

# Comité de pilotage #6

## « Précisions stratégiques »

8.4 2021



AGENCE  
NATIONALE  
DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

REGION  
BOURGOGNE  
FRANCHE  
COMTE



CNSNM

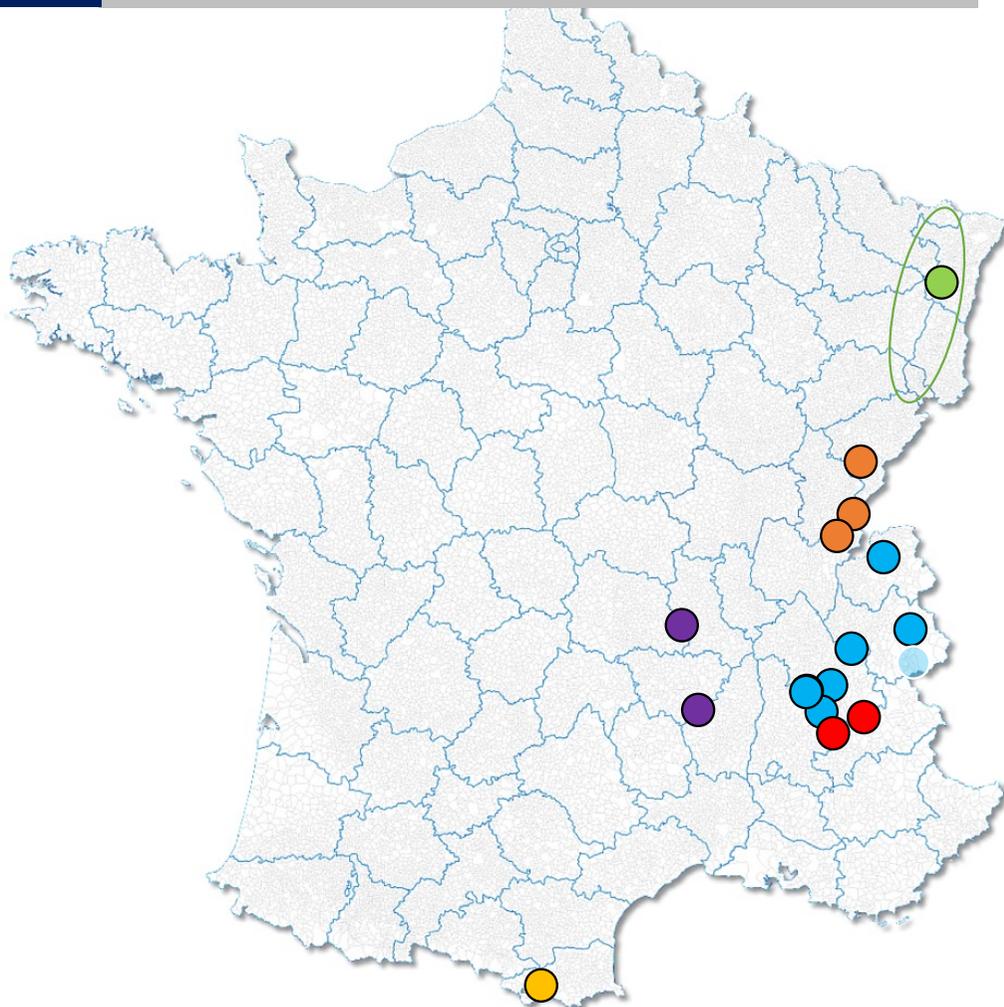


# Introduction

## POINTS D'ACTUALITÉ

# Accompagnement sites starter

## > Point d'actualité



### MASSIF DES VOSGES

CHAMP DU FEU BAS-RHIN  
MASSIF DES VOSGES

Modèle économique – Stade biathlon  
Mise en place Gouvernance à l'échelle massif

### MASSIF DU JURA

LES ROUSSES JURA  
HAUTES COMBES JURA  
MONTBENOIT DOUBS

Redevance – expérimentation évolution cadre juridique  
Evolution modèle gouvernance  
Redevance – facilitation gestion associative

### ALPES DU NORD

LES COULMES ISERE  
TRIEVES ISERE-DROME  
4 MONTAGNES ISERE  
NAVES SAVOIE  
LES ENTREMONTS SAVOIE  
LES MOISES HAUTE-SAVOIE

Evolution / Optimisation porte d'entrée du site  
Gouvernance locale  
Nordique dans nouveau positionnement du territoire  
Indicateurs de partage de la performance  
Gouvernance locale  
Positionnement logique spécialisation / diversification

### ALPES DU SUD

ANCELLE HAUTES ALPES  
DEVOLUY HAUTES ALPES

Modèle économique – réorganisation porte d'entrée  
Communication - animation

### MASSIF CENTRAL

FOREZ PUY DE DOME -LOIRE  
MEZENC HAUTE LOIRE

Evolution collaboration entre 2 portes d'entrée  
Plan de damage ajusté / partage d'expérience

### MASSIF DES PYRENNES

CAPCIR PYRENNES ORIENTALES

Création gouvernance échelle communautaire

# Accompagnement sites starter

## > Réflexion sur l'évolution de l'outil « redevance »

### Cadre

- Somme versée (*coût réel*) par un usager pour utiliser un service public en contre partie de services rendus
- 1985 = redevance « ski de fond » (mono activité)
- 2006 = redevance « toutes activités sur neige non motorisées autre que le ski alpin » (Multi-activités)
- Possibilité pour les associations départementales et de massif de percevoir la redevance

### Constats



- Outil dédié pour les collectivités organisatrices et gestionnaires
- Non assujettissement à la TVA
- Possibilité pour les associations départementales et de massif de percevoir la redevance



- Gestion contraignante
- Impossibilité de faire vendre la redevance nordique par d'autres acteurs touristiques du territoire
- Impossibilité de packager

# Accompagnement sites starter

## > Réflexion sur l'évolution de l'outil « redevance »

### BESOINS

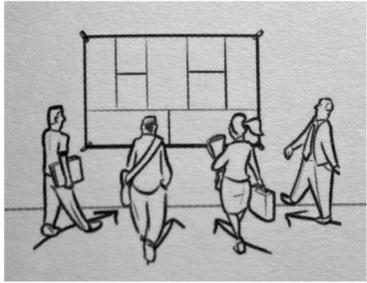
- Intégration possible dans un **produit packagé** ou un produit touristique « **all inclusive** »
- Rendre possible la **commercialisation par des tiers privés** (hébergeurs, loueurs, prestataires d'activités, ...),
- **Anticiper l'évolution de l'offre** des domaines nordiques avec des activités neige et hors-neige,
- Identifier la possibilité d'être dans un **dispositif non-assujetti à la TVA**.

### PROPOSITION

- **Mobilisation d'une expertise juridique** en vue d'identifier des propositions d'évolution (Estimation = 8 640 €)
  - Identifier des solutions/propositions pour ajuster le cadre actuel de la « redevance nordique »
  - Identifier d'autres outils de financement public
  - Identifier avantages/inconvénients, forces/faiblesses de chacun
- Mise en place d'un **groupe de travail** (*représentants : AD, gestionnaires, Etat, partenaires*)
- **Expérimentation**

# Où en sommes-nous ?

1



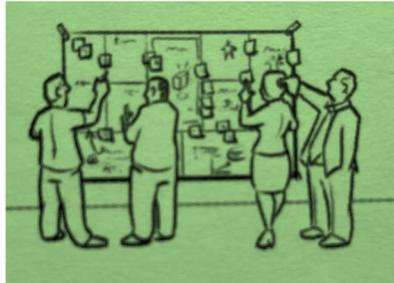
**MOBILISER**

2



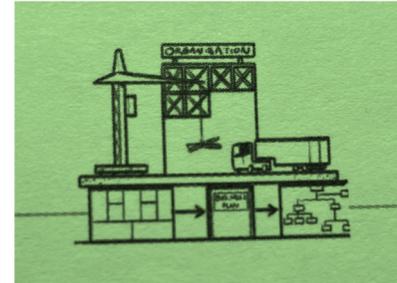
**COMPRENDRE**

3



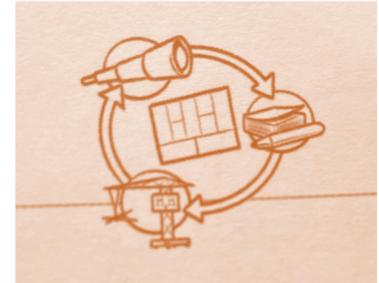
**CONCEVOIR**

4



**DÉPLOYER**

5



**GÉRER**



## **Partie 1 : MODELE ECONOMIQUE**

**#1 rappels des grandes orientations**

**#2 précisions stratégiques**

**#3 et concrètement ?**

## **Partie 2 : GOUVERNANCE**

**#4 besoins des sites**

**#5 projet**

# Partie 1

# MODELE ECONOMIQUE

# #1

---

MODELE ECONOMIQUE

Rappels des grandes  
orientations

# Rappels

## #1 Choix d'une orientation vers la stratégie « client »

*= Travailler par le prisme de la stratégie « clients » sachant que les deux autres orientations (neige et couts) sont complémentaires et intégrables à cette orientation pour répondre à la diversité des offres existantes.*

**Stratégie client = ACCUEIL, ANNUEL, ANIMÉ**

# Rappels

Choix d'une orientation vers la stratégie « client »



**#2**

**ZA<sup>3</sup>MO** (ZONES D'ACCUEIL ET D'ACTIVITÉS ANIMÉES EN MONTAGNE OUVERTE À L'ANNÉE)

Une porte d'entrée multi-activités

Une offre intégrée au territoire

Une offre animée sur l'année

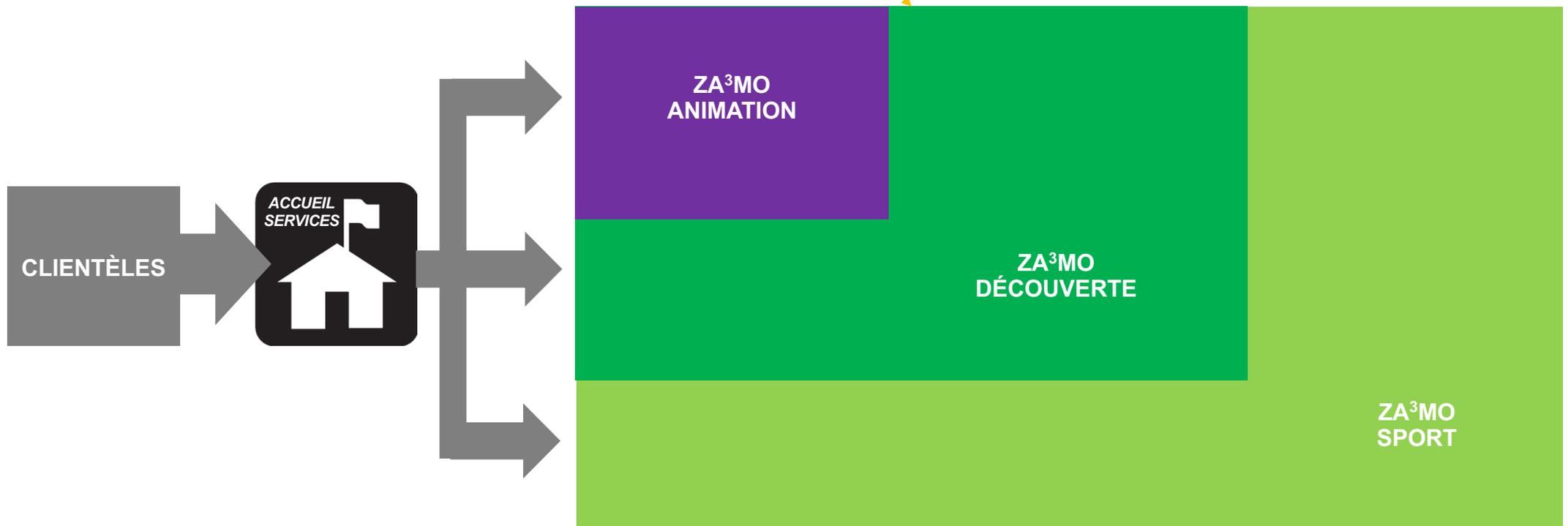


**= nécessité de faire évoluer le modèle économique**

# Rappels

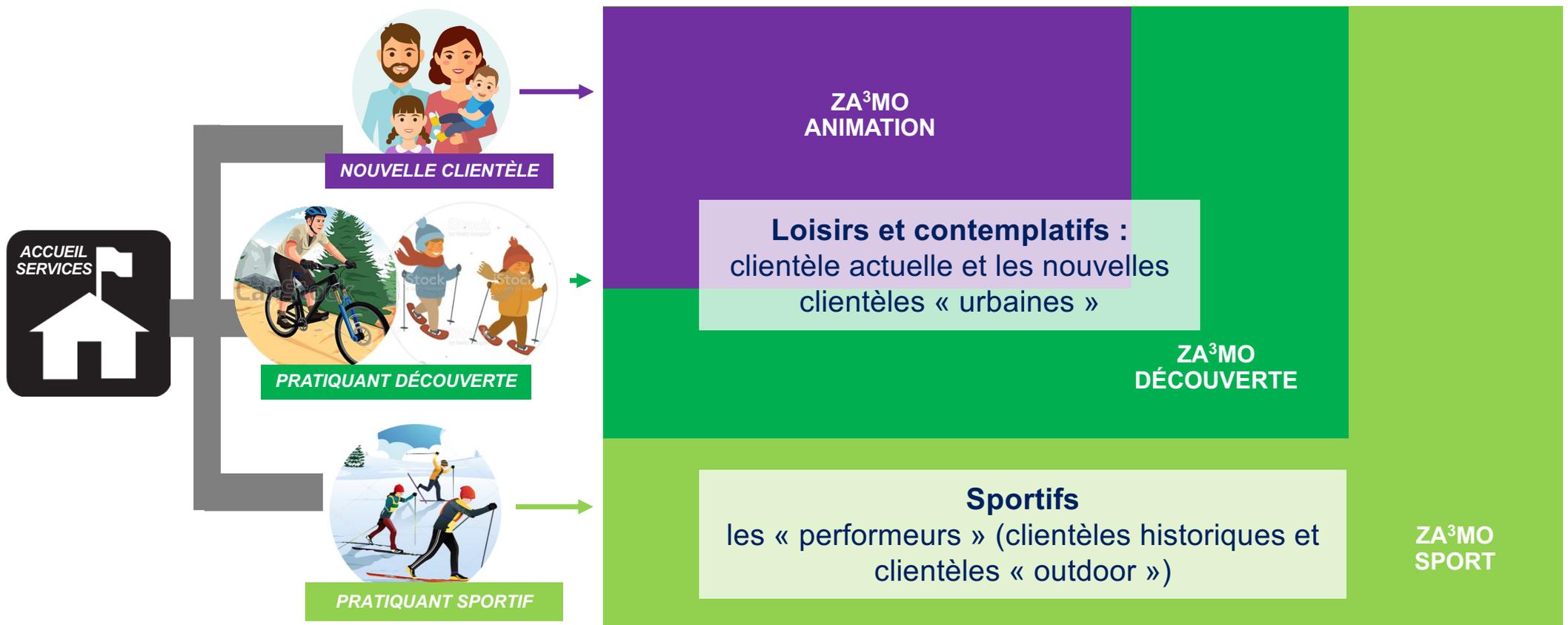
## #3 Stratégie client = ACCUEIL COMMUN DE QUALITÉ

Lien volontaire avec les orientations du CNDN



# Rappels

## #4 Les clientèles cibles



# #2

MODELE ECONOMIQUE

# Précisions stratégiques

**ZA<sup>3</sup>MO**  
**quel cahier des**  
**charges?**

## Précisions



### Cahier des charges

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

**Offre**

=

**Services** (dont location et accompagnement)

+

**Parcours**

**ZA<sup>3</sup>MO**

**quelles activités  
saisonnères /  
annuelles?**

# Précisions

## Les activités : exemples d'activités toutes saisons

		PERIMÈTRE NEIGE & HORS NEIGE	LOC	ACC
		BIATHLON	X	X
		DECOUVERTE DES MILIEUX	-	X
		JEUX ENFANTS	-	-
		TRAPPEURS / INSOLITE	X	X
		MARCHE NORDIQUE	X	X
		ORIENTATION (COURSE OU LUDIQUE)	-	X
		TRAINEAUX À CHIEN	X	X
		AUTRES....(HÉBERGEMENTS...)	X	X
		<b>+ PROGRAMME D'ANIMATION</b>	-	-

# Précisions

Les activités : exemples d'activités à distinguer selon le périmètre neige-hors neige

	PERIMÈTRE NEIGE	LOC	ACC
	SKI DE FOND	X	X
	FAT BIKE	X	X
	LUGE	X	X
	RAQUETTES	X	X
	PROMENADE VOIE BLANCHE	-	-
	TRAINEAUX À CHIENS	X	X
	MOON-BIKE	X	X
	SKI JOERING	X	X
	SKI DE RANDONNE NORDIQUE	X	X
	SNOW TUBBING / AIRBOARD	X	X
	AUTRES....	-	-

	PERIMÈTRE HORS NEIGE	LOC	ACC
	VTT	X	X
	TROTINETTE AE	X	X
	ACTIVITE SUR CORDE	X	-
	RANDONNEE	-	X
	PROMENADE	X	X
	SKI ROUE	X	X
	AUTRES....	X	X

**+ PROGRAMME D'ANIMATION**

**ZA<sup>3</sup>MO**

**Quels services ?**

# Précisions

## Les services : exemples

V	LES SERVICES	PAYANT	NON-PAYANT
	STATIONNEMENT	-	X
	LOCATION	X	-
	TOILETTES	-	X
	RESTAURATION	X	-
	ENTRETIEN / REPARATION	X	X
	ACCOMPAGNEMENT	X	-
	VESTIAIRE/DOUCHE	X	X
	ESPACE CHILL	inclus	-

Corpus de services minimums à toutes les za<sup>3</sup>mo

**ZA<sup>3</sup>MO**

**Quelles typologies de sites?**

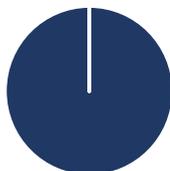
# Précisions

> **ZA<sup>3</sup>MO = pour quelles typologies de sites ?**

**4 grandes typologies avec l'offre actuelle**

*exemples*

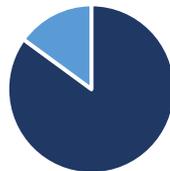
**#1** « nordique unique »



= sites dont l'offre est très majoritairement voire exclusivement liée aux activités nordiques

- Col de la Loge
- Naves
- Col de la Llose

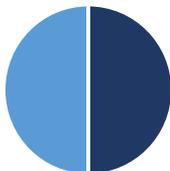
**#2** « nordique leader »/saison



= sites dont l'offre nordique est la dimension la plus importante de la composante d'attractivité

- Bessans
- Revard
- Beille

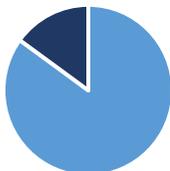
**#3** « nordique partagé »



= sites dont l'offre nordique est une composante à part entière de l'attractivité mais pas majoritaire

- Les Saisies
- La Bresse
- Autrans

**#4** « nordique additionnel »



= sites dont l'offre nordique est une composante qualifiée d'« additionnelle » à l'offre globale

- Méribel
- La Plagne

# Précisions

#1

« nordique unique »



complet

Renforcer l'attractivité annuelle et pleine nature de l'offre et développer les centres de profits en adéquation avec les clientèles cibles dont prioritairement les nouvelles clientèles

#2

« nordique leader » / saison



partiel

Diversifier l'offre annuelle et de pleine nature notamment pour les « non-performeurs ».

#3

« nordique partagé »

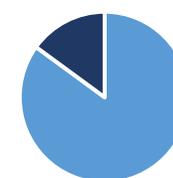


adapté ++

Renforcer l'ancrage des activités annuelles et de pleine nature au sein de l'offre globale.

#4

« nordique additionnel »



adapté +

La dimension actuelle de l'offre nordique ne permet pas d'envisager un développement de type ZA<sup>3</sup>MO.

ZA<sup>3</sup>MO  
Niveau de développement / transformation préconisé

Objectifs prioritaires de la ZA<sup>3</sup>MO

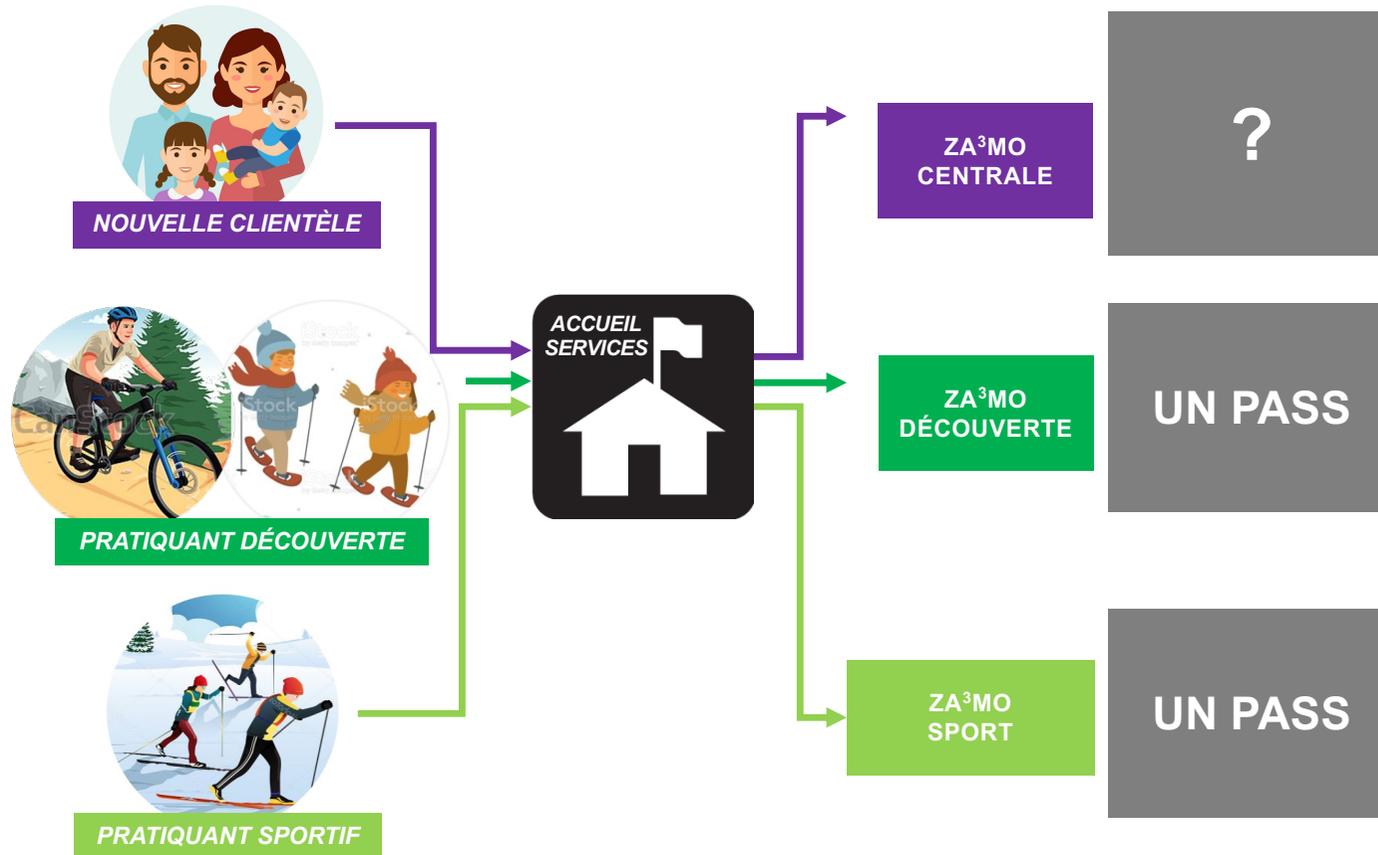
- **1 LIEU D'ACCUEIL BIEN IDENTIFIÉ**
- **2 à 3 ACTIVITES À L'ANNÉE**
- **DES SERVICES ADAPTÉS QUALIFIÉS**

**ZA<sup>3</sup>MO**

**quelles modalités  
d'accès à l'offre ?**

# Précisions

## Modalités possibles d'accès à l'offre ZA<sup>3</sup>MO



# Précisions

## 3 modalités possibles d'accès à l'offre à l'espace « central » de la ZA<sup>3</sup>MO



**NOUVELLE CLIENTÈLE**

**TOUT EST GRATUIT**  
(notion de service public)

*C'est quoi ?*

Le cout est supporté par la collectivité support qui investit en espérant qu'il y aura potentiellement des retombées économiques indirectes le territoire.

**UN PASS POUR LES**  
**ACTIVITES**

Le cout peut-être tout ou partie partagé entre la collectivité et un gestionnaire. Un pass unique pour un panel d'activités.

**ENTREE LIBRE MAIS PASS**  
**PAR ACTIVITÉ**

Le cout peut-être 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.

# Précisions

## 3 modalités possibles d'accès à l'offre à l'espace « central » de la ZA<sup>3</sup>MO

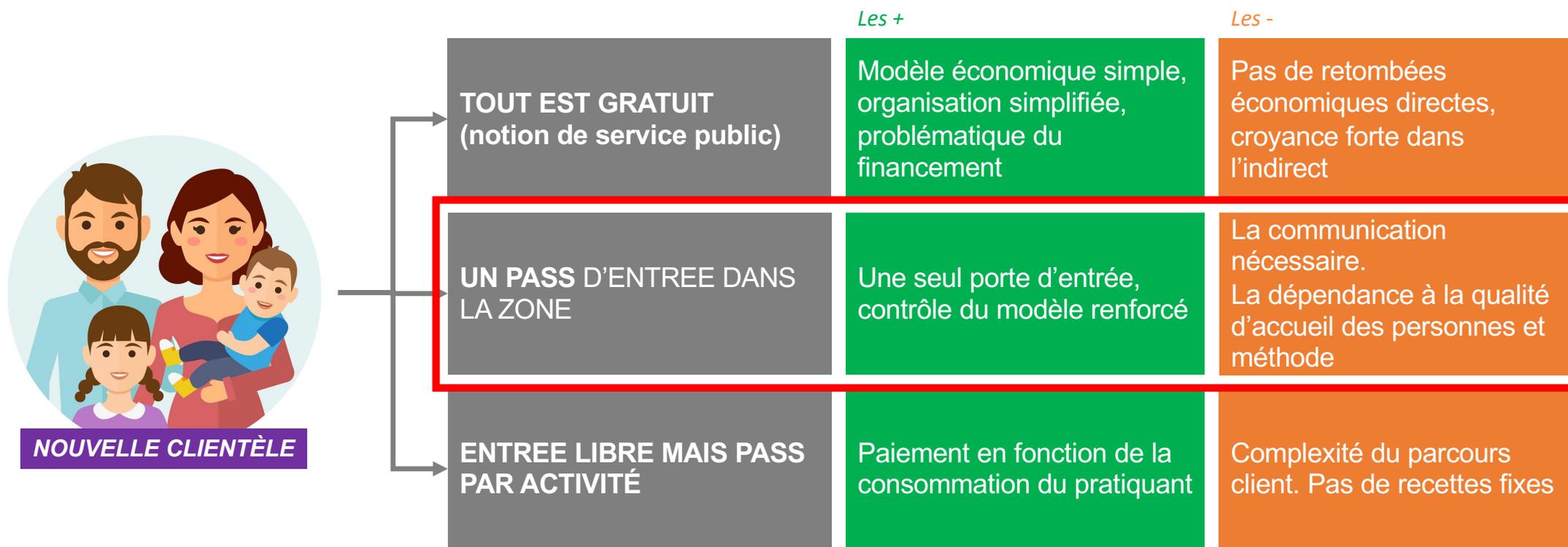


	<i>Les +</i>	<i>Les -</i>
<b>TOUT EST GRATUIT</b> (notion de service public)	Modèle économique simple, organisation simplifiée	Problématique du financement, pas de retombées économiques directes, croyance forte dans l'indirect
<b>UN PASS D'ENTREE DANS LA ZONE</b> (outils : pass + bracelet)	Une seule porte d'entrée, contrôle du modèle renforcé	La communication nécessaire. La dépendance à la qualité d'accueil des personnes et méthode
<b>ENTREE LIBRE MAIS PASS PAR ACTIVITÉ</b> (outils : bracelet, carte à points)	Paiement en fonction de la consommation du pratiquant	Complexité du parcours client. Pas de recettes fixes

# Précisions

## 3 modalités possibles d'accès à l'offre à l'espace « central » de la ZA<sup>3</sup>MO

### Préconisation



# #3

MODELE ECONOMIQUE

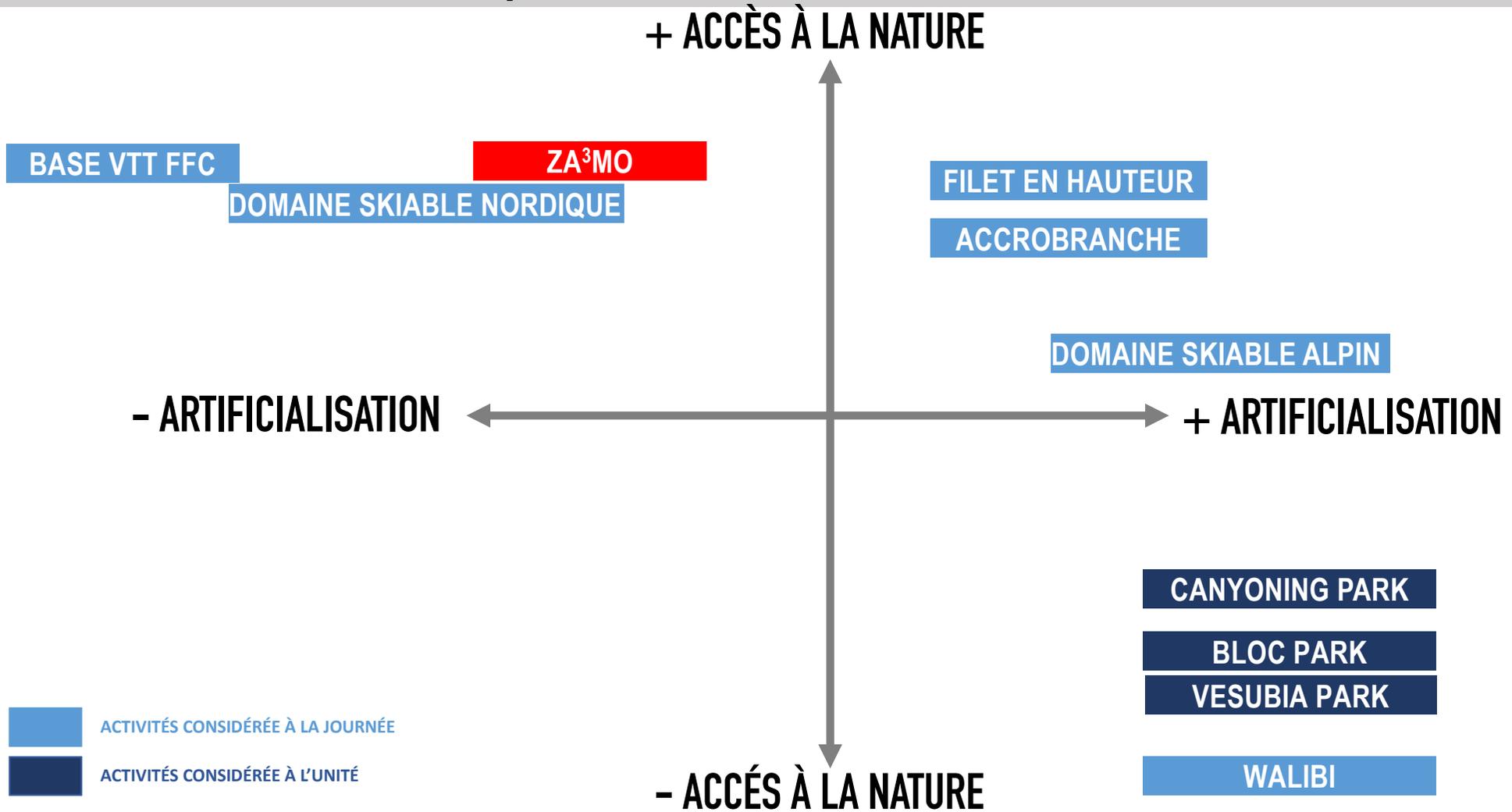
# Et concrètement ?

**ZA<sup>3</sup>MO**

**Et si on parlait des  
recettes potentielles ?**

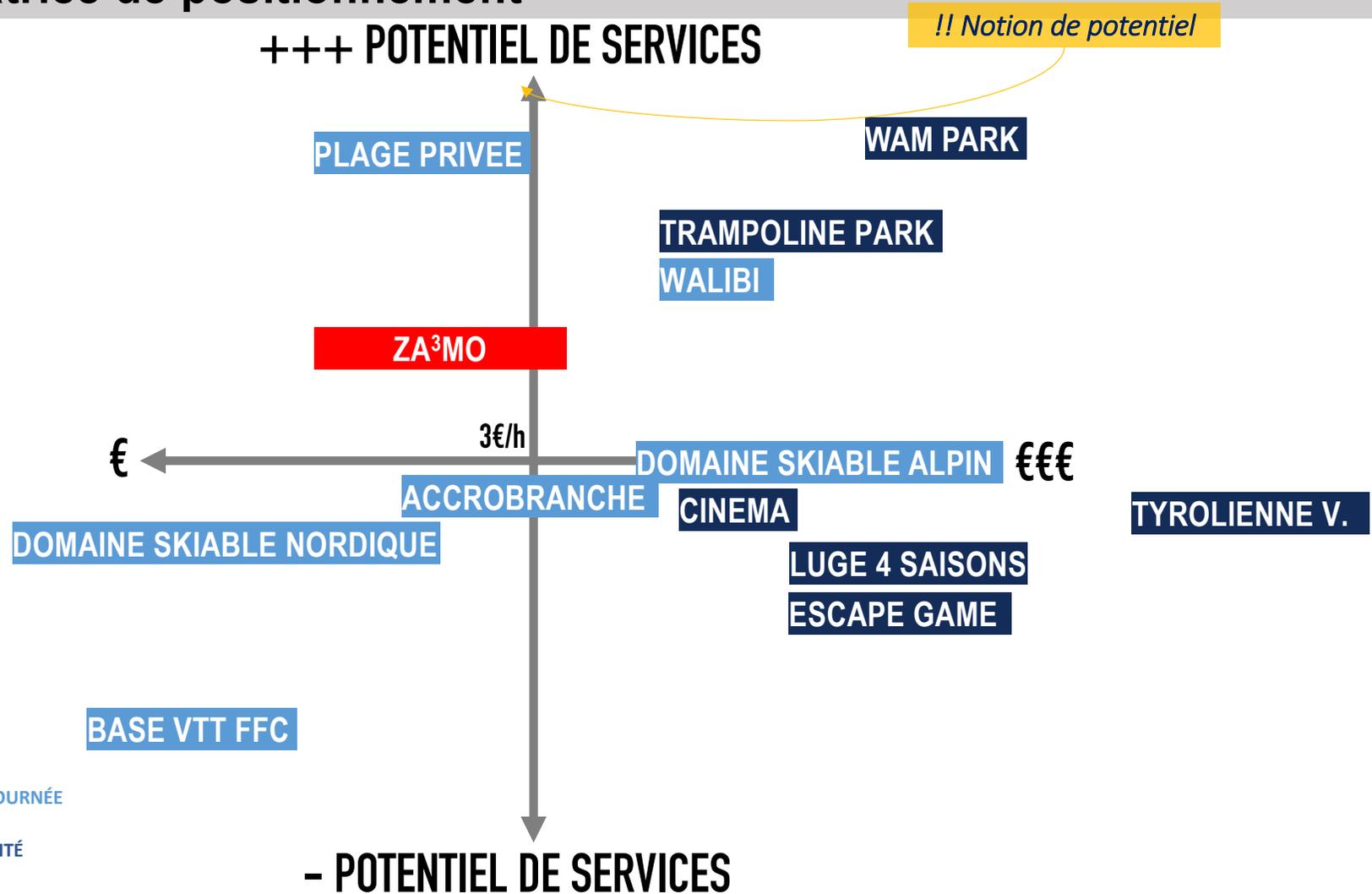
# Et concrètement ?

## Les recettes : matrice de positionnement



# Et concrètement ?

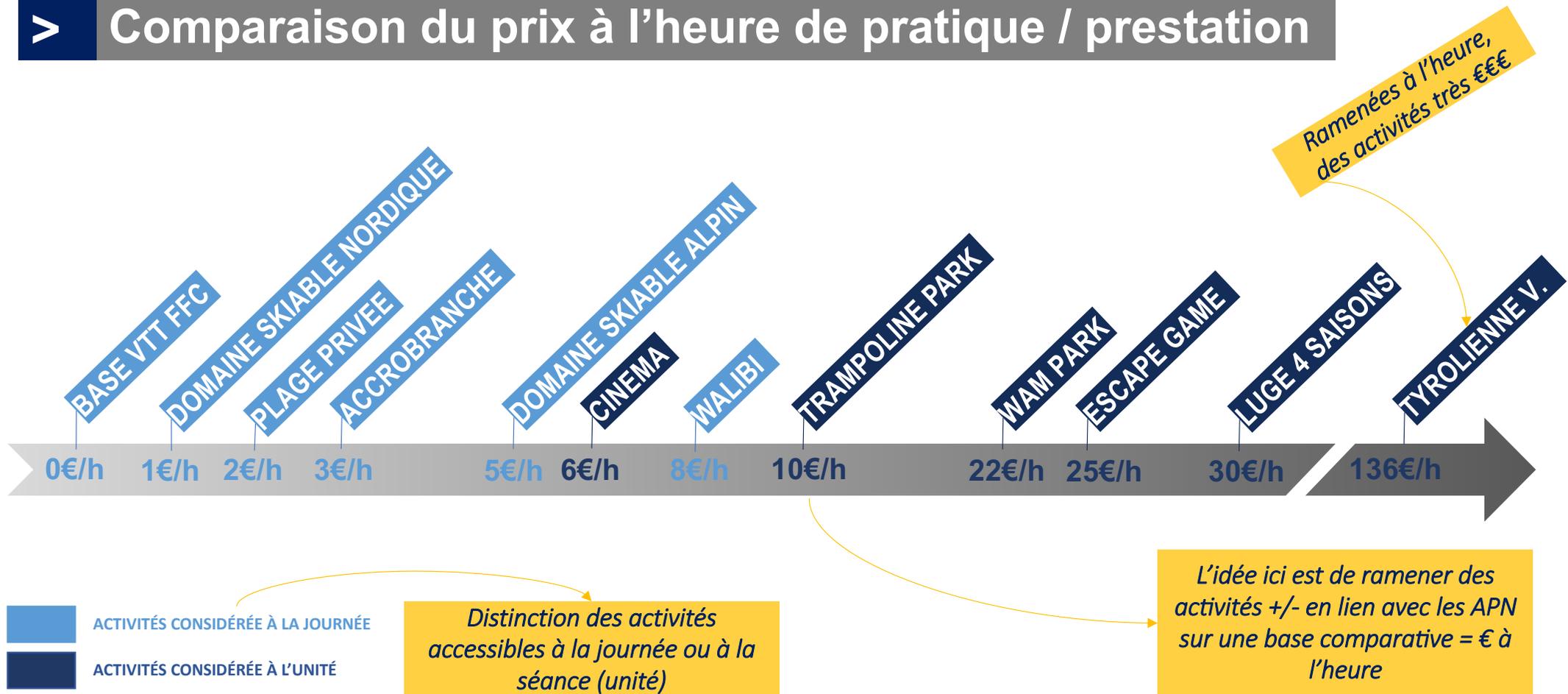
## Les recettes : matrice de positionnement



# Et concrètement ?

Les recettes : stratégie prix par l'outil décisionnel de la frise

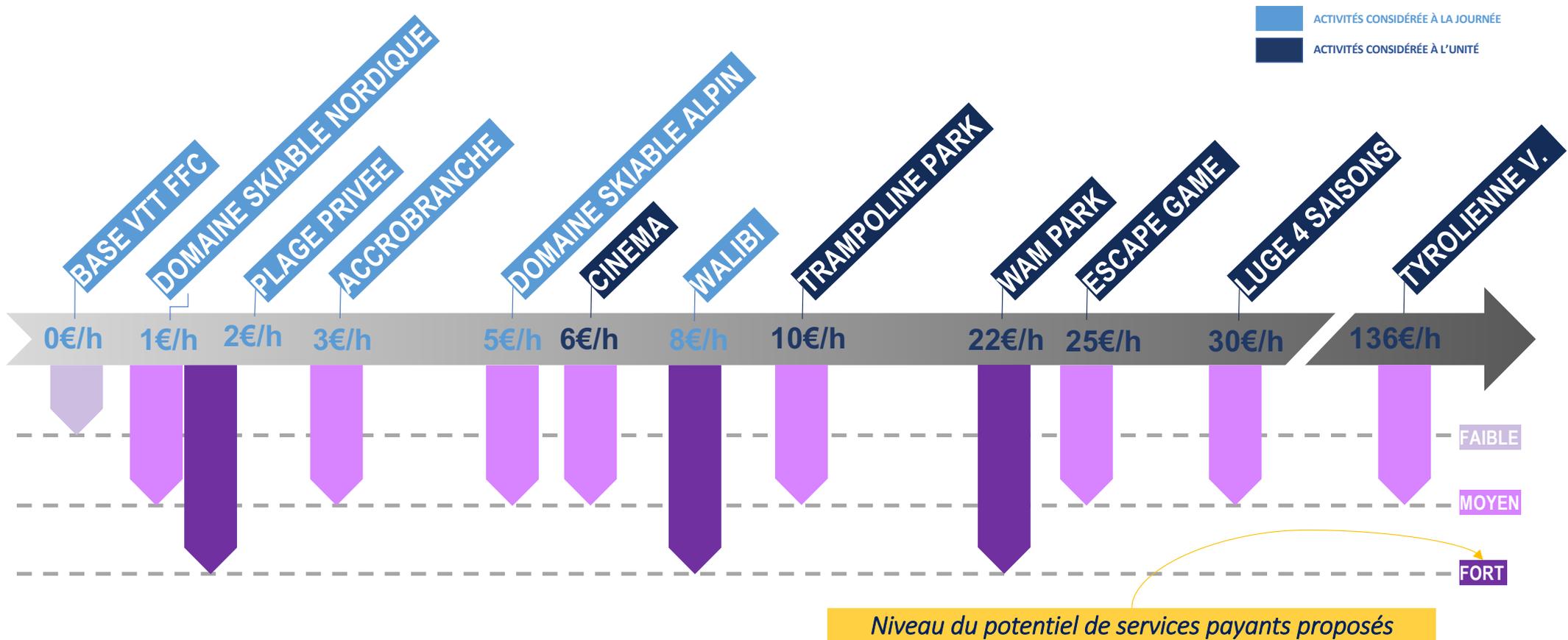
## > Comparaison du prix à l'heure de pratique / prestation



# Et concrètement ?

Les recettes : stratégie prix par l'outil décisionnel de la frise

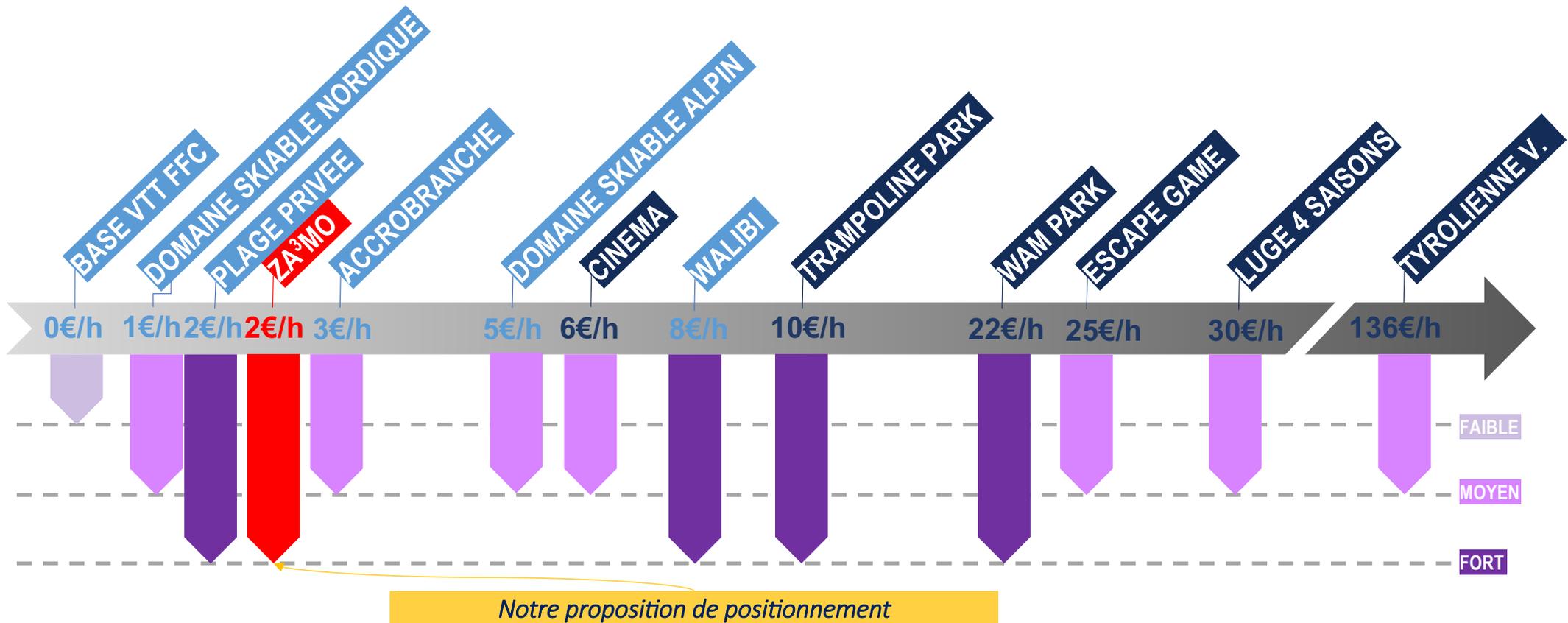
## > Potentiels de services payants associés



# Et concrètement ?

Les recettes : stratégie prix par l'outil décisionnel de la frise

## > Potentiels de services payants associés



# Et concrètement ?

## Les recettes : stratégie tarifaire

### > Positionnement tarifaire / « prix cible » de la ZA<sup>3</sup>MO

ZA<sup>3</sup>MO ANIMATION



NOUVELLE CLIENTÈLE

PERIMETRE NEIGE ET  
HORS-NEIGE  
UN PASS POUR  
LES ACTIVITES

environ  
**15€/pers.**  
l'accès journée

Correspond à 2€/h pour  
8h en exploitation

# Et concrètement ?

## Les recettes : stratégie tarifaire

### > Quelles offres et services pour un pass journée ?

#### ZA<sup>3</sup>MO ANIMATION



UN PASS POUR LES ACTIVITÉS

environ  
**15€/pers.**  
l'accès journée

**UN PROGRAMME D'ANIMATION**  
(= MISE EN DYNAMIQUE DES ACTIVITÉS)

**UN PANEL D'OFFRES**

**DES PARCOURS ENTRENUS, SÉCURISÉS ET LUDIQUES**

**UN PANEL DE SERVICES DÉDIÉS ET DE QUALITÉ**

ANIMATIONS POUR LES ACTIVITÉS  
ANIMATIONS PONCTUELLES  
AUTRES...

JEUX POUR LES ENFANTS  
TAPIS ROULANT (SI EXISTANT)  
AUTRES...(fonction des sites)

PARCOURS LUDIQUE SÉCURISÉS  
MINI PARCOURS VÉLO  
AUTRES...(fonction des sites)

STATIONNEMENT

LOCATION

TOILETTES

RESTAURATION

ENTRETIEN / REPARATION

ACCOMPAGNEMENT

VESTIAIRE/DOUCHE

ESPACE CHILL

# Et concrètement ?

## Les recettes : stratégie tarifaire

### > Positionnement tarifaire / « prix cible » de la ZA<sup>3</sup>MO

#### ZA<sup>3</sup>MO DÉCOUVERTE



PERIMETRE NEIGE  
UN PASS PAR  
ACTIVITE

PERIMETRE HORS-NEIGE  
ACCÈS GRATUIT

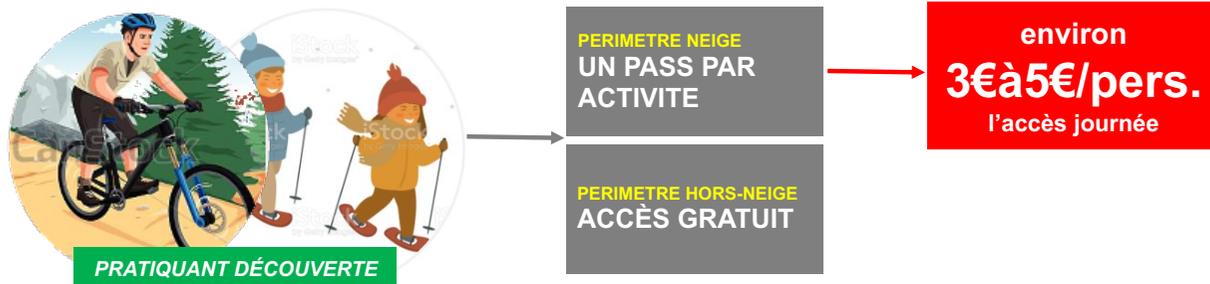
environ  
**3€ à 5€/pers.**  
l'accès journée

# Et concrètement ?

## Les recettes : stratégie tarifaire

### > Quelles offres et services pour un pass journée ?

#### ZA<sup>3</sup>MO DÉCOUVERTE



DES PARCOURS PLUS LONGS, ENTRENUS ET LUDIQUES

DES « STATIONS » POUR LES CONTEMPLATIFS

UN PANEL DE SERVICES DÉDIÉS ET DE QUALITÉ

(SELON LES SITES)

MAINTIENT D'UN ESPACE D'ACCÈS NON PAYANT ?

STATIONNEMENT

LOCATION

TOILETTES

RESTAURATION

ENTRETIEN / REPARATION

ACCOMPAGNEMENT

VESTIAIRE/DOUCHE

ESPACE CHILL

# Et concrètement ?

## Les recettes : stratégie tarifaire

### > Positionnement tarifaire / « prix cible » de la ZA<sup>3</sup>MO

ZA<sup>3</sup>MO SPORT



PRATIQUANT SPORTIF

PERIMETRE NEIGE  
UN PASS SKI

PERIMETRE HORS-NEIGE  
ACCÈS GRATUIT

**10€**  
l'accès journée

# Et concrètement ?

## Les recettes : stratégie tarifaire

### > Quelles offres et services pour un pass journée ?

#### ZA<sup>3</sup>MO SPORT



PRATIQUANT SPORTIF

PERIMETRE NEIGE  
UN PASS SKI

PERIMETRE HORS-NEIGE  
ACCÈS GRATUIT

**10€**  
l'accès journée

UN DOMAINE SKIABLE BALISÉ, SÉCURISÉ ET  
ENTRETENU

ACCÈS À LA ZONE D'INITIATION

UN PANEL DE SERVICES DÉDIÉS ET DE QUALITÉ

STATIONNEMENT

LOCATION

TOILETTES

RESTAURATION

ENTRETIEN / REPARATION

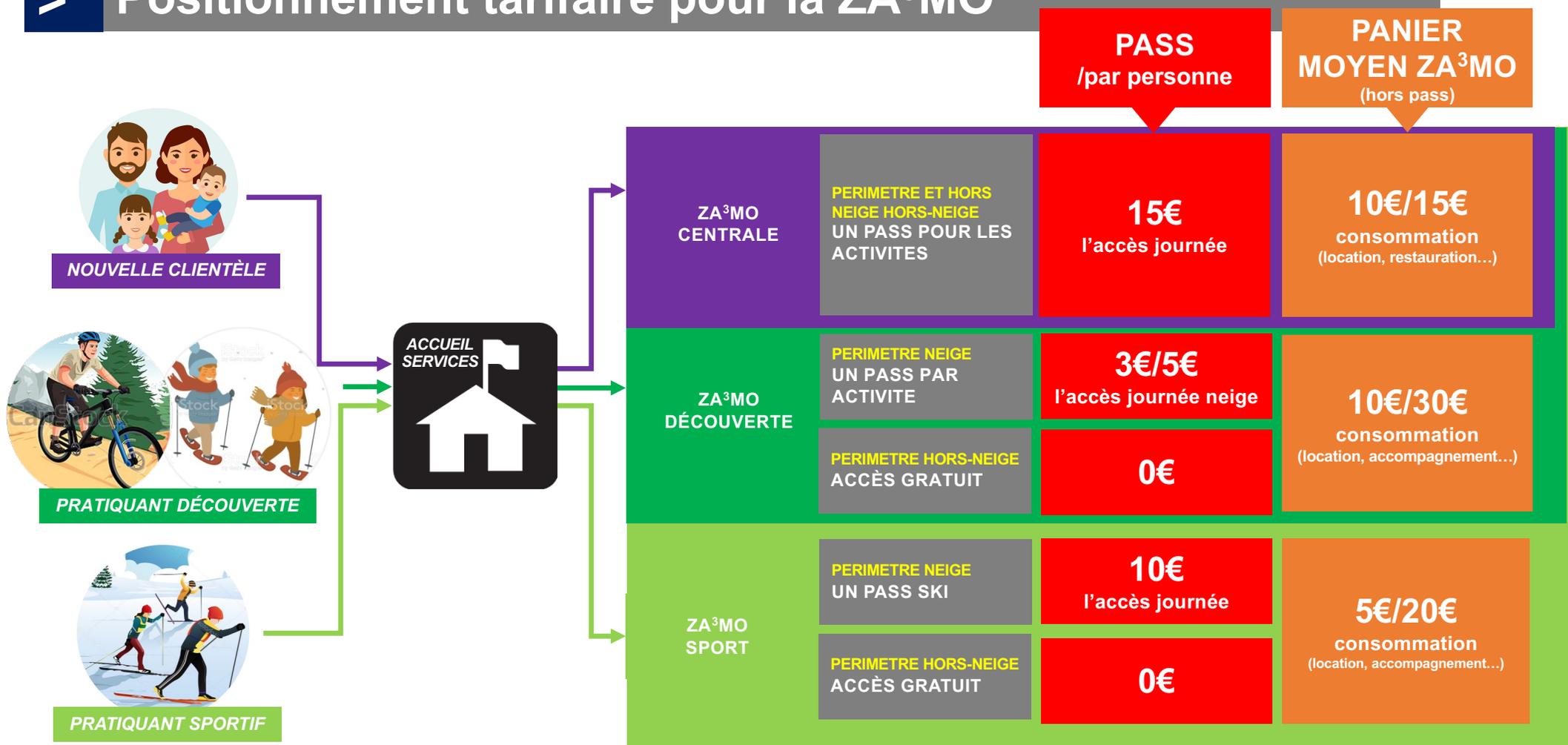
ACCOMPAGNEMENT

VESTIAIRE/DOUCHE

ESPACE CHILL

# Et concrètement ?

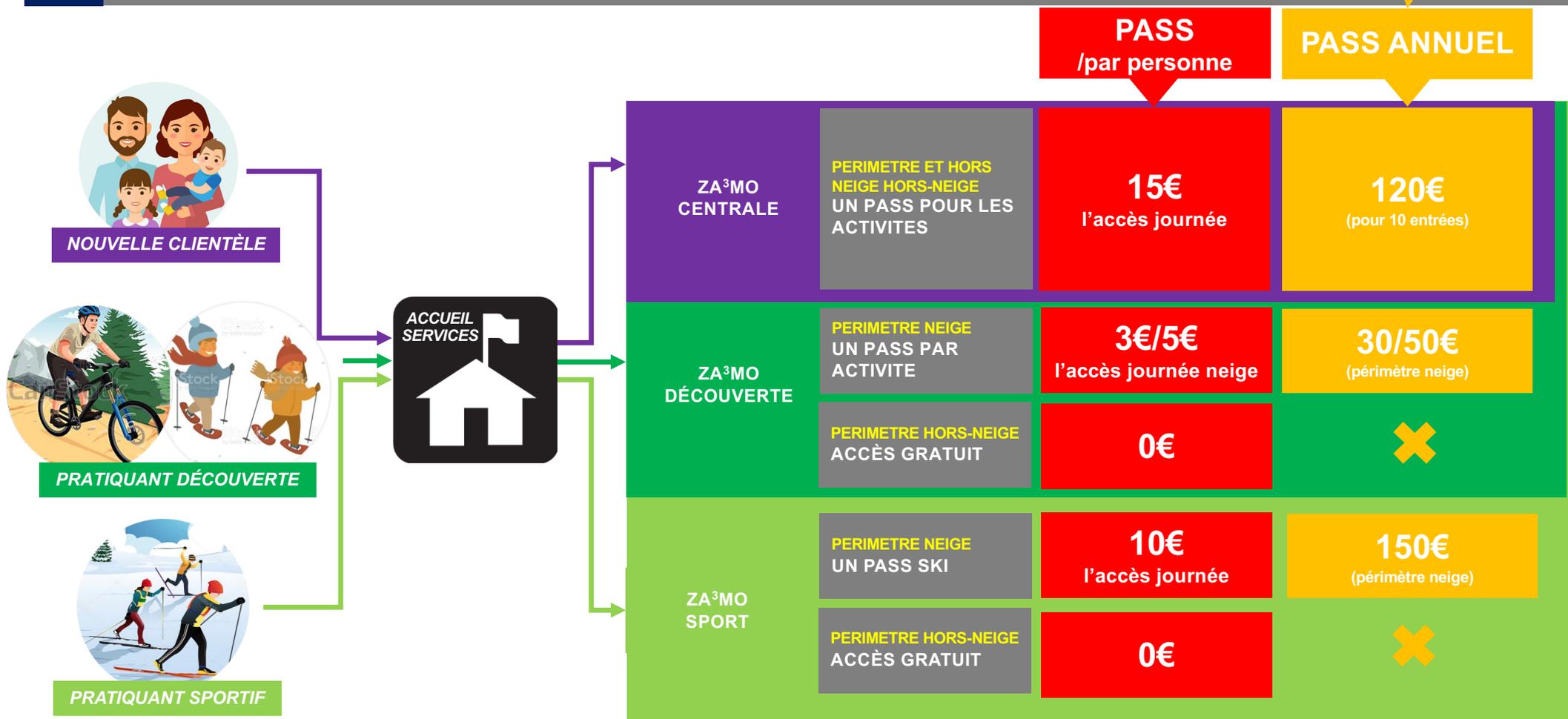
## > Positionnement tarifaire pour la ZA<sup>3</sup>MO



# Et concrètement ?

## > Stratégie tarifaire pour les ZA<sup>3</sup>MO

Logique d'avance de trésorerie



# Et concrètement ?

## RECETTES PROJÉTÉES

### > Evaluation des volumes

#### ZA<sup>3</sup>MO ANIMATION

Le volume de 230 jours d'exploitation a été calculé en prenant en compte les vacances scolaires, WE et mercredi et jours fériés (=232 jours précisément)



NOUVELLE CLIENTÈLE

UN PASS POUR LES ACTIVITES

environ  
**15€/pers.**  
l'accès journée

une moyenne de 60  
entrées par jours

230 jours  
d'exploitation

Environ/fourchette

**210 K€**

CONSOMMATION  
SUPPLÉMENTAIRE

**10€/15€**

Environ 14000 personnes

**175 K€**

60 entrées x 230 jours = +/- 14000 personnes (=13800 personnes précisément)

**385 K€**

Environ/fourchette

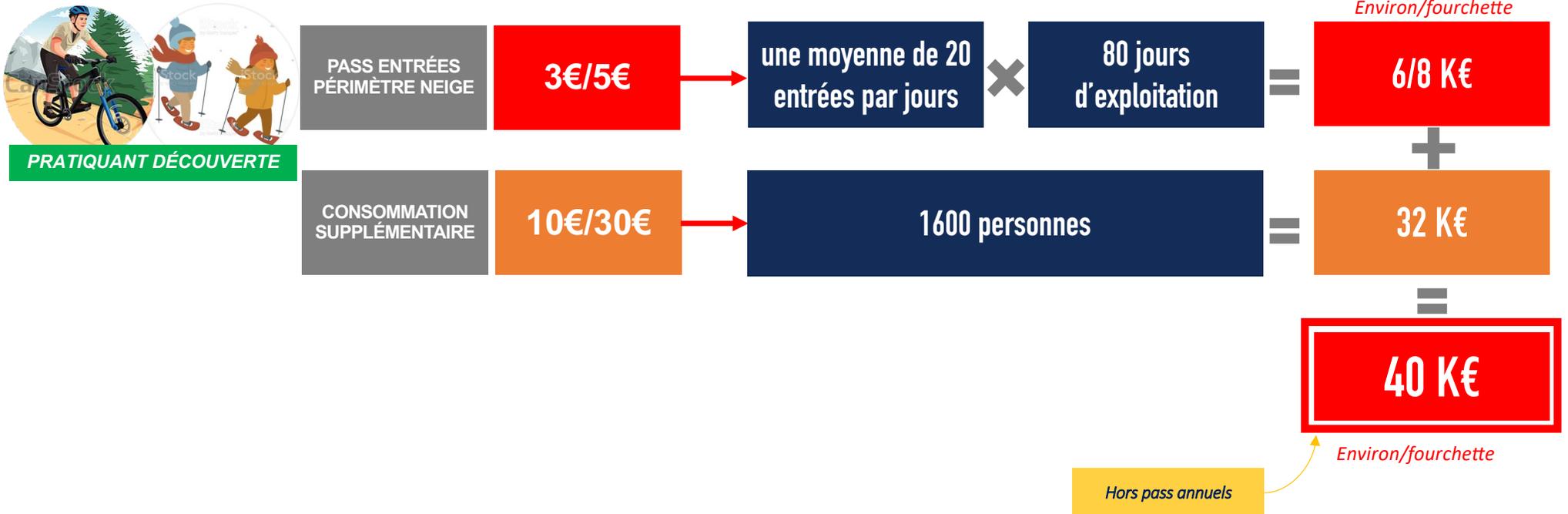
Hors pass annuels

# Et concrètement ?

## RECETTES PROJÉTÉES

### > Evaluation des volumes

#### ZA<sup>3</sup>MO DÉCOUVERTE



# Et concrètement ?

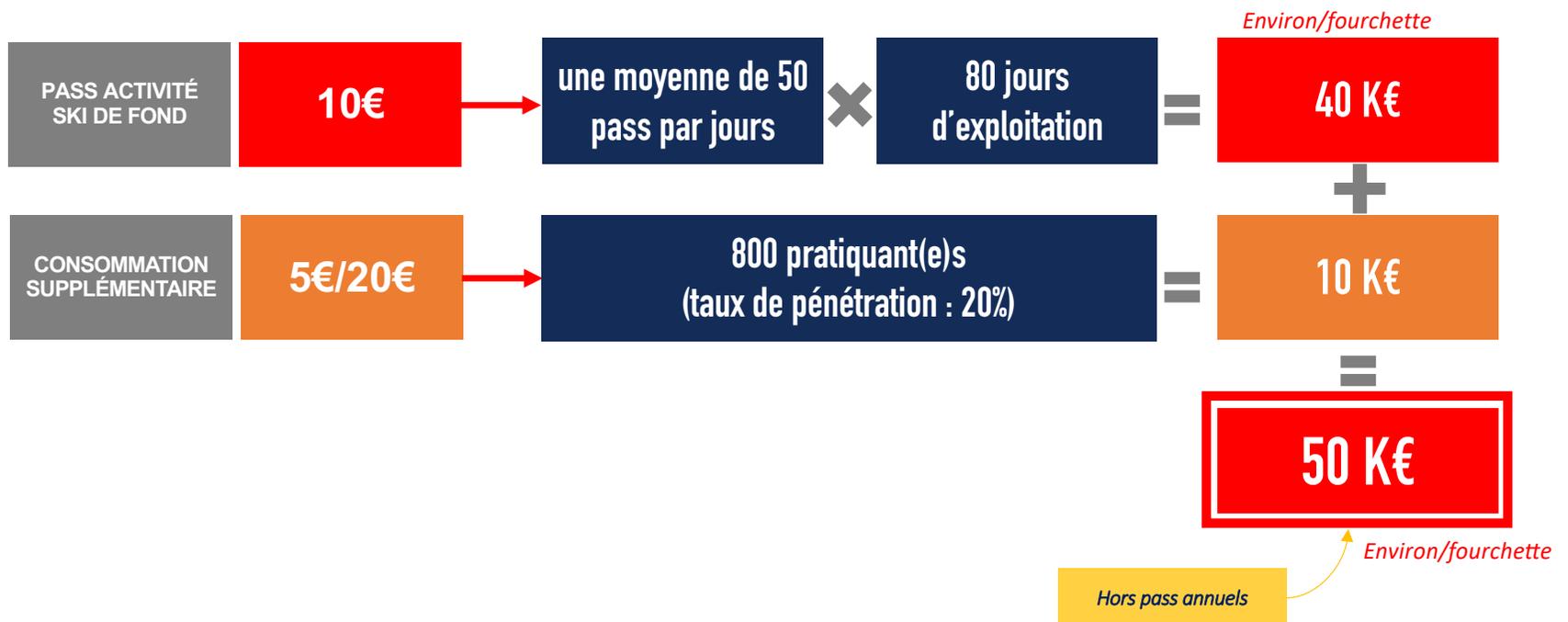
## Les recettes : volume

### > Evaluation des volumes

#### ZA<sup>3</sup>MO SPORT

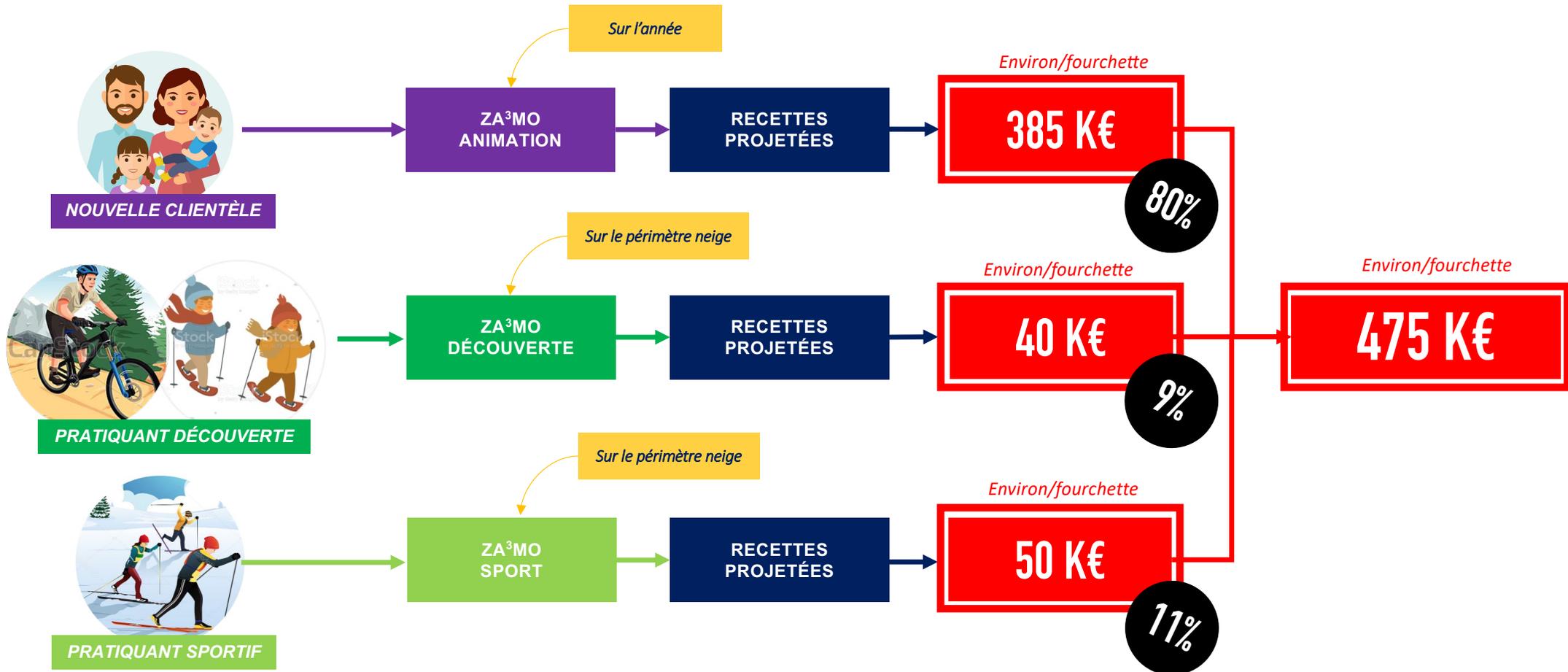


PRATIQUANT SPORTIF



# Et concrètement ?

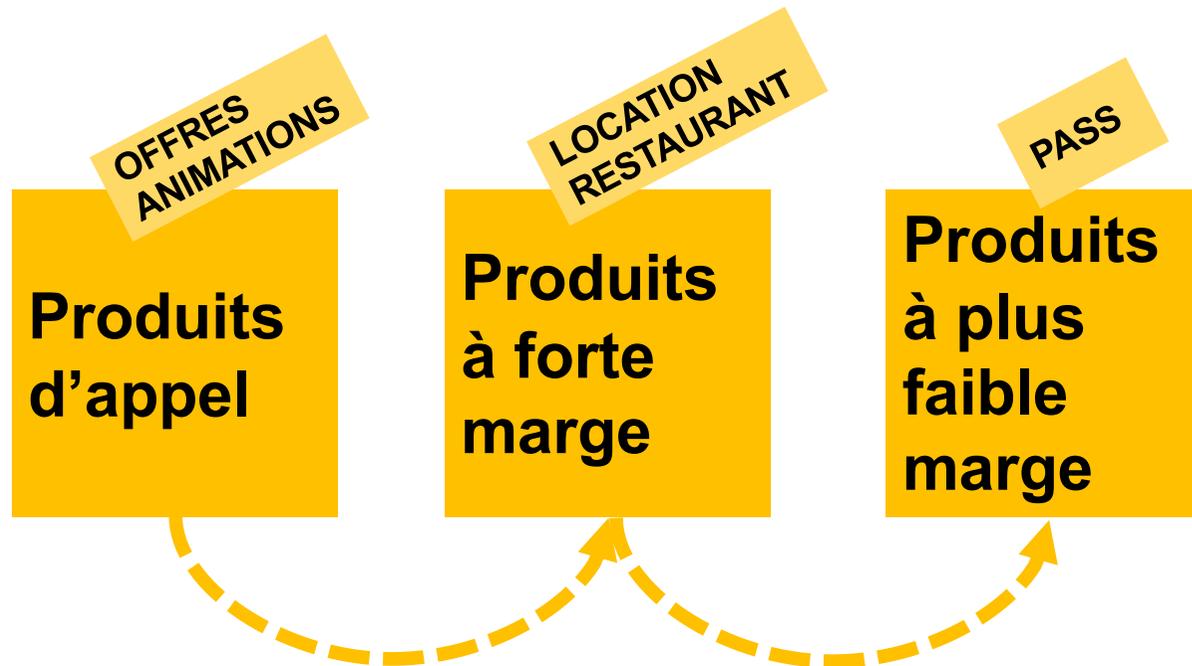
## > Récapitulatif



# Et concrètement ?

Les recettes : logique d'équilibre entre les centres de profits

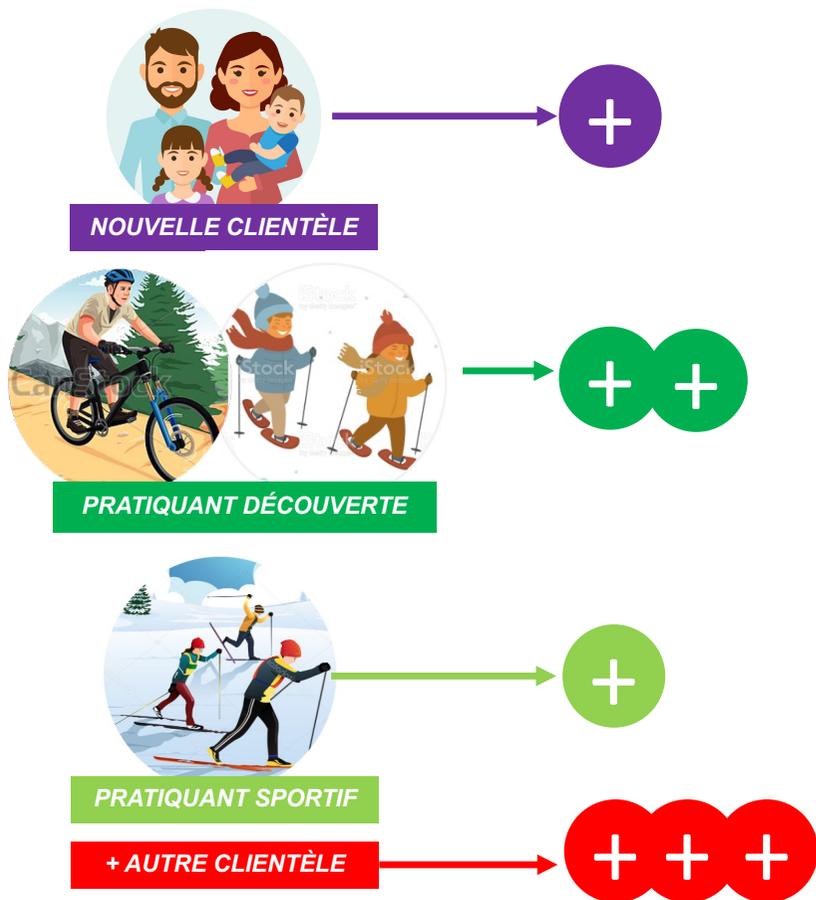
## > EQUILIBRE ENTRE LES DIFFERENTS TYPES DE CENTRES DE PROFIT



# Et concrètement ?

Les recettes : nouveaux modèles de location ?

## > DE LA POSSESSION À L'USAGE



**Abonnement sur une durée déterminée pour un accès à du matériel locatif multi-activités.**

Les urbains n'ont pas beaucoup d'espaces de stockage

Avoir un matériel toujours bien entretenu et récent

**ZA<sup>3</sup>MO**

**Et si on parlait des  
charges potentielles ?  
(hors investissement)**

# Et concrètement ?

## Les charges : principes d'évaluation

### > Evaluation des charges sur une ZA<sup>3</sup>MO « spécimen »

#### Fonctionnement annuel (= principe d'agilité et de polyvalence)

40%

Accueil	2 ETP
Animation	1,5 ETP
Direction	0,5 ETP
Location, entretien...	2 ETP
Damage, secours	1 ETP
Snack / Bar locavore	1,5 ETP

Principe d'agilité, de polyvalence  
!! Approche par ETP

= **8,5 ETP** = **330 K€** *Environ/fourchette*

Lissé sur l'année  
Pour un équivalent 45 km de pistes

# Et concrètement ?

## Les charges : principes d'évaluation

### > Evaluation des charges sur une ZA<sup>3</sup>MO « spécimen »

#### Frais de structure

Entretien du matériel

Bureautique

Communication

Entretien du site

Matériel ludique et pédagogique

Matière 1<sup>ere</sup> snack/bar locavore

moyenne sites pilotes =  
70K€ sur le périmètre neige

*Environ/fourchette*

= **110 K€**

Principe de calcul :  
60 couverts (2,2 K€/couvert) = CA de 132 K€  
(Ratio pour les Mat 1ere : 30% du CA. = 40 K€)

# Et concrètement ?

## Les charges : principes d'évaluation

### > Evaluation des charges sur une ZA<sup>3</sup>MO « spécimen »

#### Résumé

Charges de personnel

*Environ/fourchette*

**330 K€**

Frais de structure

**110 K€**

**TOTAL**

**440 K€**

*Environ/fourchette*

**ZA<sup>3</sup>MO**

**Et si on parlait du  
résultat potentiel ?  
(hors investissement)**

# Et concrètement ?

## Résultat

### > Evaluation hors investissement

Recettes	475 K€
Charges	440 K€

*Environ/fourchette*

*Environ/fourchette*

# Partie 2

# GOUVERNANCE DE RÉSEAU

## Rappels



**ZA<sup>3</sup>MO** (ZONES D'ACCUEIL ET D'ACTIVITÉS ANIMÉES EN MONTAGNE OUVERTE À L'ANNÉE)

Une porte d'entrée multi-activités

Une offre intégrée au territoire

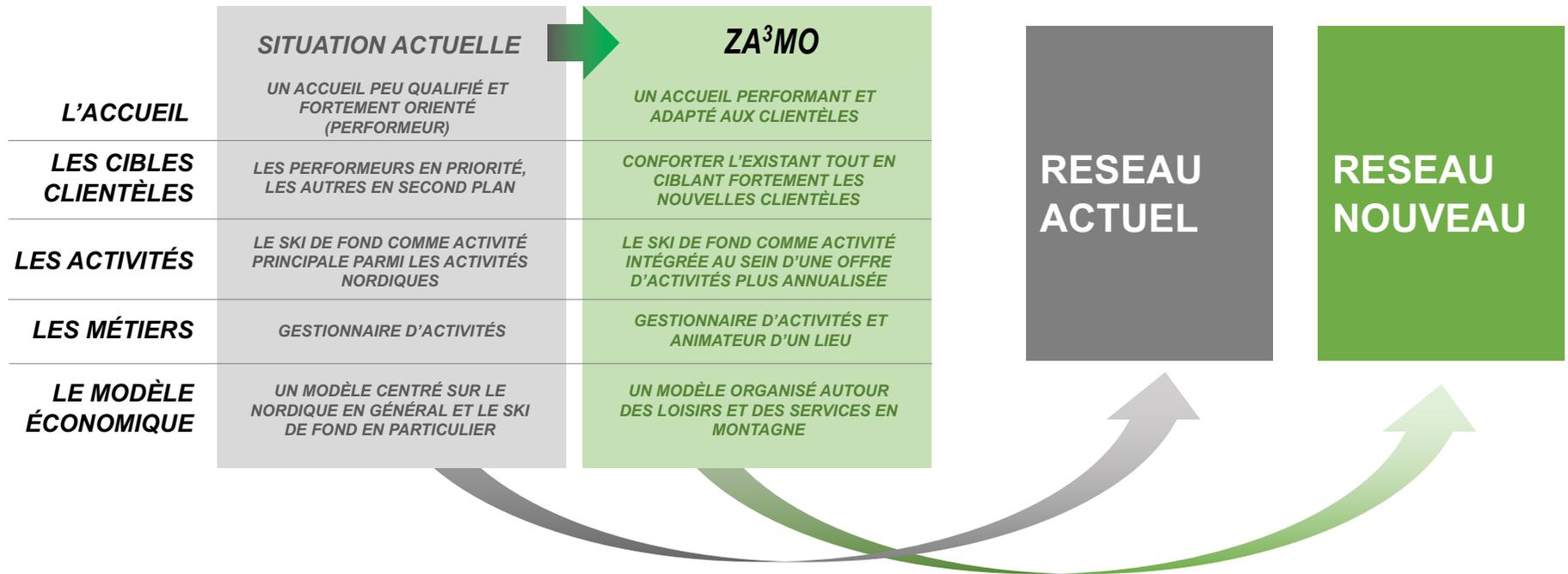
Une offre animée sur l'année

**= nécessite de faire évoluer la gouvernance du réseau**

# Rappels

## > ZA<sup>3</sup>MO : IMPACT SUR LE RÉSEAU

### GESTIONNAIRES



# #4

---

GOUVERNANCE

# Besoins des sites

## *Nouvelle ambition, échelle nationale*

***Posture « gestionnaire », je souhaite :***

**Être représenté, être défendu**

**Avoir du personnel qualifié / formé**

**Profiter d'une assistance juridique**

**M'insérer dans une promotion globale de la filière**

**Profiter d'une prospective / r&d**

**Partager des expériences / une filière animée**

**Profiter d'un groupement de commande**

**Etre accompagné pour mes projets / développement territorial**

**Coopérer commercialement**

# Nouvelle ambition, échelle nationale

Certaines missions  
peuvent-être partagées à  
différents niveaux

Quelle est l'échelle d'intervention la plus pertinente ?

Être représenté, être défendu	nationale	+	territoriale
Avoir du personnel qualifié / formé	nationale		
Profiter d'une assistance juridique	nationale		
M'insérer dans une promotion globale de la filière	France M	+	territoriale
Profiter d'une prospective / R&D	nationale		
Partager des expériences / une filière animée	territoriale	+	nationale
Profiter d'un groupement de commande	territoriale		
Etre accompagné pour mes projets	territoriale		
Coopérer commercialement	territoriale		

# #5

---

GOUVERNANCE

# Projet

# Une ( r ) évolution du réseau indispensable



## OBJECTIFS

Si les sites évoluent, le réseau national (Nordic France, AD) doit également évoluer afin :

- d'être **cohérent, lisible et crédible** vis-à-vis du terrain et des partenaires;
- de rendre des services **pertinents**;
- d'être **reconnu en interne et en externe**;
- d'améliorer son organisation, son pilotage, ses ressources, sa force....

# Une ( r ) évolution du réseau indispensable



## OPPORTUNITÉS

- **L'organisation actuelle** en silo, par filière, par métier, par typologie d'activité des acteurs de la montagne **ne favorise pas les changements stratégiques et indispensables que la montagne doit opérer.**
- « Tout le monde » appelle à aller vers une « **montagne de demain** », mais chacun essaye de le faire dans son coin.
- Les **synergies locales** se perdent trop souvent dans les méandres des réseaux
- Les **collectivités locales** ont la compétence / responsabilité de mettre en place et gérer les APN. Elles ont la capacité de décider, développer et d'organiser.

# Une ( r ) évolution du réseau indispensable



## OPPORTUNITÉS

- **Aucune entité n'est actuellement en mesure de rassembler et faire avancer les différents types d'acteurs ensemble** avec un objectif commun pour la montagne et la matérialisation par des changements sur le terrain.
- Les fédérations sportives s'occupent de leur pratique, les équipementiers sont déconnectés des sites de pratiques, les syndicats professionnels sont focalisés sur leurs métiers, mais qui fait le lien pour que sur le terrain des choses concrètes ressortent, pour les clients et pour les territoires ??

# Une ( r ) évolution du réseau indispensable



## PIVOTEMENT ET CHEMINEMENT PRECONISÉS

- D'une logique de gestion d'activités neige à **une logique territoriale de gestion d'espaces et de services à l'année**
- D'une gouvernance centrée sur soi vers **une gouvernance ouverte vers l'extérieur**
- D'un modèle économique de réseau complexe à **un modèle simplifié**

# Une ( r ) évolution du réseau indispensable



## PIVOTEMENT ET CHEMINEMENT PRECONISÉS

- Autour des ZA<sup>3</sup>MO, de leurs besoins et de leurs associations départementales / massifs, Nordic France prépare **dans un premier temps sa mutation** en inscrivant dans ses statuts l'action **vers les activités neige et hors neige gérées** par les sites. Cela lui permet **d'aller vers une transformation plus profonde**, pour laisser place à une structure nationale forte, représentative des enjeux des ZA<sup>3</sup>MO, des territoires, des activités et des professionnels.



# Une ( r ) évolution du réseau indispensable



## NOUVELLE AMBITION

- Devenir l'entité nationale soutenant et fédérant les gestionnaires de sites organisés en ZA<sup>3</sup>MO proposant de « **DÉCOUVRIR ET PRATIQUER DES ACTIVITÉS DE PLEINE NATURE EN MONTAGNE DE MANIÈRE SÉCURISÉE, LUDIQUE ET/OU SPORTIVE** »

### *RESTE A TRAVAILLER*

- **Modèle de gestion** (intégré, centralisé, etc...)
- **Quantification** des besoins pour une entité nationale et pour les AD
- **Articulation** avec les entités intermédiaires (AD massif ou département)

*Nous vous remercions pour votre attention !*

