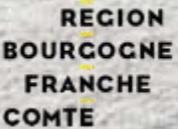


Définition et déploiement
d'une stratégie et de
nouveaux modèles socio-
économiques pour le
Nordique en France

Comité de pilotage #8

6.7 2021



Plan de l'intervention

#1 > Sites starter

#2 > Retour sur la gouvernance

#3 > Et le label ?

En préambule...

UN NOUVEAU NOM POUR LES ZA³MO !

Nouveau nom !

ZA³MO

« Espace Nordique
d'Activités Outdoor »

espace nordique d'activités outdoor

Partie #1

Les sites « starter »

Sites « starter »

→ *Rappel des objectifs*

= **Enclencher la réflexion et / ou l'action de sites volontaires et ayant des idées d'évolution entrant en résonance avec la réflexion nationale menée.**

4 grandes thématiques :

- **Organisation**
- **Offre**
- **Gouvernance**
- **Modèle économique**

Sites « starter »

→ *Rappel des objectifs*

15 gestionnaires accompagnés :

- Ancelle (modèle économique)
- 4 montagnes (positionnement)
- Champ du Feu (modèle économique)
- Dévoluy (communication)
- Les Coulmes (modèle économique)
- Les Moïses (modèle économique)
- Le Trièves (organisation)
- Les Vosges (gouvernance)
- Capcir (gouvernance)
- Forez (organisation)
- Les Entremonts (gouvernance)
- Hautes Combes (gouvernance)
- Les Rousses (redevance)
- Mezenc (offre/damage)
- Naves (communication)
- Montbenoit (redevance)

Sites « starter »

→ *Pré-Bilan général*

- **Un accueil toujours bienveillant par les gestionnaires de sites et les responsables d'Association départementale ou de massif**
- **La « bonne » compréhension de la logique « starter »**
- **Des thématiques liées directement à l'évolution du modèle économique**
- **Une vraie opportunité de « tester » certaines orientations sur le terrain**
- **Dans certains cas la volonté de poursuivre la réflexion**

Sites « starter »

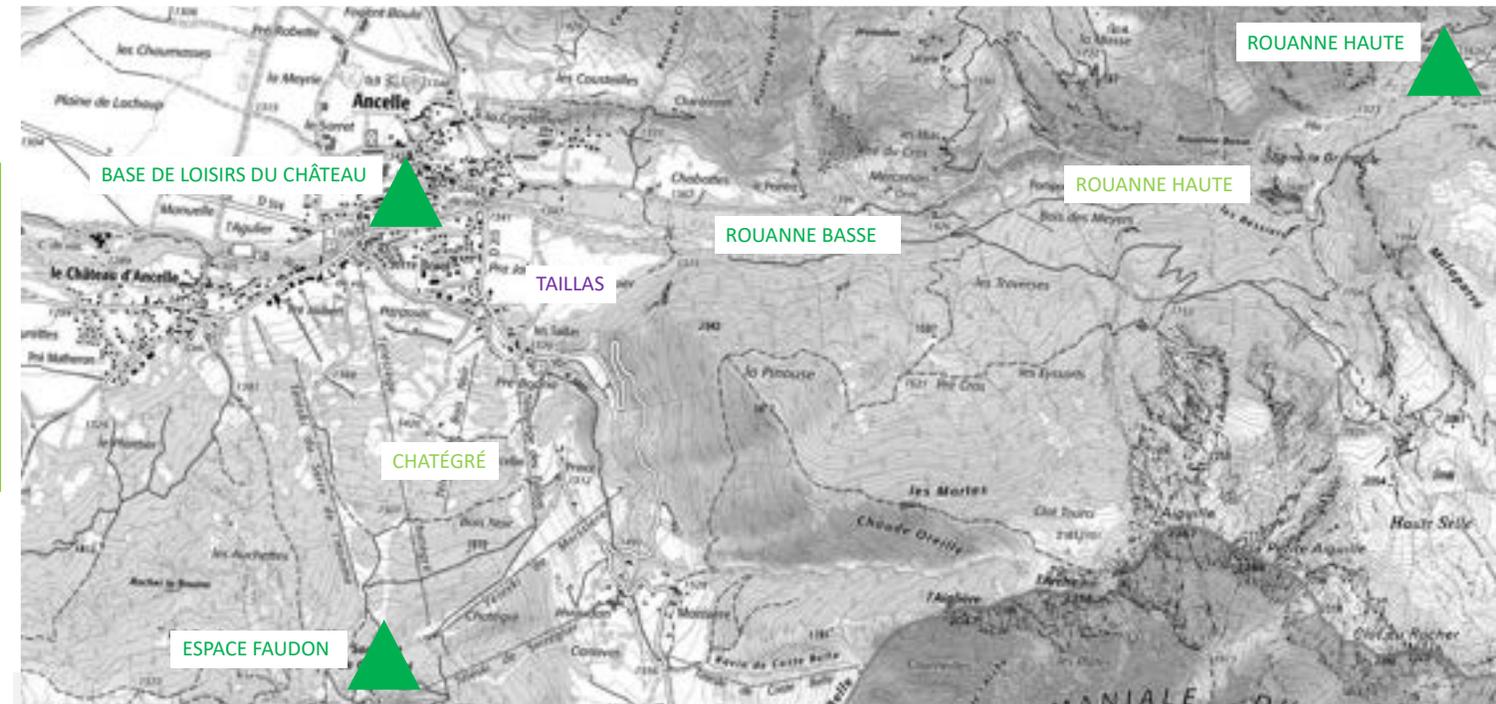
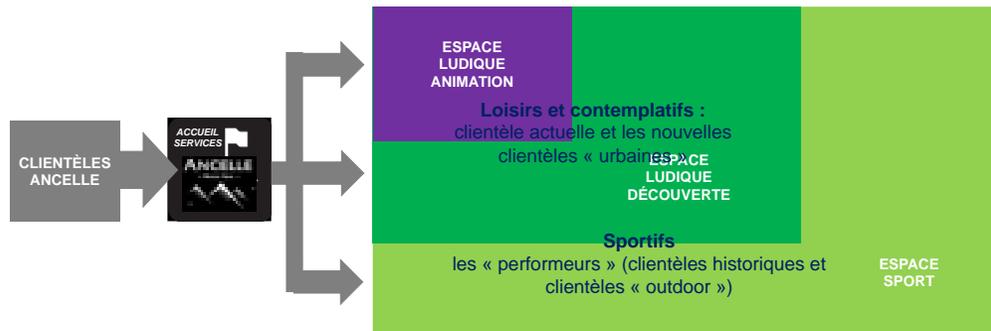
→ *Bilan général*

- **Concernant le déploiement des typologies d'espaces d'accueil et de pratique**
 - **Un accueil « terrain » et « technique » favorable**
 - **La confirmation d'un intérêt pour faire évoluer le modèle économique actuel**
 - **Une nécessaire adaptation aux caractéristiques de l'offre et aux ambitions locales**
 - **Une certaine confirmation du réalisme des approches « théoriques »**

Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant le déploiement des typologies d'espaces d'accueil et de pratique : **exemple ANCELLE**



Sites « starter »

→ Bilan général

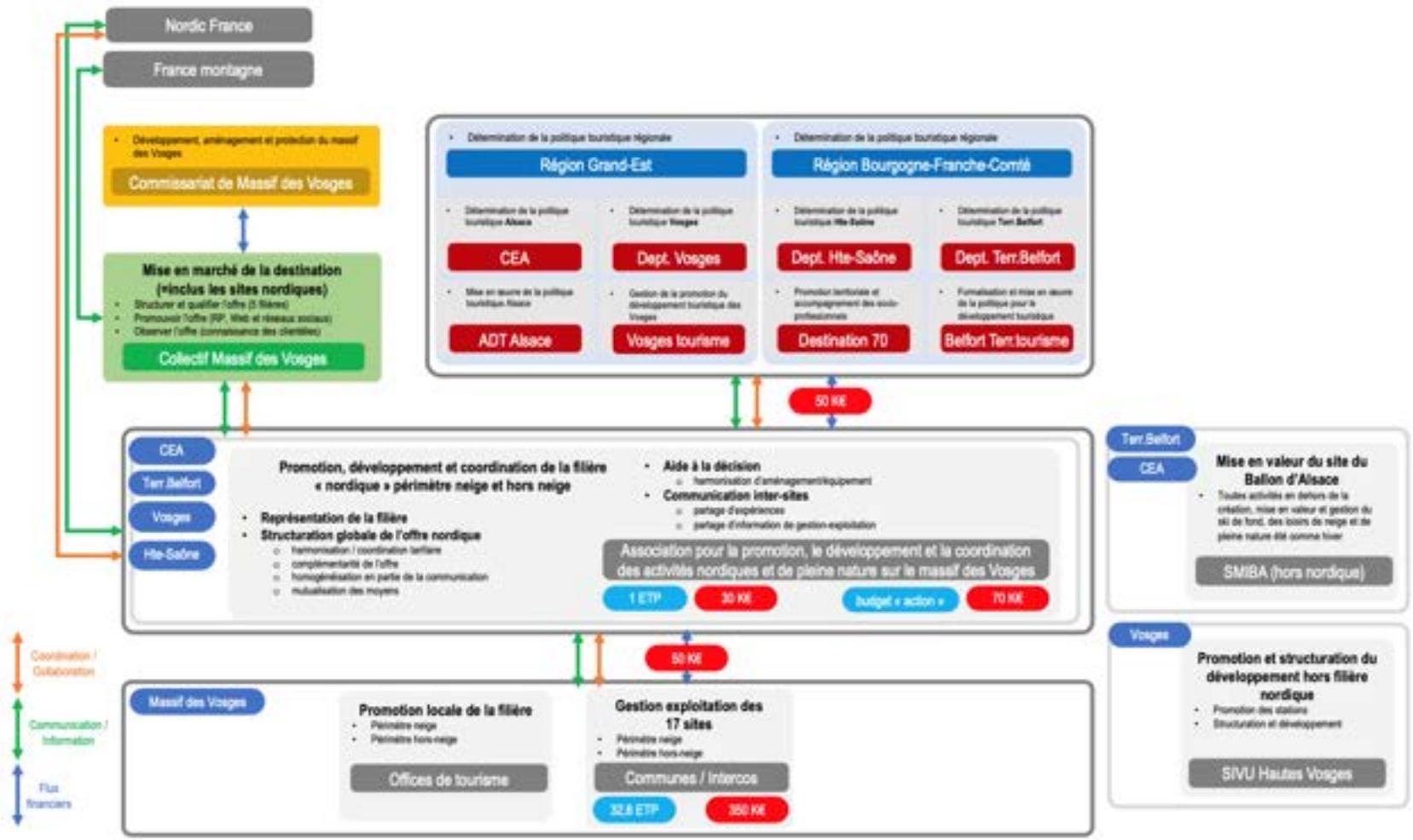
- **Concernant l'organisation et la gouvernance**

- La confirmation de l'agilité et de la flexibilité des ressources humaines et matérielles en place (mais aussi de leurs fragilité)
- Le besoin de plus de clarté sur le « qui fait quoi ? » notamment à l'échelle locale
- La volonté d'une évolution organisationnelle pour s'adapter aux nouveaux enjeux du modèle économique
- La question centrale de l'appui des collectivités
- La question centrale de la gestion des bénévoles (+attractivité)
- La nécessité de (re)donner une vraie place au nordique et le légitimer dans le développement touristique et économique du territoire

Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant l'organisation et la gouvernance : **ex VOSGES**



Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant l'organisation et la gouvernance : **ex VOSGES**

Nom du domaine nordique	Départements	CA	POP BASSIN VIE	KM PISTES
CHAMP DU FEU	CEA-BAS RHIN		25046	90
LE DONON	CEA-BAS RHIN		25046	35
LES BAGENELLES	CEA-HAUT RHIN		16071	33
LE SCHNEPFENRIED	CEA-HAUT RHIN		16235	7
LES TROIS FOURS	CEA-HAUT RHIN	16 894 €	16235	14
LE MARKSTEIN	CEA-HAUT RHIN	41 103 €	12649	40
LAC BLANC	CEA-HAUT RHIN	52 225 €	16071	67
VENTRON	VOSGES		25372	16
BUSSANG	VOSGES		17321	35
SAINT MAURICE SUR MOSELLE	VOSGES		17321	20,5
LA BRESSE	VOSGES	126 870 €	25 372	50
GERARDMER LES BAS RUPT	VOSGES	56 987 €	9764	30
XONRUPT LONGEMER	VOSGES	1 126 €	9764	15
LA SCHLUCHT/VALTIN	VOSGES	25 156 €	52983	15
BALLON D'ALSACE	TERRITOIRE DE BELFORT	27 293 €	15307	40
LA PLANCHE DES BELLES FILLES	HAUTE SAONE		10930	23
1000 ETANGS	HAUTE SAONE		26324	15
		347 654 €	337811	545,5

Sites « starter »

→ Bilan général

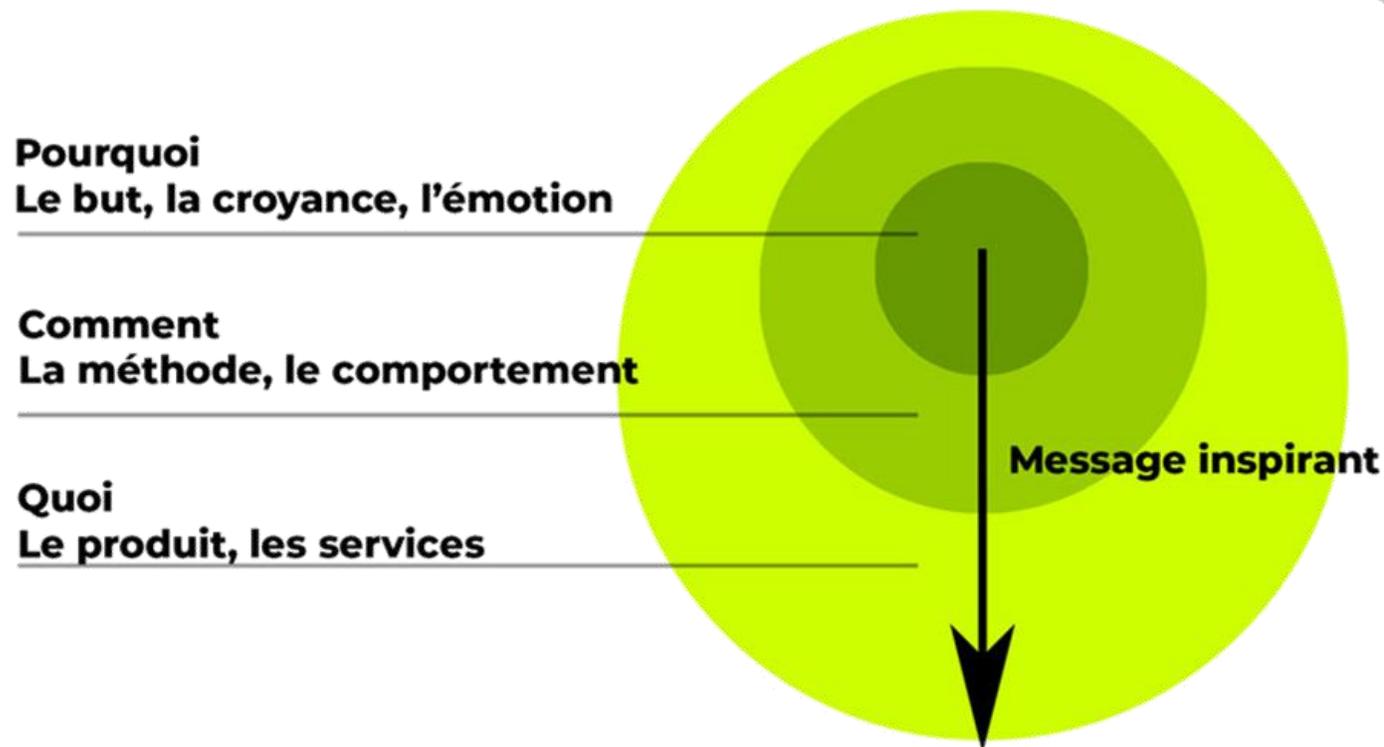
- Concernant l'organisation et la gouvernance : **ex NÂVES**

Mission 1 : Gestion du domaine nordique									
Enjeu : Réussir à élever la reconnaissance et la fréquentation du site nordique de Nâves									
Quantitatif					Qualitatif				
Indicateur	Outil de mesure	Mise en place	Pilotage	Partage performance	Indicateur	Outil de mesure	Mise en place	Pilotage	Partage performance
CA annuel du domaine nordique	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1			Origine lieu d'hébergement lors du séjour	Fiche location (nom, pointure, email, lieu résidence..) et/ou lors du passage en caisse pour le pass et/ou lors de discussion informelle lors de la location	2		
CA vente de forfait	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1							
CA magasin	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1			Motivation de la venue	Discussion informelle durant location/achat pass + enquête en ligne	1 et 2		
CA cours de ski	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1			Comment avez-vous connu le site nordique Nâves ?	Discussion informelle durant location/achat pass + enquête en ligne	1 et 2		
CA scolaire	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1			Avis clients sur la qualité globale (damage, accueil, services..)	Enquête en ligne pour client qui achètent pass en ligne + les emails récupérés et /ou outil de récolte d'avis sur place sur 1 ou 2 points précis + Avis Google, Facebook, Tripadvisor	2		
Nombre de pass vendu (+ comparaison reste du 73)	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1					1		
Nombre pass journée	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1							
Nombre de journées skieurs	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1							
Nombre journées d'ouverture	Données de suivi d'activités, MAJ au jour le jour	1							

Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant l'organisation et la gouvernance : **ex TRIEVES**



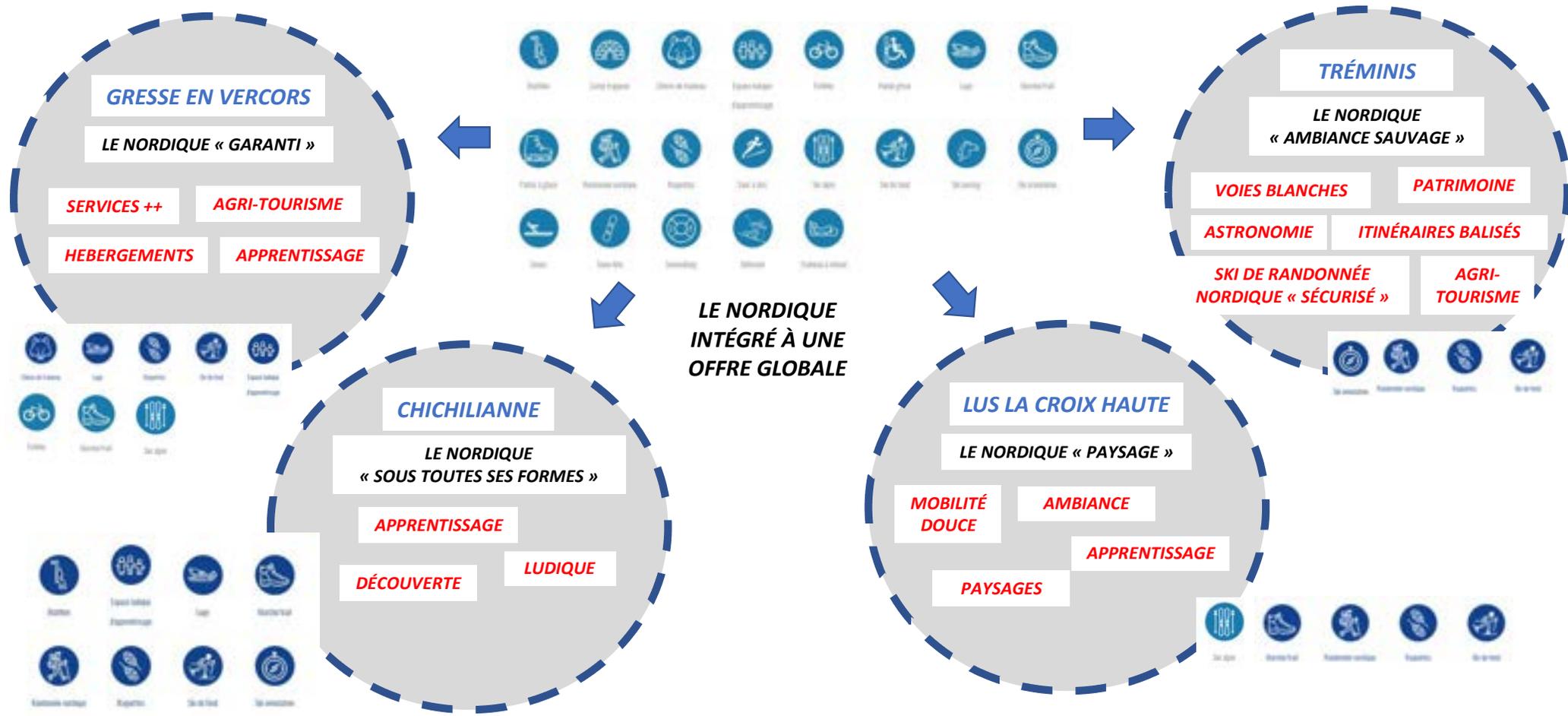
1. Définir l'ambition commune (pour quoi, comment, quoi)
2. Définir les valeurs communes (ce quoi nous rassemble)
3. Proposer une forme de collaboration simple, claire et « engageante ».

= Une coopération formalisée et sans forme juridique particulière (priorité)

Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant l'organisation et la gouvernance : **ex TRIEVES**



Sites « starter »

→ *Bilan général*

- **Concernant le modèle économique et l'offre liée**
 - **Des initiatives très intéressantes déjà en place et cohérentes avec les orientations stratégiques**
 - **La volonté forte d'aller de l'avant (question de vitalité et de pérennité des offres)**
 - **Un héritage de la gratuité ou du « pas chère » à faire évoluer**

Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant le modèle économique et l'offre liée : **ex LES MOISES**

Stratégie pour répondre une ambition : **DIVERSIFICATION** ↔ **SPECIALISATION**

→ « Être à l'équilibre le plus rapidement possible et s'y tenir »

→ = **+35 K€** (base 2019)

→ = optimiser les charges

Pour cela :



Sites « starter »

→ Bilan général

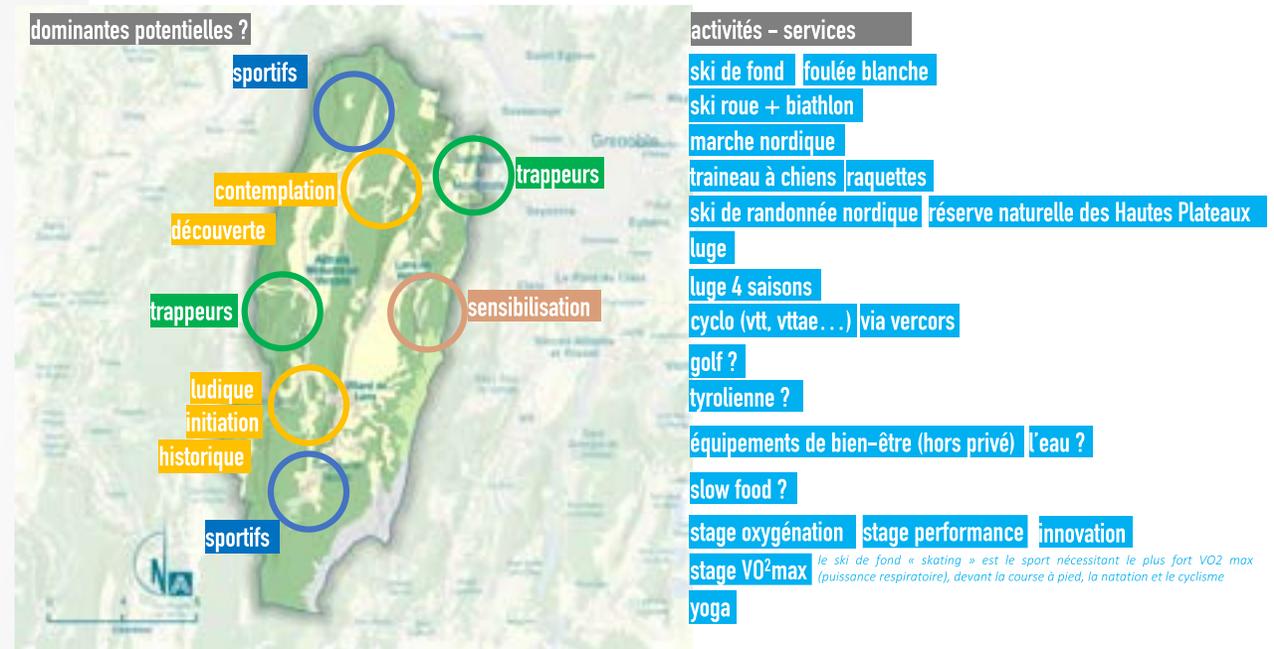
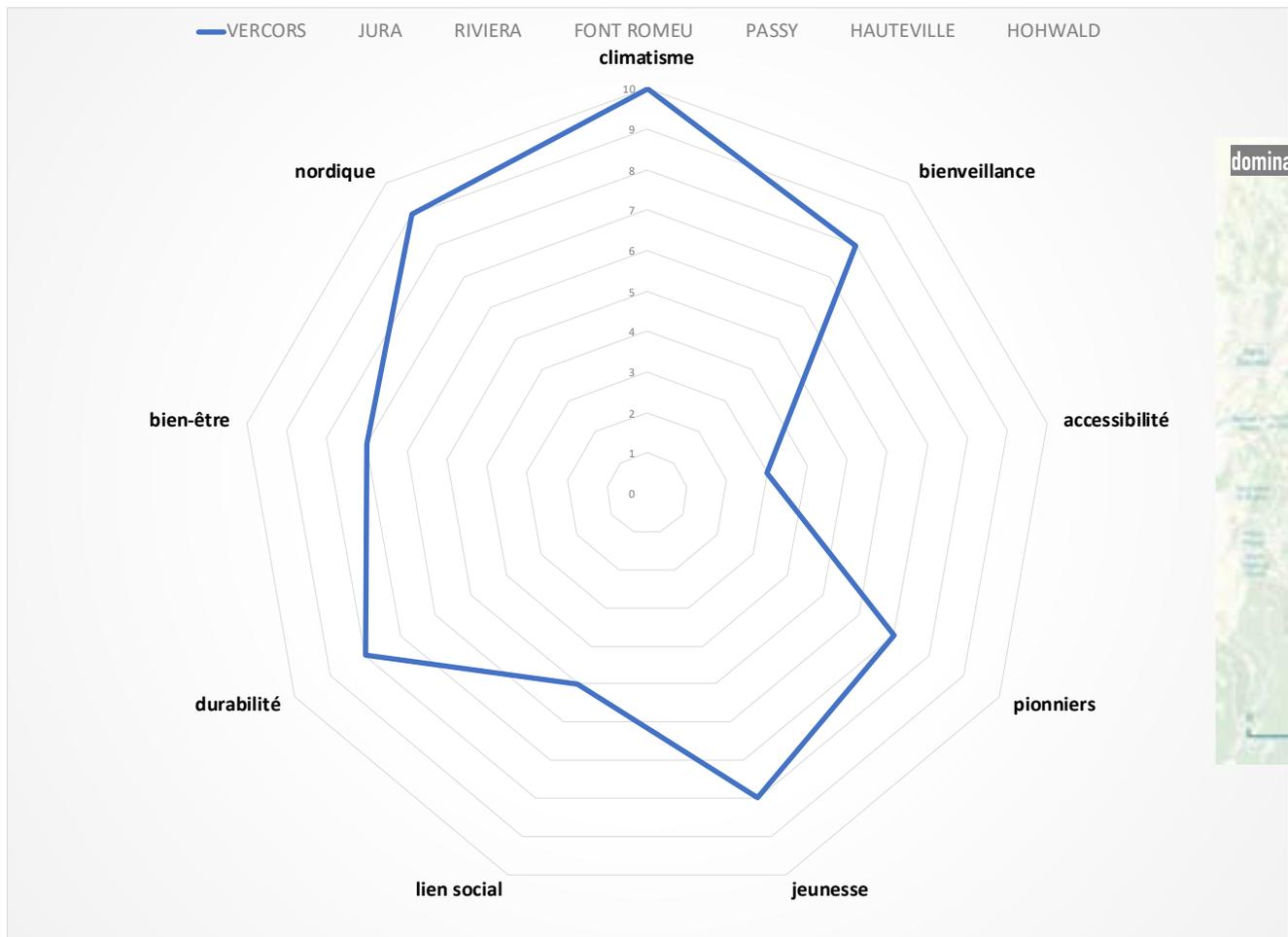
- Concernant le modèle économique et l'offre liée : **ex LES MOISES**

Typologie	Optimisation/développements	Recettes potentielles	Charges liées
Optimisations	Rationalisation du domaine / damage	-	-
	Mutualisations / synergies	-	-
	Ressources humaines	-	-
	Valorisation tarifaire (pass journée)	2,7 K€	-
	<i>Evolution des périodes d'exploitation</i>	<i>35 K€</i>	<i>138 K€</i>
	Evolution des volumes de vente (titres)	6 K€	2 K€
	Evolution des volumes de location	9 K€	3 K€
	Evolution location salle hors sac	-	-
	TOTAL OPTIMISATION (hors périodes exploitation)	17,7 K€	5 K€
Développements	Missions pédagogiques	7,5 K€	?
	Skike	3 K€	1,1 K€
	Ski Hok	6,1 K€	1,5 K€
	Yukigassen	2,4 K€	0,2 K€
	E-Trottinettes	12,6 K€	6 K€
	TOTAL DEVELOPPEMENT	31,6 K€	8,8 K€
TOTAL	49,3 K€	13,8 K€	
DIFFÉRENCE		+ 35,5 K€	

Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant le modèle économique et l'offre liée : **ex CC.MASSIF VERCORS**



Sites « starter »

→ Bilan général

- Concernant le modèle économique et l'offre liée : **ex MEZENC**



Sites « starter »

→ Bilan général

- **Concernant la redevance:**
 - Simplification de gestion de la redevance (EPCI Montbenoit)
 - Evolution du cadre juridique (Les Rousses)



Partie #2

Retour sur la gouvernance

Rappel des phases

> 2 PHASES SUCCESSIVES

#0 2021

Nordic France « actuel »

#1 2021>2023/24

Nordic France « nouveau périmètre »

= TRANSITION

(neige/hors neige; redevance; temps d'échanges avec les partenaires)

#2 2024/25

Espace Nordique d'Activités Outdoor « France »

= AMBITION

(élargir les partenariats et les coopérations, financement de la structure nationale)

Rappel des points de vigilance énoncés

→ Un enjeu fort

= renforcer le réseau national sans affaiblir les AD/AM

→ Liens entre les différents partenaires

= nécessité de conserver un lien direct entre les gestionnaires et les AD/AM et travailler une nouvelle logique de relations financières sites > AD > réseau

→ Valeur de la filière

= nécessité de conserver ce qui fait l'ADN de la filière (solidarité, complémentarité).

→ Meilleure appréciation des Espaces Nordiques d'Activités Outdoor

= nécessité de préciser le périmètre d'activités des Espaces Nordiques d'Activités Outdoor et notamment au regard des saisons (réglementation suivant les périmètres neige et hors neige).

Précision #1

Les périmètres d'activités des sites d'accueil liés à la nouvelle stratégie

Les périmètres d'activités

espace **nordique** d'activités **outdoor**

→ *Dépendance de l'ambition des caractéristiques territoriales*

= 3 « *critères de bons sens* »

- > **contenu** (ex : pas d'activités motorisés thermiques)
- > **valorisation « nordique »** (§ liens directs ou indirects avec activités/expériences nordiques)
- > **apprentissage** (pour inciter à pratiquer)

= *une définition*

Découvrir et pratiquer des activités de pleine nature en montagne de manière sécurisée, ludique et/ou sportive

Un concept qui doit se matérialiser par un choix de développement d'activités et de services opérationnels et adaptés pour chaque site

Les périmètres d'activités

espace nordique d'activités outdoor

→ *Dépendance de l'ambition des caractéristiques territoriales*

= 2 à 3 types de périmètres

ESPACE
LUDIQUÉ
ANIMATION

ESPACE
LUDIQUÉ
DÉCOUVERTE

ESPACE
SPORT

Les périmètres d'activités

espace **nordique** d'activités **outdoor**

→ *Dépendance de l'ambition des caractéristiques territoriales (positionnement)*

ESPACE
LUDIQUE
ANIMATION

= un espace d'accueil, animé et sécurisé

= à destination avant tout d'une clientèle nouvelle n'ayant pas les « codes » de la montagne

Exemples : animations et activités ludiques et/ou d'apprentissage avec des thématiques attractives « trappeur », « champions », etc...

Les périmètres d'activités

espace **nordique** d'activités **outdoor**

→ *Dépendance de l'ambition des caractéristiques territoriales (positionnement)*

**ESPACE
LUDIQUÉ
DÉCOUVERTE**

= un espace de pratique de découverte et d'initiation, des espaces de repos / contemplatifs (= + de services)

= à destination d'une clientèle recherchant des lieux de pratiques simples et accessible et peu endurant

Les périmètres d'activités

espace **nordique** d'activités **outdoor**

→ *Dépendance de l'ambition des caractéristiques territoriales (positionnement)*

ESPACE
SPORT

= un espace de pratiques avant tout sportives

= une clientèle de sportifs (ou performeurs) évoluant en autonomie ou sous une forme accompagnée.

Précision #2

Les périmètres de compétence des AD/AM
et du réseau national

Les périmètres de compétences

	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

Précision #3

Scénarios de déploiement

Une histoire de « curseur »

DIFFÉRENTS SCENARIOS

Activités	-	▼	+
Périmètre neige / hors neige	-	▼	+
Montée en puissance	-	▼	+
Liens sites > réseau national	-	▼	+
Ouverture de la gouvernance	-	▼	+

TROIS GRANDS SCENARIOS



Le champ des possibles

AMBITION (horizon 2024-25)

1

ÉVOLUTION

→ AMBITION

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

→ GOUVERNANCE

- une gouvernance gestionnaires avec des partenaires

+

- Permet une transition plus « douce »
- Les gestionnaires restent au cœur de la gouvernance

-

- Evolution moins marquée/partenaire
- Donne l'impression que le changement est moins acté

2

NOUVELLE ENTITÉ

→ AMBITION

- une nouvelle entité pour traduire l'évolution du modèle économique

→ GOUVERNANCE PARTENARIALE

- une gouvernance partenariale où les gestionnaires restent majoritaires

+

- L'évolution se traduit dans les faits
- Nouvelle entité = nouveau regard des partenaires
- Les gestionnaires restent au cœur de la gouvernance

-

- Changement = avoir une communication forte sur qui fait quoi et avec quels moyens

3

NOUVELLE ENTITÉ

→ GOUVERNANCE PARTAGÉE

- une gouvernance partenariale partagée et équilibrée

+

- Gouvernance élargie = volonté d'un changement plus prononcé
- Implication des acteurs dans la gouvernance de la filière

-

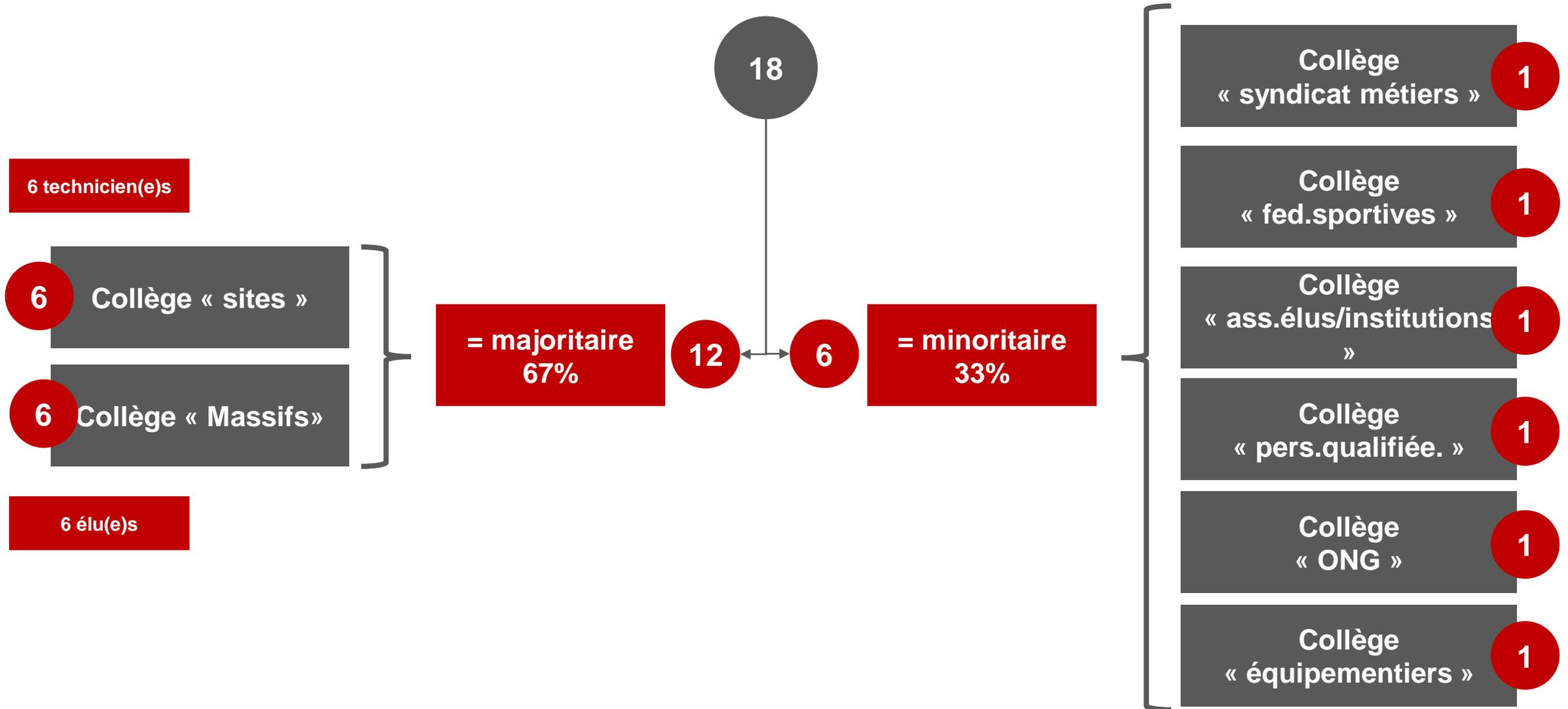
- Changement = avoir une communication forte sur qui fait quoi et avec quels moyens (et notamment la place du « nordique »)

Précision #4

Illustration : préconisations pour un futur conseil d'administration

Projection gouvernance NOUVELLE ENTITÉ

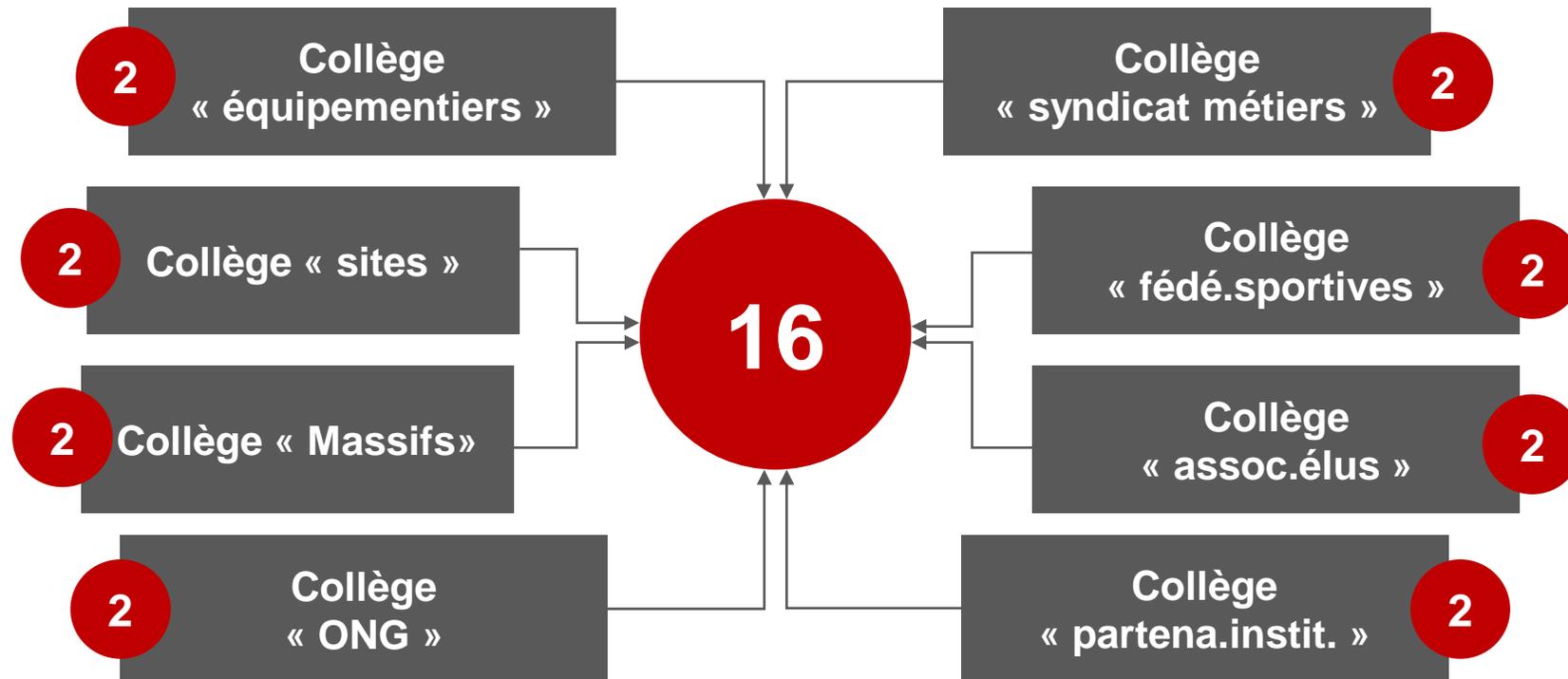
EXEMPLE APPLIQUÉ AU SCENARIO 2 : NOUVELLE ENTITÉ (GOUV. PARTENARIALE)



Projection gouvernance

NOUVELLE ENTITÉ

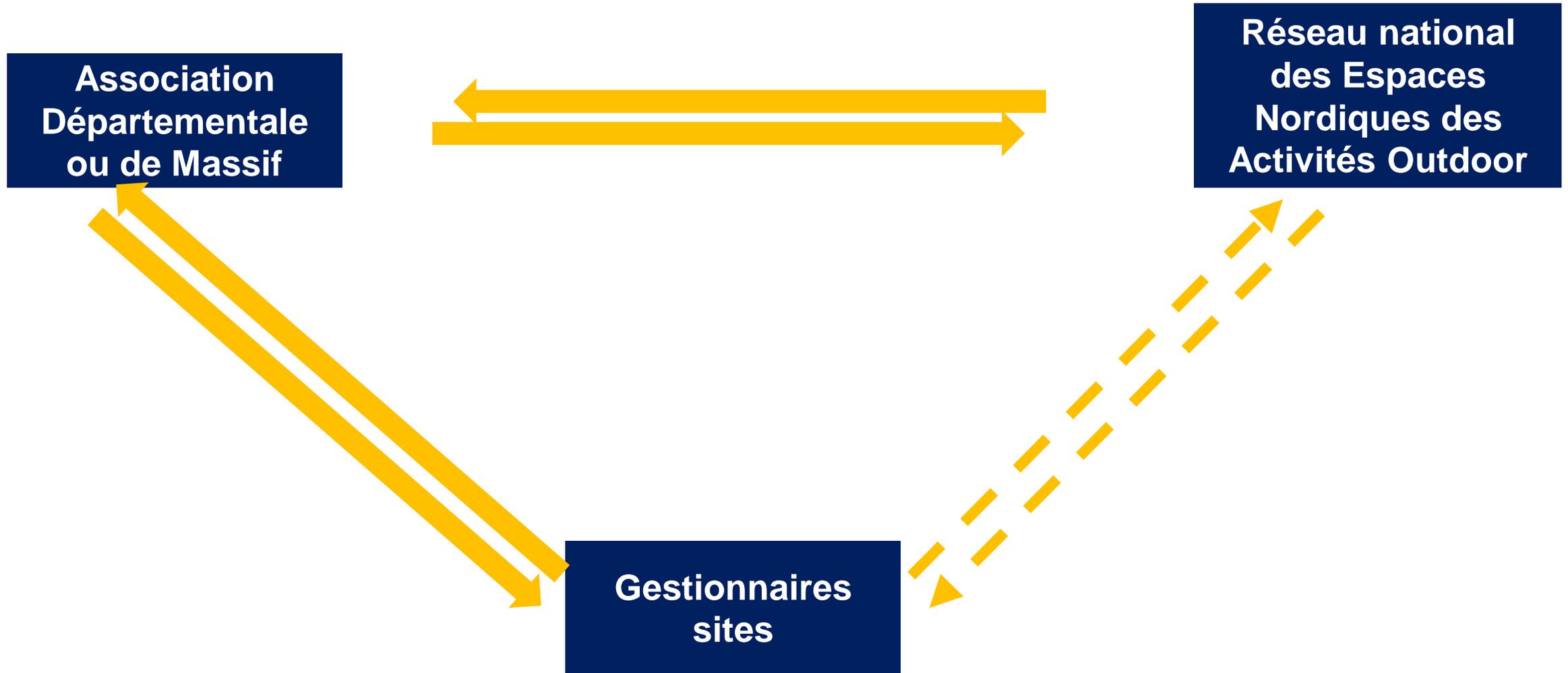
EXEMPLE APPLIQUÉ AU SCENARIO 3 : NOUVELLE ENTITÉ (GOUV. PARTAGÉE)



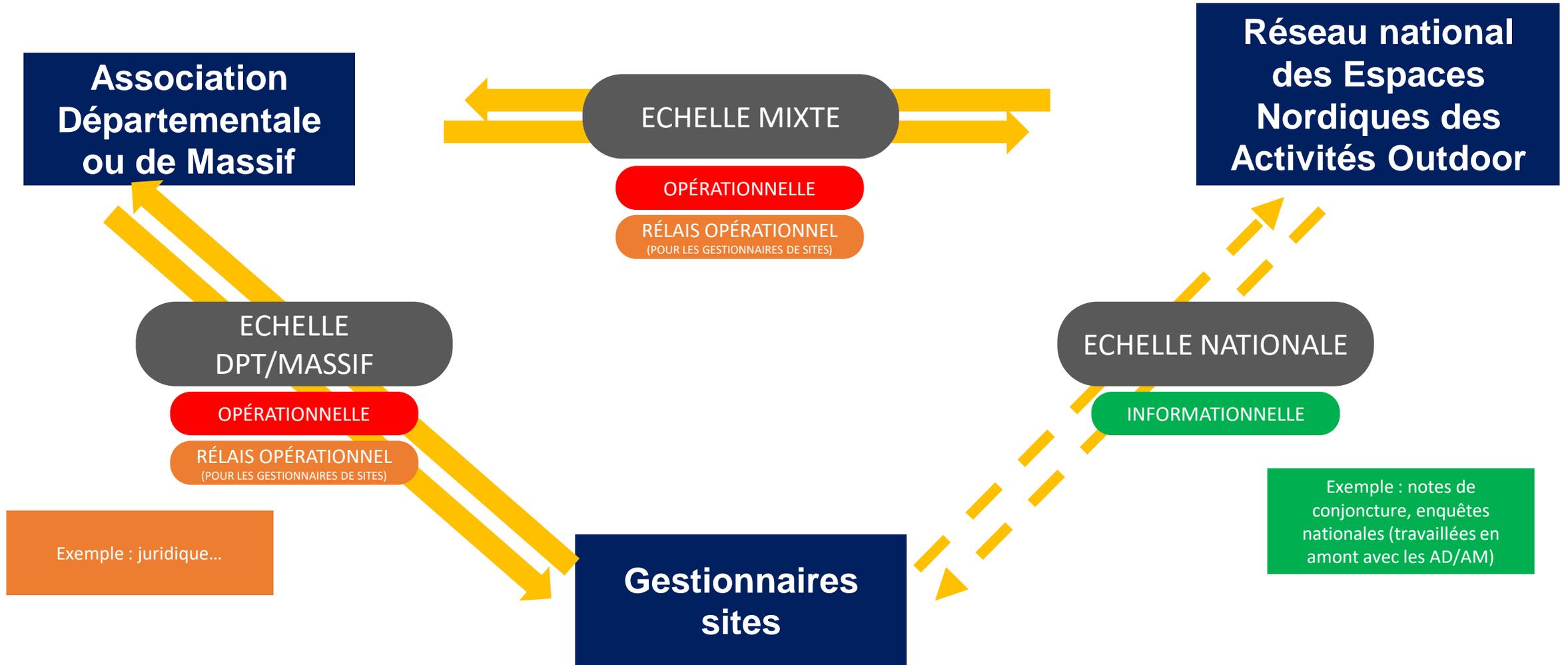
Précision #5

Illustration des liens entre les sites, les
AD/AM et le réseau national

Illustration des liens



Qualification des liens



Précision #6

Approche financière
« horizon 2024 »

Approche financière

Principes et orientations

- Des besoins des gestionnaires et des EPCI qui vont aller crescendo avec le développement des sites et donc **une nécessité de renforcer le réseau national;**
- Des EPCI qui vont être demandeuses d'aide et d'expertises;
- Une évolution **à minima sur 3 ans et peut-être phasé en deux temps;**
- Une nécessité de doter l'échelon national de plus de moyens pour répondre à ce qui s'est dit et affirmé durant les tournées des massifs;

= Un modèle local qui évolue, des besoins qui évoluent, un réseau qui évolue, des moyens financiers qui doivent évoluer.

Approche financière



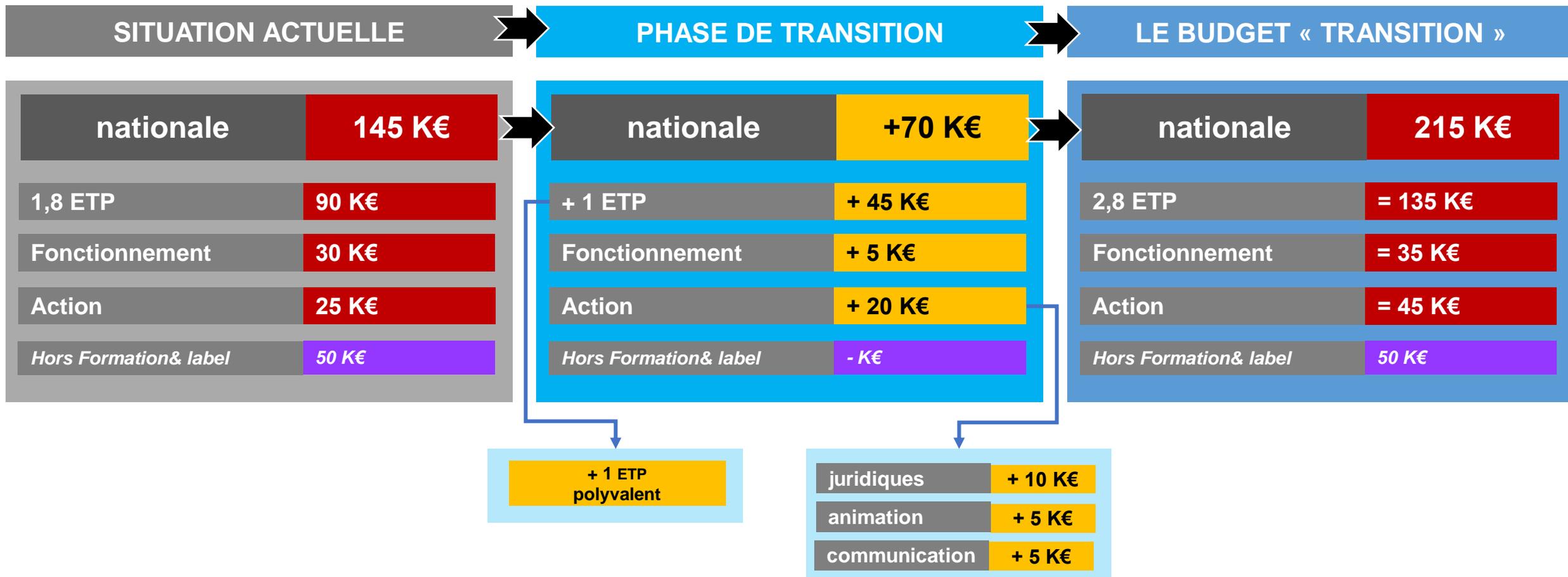
Approche financière

SITUATION ACTUELLE

nationale	145 K€
1,8 ETP	90 K€
Fonctionnement	30 K€
Action	25 K€
<i>Hors Formation & label</i>	<i>50 K€</i>

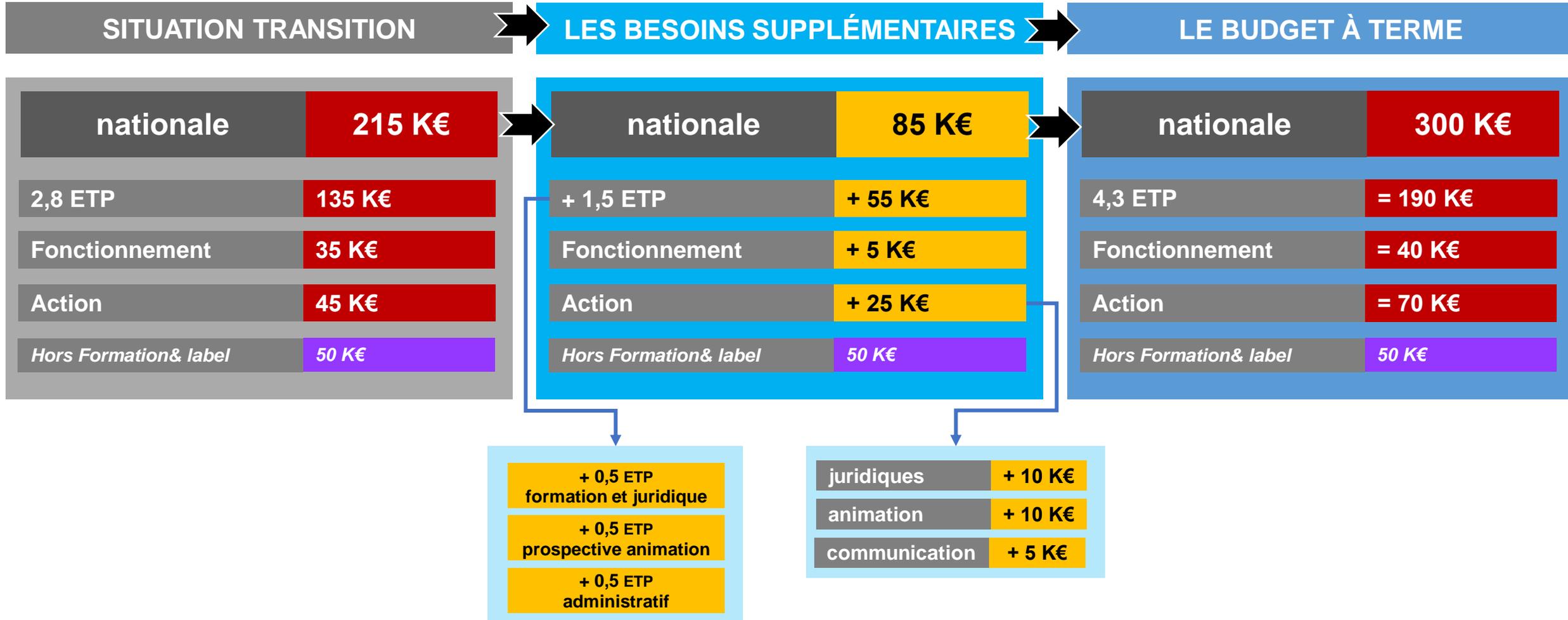
Approche financière

LES BESOINS : PHASE DE TRANSITION



Approche financière

LES BESOINS : AMBITION À TERME



Précision #7

Le schéma financier

Schéma financier

Principes et orientations

- **Un lien gestionnaires et AD/AM important à maintenir** = les flux financiers vers l'échelle nationale passent nécessairement par le niveau AD/AM;
- Un soutien qui est demandé par Nordic France à l'ANCT pour **doter l'échelon national et des AD/AM de ressources humaines sur 3 ans**;
- Un nouveau modèle économique qui va engendrer **le développement progressif de nouvelles recettes propres par site (+ nouveaux sites ?)**;
- Un soutien et une implication des collectivités territoriales, notamment à l'échelle des EPCI, **des sites qui sont des leviers d'accueil, de gestion d'espaces et d'activités de pleine nature, répondant aux attentes des clientèles en séjour**;

Schéma financier

Une logique « à deux étages »

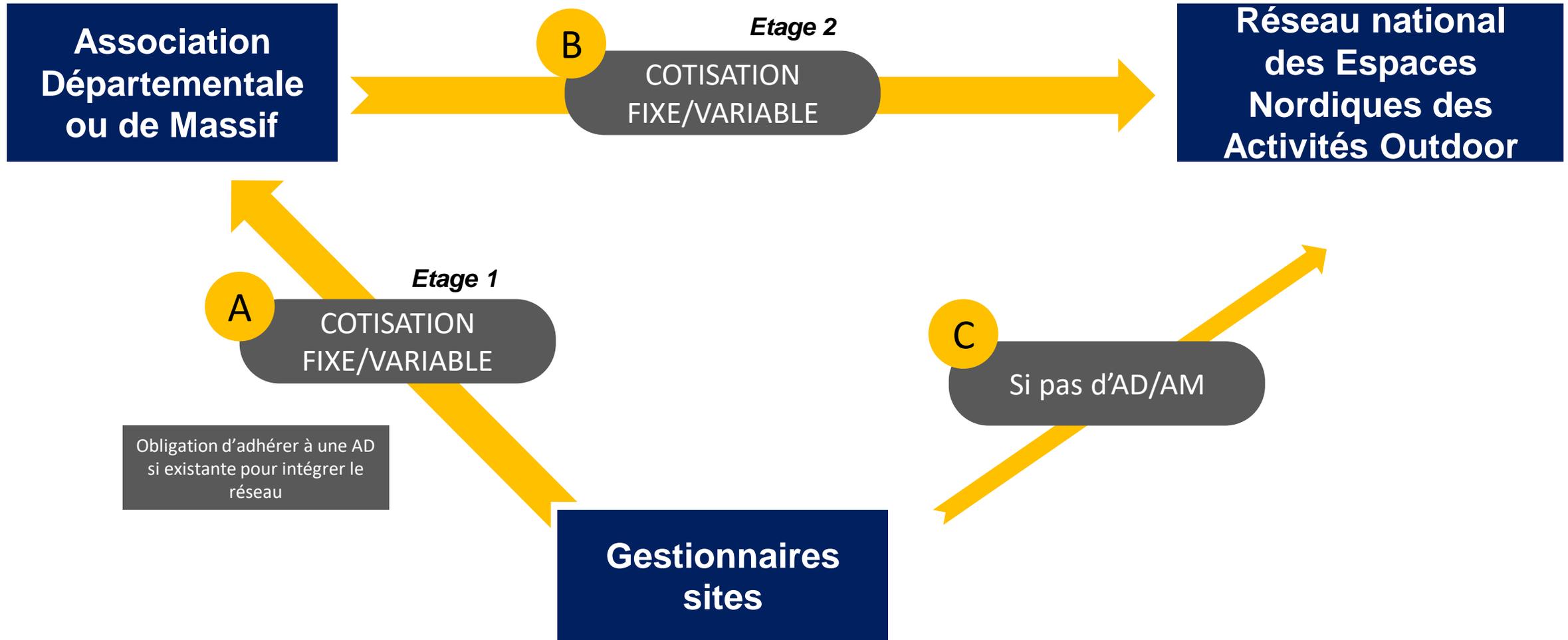


Schéma financier

Liens SITES > AD/AM

Association
Départementale
ou de Massif

A
COTISATION
FIXE/VARIABLE

Obligation d'adhérer à une AD
si existante pour intégrer le
réseau

Gestionnaires
sites

A

→PRINCIPES

- Chaque AD/AM décide des modalités et formes de cotisations avec leurs sites
 - % de son CA plafonné ou non, dégressif ou non
 - cotisation fixe
 - cotisation en fonction de la démographie du bassin de vie ou de la commune support ou DGF
- Pour être membres du réseau national, obligation d'adhérer à son AD/AM

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL



→ ON FINANCE UN BUDGET

→ 3 PRINCIPES POUR FINANCER LE RÉSEAU NATIONAL DE FAÇON PERENNE

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

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

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

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL



principe #1

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

Les avantages

- Prise en compte de la taille des sites;
- Clé de répartition déjà existante;

Les inconvénients

- La non prise en compte des sites sans accès payant;
- La variabilité entre les années d'exploitation qui ne permet d'avoir une visibilité moyen terme sur le budget (= incertitude)

principe #2

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

Les avantages

- Prise en compte de toutes les typologies de sites (payants, gratuits, voie blanche);
- Un budget connu à l'avance pour l'entité nationale mais aussi pour les AD/AM;

Les inconvénients

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

principe #3

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

Les avantages

- Combinaison entre les typologies de site et leur présentiel par AD/AM;

Les inconvénients

- La variabilité (en partie) entre les années d'exploitation;

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL



- 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.

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL



→ TRANSITION = 215 K€ à financer

→ AMBITION = 300 K€ à financer

→ Nous proposons qu'une partie du budget soit financé (55 K€)

→ par les partenaires du réseau national et notamment ceux présents au Conseil d'Administration de la nouvelle entité;

→ par des actions « rémunératrices » du réseau – exemple de la formation ou du label

→ par les nordic pass nationaux (pour mémoire : 86 K€) ?

... soit pour l'AMBITION 245 K€ financé par les sites et AD/AM (300 K€ - 55 K€ = 245 K€)

Schéma financier

Rappel

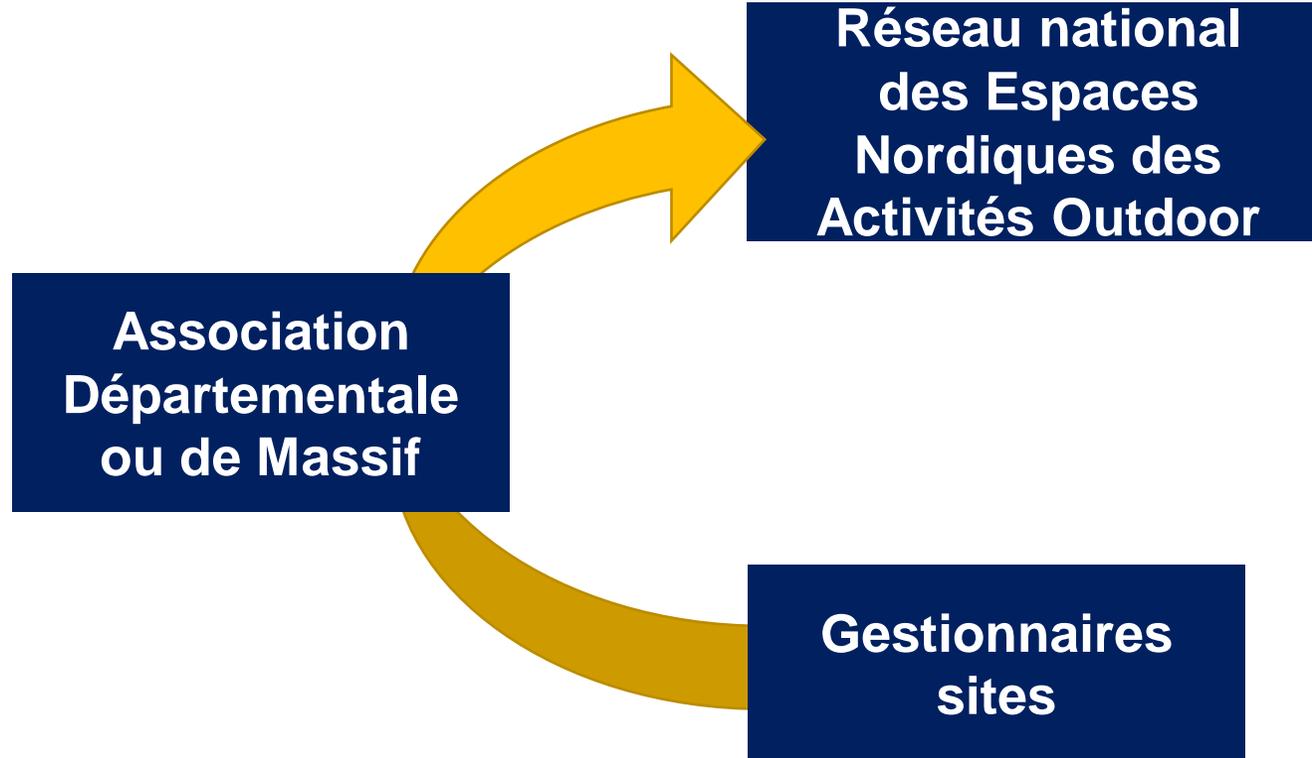


Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL

Association
Départementale
ou de Massif

B

COTISATION
FIXE/VARIABLE

Réseau national
des Espaces
Nordiques des
Activités Outdoor

→ Répartition du budget par AD selon les 3 principes (%)

	Sites	Redevance	Actuelle	Principe 1	Principe 2	Principe 3
	169	9 726 203 €	100%	100%	100%	100%
Massif Vosges	17	300 633 €	4%	3%	10%	7%
Massif Jura	29	2 290 204 €	18%	24%	17%	20%
Massif Central	22	535 675 €	7%	6%	13%	9%
Savoie Nordic	14	1 892 640 €	18%	19%	8%	14%
Haute Savoie Nordic	24	1 835 708 €	18%	19%	14%	17%
Nordic Isère	26	1 271 313 €	15%	13%	15%	14%
Nordic Drome	6	139 769 €	2%	1%	4%	2%
Ariège Pyrénées Nordic	4	397 644 €	5%	4%	2%	3%
Pyrénées Catalanes Nordic	2	241 942 €	3%	2%	1%	2%
Nordic Alpes Sud	25	820 677 €	10%	8%	15%	12%

→ Le principes #3 est celui qui semble le plus cohérent par rapport à la situation actuelle.

→ Ces principes sont à considérer dans le temps avec une phase de transition et une phase liée à l'ambition.

→ On finance un budget

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL

Association
Départementale
ou de Massif

B

COTISATION
FIXE/VARIABLE

Réseau national
des Espaces
Nordiques des
Activités Outdoor

→ Répartition du budget par AD selon les 3 principes (%)

	Sites	Redevance	Actuelle	Principe 1	Principe 2	Principe 3
	169	9 726 203 €	100%	100%	100%	100%
Massif Vosges	17	300 633 €	4%	3%	10%	7%
Massif Jura	29	2 290 204 €	18%	24%	17%	20%
Massif Central	22	535 675 €	7%	6%	13%	9%
Savoie Nordic	14	1 892 640 €	18%	19%	8%	14%
Haute Savoie Nordic	24	1 835 708 €	18%	19%	14%	17%
Nordic Isère	26	1 271 313 €	15%	13%	15%	14%
Nordic Drome	6	139 769 €	2%	1%	4%	2%
Ariège Pyrénées Nordic	4	397 644 €	5%	4%	2%	3%
Pyrénées Catalanes Nordic	2	241 942 €	3%	2%	1%	2%
Nordic Alpes Sud	25	820 677 €	10%	8%	15%	12%

→ Le principes #3 est celui qui semble le plus cohérent par rapport à la situation actuelle.

→ Ces principes sont à considérer dans le temps avec une phase de transition et une phase liée à l'ambition.

→ On finance un budget

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL

Association
Départementale
ou de Massif

B

COTISATION
FIXE/VARIABLE

Réseau national
des Espaces
Nordiques des
Activités Outdoor

→ Répartition du budget par AD selon les 3 principes (€) TRANSITION

	Actuelle	Principe 1	Principe 2	Principe 3
	122 271 €	215 475 €	215 475 €	215 475 €
Massif Vosges	4 810 €	6 660 €	21 675 €	14 168 €
Massif Jura	22 290 €	50 737 €	36 975 €	43 856 €
Massif Central	8 499 €	11 867 €	28 050 €	19 959 €
Savoie Nordic	21 785 €	41 930 €	17 850 €	29 890 €
Haute Savoie Nordic	21 671 €	40 668 €	30 600 €	35 634 €
Nordic Isère	18 256 €	28 165 €	33 150 €	30 657 €
Nordic Drome	2 236 €	3 096 €	7 650 €	5 373 €
Ariège Pyrénées Nordic	6 362 €	8 809 €	5 100 €	6 955 €
Pyrénées Catalanes Nordic	3 871 €	5 360 €	2 550 €	3 955 €
Nordic Alpes Sud	12 489 €	18 181 €	31 875 €	25 028 €

→ Le principes #3 est celui qui semble le plus cohérent par rapport à la situation actuelle.

→ Ces principes sont à considérer dans le temps avec une phase de transition et une phase liée à l'ambition.

Schéma financier

Liens AD/AM > RESEAU NATIONAL

Association
Départementale
ou de Massif

B

COTISATION
FIXE/VARIABLE

Réseau national
des Espaces
Nordiques des
Activités Outdoor

→ Répartition du budget par AD selon les 3 principes (€) AMBITION

	Actuelle	Principe 1	Principe 2	Principe 3
	122 271 €	245 050 €	245 050 €	245 050 €
Massif Vosges	4 810 €	7 574 €	24 650 €	16 112 €
Massif Jura	22 290 €	57 701 €	42 050 €	49 876 €
Massif Central	8 499 €	13 496 €	31 900 €	22 698 €
Savoie Nordic	21 785 €	47 685 €	20 300 €	33 992 €
Haute Savoie Nordic	21 671 €	46 250 €	34 800 €	40 525 €
Nordic Isère	18 256 €	32 030 €	37 700 €	34 865 €
Nordic Drome	2 236 €	3 521 €	8 700 €	6 111 €
Ariège Pyrénées Nordic	6 362 €	10 019 €	5 800 €	7 909 €
Pyrénées Catalanes Nordic	3 871 €	6 096 €	2 900 €	4 498 €
Nordic Alpes Sud	12 489 €	20 677 €	36 250 €	28 463 €

→ Le principes #3 est celui qui semble le plus cohérent par rapport à la situation actuelle.

→ Ces principes sont à considérer dans le temps avec une phase de transition et une phase liée à l'ambition.

Partie #3

Et le label ?

Synthèse du groupe de travail

→ *Constats sur le Label NF*

- **Un outil « mal positionné » entre démarche de structuration interne et communication externe**
- **Des incompréhensions sur les objectifs entre critères techniques et touristiques**
- **Un manque de moyen pour le faire connaître**
- **Remise en question de l'utilité pour les clientèles**
- **Complexité à comprendre en externe**
- **Grille très poussée en interne**

Synthèse du groupe de travail

→ *Besoins et priorisation*

1 : Outil interne d'accompagnement

- Outil interne à prioriser pour continuer élan de l'accompagnement
- Audit/diagnostic fait par le réseau + autoévaluation des sites pour s'autojuger en amont
- AD/massif : proposition d'amélioration des sites
- Permet au réseau d'enclencher une dynamique et de garder le fil conducteurs suite à l'étude Nordic France
- Besoin d'avoir de l'ingénierie supplémentaire pour le rendre opérationnel
- V1 de l'outil : grille pour voir le potentiel du site pour aller vers une « ESPACE NORDIQUE D'ACTIVITÉS OUTDOOR »

2 : Outil de valorisation externe de l'offre : démarche marketing

- Besoin d'avoir une valorisation externe de l'offre de cette nouveauté et donner un élan : objectifs de communication et valorisation.
- Cela ne doit pas passer par un label mais plus via une démarche marketing : un nom qui parle, valorisation du socle commun de promesses aux clientèles
- Idée de création d'une gamme dans « ESPACE NORDIQUE D'ACTIVITÉS OUTDOOR », avec des très sportives, des très familles... mais un socle commun.

3 : Reconnaissance externe de qualité de service

- Si le besoin d'obtenir un label de reconnaissance de la qualité de service des sites apparaissait à long terme, une solution pourrait être de privilégier une démarche déjà en place (exemple : marque QUALITÉ TOURISME)

Synthèse du groupe de travail

→ *Préconisations pour une future feuille de route / plan d'actions*

A court et moyen termes : outil interne d'accompagnement

→ réappropriation de l'héritage de la dynamique réseau du Label NF, afin de le transformer en outil interne au réseau permettant un diagnostic et un accompagnement des sites dans leurs évolutions / transformations.

Proposition d'une feuille de route de transformation dans le livrable final

A moyen terme : démarche marketing de valorisation de l'offre

→ travail sur la valorisation d'un socle de promesses clients, de services et d'un nom générique ou marque auquel faire référence.

Proposition d'une feuille de route dans le livrable final

A long terme si le besoin venait à être exprimé : s'appuyer sur une reconnaissance externe d'une démarche qualité

→ exemple : utiliser le dispositif national QUALITE TOURISME mis en place par l'état ou autres démarches adaptées

La suite !

Et après ?

Et après ?

→ Finalisation des accompagnements « starter »

→ Intervention aux prochains journées du nordique

→ Production d'un livrable « de diffusion » / boîte à outils « starter »

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



constats, analyses, benchmarking la filière nordique en 2020 Nordic France - Juin 2020



constats, analyses, parangonnage la filière nordique en 2020

3 Interview des grands témoins : esquisser le futur

• Prendre le pouls « auprès d'intellectuels intéressés directement ou indirectement à la filière nordique est toujours d'un grand intérêt tant nous sommes très certainement à un « moment » nécessaire de repositionnement de l'offre et de l'organisation et de la gouvernance associées. Nous avons ainsi interviewé 18 acteurs « référents » aux profils suffisamment variés pour balayer transversalement les thématiques liées à l'offre, au modèle économique, à son organisation et à sa gouvernance (locale et de réseau). Nous en retirons les principaux points suivants.

l'offre

La notion de **mise en scène** des domaines nordique est très souvent évoquée au travers de la nécessité d'équiper les portes d'entrée et des points stratégiques de modèles de types de contemporalités en d'airs, ceci pour renforcer l'attractivité auprès d'une clientèle de porteurs de **billette** (souvent débutantes et d'avant pas une « culture montagne ») recherchant une **finalité de parcours** (un point de vue, une alpinade ou un refuge). Cela doit aussi passer par un **développement plus fort et intégré de propositions autour du bien-être, du ludique et de la détente en forme « douce »** ou la **filère nordique peut se positionner comme « pivot » des activités de pleine nature** (usage et hors neige) au travers d'une **plateforme de services** dédiés et centrée autour du **parcours client** qui reste d'un des motifs clés. Aujourd'hui, ces démarches doivent logiquement être traduites en cohérence avec la nécessaire attractivité auprès de la **clientèle sportive et le dépassement de soi** (déli des bassins de vie au tour des domaines). C'est en quelque sorte **passer de la pratique sportive à celle de l'intégration touristique** (trajet qui une transverbiale avec toutes les composantes de l'offre (hébergement, restauration, transports et autres activités de pleine nature). C'est donc **mettre en avant le cadre plus que la pratique elle-même** même si des positionnements très spécifiques en fonction des caractéristiques peuvent être trouvés. La **proposition de valeur est sans doute à clarifier** pour être mieux « comprise » et donc **promue** (comme le sport santé ou le découverte du milieu naturel). **L'expérience « nordique »** est aujourd'hui assez réduite : il faut donc prioriser la qualité en évitant certainement à des offres « plus réalisées (nombre de kilomètres).

Les 3 grands enjeux proposés
① poursuivre l'adaptation des offres aux différentes typologies de clientèles (sportives, contemporalité...) ;
② renforcer la mise scène et la mise en tourisme des offres autour notamment du parcours client ;
③ passer d'une logique de pratique sportive à celle de l'intégration touristique

l'organisation de l'offre

C'est la notion d'**agilité** et de **flexibilité** qui revient constamment notamment autour d'une organisation qui soit en mesure de **passer du neige au hors neige** rapidement pour **s'adapter aux évolutions climatiques**. Cette flexibilité est aussi à envisager avec les autres acteurs de l'offre des domaines pour **renforcer la mobilisation et la structuration d'un ensemble de partenaires** (visant à répondre à un panel large de besoins mais aussi être en mesure de proposer une offre et donc une expérience à l'année. En ce sens, les logiques de **modèles intégrés** sont à apprécier même si leur développement dépend aussi des caractéristiques et attentes des territoires. L'organisation de l'offre doit aussi répondre à des **besoins de positionnement qui se doivent de refléter une orientation et des valeurs communes**. C'est aussi être en capacité de se diriger progressivement vers des logiques de « **pôles de services** » ou de « **hubs** » très solennels sans artificialisation. Ces pôles doivent également être organisés autour d'un **accès simplifié et convivial à l'offre** des systèmes de **pass unique** ou de **club** à privilégier pour **appuyer en performance et en billette**. En ce sens, il s'agit de **passer d'une stratégie organisationnelle centrée sur l'adaptation à celle de l'intégration**. C'est aussi mieux organiser l'offre autour de l'apprentissage qui est central pour certains des nouvelles clientèles devant souvent avoir une image « multiconceptuelle » des activités, nordiques et principalement du ski de fond.

Les 3 grands enjeux proposés
① organiser l'offre et les acteurs de celle-ci sur des principes forts d'agilité et de flexibilité notamment sur le « neige / hors-neige » ;
② renforcer l'intégration transverse de la filière avec l'ensemble des partenaires territoriaux (coopératives) ;
③ performer sur les modalités d'accès à l'offre et appuyer l'attractivité notamment autour de l'apprentissage

constats, analyses, parangonnage la filière nordique en 2020

4 S'inspirer d'autres modèles : benchmarking

A l'instar du voyage d'étude, s'inspirer des modèles d'autres pays est toujours une source précieuse de réflexions non pas pour copier « bêtement » ce qui a été fait mais **plutôt** pour comprendre comment d'autres sites et destinations sont organisés et ont transformé des problématiques en enjeux puis en actions. Nous avons donc recherché des informations et échangé avec un panel d'acteurs autour des cinq thématiques intrinsèquement associées au modèle économique : le marché, l'organisation, les typologies de sites, les modalités d'accès à l'offre et les actions en matière de promotion commerciale. Nos recherches nous ont amenés dans les pays scandinaves (Norvège, Suède et Finlande), de l'arc alpin (Italie, Allemagne, Suisse, Autriche et Slovénie) mais aussi en Amérique du nord (Canada et Etats-Unis). Il est à noter qu'il n'existe pas de base de données à l'international concernant la filière nordique comme cela peut-être le cas pour la filière alpine (rapport annuel de Laurent Vanat par exemple).

Organisation et gouvernance

La majorité des « destinations » est sur un modèle organisationnel de type « éclaté » comme c'est le cas en France, ainsi la structuration des acteurs de la filière n'est pas linéaire et requiert des démarches spécifiques localement (Trysil, Norvège). Pour autant, des modèles intégrés existent comme en Russie (Hilpark) ou la gestion des différents centres de profit est assurée par une entité commune impactant fortement les modalités d'accès à l'offre (logique de pass commun). C'est également le cas pour certains sites à dominante alpine (Hias, Finlande) qui ont une gestion intégralement commune des activités, permettant à la filière nordique de profiter à la fois des moyens humains et matériels (département, sécurisation) mais aussi de la force de frappe d'outil de promotion commerciale (Mont-Saint-Anne, Canada) : d'ici à considérer que les possibilités existent pour un basculement entre les différents offres, il n'y a qu'un pas. Il existe opportunément des initiatives qui font sens dans le cadre d'évolution du modèle économique, comme la collaboration entre gestionnaires des sites et les prestataires locaux, ou le développement de centres de profit nouveaux « food and beverage » (Etat-Unis) ou une gestion (flexibilité du personnel (Suisse romande) sans préjudice sécuritaires ou encore un « pool » mutualisé basé sur un quart de la redondance nationale (Suisse allemande) mais avec, comme en France, une complexité de la redistribution. A l'échelle nationale, l'organisation est étonnamment liée aux logiques sportives avec des fédérations « pyramidales » entre comités et clubs (skifordnet, Norvège).

Une initiative remarquable : Trysil (Norvège)

Cette station norvégienne nichée dans le heartland a développé une gouvernance remarquable : elle est assurée par une vingtaine d'acteurs multisectoriels (intra et extra touristique). Les principes sont les suivants :

- ① intégration du ski de fond et des activités « nordiques » dans l'offre globale (et à l'année)
- ② une vision partagée à 15 ans (la stratégie long terme)
- ③ des élus minoritaires dans le processus de décision
- ④ facteurs clés de succès : des réunions (ré) régulières

Modalités d'accès à l'offre

Une certaine similitude existe avec les domaines français puisque le fourchette moyenne du pass journée adulte oscille entre 36 (Russie) et 20 € (Québec). Des logiques de réductions sont également proposées notamment avec des « guest cards » ou carte d'hôtes (Autriche). Mais le plus marquant est sans doute les accès basés sur le volontariat proposés par le skiforngnet (Norvège) avec des formules préformatées annuelles (57€ adulte, 62€ famille) ou à vie (1152€ en 2019) ou billette (Québec). En dehors des pass, il existe également des ventes de cartes topographiques ou d'activités numériques, autour de 10€ (Finlande). Aussi, la gratuité est effective pour tous (Etats-Unis), sur certains sites ou pour les séjournants d'un réseau partenaire (Canada), pour une catégorie d'âge (généralement moins de 26 ans : Norvège, Suède ou Finlande). Enfin, des logiques de pass intégrés existent (Kananaskis, Russie) ou pour 12 € sont compris les accès à toutes les activités (ski de fond, ski alpin, patinage ou encore pêche) ainsi que des stationnements payants (Norvège et Autriche) autour de 3 à 4€ (et même avec vérification caméra pour des sites norvégiens !)

constats, analyses, parangonnage la filière nordique en 2020

5 Les grands enjeux pour nourrir la stratégie

Enjeu > valorisation et « bonification » de l'expérience client

Aujourd'hui, les produits et les services ne suffisent plus : les pratiquants veulent des expériences. C'est particulièrement vrai pour la filière nordique où la « clientèle » envisage les offres sous de nouvelles manières, comme en témoignent les appels à « dépasser les attentes » et autres mantras à la mode. Dès lors, comment relancer ou faire émerger une proposition « nordique » attractive (donc visible de pleine nature ?) Il s'agit d'adopter une vision centrée sur le parcours utilisateur pour justement permettre de capitaliser sur la valeur d'usage et la qualité d'expérience « nordique » proposée à la cible prioritaire, à savoir le « client » (qui doit ici être entendu avant tout au sens de l'acteur). Il s'agit donc de prendre en compte la temporalité de ce parcours, à savoir avant, pendant et après. Chaque étape nécessite des approches méthodologiques et opérationnelles particulières et « poly formes » en caractérisant les facteurs bloquants et les leviers de développement avec comme objectif des évolutions pour améliorer ce parcours. Calibré selon une approche émotionnelle, il s'agit également de définir des principes d'expériences attractives et capables de faire rayonner la filière dans l'offre globale.

Enjeu > limiter la dyssymétrie entre tendances sociétales et attractivité

Alors que les tendances sociétales déjà identifiées au début des années 2000 se renforcent avec le temps (les fameux « 3R » : Ressourcement, Retrouvailles, Rupture), peu de filières ou de destinations ont concrètement développées des offres autour de ces propositions de valeurs (même si c'est aujourd'hui au cœur de la promotion commerciale). C'est le cas du « nordique » qui en pourtant tous les atouts mais n'a pas (encore) réussi à faire évoluer son image entre l'hyper-sportivité et une certaine monotonie perçue principalement par les débutants ou les non-pratiquants. Il s'agit donc de faire pivoter l'offre vers davantage d'attractivité pour de nouvelles clientèles (mise en scène, équipements et services sur le domaine, bien-être) sans toutefois dégrader l'attractivité sportive qui concentre à elle bon nombre de pratiquant des aires urbaines de proximité.

Enjeu > pérenniser les valeurs et fondamentaux de la filière nordique

L'évolution d'un modèle économique pour une filière ne doit pas faire table rase du passé et notamment de ses valeurs constitutives : pour le « nordique », la solidarité, la convivialité et l'apprentissage doivent rester au cœur de la proposition de valeur. En ce sens, s'il est certain que des méthodes et principes liés au marketing de l'offre doivent davantage être informés (et axés) (modèles) à venir, notamment dans une finalité d'une plus forte mise en tourisme (et au-delà d'une reconnaissance accrue en tant qu'acteur à l'économie et au développement du territoire), cela doit se faire par le prisme des fondamentaux mais dans une approche certainement renouvelée, c'est-à-dire en cohérence avec les tendances fortes et renouvelées de la demande mais aussi des acteurs de l'offre.