

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

AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

REGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE



Compte Rendu COPIL #3 – 30.06.2020 - Francin et visio-conférence

□ Préambule

Quelle joie de se revoir (enfin !) après cette période inédite de confinement ! Nous avons profité de ces 3 mois pour avancer sur des sujets pointus (analyse du poids économique), transversaux (interview des grands témoins que nous remercions ici pour leur disponibilité et la qualité des échanges !) ou organisationnels (suite de la démarche) le tout également le contexte tout particulier des élections municipales. Le travail à distance, s'il s'est avéré pertinent pour poursuivre les réflexions, ne remplacera jamais les échanges et débats en « présentiel ».

Ce troisième Comité de Pilotage a permis de clore la phase 1 de l'accompagnement dont l'objet était de faire un point à date sur les constats, analyses et recherches sur le plan national et international, ces éléments devant nourrir la réflexion stratégique à venir.

□ Voyage d'étude

Éléments de synthèse :

- La typologie de modèle économique influe logiquement mais ce sont surtout l'implication des gestionnaires et les volontés régionales ou étatiques qui conditionnent la vitalité économique.
- La diversité de l'offre et la notoriété ne font pas tout : la qualité est la première des conditions d'attractivité.
- L'absence de stratégie à moyen terme est un facteur bloquant pour le développement des activités nordiques
- Le « confort » budgétaire n'empêche pas l'intelligence collective.

[Voir le compte-rendu du voyage d'étude du 7 avril 2020.](#)

□ Benchmarking

Objectif : apprécier la qualité, diversité et les spécificités de l'organisation étatique, régionale, cantonale et locale au travers du modèle économique et des modalités de la promotion commerciale.

Éléments de synthèse :

- Peu de modèles réellement différenciants mais des initiatives locales intéressantes
- Quasi-absence de stratégie de niveau national = logique de « bottom up » une promotion commerciale qui associe très largement les partenaires du séjour (hébergeurs, bien-être)
- Des approches « poly-cibles » mais segmentées

[Voir le livrable phase 1.](#)

□ Constats et opportunités

Principales sources :

- Journée des experts
- Interviews des 15 grands témoins
- Démarches antérieures (CNDN 2010, Étude SMBT G2A-Altisens 2016, Étude Vosges et Jura...)
- Échanges durant la tournée

4 grandes thématiques :

- Offre
- Organisation locale de l'offre
- Organisation extra-locale et gouvernance
- Modèle économique

Éléments de synthèse :

L'offre :

- doit être travaillée autour de la mise en scène « nature et ludique »
 - doit être développée avec des équipements sur les domaines nordiques (portes et pistes)
 - doit offrir un but
 - doit trouver l'équilibre entre le sportif (dépassement de soi) et le contemplatif (découverte)
 - doit davantage se consolider avec des propositions liées au bien-être/santé
- In fine, le nordique comme pivot des activités de pleine nature en « moyenne » montagne*

L'organisation de l'offre devrait :

- être dans une logique de « pôle(s) de services »
 - être dans une orientation de « hub » scénarisé
 - être centrée autour de l'apprentissage
- In fine être dans une finalité d'adaptation / clientèles (segmentation)*

L'organisation extra-locale et gouvernance pourrait :

- revoir la gouvernance tout en renforçant la représentation nationale
 - faire évoluer les échelles organisationnelles (département > massif)
 - faire évoluer le périmètre d'intervention neige/hors neige
 - faire évoluer la gouvernance tout en gardant l'esprit des « passionnés »
 - intégrer tous les acteurs dans le processus de gouvernance (et de financement !)
 - s'organiser sous des logiques d'entreprises > gestion publique
- In fine, un maître mot : « agilité ! »*

Le modèle économique est :

- le « parent pauvre » des modèles existants mais quelle richesse en valeurs !
- soumis à un impératif de démonstration concernant l'impact de la filière sur le développement de l'économie territoriale
- conditionné par des valeurs fortes de solidarité qu'il convient de préserver
- limité par l'absence de partage des charges liées au fonctionnement
- à considérer faciliter la gestion par le privé sans que la collectivité ne soit un frein

In Fine, c'est passer d'un modèle centré sur la pratique sportive à celui de l'intégration touristique

□ Les questions qui font débat

Question n°1

Une filière nordique qui engendre un peu plus de 10 M€ par an... alourdie par un écosystème qui reste complexe : la simplification n'est-elle pas de mise ?

Synthèse des réactions :

La réciprocité est un sujet en effet complexe, mais qui apparaît nécessaire notamment sur les domaines nordiques « reliés ». C'est aussi un facteur d'attractivité (ou de promotion) pour la clientèle et donc une valeur ajoutée (solidarité).

La redevance aujourd'hui rassure car elle est à considérer sous le chapeau du service public. Elle a fait son chemin depuis 30 ans au regard des charges d'investissement et de fonctionnement, mais une meilleure communication autour de cette perception serait la bienvenue. Son intégration dans des logiques d'offres packagées pourrait faire sens (pourrait être envisagée dans le principe d'expérimentation prévu par la Loi Montagne 2) mais point de vigilance autour des logiques de « qualité/prix » qui pourraient à terme se dégrader. Il est aussi noté la complexité des systèmes notamment informatiques pour les « petits » sites.

La question des tarifs et de leurs niveaux est posée : est-ce réellement un frein ? Non à en croire certains gestionnaires de sites qui ont augmenté sensiblement leurs tarifs (notamment pass site) et qui n'ont pas constaté d'impact sur les volumes de fréquentation.

Enfin est pointé les leviers pour être plus « rentable » : augmenter les tarifs et/ou baisser les charges (dans des logiques de mutualisation).

Question n°2

Une filière nordique qui fait du développement territorial... mais qui est souvent mal perçue localement : ne faut-il pas s'orienter vers des modèles plus contemporains ?

Synthèse des réactions :

Des démarches sont déjà menées sur certains territoires avec une forte intégration des acteurs sur des fonctions liées à l'entretien, au secours ou à l'accueil (principe de commission de 10% sur la redevance perçue). Des passerelles peuvent aussi exister entre les moniteurs ESF pour enseigner le fond ou l'alpin (et vice versa) : cela pourrait s'étendre à d'autres acteurs de l'accompagnement. L'exemple de Naves (Savoie) est aussi souligné comme gestion associative intégrée. Est-ce que des modèles de type « coopératives » à l'échelle des territoires pourraient faire sens ? Le rapprochement avec la notion de service public est mentionné avec l'exemple des piscines (qui sont largement déficitaires, en moyenne de près de 650 K€/an - § rapport de la cour des comptes en 2018) et l'obligation d'enseigner la natation aux scolaires, dont le déficit est assuré par le contribuable, mais cette logique ne vaut pas sur des sites loisirs et tourisme. Le lien entre gestionnaires et acteurs économiques doit se renforcer notamment au travers de l'animation territoriale. L'exemple des coopératives agricoles est mentionné.

Question n°3

Un enneigement de plus en plus aléatoire ... mais la neige reste l'élément central de l'offre : comment repenser et/ou flexibiliser l'offre ?

Synthèse des réactions :

La qualité de l'offre est dépendante de la gestion et de la qualification du personnel (formation, fidélisation et flexibilisation). Des mutualisations intelligentes portées par les acteurs locaux est l'une des orientations à travailler plus fortement : double effet « kisscool » de l'intégration et de la mutualisation des acteurs. La question du bénévolat est aussi centrale tout comme l'animation. Illustration par l'exemple avec Praboré (Puy de Dôme) et sa SEM de gestion/exploitation multiactivités et toute l'année. Mais la neige reste un fondamental (pour la pratique et l'ambiance hivernale). Une réflexion est aussi à porter sur la Loi Montagne qui date de 1985 du temps où l'accès à la neige était gratuit...et plus souvent en abondance ! doit-on davantage se libérer de son cadre ?

Question n°4

Un parcours client qui reste compliqué...le tout dans u milieu de « montagne » qui reste « hostile » : comment rendre l'offre plus « conviviale » ?

Synthèse des réactions :

Cette question rejoint la précédente (qualité de l'accueil = anticipation des logiques organisationnelles) et sur la gestion de l'offre neige/hors neige. Les activités en séquence nocturne sont mentionnées au regard de la qualité de la neige et de l'ambiance (expériences insolites) tout en étant vigilant avec la gestion de la faune. Pour vraiment aller vers plus de convivialité, il faut trouver des solutions pratiques pour lever les freins financiers et juridiques. Importance également de l'aménagement et de l'équipement qui concourent fortement à la convivialité (Le balisage fait partie de la facilité d'accès à l'offre).

□ Retour sur l'analyse du poids économique de la filière

Rappels des objectifs :

- Comprendre le niveau de dépendance de l'économie locale à la filière nordique
- Identifier des pistes pour un meilleur ancrage territorial

Pour cela :

- Évaluer ce que capte la filière nordique comme richesse (impacts directs, indirects et induits)
- Estimer comment et où elle redistribue cette richesse (dans les autres secteurs économiques présents localement)
- Apprécier la part qui est redistribuée « localement » mais aussi à l'extérieur du territoire

Point de vigilance : nécessité absolue de bien connaître les caractéristiques du territoire pour apprécier les résultats !

Présentation synthétique de 4 données moyennes avec les fourchettes hautes et basses des 6 sites pilotes :

NOMBRE (MOYEN) D'ETP SOUTENUS EN FRANCE POUR 1 ETP DANS LA FILIÈRE NORDIQUE



MONTANT (MOYEN) DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES SUR LE TERRITOIRE LOCAL POUR 1 € DE REDEVANCE



POURCENTAGE (MOYEN) DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉS LOCALEMENT PAR LA FILIÈRE NORDIQUE



POURCENTAGE (MOYEN) DU POIDS DE LA FILIÈRE NORDIQUE SUR LE TERRITOIRE LOCAL



□ La suite !

□ Tournée des massifs #2

Préparation en cours avec les associations départementales et de massif : principe similaire à l'année 2019 (temps d'échange avec les acteurs locaux et visites de sites).

□ Expérimentations sous la forme de sites « starter »

Objectif : enclencher la réflexion et / ou l'action de sites volontaires et ayant des idées d'évolution entrant en résonance avec la réflexion nationale menée.

Principe général : Un accompagnement sur plusieurs mois du groupement d'études et de Nordic France

Principe de réflexion : appréciation de l'offre promue, benchmark de l'existant sur des actions similaires, précision de la pertinence /choix du territoire pour le déploiement, co-estimation des impacts (grille d'appréciation), appréciation de l'impact sur la stratégie locale et globale.

Principe de mise en œuvre : précision des conditions de déploiement des actions cibles, analyse et prévisionnel d'impact attendu sur le positionnement de l'offre.

A noter : ce qui est hors du champ de l'accompagnement : esquisses, plans, relevés de terrain, demande de devis auprès de fournisseurs, aspects juridiques

Deux catégories d'expérimentations en fonction de leur intensité organisationnelle et préparatoire (sur la base de 22 actions cibles) :

> catégorie « allegro » (actions possiblement rapides à mettre en place)

- facilité (et rapidité) de déploiement
- essentiellement des services et des évolutions de l'offre
- projets déjà avancés par les gestionnaires de sites eux-mêmes (facilitateur)

> catégorie « adagio » (actions plus structurantes)

- nécessite une organisation et une préparation plus forte (et donc du temps)
- essentiellement du contenu pour accompagner une évolution du modèle
- projets en stade de réflexion par les gestionnaires de sites eux-mêmes (facilitateur)

□ Séminaire stratégique

Objectif : Accompagner, nourrir et préciser la stratégie de déploiement des modèles économiques

= Approfondir avec un panel d'acteurs référents les thématiques liées à la stratégie

= Orienter le contenu et le sens des actions pilotes des domaines « starter »

Thématiques « transversales » abordées sous la forme d'un atelier de 3 jours

> Offre & demande

parcours et expérience client, les conditions de déploiement de l'offre (damage, équipements, services)

> Organisation

ressources humaines, logique des secours, flexibilité et agilité

> Gouvernance

formes de gestion, intégration des acteurs

> Modèle économique

conditions d'accès à l'offre, communication et promotion commerciale, logique de conquête et de fidélisation

> Juridique

> Innovation

produits, services

PARTICIPANTS

Participation à Francin :

OLEON Laurent	Bureau d'études ALTISENS	
LE PEMP Romain	Bureau d'études AIR Coop	
VIVANT Louis Marie	Bureau d'études AIR Coop	
BERLANDIS Vincent	NORDIC FRANCE	Directeur
DAUBAS Charles	FFS	Conseiller du Président de la FFS
DIGOUDE Laurent	STATIONS DROME	Responsable nordique
FILOTTI Marie	NORDIC FRANCE	Chargée de mission
GAMOT Thierry	NORDIC FRANCE	Président
GOTORBE Nicolas	Espace Nordique Jurassien	Directeur
LAMY Hervé	CNSNMM	Responsable formation
LEVEQUE Lucas	ANCEF	Responsable développement
MILLOT Guillaume	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires	Commissaire de massif du Jura
PEKER Alain	SNAM	Vice-Président
Pierre-François ADAM	CLUSTER MONTAGNE	Responsable innovation et prospective
REBUFFET JULIEN	MCF	Directeur
ROSSET Nicolas	SAVOIE NORDIC	Directeur
ROUVES Thierry	NORDIC ISERE	Directeur
SAILLARD Jean-Marie	Espace Nordique Jurassien	Président

Participation Visio conférence :

BENOIT-CATTIN François	FFME	Président commission RSO
BRUNEL Thomas	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires	Chargé de mission tourisme - Commissariat de massif des Pyrénées
CAZAL Bertrand	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires	Chargé de mission - Commissariat de massif du Massif Central
CHEVILLARD Guillaume	PYRENEES CATALANES NORDIC	Président
DELCLOS Marie-Claude	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires	Commissariat de massif des Alpes – Chargée de mission tourisme
DELFORGE Nadine	ADPSF HAUT RHIN	Référente
GARCIA Michel	PYRENEES CATALANES NORDIC	Président
DELAUGERE Frédérique	Agence Nationale de la Cohésion des Territoires	Cheffe de projet Montagne / Direction Territoires et Ruralités
LEROMAIN Lise	NORDIC ALPES DU SUD	Directrice
MAUREL Guillaume	HAUTE-SAVOIE NORDIC	Directeur
MICHEL Marine	NORDIC ALPES DU SUD	Présidente
PERRILAT André	HAUTE-SAVOIE NORDIC	Elu
ORGE Quentin	Pôle Ressources National des Sports de Nature	
PLANE Isabelle	MONTAGNES MASSIF CENTRAL	
VALETTE Michel	MONTAGNES MASSIF CENTRAL	Vice-Président
VILANA Martine	PYRENEES CATALANES NORDIC	Chargée de mission
ZISSWILLER Damien	ATOUT France	Chargé de mission

EXCUSES

CORREIA Emmanuel	MONTAGNES MASSIF CENTRAL	Trésorier - Maire Anzat le Luguët
ETIEVENT Alain	SYNDICAT DES MONITEURS	Référent nordique
JAY Michel	NORDIC ISERE	Président
POIROT Philippe	SIVU TOURISME HAUTES-VOSGES	Directeur
VIGNEAU Georges	ARIEGE PYRENEES NORDIQUES	Directeur de la direction des activités nordiques et touristiques Com. Com. de Haute Ariège