernance sont :

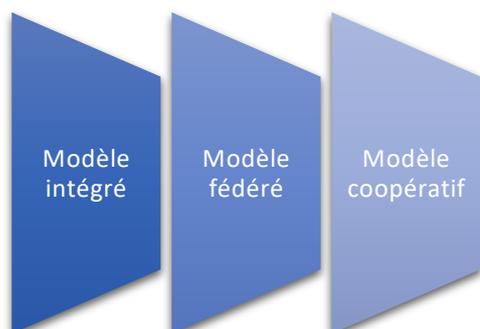
- Un projet collectif entraînant l'implication des différents acteurs dans le financement et la décision pour l'outil commun qui leur permet d'être attractif pour leurs offres respectives;
- Plus d'acteurs participent au financement de la gestion du site, poste souvent déficitaire;
- Incitation des acteurs à penser les différentes offres comme un produit unique pour les clientèles;
- Conservation de l'esprit d'entreprendre du territoire via des acteurs privés;
- Le partage des risques entre plusieurs acteurs.

Modèle coopératif : Les acteurs publics et privés liés au site nordique, mais aussi d'autres acteurs et personnes individuelles du territoire mettent en place une coopérative qui sera chargée de la gestion et du développement du site. Les sociétaires participent ainsi au développement de l'outil et aux orientations stratégiques, avec le principe d'une personne = une voix.

Les principaux avantages de ce mode d'organisation et de gouvernance sont :

- En grande partie les mêmes que le modèle fédéré mais avec une recherche de l'utilité sociale et solidaire plus affirmée
- Possibilité d'associer et d'impliquer tous les acteurs concernés (salariés, usagers, collectivités territoriales, entreprises et structures partenaires)
- Chaque personne a le même poids dans les décisions.

Si les typologies ont chacune leur avantage, il ne faut pas oublier que le plus important est le binôme « personne et méthode » revenant à affirmer que quel que soit le modèle, c'est l'ambition des acteurs et leur implication qui prédominent. La filière nordique, malgré des moyens souvent faibles, a toujours fait preuve de modernité et d'intelligence en s'adaptant aux évolutions et en ayant des ambitions communes: la réciprocité n'est-elle pas un formidable témoin d'une forme de modèle impliquant des acteurs de dimension variée ?



Organisation et gouvernance à l'échelle nationale

Le déploiement d'un modèle économique de filière est nécessairement associé à l'organisation et à la gouvernance de celle-ci.

Opportunités pour un pivotement nécessaire de la gouvernance de réseau

Il est admis aujourd'hui, qu'aucune entité n'est actuellement en mesure de rassembler et faire avancer ensemble les différents acteurs et parties prenantes (collectivités territoriales gestionnaires, fédération de pratiquants, socio-professionnels, ...) autour de l'objectif commun d'organiser et faire progresser l'offre d'activités de pleine nature en montagne. En effet, les fédérations sportives s'occupent de leur pratique, les équipementiers sont majoritairement déconnectés des sites de pratiques et les syndicats professionnels sont focalisés sur leurs métiers, les collectivités territoriales assurent l'aménagement et l'entretien des sites selon leurs moyens. Dès lors, qui fait le lien pour que sur les sites des actions concrètes ressortent, pour les clients et pour les territoires ? Nous l'avons vu dans les parties précédentes, l'évolution du modèle économique embrasse un panel d'acteurs élargi sur les sites et dans les réseaux. Et les moyens actuels de Nordic France ne permettent pas d'assurer le déploiement d'une organisation plus efficiente et d'une gouvernance associée.

Des principes forts impactent la gouvernance de réseau, et au premier chef :

- o Passer d'une logique de gestion d'activités neige à une logique territoriale de gestion d'espaces et de services à l'année;
- o S'émanciper d'une gouvernance centrée sur soi pour une gouvernance ouverte vers l'extérieur;
- o Migrer d'un modèle économique de réseau complexe à un modèle simplifié.

Les nouvelles orientations proposées pour faire pivoter les sites nordiques vers des « Espaces nordiques d'activité outdoor », nécessitent de faire également évoluer le réseau Nordic France, structure nationale fédérant les sites à travers leurs Associations départementales et de Massif. Nordic France doit préparer dans un premier temps sa mutation en élargissant son champ d'actions dans ses statuts aux activités hors neige en plus des activités sur neige (**phase de transition**). Il s'agira également de travailler à élargir les partenariats, les coopérations et le financement de la structure nationale. Cette première étape permettra d'aller vers une transformation plus profonde (**phase de l'ambition**) pour laisser place à termes à une structure renforcée, représentative de l'ensemble des enjeux des Espaces Nordique d'Activités Outdoor, des territoires et des acteurs (élus, socio-professionnels, pratiquants).

Des points de vigilance soulevés par les acteurs du réseau

Les différents échanges au sujet des principes d'évolution de la gouvernance de réseau ont mis en évidence des points de vigilance pour accompagner cette mutation avec deux enjeux centraux :

- o Renforcer le réseau national sans affaiblir les entités départementales et de massif, en conservant un lien direct entre les gestionnaires et ces entités,
- o Pérenniser les « valeurs » de la filière que sont notamment la solidarité et la complémentarité.

Partir des besoins des gestionnaires de site pour formaliser la gouvernance

Une gouvernance de réseau se construit au regard des besoins de ses acteurs et notamment des gestionnaires de sites qui doivent se retrouver aussi bien à l'échelon départemental (ou massif) qu'au niveau national. Ainsi, six grandes attentes ont été identifiées selon les périmètres respectifs tel que décrit dans le graphique ci-dessous :

	Association Départementale ou de Massif	Réseau national des Espaces Nordiques Activités Outdoor
Représentation/fédération de la filière	Locale	Nationale
Formation		Nationale
Assistance juridique		Nationale
Promotion	Locale Dept/Massif	Nationale
Partage d'expériences	Locale Dept/Massif	Nationale
Prospective / R&D	Locale	Nationale

9

Organisation et gouvernance à l'échelle nationale

Gouvernance de réseau : le champ des possibles

Si l'évolution de la gouvernance de réseau se fait selon une temporalité séquencée, des orientations différenciées peuvent être identifiées, notamment sur le fait de faire évoluer l'entité existante ou d'en créer une nouvelle. Dès lors, trois grandes orientations ont été proposées :

#1 évolution de Nordic France

Ambition : fédérer les gestionnaires de sites avec un périmètre d'activités élargie

Type de gouvernance : « gestionnaires » avec des partenaires

Les plus : Permet une transition plus « douce » et les gestionnaires restent au cœur de la gouvernance

Les moins : Evolution moins marquée par rapport aux partenaires et donne l'impression que le changement est moins « acté »

#2 création d'une nouvelle entité avec une gouvernance « partenariale »

Ambition : une nouvelle entité pour traduire l'évolution du modèle économique

Type de gouvernance : « partenariale » où les gestionnaires restent majoritaires

Les plus : L'évolution se traduit dans les faits car une nouvelle entité qui amène un nouveau regard des partenaires, et les gestionnaires restent au cœur de la gouvernance

Les moins : nécessite d'avoir une communication forte sur qui fait quoi et avec quels moyens

#3 création d'une nouvelle entité avec une gouvernance « partagée »

Ambition : une nouvelle entité pour traduire l'évolution du modèle économique

Type de gouvernance : « partagée » où les gestionnaires et les partenaires du réseau ont une représentation équilibrée

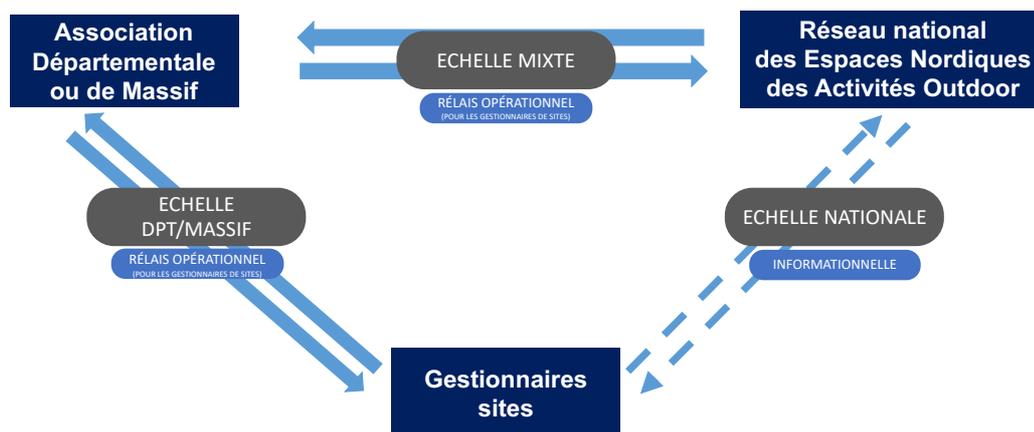
Les plus : une gouvernance élargie traduit la volonté d'un changement plus prononcé et implication des acteurs dans la gouvernance de la filière

Les moins : nécessite d'avoir une communication forte sur qui fait quoi et avec quels moyens (et notamment la place du « nordique »)

Quelle que soit l'orientation choisie, le **nombre d'équivalent temps plein** (etp) ne change pas. Partant d'une situation actuelle de 1,8 etp intégrant du fonctionnement et de l'action, la phase de « transition » pourrait amener à ajouter 1 etp « polyvalent » en support à la direction puis 1,5 etp se répartissant entre des missions juridiques, d'animation et administratives, soit un total à terme (phase « ambition ») de 4,3 etp.

Gouvernance de réseau : liens entre les gestionnaires, les associations départementales ou de massif et l'entité nationale

Nous l'avons vu précédemment, l'un des enjeux est une montée en puissance de l'échelon nationale sans affaiblir les entités départementales ou de massif (AD/AM). Aujourd'hui, si les liens entre Nordic France et les gestionnaires de sites sont quasi-inexistants, il convient de les qualifier sous une forme « informationnelle » (exemple : diffusion de notes de conjoncture, enquêtes nationales...). Alors que les liens avec les AD/AM sont de type « opérationnels » (ex : supports juridiques). Les AD/AM ont un rôle central en étant des relais opérationnels auprès des gestionnaires de sites mais aussi auprès du futur réseaux des espaces nordiques d'activités outdoor comme l'illustre le schéma ci-dessous.



Organisation et gouvernance à l'échelle nationale

Schéma financier de la gouvernance de réseau

A l'instar des liens fonctionnels entre les trois échelles d'acteurs (Sites, Associations départementales et de massif et entité nationale), des liens financiers existent : des sites vers les AD/AM et des AD/AM vers Nordique France. Actuellement, ce financement du réseau repose principalement sur une cotisation variable basée sur le chiffre d'affaire de la redevance nordique des sites. Selon les associations départementales et de massif, des ressources complémentaires peuvent être apportées par exemple par les départements et régions pour des missions ou projets spécifiques. **A l'échelle nationale, cette cotisation constitue l'essentiel du budget, sa variabilité d'une saison à l'autre fragilise le fonctionnement et la planification de projets de la structure avec des charges fixes d'un côté et des recettes variables de l'autre dont le niveau ne permet de constituer des réserves.**

Au regard des points de vigilance mentionnés précédemment, les liens financiers passant par le niveau intermédiaire est à maintenir. Cependant, pour assurer un financement stable de la structure nationale, il est indispensable de **revisiter la base de la cotisation**. Cette proposition de modification de fonctionnement de cotisation est à considérer dans le contexte d'un nouveau modèle économique engendrant le développement progressif de nouvelles recettes propres par site (voir l'adhésion de nouveaux sites au regard des ambitions territoriales). Au-delà de ce travail sur les cotisations, il est important également de penser aux nouvelles attentes qui vont émerger et donc aux services possibles de développer, notamment vers les EPCI, véritable acteurs de la structuration de l'accueil touristique et du développement des activités de pleine nature.

Principes entre les gestionnaires de sites et les associations départementales ou de massif (AD/AM).

Outre l'obligation pour les sites d'adhérer à ces associations (si existantes), chaque AD/AM décide des modalités et formes de cotisations avec leurs sites, soit par un pourcentage de ses recettes plafonné ou non, dégressif ou non, soit par une cotisation fixe, soit par une cotisation en fonction de la démographie du bassin de vie ou de la commune support.

Principes entre les associations départementales ou de massif (AD/AM) et l'entité nationale.

La logique ici est de financer un budget décider à l'avance et ainsi conditionner le schéma financier en fonction de celui-ci. Il peut-être envisagé 3 grands principes de bases de calcul différenciées pour financer l'entité nationale de façon pérenne :

#1 Une base de calcul sur une moyenne 5 ans de la redevance par AD/AM

Les plus : La prise en compte de la taille des sites et clé de répartition déjà existante;

Les moins : La non prise en compte des sites sans accès payant et la forte variabilité entre les années d'exploitation qui ne permet d'avoir une visibilité moyen terme sur le budget (incertitude)

#2 Une base de calcul sur le nombre de sites par AD/AM

Les plus : La prise en compte de toutes les typologies de sites (payants, gratuits, voie blanche), et un budget connu à l'avance pour l'entité nationale mais aussi pour les AD/AM;

Les moins : La dimension de l'offre (taille des sites) n'est pas prise en compte (alors qu'il y a de fortes disparités);

#3 Une base de calcul « mixte » sur le nombre de sites et une moyenne 5 ans de la redevance par AD/AM

Les plus : Combinaison entre les typologies de site et leur présentiel par AD/AM;

Les moins : La variabilité (en partie) entre les années d'exploitation;

Les principes #1 et #3 prennent en compte comme assiette la redevance. Il conviendra d'y intégrer progressivement les recettes hors redevance liées à l'évolution du modèle économique proposée. Tous les principes sont évolutifs en fonction de la dynamique territoriale et économique de la filière (exemple : peut-être recalculé tous les 3 ans pour actualiser les données). Ces principes sont à considérer dans le temps avec une phase de transition et une phase liée à l'ambition.

Evolution(s) du Label

On entend souvent parler des labels comme d'un sésame vers la reconnaissance et donc la visibilité. Les labels ont pour caractéristique essentielle d'attirer l'attention et de réassurer les clients comme un critère de fiabilité et de confiance. Après des années d'efforts du réseau pour développer et faire vivre le Label Nordic France, la question de sa pertinence au regard des moyens demandé et de son rôle s'est fortement posée.

Principaux constats sur le label

Le Label Nordic France souffre de plusieurs défauts qui l'ont sûrement ralenti ou défavorisé durant ces dernières années. Ce Label a depuis le départ été mal positionné entre, en même temps :

- **une démarche de structuration interne très poussée** qui avait pour vocation de faire monter la qualité de service des sites tout en mélangeant des critères très techniques et des critères plus touristiques.
- **un outil de communication externe pour valoriser les sites** en donnant une visibilité et une lisibilité de ce que les clients pourraient trouver.

Mais cette double démarche ambitieuse s'est heurtée au manque de moyens pour assurer sa visibilité auprès des clientèles et le faire connaître. C'est malheureusement le défaut de beaucoup de labels touristiques, du fait de leur multiplication et leurs faibles moyens, qui n'arrivent pas à toucher le public et faire passer le message escompté.

Au-delà des moyens, c'est l'utilité même pour les clientèles d'un tel label qui a posé question, compte tenu que peu de personnes vont choisir un site nordique plus qu'un autre pour des raisons liées à un label. Les critères de choix seront plus la proximité, l'enneigement, la météo, les services... ce que la simple lecture du label Nordic France ne traduisait pas.



Au-delà de ces constats, un certain nombre de points positifs ont été mis en avant et pourront constituer un socle, un héritage sur lesquels s'appuyer pour l'avenir. La grille très (trop) poussée dans le cadre de la labellisation s'est montrée être un outil assez complet dans le diagnostic et l'accompagnement des sites nordiques dans leurs réflexions et leurs développement.

L'autre point important est la dynamique interne mise en place autour de ce label, avec notamment la visite des sites par les auditeurs internes au réseau, le partage d'information, les rencontres et échanges provoqués, l'ouverture entre les massifs, la montée en expertise des auditeurs.

Besoins et propositions

Au regard des besoins du réseau et de l'évolution des sites nordiques, la préconisation est **d'arrêter le Label et de s'orienter vers les objectifs et moyens suivant :**

- **à court et moyen terme, doter le réseau d'un outil interne d'accompagnement des sites nordiques dans leur évolution.** Cet outil s'appuierait sur la grille construite pour le Label Nordic France, mise à jour avec les grandes orientations préconisées sur la vision 2030, afin que les sites et les associations départementales et de massifs puissent s'appuyer dessus pour réaliser des audits et accompagner l'évolution des sites. Cela permettra de conserver et développer la dynamique réseau liée aux visites de sites.
- **à moyen terme, engager une démarche marketing de valorisation de l'offre,** afin de mettre en avant « c'est quoi aujourd'hui un Espace nordique d'activité outdoor », son socle de promesses clients, ses services etc... pour faire venir les clients dans ces sites et non pour les comparer entre eux.
- **à long terme, si le besoin venait à être exprimé, s'appuyer sur une reconnaissance externe d'une démarche qualité existante** telle que la Marque « Qualité tourisme », pour faire reconnaître la qualité de service en s'appuyant sur une démarche commune à la filière touristique mise en place par l'Etat. Si elle a peu de moyen de visibilité, elle offre l'avantage de rassembler la plupart des filières touristiques sous le même logo de qualité).

Éléments d'ouverture

Tout ne se fera pas en un jour, tout ne se fera pas partout, mais les pivotements nécessaires abordés dans ce document ont déjà débuté dans certains territoires, dans certains sites nordiques à des intensités différentes. Maintenant, chaque acteur de la filière seul, à plusieurs ou accompagné, doit prendre le temps de se questionner et questionner ses partenaires sur la place et le rôle qui doit occuper dans l'avenir. Le réseau des sites nordiques et demain celui des « **espaces nordiques d'activité outdoor** », est et restera un maillage de sites hétérogènes, différents, non standardisés, portant chacun une histoire et un futur qui lui est propre. Néanmoins, la transition doit continuer et s'accroître, porter par une dynamique et une attente forte sur la montagne, son accessibilité à de nouvelles clientèles et son accueil. L'ambition est là. A chaque niveau du réseau, il va maintenant falloir la traduire de manière opérationnelle en conservant et renforçant le dynamisme d'entraide et de solidarité qui fait de la filière nordique une filière atypique dans les mondes du tourisme, du sport et du développement territorial. La place des sites et leur rôle ne sera plus d'être une activité parmi d'autres, mais bien un point de convergence, un point de départ, une porte d'entrée « servicielle » vers la moyenne montagne. Ce changement, au-delà d'impacter les sites et le réseau, est également un véritable signal fort apporté aux partenaires des territoires qu'ils soient publics ou privés, en apportant une réponse concrète aux changements appelés pour la montagne, tant sur l'accueil, l'agilité, la réversibilité.

Saisissons cette opportunité maintenant !

Une dynamique déjà enclenchée qui ne va pas s'arrêter ..

2018-2019 : prise de conscience de la filière nordique qu'il y a un besoin d'évoluer, de repenser un modèle économique, de faire évoluer le rôle et l'image des sites nordiques et mobilisation des partenaires pour engager une réflexion nationale en profondeur au regard des enjeux à l'œuvre en montagne (lancement étude nationale).

Automne 2019 – Automne 2020 : mobilisation des acteurs de la filière et ses partenaires dans les différents massifs autour de la réflexion de l'ambition 2030 et des mutations à opérer

Été 2020 : la France (re)découvre ses montagnes et met à jour les manques pour accueillir les différentes clientèles (habituelles et nouvelles).

Hiver 2020 – 2021 : remontées mécaniques à l'arrêt et le besoin de nature met un coup de projecteur sur les sites et activités nordiques

2021 : poursuite de la dynamique du réseau, travail sur la traduction opérationnelle de l'ambition et du modèle économique. En parallèle mis en place du dispositif « sites starter » apportant un appui aux projets d'évolution des sites.

Hiver-Printemps 2021 : Définition du Programme Avenir Montagnes par le Ministère de la Cohésion des Territoires. La filière nordique a déjà entamé sa remise en question et sa mutation et apporte sa contribution aux réflexions de l'Etat

Été 2021 : la montagne continue d'attirer mais se pose encore les problématiques « des codes en montagne », des flux, de l'accueil ...

Septembre 2021 : Etat généraux de la transition du tourisme en montagne l'ensemble des acteurs de la montagne, Nordic France est partenaire.

Automne 2021 : le réseau s'approprie les réflexions autour du modèle économique lors des rencontres du Nordique à Bois d'Amont.

Novembre 2021 : Nordic France et le Ministère de la Cohésion des territoires signent un partenariat dans le cadre du programme Avenir Montagnes Ingénierie pour apporter une expertise pour le développement des activités nordiques sur les « territoires lauréats » et renforcer l'ingénierie au sein du réseau.

2022-2023 : phase de transition pour le réseau Nordic France (mise en place des nouvelles bases (champ d'action sur les activités neige et hors neige, financement du réseau, ...)

2024 : Nordic France devient le « Réseau National des Espaces Nordiques d'Activités Outdoor »

