

MÉMOIRE DE RECHERCHE

Présenté devant l'École de Commerce Européenne

Pour l'obtention du

DIPLÔME DE L'ECE

ÉCOLE DE COMMERCE EUROPEENNE

Par

Joanny DUSSURGEY

Sujet du mémoire :

**COMMENT LA RARÉFACTION DE LA NEIGE
IMPACTE-T-ELLE LES SOCIÉTÉS EXPLOITANT LES STATIONS
DE SKI EN RHÔNE-ALPES ?**

Soutenu en Juin 2009

ÉTABLISSEMENT RECONNU PAR L'ÉTAT – DIPLOME VISÉ PAR L'ÉTAT

GROUPE INSEEC

Remerciements

Je tiens avant tout à remercier Monsieur Benjamin Chapas, mon maître de mémoire, pour son extrême patience et sa réactivité, il a su me conseiller, me recentrer lorsque ce fut nécessaire et ce, tout au long de ma recherche.

Je voudrais également exprimer mes remerciements envers Xavier Lett Conseiller Général du canton de Modane en Savoie, Sophie Jacquet, Marcel Calvat, Président de la Fédération Française de Ski, Michel Robinet, Directeur Régional de la Croix Rouge Française, Alain Beaumin ex-Directeur des pistes de la station de Tignes, Laurent Reynaud président du Syndicat National des Téléphériques Français et Christian Reverbel, Directeur des pistes de la SATA. Ils sont tous extrêmement compétents dans leur domaine et ont, malgré leurs emplois du temps très chargés, pris la peine de répondre à mes questions et m'ont apporté une grande aide lors de mes recherches.

Il me semble aussi important d'exprimer ma reconnaissance envers L'ECE et ses enseignants. En effet, ce n'est que grâce à la formation qu'ils m'ont apportée que j'ai pu mener à bien la rédaction de ce mémoire...

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	1
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION.....	4
1. LES STATIONS DE SKI EN RHONE ALPES ET LES SOCIETES EXPLOITANT LEUR DOMAINE SKIABLE.	6
2. UN REVIREMENT STRATEGIQUE FORCE.....	34
3 DES STRATEGIES VARIABLES, DES SCENARIII VARIABLES.	44
CONCLUSION.....	53
BIBLIOGRAPHIE	56
NETOGRAPHIE	57
ANNEXES.....	59
TABLE DES MATIÈRES	109

INTRODUCTION

« Je suis plus inquiet du réchauffement climatique que de n'importe quel conflit armé. » Hans Blix, Chef des Inspecteurs des Nations Unies en Irak.

De nos jours tout le monde semble être conscient que nos comportements influent directement sur la nature, mais peu semblent comprendre les dégâts potentiels et irréversibles que nous pouvons engendrer...

De nombreuses études ont été menées et si, aujourd'hui, le réchauffement climatique est un phénomène exponentiel et confirmé, il n'en demeure pas moins banalisé par un grand nombre d'entre nous. Mr Blix l'a déjà compris, nous avons plus à craindre le réchauffement climatique, que l'explosion d'une bombe sur notre territoire, nous sommes plus dangereux pour nous mêmes, que ne l'est notre voisin. Les gouvernements aussi l'ont compris puisqu'ils organisent de grands sommets internationaux pour débattre de ce sujet et essayer de résoudre le problème. Seulement, certains dégâts causés sont d'ores et déjà irréversibles, il en va donc de notre survie et de celle des générations futures.

Les experts s'accordent pour dire qu'à l'avenir, nous connaîtrons un réchauffement climatique tel, que le phénomène de raréfaction de la neige ne fera qu'empirer. En effet dans le pire des scénarii, il n'y aura plus de neige en dessous de 2000 mètres d'altitude.

Hormis les problèmes que cela causerait sur l'équilibre de la faune et la flore, ce réchauffement pourrait avoir des conséquences désastreuses d'un point de vue économique. En effet, la France possède et exploite le plus grand potentiel mondial de domaines skiables (plus de 1200 kilomètres carrés). Avec 230 stations de ski recensées par le Syndicat National des Téléphériques Français la France fait partie des trois destinations préférées des touristes internationaux (avec l'Autriche et les Etats-Unis). Le tourisme de montagne est l'une des principales sources de revenus de la Savoie et de la Haute-Savoie.

À travers ce mémoire de recherche, nous nous intéresserons donc à l'impact de la raréfaction de la neige sur les sociétés exploitant les stations de ski.

Ainsi pour commencer, nous analyserons la situation des stations de ski en Rhône-Alpes ainsi que les sociétés exploitant leur domaine skiable : leur fonctionnement, leur passé, et les prévisions climatiques auxquelles elles devront faire face dans les années à venir.

Puis nous verrons comment les stations ont déjà commencé à affronter le problème de raréfaction de la neige lors de ces 10 dernières années, grâce notamment à une optimisation de leurs ressources technologiques, une diversification de leurs offres et de nouvelles cibles à conquérir.

Enfin nous essaierons d'étudier de manière approfondie l'avenir des sociétés exploitant les domaines skiables, en fonction de leur taille et des différents scénarii climatiques.

1. Les stations de ski en Rhone Alpes et les sociétés exploitant leur domaine skiable.

Nous tâcherons ici d'analyser la situation actuelle des sociétés exploitant les domaines skiables des stations de ski, leurs statuts, le poids économique du tourisme hivernal à l'échelle régionale et nationale et les menaces qui pèsent sur ce secteur.

1.1 Les différents statuts des sociétés gérant les domaines skiables des stations.

Tout d'abord il faut savoir que les sociétés exploitant les stations de ski sont établies sous-différents statuts sociaux :

- ◆ Système privé, dirigé par une société privée, avec des fonds d'investissements privés : SA ou SARL (pour exemple la Plagne, Val Thorens, Les Arcs)
- ◆ Système mixte, dirigé par une société privée dont les actionnaires sont majoritairement publics : sociétés d'économie mixte (entre autres : L'Alpe d'Huez, S3V, La Clusaz)
- ◆ Système public, dirigé et financé à 100% par les collectivités : régies départementales ou communales (par exemple Chamrousse, Val Fréjus)

Ces différents statuts ont été choisis par les stations elles-mêmes et en fonction du statut de sa société, un dirigeant choisira une stratégie plutôt qu'une autre :

Le statut d'une société est donc un élément très important qui influence les choix d'une entreprise. En effet, Les sociétés exploitantes à économie mixte ainsi que les régies reçoivent des aides de collectivités locales et régionales, le montant de ces aides variant en fonction du statut, de la taille de la station et de son activité. Les collectivités locales et régionales, les stations de ski et les sociétés exploitant les domaines skiables ont toutes bien compris que leur avenir est extrêmement lié, et que travailler ensemble est le meilleur moyen d'optimiser leurs ressources et leur efficacité.

Pour cette raison, et parce que certaines stations sont sous le statut de régie, nous aborderons les problèmes et les conséquences impactant les stations dans leur globalité, tout en gardant à l'esprit que le cœur du sujet reste l'impact de la raréfaction de la neige sur les sociétés exploitant les domaines skiables des stations de skis.

Il existe un recensement des stations de ski, réalisé par le SNTF¹, qui regroupe la quasi-totalité (230) des stations de ski Françaises, mais pas toutes. Quoi qu'il en soit, selon cet organisme, 40% des sociétés exploitant les domaines skiables sont privés, soit 100 sociétés. Les régies représentent elles aussi 40% des sociétés exploitantes, les 20% restants soit 30 sociétés exploitantes, sont au système d'économie mixte.

¹ Syndicat National des Téléphériques Français

De plus, sur les 230 stations que regroupe le SNTF, on enregistre les données suivantes :

- ◆ 14 sont considérées de très grande taille
- ◆ 40 sont grandes
- ◆ 37 sont de taille moyenne
- ◆ 106 sont de petite taille.

Le SNTF montre également (voir annexe 4) que les grandes et très grandes stations de ski représentaient en 2008, 76% de l'activité du marché, ce qui veut dire que $\frac{1}{4}$ des stations représentent les $\frac{3}{4}$ du marché.

Une société exploitant un domaine skiable a pour objectif principal de satisfaire les milliers de skieurs (au sens générique du terme). Pour cela, son activité se résume à deux missions principales :

- ◆ Maintenir le bon fonctionnement des remontées mécaniques sur l'ensemble du domaine skiable de sa station,
- ◆ Assurer l'entretien des pistes de ski.

En toute logique, ces sociétés exploitantes ont organisé leurs services de manière bicéphale : d'un côté le service technique avec son directeur technique, responsable du fonctionnement des remontées mécaniques ; de l'autre côté, le service des pistes avec un directeur des pistes en charge de

l'entretien du domaine skiable. Ces deux services sont en constante relation et échangent énormément tout au long de la journée, ils fonctionnent en étroite collaboration : Une piste ne peut être ouverte si les remontées mécaniques ne sont pas elles mêmes ouvertes.

Après avoir vu ce qu'était exactement une société exploitant un domaine skiable, nous verrons comment ces entreprises forment un secteur qui fait vivre toute une région.

En effet, le tourisme de Montagne constitue l'une des principales sources de revenus pour la région Savoyarde et Haute Savoyarde, et c'est ce que nous analyserons.

1.2 Les sociétés exploitant les stations de ski : Moteur pour l'économie régionale.

Le tourisme c'est « le fait de quitter son domicile, pour des raisons personnelles, pour une durée supérieure à 24 heures. Ce qui inclut la consommation d'une nuitée auprès d'un hôtelier et éventuellement la réservation de titre de transport. Initialement uniquement rattaché aux loisirs et à la santé, le tourisme englobe désormais également l'ensemble des activités économiques auxquelles la personne fait appel lors d'un déplacement inhabituel (transports, hôtels, restaurants, etc. »². Le tourisme a toujours été un élément important de l'économie française.

Plus que cela, c'est même notre culture, c'est «l'art de vivre » à la française, notre Histoire, nos diversités géographiques, qui continuent de donner à notre pays, cette image de pays riche et accueillant. Cette image, la France l'entretient, parce que le tourisme, ça rapporte :

En effet selon le Bureau du tourisme ³, en 2007 les dépenses en France des visiteurs étrangers s'élève à 39,6 Milliards d'Euros. Sans compter le fait que selon le Ministère Français délégué au tourisme ⁴, 1 Français sur deux souhaite

² Source : site Internet wikipédia

³ Ministère Français de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi, Bureau du tourisme, chiffres clés du tourisme, édition 2008

⁴ J-P Cholvy, Ministère Français délégué au tourisme, Les intentions de départ des français en Hiver 2007, rapport de synthèse, automne 2007

En effet, il a parfois fallu créer de toutes pièces des villes en altitude. Ainsi entreprises de BTP, industriels du ski, des remontées mécaniques, équipementiers sportifs, tous se sont installés dans la région afin de garder cette proximité avec leur clientèle et de réduire les coûts de transports des marchandises. Ainsi Rossignol, Poma, Dynastar entre autres se sont installés aux pieds de ces montagnes afin d'être plus proches de leurs clients.

Avec la construction de ces villes en altitude, c'est le nombre d'établissements commerciaux aussi divers que variés qui s'est accru de manière exponentielle : hôtels, restaurants, bars, Spa, magasins de ski, magasins de souvenirs, magasins de prêt à porter, discothèques, centres sportifs et cinémas...

Mais toutes ces entreprises, tous ces établissements touristiques, dépendent d'une matière première : la neige. Que faire si la neige ne tombe pas ou en quantité insuffisante ?

C'est la peur des saisonniers à chaque début de saison. Le manque de neige est lourd de conséquences pour les stations : des saisons réduites et une fréquentation limitée entraînent des problèmes économiques importants :

Faillite du commerce et de l'hôtellerie, licenciement, chômage... Durant l'hiver 2006-2007, de nombreuses stations n'ont pas eu l'occasion d'ouvrir les pistes plus d'une ou deux semaines.

La neige : à la fois pilier et talon d'Achille de l'économie de toute une région.

1.3 Une réflexion à long terme.

Tout comme la pluie est indispensable à l'agriculture, la neige est indispensable aux sports d'hiver. Hormis certaines saisons exceptionnelles comme cette année, où la neige n'a pas manqué sur les sommets de Savoie et Haute Savoie, plus les années passent, plus la quantité de neige s'affaiblit. Les Observateurs ont réellement commencé à s'inquiéter il y a une quinzaine d'années. C'est à partir de ce moment-là que de nombreuses stations envisagèrent d'utiliser la neige de culture comme complément à la neige dite « naturelle ». Le principe est assez simple : s'il n'y a pas assez de neige, les canons à neige permettent d'en fabriquer en propulsant de l'eau qui se cristallise avec le froid et devient... des flocons.

Seulement le réchauffement climatique, aussi alarmant soit-il, est un phénomène relativement lent et insaisissable pour un homme d'affaires. Les coûts d'entretien de la neige peuvent devenir colossaux. Or, il est parfois plus facile d'obtenir des aides pour construire une patinoire ou un Spa, que pour investir dans des canons à neige dernière génération. En effet, beaucoup d'hommes d'affaires ne suivent qu'une logique simple : faire du profit et le plus rapidement possible. Or un Spa destiné à une clientèle aisée aura de fortes chances d'engranger des bénéfices s'il propose une offre commerciale en adéquation avec la clientèle ciblée. L'activité de ce Spa sera donc générateur d'impôts locaux non négligeables, qui serviront à renflouer les caisses de la

collectivité. Tandis qu'investir dans un canon à neige ne provoquera pas un retour sur investissement direct, mais participera à l'amélioration de l'enneigement de la station.

C'est pourquoi l'achat de canons à neige dernier cri, représentant un investissement à long terme, n'est pas toujours perçu comme une priorité par les acteurs du marché, réclamant une rentabilité quasi-immédiate.

Enfin, cette réflexion stratégique sur le long terme est très délicate du fait de la diversité des acteurs du marché : hôtels, magasins, centres de balnéothérapie, sociétés exploitant le domaine skiable d'une grande station de ski ou au contraire une petite station de ski familiale... Les choix stratégiques adoptés peuvent être très différents selon la situation (financière, géographique, taille) de la société. En effet, chaque société exploitant un domaine skiable, se retrouve confrontée à des problématiques différentes, des atouts différents, et des ambitions différentes. Tout ceci représente l'ensemble des facteurs à prendre en compte avant de choisir une stratégie, et nous allons nous attacher à étudier ces facteurs.

1.4 Les facteurs à prendre en compte.

Lutter contre la raréfaction de la neige n'est pas chose facile. Cela ne se fait pas n'importe comment, de nombreux facteurs sont à prendre en compte par le directeur technique d'une station de ski, avant de choisir telle ou telle stratégie pour répondre à un besoin ou un problème. Le directeur technique de la station, principal décideur de toute stratégie concernant l'avenir du domaine skiable, se doit d'étudier de manière approfondie les tenants et aboutissants de ses choix futurs. Il serait paradoxal de résoudre un problème, en créant un autre problème. Par exemple, une des premières solutions envisagées pour produire de la neige, même dans des conditions non-optimales, a été d'utiliser un produit appelé Snomax afin de pouvoir fabriquer de la neige, même à 4°. Voici l'explication de ce qu'est le Snomax :

D'après un site Internet ⁵ d'information sur l'environnement, Steven Lindow chercheur à l'université du Wisconsin (USA) a découvert en 1975 « une protéine dotée d'une activité étonnante : l'enzyme oriente les molécules d'eau et favorise leur cristallisation. Le pouvoir cryogène de la protéine est ainsi mis à contribution dans la lutte contre le manque de neige en constituant le principe actif du Snomax. Il est fabriqué aux USA par Genencor International Inc. qui détient le monopole de la fabrication. Mais le produit n'est, en fait, pas exclusivement composé de la protéine INA. Le produit est stérilisé aux

⁵ http://www.notre-planete.info/actualites/actu_1497.php

rayons X de façon à tuer les bactéries survivantes sans dénaturer les protéines, opération indispensable pour conserver l'activité de la protéine. L'agent nucléateur Snomax est mélangé à l'eau envoyée dans les canons, il permet ainsi de produire de la neige même s'il ne fait pas assez froid. »

À ce jour, les conséquences de ce produit sur la faune et la flore sont inconnues. Il semblerait (mais aucune étude sérieuse ne l'a confirmé) que le Snomax accentue l'érosion des pentes ainsi que le phénomène de végétation, ce qui voudrait dire qu'en voulant résoudre le problème de raréfaction de la neige, le directeur des pistes endommagerait, consciemment ou non, la montagne, donc son activité. Si l'usage de ce produit n'accroît pas le problème de raréfaction de la neige, en revanche il augmenterait l'érosion des pentes, ce qui veut dire que les dangers d'avalanches seraient hypothétiquement supérieurs, ce qui mettrait évidemment en danger la vie des skieurs.

L'écologie est donc un facteur important à prendre en compte, mais il n'est pas le seul, d'autres facteurs plus ou moins évidents viennent influencer le choix du directeur technique d'une station de ski :

- ◆ Le climat : plusieurs stratégies peuvent être prises en fonction du climat (chaud, tempéré, froid, très froid...)
- ◆ La situation géographique : la station peut être plus ou moins exposée aux risques climatiques (altitudes, exposition Nord ou Sud...)

♦ La connaissance et la maîtrise des ressources de la station

Y a t il des infrastructures, engins, que la collectivité peut mettre au service de la société exploitant le domaine skiable, qu'importe le statut de cette dernière ? Faut-il payer l'eau utilisée pour les canons à neige ? EDF met-elle l'eau à disposition, gratuitement ?

Il faut savoir qu'il existe un accord implicite entre EDF et les stations exploitantes : EDF met à disposition l'eau utilisé pour les canons à neige, à des prix réduits voire gratuitement dans certaines stations. En échange, les sociétés exploitantes financent en grande partie les bassins de retenue d'eau qu'elles partagent avec EDF.

♦ Les institutions

Existe-t-il des taxes, restrictions ou interdictions particulières, à certaines dispositions prises (ex : construction de réserves d'eau pour les canons), ou au contraire des aides allouées à certains projets destinés à réduire la dépendance au climat ?

♦ Les avancées technologiques

Y a t il des recherches en cours sur une évolution technologique susceptible d'être appliquée au problème de la raréfaction de la neige ?

♦ Les coûts des différentes stratégies envisagées

Est-ce que la société exploitant le domaine skiable a les ressources nécessaires pour financer le projet le plus adapté ? C'est à étudier au cas par cas.

♦ Est-il possible d'envisager un repositionnement de la station de manière générale ?

Devenir une plus petite station et baisser ses coûts de fonctionnement afin de baisser le prix des différentes offres et devenir une station dite « familiale » ou au contraire trouver des investisseurs afin d'agrandir le parc skiable, la station et faire monter la gamme d'offres pour toucher une clientèle plus aisée. Tout changement stratégique est à prendre avec des pincettes. Changer de stratégie de manière trop soudaine peut parfois semer la confusion dans l'esprit des consommateurs. De plus il faut que la station trouve une légitimité dans ce changement stratégique.

♦ Le cours du pétrole

D'une part, il peut influencer toute décision de départ en vacances pour les touristes, d'autre part il joue sur le prix de tout produit, d'autant plus important lorsque l'on considère que les stations sont en haute altitude et que y acheminer un produit coûte donc plus cher.

♦ La conjoncture économique

Sujet d'actualité puisque en cas de crise économique, la frilosité l'emporte parfois sur les projets de vacances d'Hiver, plus onéreux que les vacances d'Eté. D'après les premiers bilans d'activités réalisés pour la saison 2008-2009, il semblerait que cette année fut excellente. Le SNTF note que les français ont envahi en masse les petites stations de ski, moins onéreuses, qui ont eu assez de neige grâce à l'un des hivers les plus froids des 20 dernières années.

♦ Les événements sportifs en projet

La France, la région, le département, la station, font-ils partie d'un dossier de candidature à une compétition sportive de grande envergure (coupe du monde de ski acrobatique, étape de Super G, Jeux Olympiques...)

À ce jour, Annecy est l'une des 3 villes encore en lice pour gagner le droit d'organiser les J.O d'hiver 2018. Ses concurrentes : Munich, Pyeongchang (Corée du Sud).

La réponse du comité Olympique est attendue le 11 juillet 2011. Si Annecy devait être la ville choisie pour organiser les Jeux Olympiques d'hiver 2018, il va s'en dire que d'énormes travaux seront fait dans la région, des gros investissements seront aussi réalisés dans les infrastructures des stations choisies pour accueillir l'évènement. Les dispositifs de sécurité seront certainement à revoir. Ce sont des éléments que les sociétés exploitantes ne peuvent ignorer.

♦ Le cours de la Livre Sterling

Ce cours est très important, car il détermine l'affluence de la clientèle Anglaise dans les stations. Le cours étant particulièrement bas cette année, la fréquentation de nos amis Anglo-Saxons s'en est ressentie. La fréquentation des grandes et très grandes stations (destinations préférées des Anglais) aurait été en baisse cette année, sans un mois d'Avril exceptionnel. Grâce aux températures printanières douces, l'affluence en station a été maintenue jusqu'à fin Avril.

Ces facteurs sont aussi divers que variés, ils demandent une vision transversale du secteur, du problème, des différentes stratégies, de la part du directeur technique de la société exploitant la station de ski.

Ce dernier doit avoir de solides connaissances de bases, à défaut d'être un expert dans des domaines aussi étendues que l'Écologie, la Science, l'Économie, la Finance, la Sociologie.

Toutefois il subsiste une autre méthodologie afin de s'assurer de ne négliger aucun facteur, elle consiste à savoir s'entourer des meilleurs dans les domaines pré-requis. Si cette capacité peut s'avérer être une science tant la tâche n'est pas aisée, il est encore moins sûr que cette qualité puisse être exprimée dans certaines stations de petite et moyenne taille, dont le budget salarial est loin d'être extensible.

En effet, les petites stations de ski, limitées par leur taille, ont un chiffre d'affaires qui ne leur permet pas d'avoir les capacités budgétaires nécessaires pour employer des experts en écologie, en économie etc...

À présent nous verrons comment certaines sociétés exploitant les domaines skiables sont aujourd'hui encore, endettées à cause des choix stratégiques réalisés il y a plus de 50 ans.

1.5 Un passé couteux.

En France, les sociétés exploitant les domaines skiables ont réellement commencé à voir le jour dès les années 50. Elles se sont répandues de manière très rapide, « les gens de la montagne » ont tout de suite vu l'opportunité de rendre plus attractive leur région qui, à cette époque ne vivait que grâce à l'agriculture. La SNTF ⁶ explique bien que « Cette multiplicité et cette diversité de stations amènent naturellement une assez grande diversité des statuts et des responsabilités de ses exploitants. Les formes varient du système totalement privé (SA ou SARL), au système mixte (sociétés d'économie mixte, entre autres) et au système public avec les régies départementales ou communales. Les dispositions statutaires ont des répercussions sur divers plans et, notamment, la fiscalité, les dispositions de financement et des conséquences sur la rentabilité des exploitations. »

De par ces différences de statuts donc, des stratégies totalement différentes ont été choisies quand à l'avenir des futurs domaines skiables. Or, contrairement à de nombreuses stations de nos voisins italiens et espagnols, beaucoup de stations françaises ont fait le choix d'investir massivement dans des travaux de fonds. Ainsi de grands domaines skiables ont été formés, avec les infrastructures nécessaires à leur bon fonctionnement.

⁶ Syndicat National des Téléphériques de France

Chaque stratégie a ses avantages et ses inconvénients. Tout bon manager le sait, le choix parfait et sans risque n'existe pas, chaque décision est un pari en quelque sorte. Le fait de miser sur des domaines skiables gigantesques, d'analyser ce marché comme un autre et de vouloir exploiter son potentiel au maximum, a eu des conséquences positives mais aussi négatives. En effet, si aujourd'hui la Montagne est l'une des destinations hivernales préférées des touristes lorsqu'ils sont sur le sol français, on le doit à l'extrême variété et l'excellent entretien des domaines skiables français. De plus c'est aussi grâce à cela que le domaine skiable des « Trois Vallées » est à ce jour, le plus grand domaine skiable au monde avec 600 Km de descentes répartis sur les 335 pistes de 8 stations différentes (Courchevel, La Tania, Brides-les-Bains, Méribel, Saint Martin-de-Belleville, Les Ménuires, Val Thorens, Orelle).

D'après Mr Robinet, Mr Reverbel et Mr Reynaud, l'inconvénient de cette volonté d'établir de grands domaines est l'endettement : Même s'il n'a pas été possible d'avoir accès aux données chiffrées, ils ont confirmé que les travaux d'aménagement et d'équipement ont été gigantesques, donc très onéreux, nécessitant des emprunts sur 50 voir 60 ans pour certaines stations. Il a fallu installer des centaines de pylônes destinés à relier les kilomètres de câbles supportant les télésièges et téléskis. Ensuite ce fut l'installation des télécabines, aussi appelés « œufs » (remontées mécaniques couvertes où il est nécessaire de déchausser de son matériel de ski avant de monter), nécessitant des gares de départs et d'arrivées conséquentes. En effet, les télécabines sont rangées à l'intérieur de ces gares lorsque la saison de ski est terminée.

L'investissement de départ fut donc très important afin d'équiper l'ensemble des pistes des domaines aussi vastes que Tignes ou Méribel. Il a fallu ensuite entretenir ces équipements, ce qui a, une nouvelle fois, exigé des investissements importants. Aujourd'hui encore les stations payent ces investissements, en remboursant ces emprunts avec intérêts, conséquences d'une stratégie choisie 50 ans auparavant. Ces remboursements sont encore plus lourds en période de crise économique et financière. De plus, lorsqu'on analyse le tableau en annexe 3, on remarque qu'en moyenne, les stations exploitantes réinvestissent 29 % de leur chiffre d'affaires. Les coûts d'investissement annuels en renouvellement de télécabines sont exorbitants (133 millions d'euros HT). Parmi les dépenses les plus importantes, viennent ensuite les investissements dans la neige de culture et les canons à neige (51 millions d'euros) puis le damage ainsi que les travaux de pistes (respectivement 31 et 24 millions d'euros).

En plus d'être alourdies par ces endettements, les stations de ski et les sociétés exploitant leur domaine skiable sont plus que jamais menacées par le risque de pénurie de neige, à cause du réchauffement climatique sans cesse plus inquiétant. C'est un risque considérable, une épée de Damoclès, qui est géré tant bien que mal par les sociétés exploitantes.

1.6 Une gestion du risque.

La préoccupation majeure de tout skieur, de tout professionnel, et ce, à chaque début de saison, chaque ouverture de station, c'est : Y aura-t-il assez de neige cette année? Comment vont être les conditions climatiques et la qualité des pistes ?

Toute entreprise doit gérer le risque (de manière plus ou moins importante) dû à son activité, mais en ce qui concerne les sociétés exploitant les domaines skiables, le risque climatique est un risque extrêmement important. Sans parler du rôle incitateur ou non du climat sur la décision du touriste de partir en vacances. Sans neige, pas de ski, moins de touristes, ce qui veut dire des pertes financières considérables.

La neige, véritable matière première de l'industrie du ski, est indispensable au bon fonctionnement de la station, toute pénurie de neige devient un problème majeur pour l'ensemble des acteurs concernés mais, plus particulièrement, pour les sociétés exploitant le domaine skiable C'est pourquoi les sociétés exploitant les domaines skiables entretiennent leurs pistes grâce aux canons à neige et aux dameuses afin de réduire au maximum la dépendance à cette donnée insaisissable et incontrôlable : le climat. Selon l'organisation Moutain Wilderness, « dix millions de m³ d'eau ont été utilisés lors de la saison 1999/2000 pour fabriquer de la neige artificielle, ce fut douze millions lors de la saison 2003/2004 et treize millions pour la saison 2004/2005. Cette eau a été fournie à 55 % par les réserves collinaires, à 30 % par les cours d'eau et à 15 % par le réseau d'eau potable. »

La neige "fabriquée" par les canons à neige, 50 fois plus dure et 4 fois plus dense que la neige naturelle, a tendance à imperméabiliser les sols qu'elle recouvre. Plus lente à disparaître, elle diffère aussi la saisonnalité de la fonte, qui survient désormais plus tard. Installés en altitude, les captages viennent prendre une ressource en eau qui manque à l'aval.

Selon la CIPRA⁷ "En 2004, la consommation annuelle d'eau pour les pistes des Alpes enneigées artificiellement (environ 95 millions de m³) équivalait à celle d'une ville de 1,5 million d'habitants. La consommation d'énergie correspondait à la consommation annuelle d'électricité de 130'000 ménages de quatre personnes.

Si les nouveaux modèles de canons à neige sont plus performants sur le plan énergétique, on ne cesse d'en installer de nouveaux et leur durée de fonctionnement augmente. Au total, la quantité d'énergie utilisée est donc beaucoup plus élevée. Les installations d'enneigement consomment du courant au moment le plus crucial car les besoins en électricité sont généralement élevés en hiver."

Ces installations d'enneigement consomment donc beaucoup d'électricité et utilisent de l'eau qui pourrait servir à produire du courant à un moment de l'année où l'eau est rare. L'autre inconvénient majeur de l'utilisation des canons

⁷ CIPRA est l'acronyme de « Commission Internationale pour la Protection des Alpes ». Depuis un demi-siècle, l'ONG CIPRA International et ses représentations nationales et régionales s'engagent en faveur d'un développement durable de l'espace alpin. La CIPRA cherche les moyens de concilier les intérêts écologiques, économiques et sociaux de la région des Alpes.

à neige est qu'il dégrade la faune et la flore : à cause de l'érosion qu'il provoque mais aussi et surtout parce que son utilisation nécessite des réserves d'eau plus ou moins importantes (en fonction du nombre de canons à neige et de leur fréquence d'utilisation).

En ce qui concerne la fabrication de neige artificielle, elle dépend de nombreux facteurs : taux d'hygrométrie, pression, température de l'eau, ciel couvert ou non, température de l'air et conditions de vent. Ainsi il n'est pas « si facile » de produire de la neige artificielle. Mais une fois la neige tombée, des « tas » apparaissent et c'est à ce moment-là que les dameuses jouent une fois de plus un rôle primordial dans l'entretien des pistes. En effet les dameuses ont pour principal objectif ⁸ de produire un état de surface facilement skiable des pistes et de préserver le manteau neigeux de la fonte. Ces nouveaux équipements permettent d'améliorer la productivité de la station. Les pistes sont de meilleure qualité et ce, grâce aux dameuses et canons à neiges répartis sur l'ensemble du domaine.



Exemple d'une dameuse, d'après le site internet www.dameuses.com

⁸ d'après <http://fr.wikipedia.org/wiki/Dameuse> et <http://www.dameuses.com/>

Grâce au travail quotidien de ces dameuses, les pistes sont au petit matin méconnaissables: la neige poussée en bas des pistes par les skieurs est répartie sur l'ensemble des pistes, les bosses sont aplanies, les plaques de verglas recouvertes : les pistes sont donc parées à accueillir les milliers de skieurs journaliers.

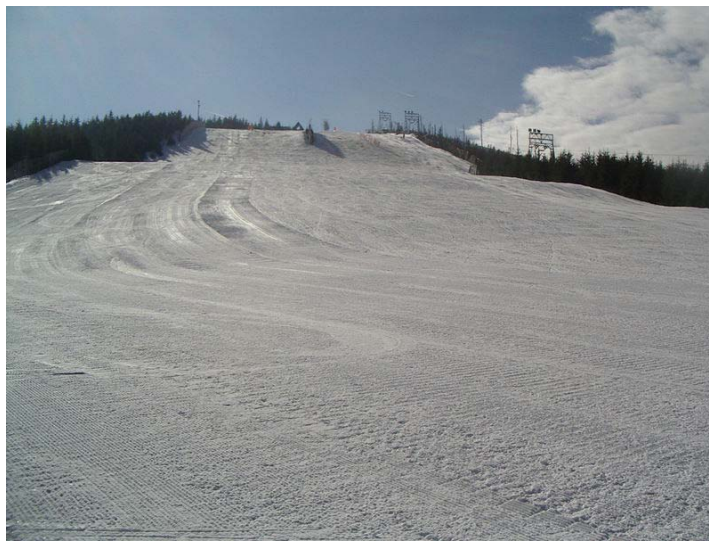


Photo d'une piste damée selon www.dameuses.com

Aujourd'hui toutes les sociétés exploitant les domaines skiables Français, fonctionnent de cette manière, en fonction de leurs ressources disponibles. Elles gèrent le risque climatique au jour le jour grâce aux canons à neige et aux dameuses. Plus ces équipements sont perfectionnés, moins la tâche est compliquée. Mais que réserve l'avenir ? À travers le chapitre suivant, nous étudierons les prévisions climatiques annoncées pour les décennies à venir.

1.7 L'étude menée par le GIEC.

Un ensemble d'études portant sur l'évolution climatique a été réalisé par le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat).

Le GIEC a été créé en 1988⁹, « à la demande du G7 (aujourd'hui G8), par deux organismes de l'ONU : l'organisation météorologique mondiale (OMM) et le programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Le Prix Nobel de la paix lui a été attribué en 2007 conjointement avec Al Gore.

En partenariat avec le GIEC, le site Internet « Science et vie » propose une simulation climatique permettant de voir les conséquences du réchauffement climatique pour la période 2050 à 2100 et ce, selon plusieurs critères :

Un scénario catastrophique - un scénario modéré

- ◆ Les régions de France
- ◆ Les températures maximales attendues
- ◆ Les températures minimales attendues
- ◆ Les précipitations journalières attendues
- ◆ Le rayonnement solaire en surface
- ◆ Les réserves en eau dans le sol

⁹ Source :

http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d'experts_intergouvernemental_sur_l'evolution_du_climat

Voici un tableau réalisé par le site Internet Wikipédia, qui résume la dernière étude du GIEC, disponible dans son intégralité sur le Web ¹⁰ également. »

Les prévisions des hausses de températures globales moyennes en 2100		
	Objectifs plus économiques	Objectifs plus environnementaux
Globalisation (Monde homogène)	A1 Croissance économique rapide (groups: A1T/A1B/A1FI) 1.4 - 6.4 °C	B1 Durabilité environnementale globale 1.1 - 2.9 °C
Régionalisation (Monde hétérogène)	A2 Développement économique avec une orientation régionale 2.0 - 5.4 °C	B2 Durabilité environnementale locale 1.4 - 3.8 °C

Les principaux points communs des deux scénarii sont la température moyenne qui ne cesse d'augmenter : de manière plus importante pour le scénario A1 que pour le scénario B2, ainsi que les concentrations de gaz à effet de serre qui ne cessent d'augmenter au fil des ans. Il est intéressant d'observer que quelque

¹⁰ <http://climat.science-et-vie.com/carte/carte.php> et <http://www.ipcc.ch/pdf/climate-changes-2001/synthesis-spm/synthesis-spm-fr.pdf>

soit le scénario choisi, la température moyenne augmentera au fil des ans, c'est une certitude. Ce qui est encore incertain, c'est le degré d'augmentation de la température moyenne, c'est la seule chose qui n'est pas définie. Il faut espérer que l'ensemble des habitants de la planète Terre change enfin ses comportements et ses habitudes de consommation dans les années à venir si l'on veut avoir une chance de connaître le scénario le plus optimiste.

S'il apparaît comme certain que nous assisterons à une hausse de la température moyenne dans les décennies à venir, pour autant nous assisterons à des hivers plus froids que d'autres.

Voici donc un point extrêmement important que l'étude du GIEC souligne : la variabilité du climat. En effet, le simulateur démontre que le changement climatique ne signifie pas un réchauffement continu de l'atmosphère : chaque décennie n'est pas nécessairement plus chaude que la précédente. Ainsi, au cours de la deuxième moitié du 21ème siècle, période durant laquelle le réchauffement est évident, les saisons pourront varier d'une année à l'autre, comme aujourd'hui : été tour à tour frais ou chaud, hiver doux ou rigoureux. Cela est valable pour les deux scénarii envisagés.

Au regard de cette étude méticuleuse, on sait que d'ici 2100, nous devrions assister à une hausse de la température de 1,1° à 6,4°. Cette donnée est très intéressante car les stratégies peuvent être très différentes en fonction des deux extrêmes. La variabilité des températures moyennes soulève une question : dans le cas où une petite station de ski se voit dans l'obligation de

fermer à cause du manque de neige, peut on envisager cette fermeture comme

prévisionnelle ? Est-il envisageable que la station ré-ouvre certaines saisons où la neige tombera en quantité suffisante ? Cela paraît impossible tant les coûts de remise en service de la station seraient importants : vérification de l'état de marche des équipements, mise à jour des normes de sécurité, recrutement de personnel... Les pistes pourront néanmoins servir comme pistes de luges, ce qui ne nécessite aucune infrastructure particulière à partir du moment où aucune entreprise ou organisation n'encadre l'activité et que cette dernière est pratiquée de manière dite « sauvage ». Cependant convertir les anciennes stations de ski en pistes de luges n'attirera au mieux que quelques touristes locaux le weekend et durant les vacances scolaires. Ce petit regain d'affluence, insuffisant pour envisager d'exploiter un domaine skiable et attirer de nouveaux commerces, pourra toutefois stimuler l'activité des petits commerces locaux.

Les années se succèdent et les professionnels du tourisme de montagne savent que leur activité se complique. Le réchauffement climatique change la donne. Même si la neige continue de tomber, elle demande un entretien plus important qu'il y a une quinzaine d'année où on se contentait de la damer pour rendre les pistes plus sécurisées. Aujourd'hui la neige est travaillée et retravaillée à l'aide d'équipements devenus indispensables au bon fonctionnement d'une station de ski. Ce sont les sociétés exploitant les domaines skiables qui rendent ce travail de la neige possible. Mais pour faire face à ces besoins d'entretien du domaine grandissant au fur et à mesure que le réchauffement climatique se confirmait, il a fallu repenser le fonctionnement

des sociétés exploitantes ainsi que leur stratégie.

2. Un revirement stratégique forcé.

2.1 Une optimisation des ressources grâce aux avancées technologiques.

Les sociétés exploitant les domaines skiables ont investi pendant des années dans les remontées mécaniques, des investissements lourds qui pèsent aujourd'hui encore sur les finances de ces entreprises. Avec le réchauffement climatique, beaucoup de sociétés ont repensé leurs investissements « quantitatifs » afin de les reporter sur d'autres investissements plus « qualitatifs ». Ainsi au lieu d'étendre leur parc, leur domaine skiable, ils ont décidé de tout faire pour améliorer la qualité des pistes, sur l'ensemble du domaine. Les stations les plus riches, bénéficiant de plus grandes ressources ont donc investi dans des dameuses dernier cri et des canons à neige à la pointe de la technologie.



Vues de l'intérieur d'un canon à neige dernière génération Source : Wikipédia

En effet si la neige vient à manquer, on utilise les canons à neige, et si ces derniers sont omniprésents sur toutes les pistes, c'est leur efficacité qui est

décuplée. Depuis une dizaine d'année les canons sont même utilisés dès les premiers flocons naturels car la neige de culture est 10 fois plus compacte et donc résistante à tout type d'érosion. Ainsi cette neige de culture sert de « pellicule protectrice » à la montagne, permettant aux futurs flocons de neige naturels, de tenir avec moins de peine. Le reste du temps, le canon à neige est utilisé dès que la neige se fait attendre, les dameuses se chargeant alors de répartir la neige créée, sur l'ensemble de la piste...

Parfois les conditions nécessaires pour faire fonctionner un canon à neige, ne sont pas réunies et là encore les dameuses interviennent. Elles vont récolter de la neige sur un flanc inutilisé (souvent du hors-piste) et la ramener, l'étaler, la damer sur la piste en manque de neige. C'est bien entendu la solution de dernier recours, car les trous occasionnés « endommagent » la beauté du paysage qui s'offre aux touristes. De plus ce déplacement de la neige par les dameuses demande beaucoup de temps, ce qui immobilise plus longtemps une dameuse sur une seule et même piste. Afin de faire face à la contrainte temps (toutes les pistes doivent être entretenues pendant la nuit), il a donc fallu investir dans d'autres dameuses. Afin de limiter ce travail de déplacement de la neige, on utilise la dernière génération de canons à neige, capable de produire de la neige même avec des températures légèrement positives : notamment grâce au Snomax, injecté dans l'eau des canons, afin de permettre aux flocons artificiels de se cristalliser plus rapidement.

Si l'optimisation des ressources est un choix stratégique indiscutable en ce qui concerne la lutte contre la raréfaction de la neige, elle n'est pas la seule option choisie. La diversification des offres est une stratégie largement utilisée, et si cette dernière n'aide pas directement dans la lutte contre la raréfaction de la neige, elle aide les stations à faire face aux problèmes de fréquentation de la station lors des hivers pauvres en neige. C'est ce que nous analyserons dans la partie suivante.

2.2 Une diversification des offres.

Lorsqu'un dirigeant d'entreprise sait son activité menacée, partiellement ou dans sa totalité, il va, en bon manager qu'il est, chercher à répartir les risques. Pour cela il va chercher à diversifier les produits et / ou services de son entreprise. En ce qui concerne les stations de ski et les sociétés exploitant leurs domaines skiables, il s'agira de maintenir la fréquentation de la station à tout prix. Pour se faire, les stations vont développer tout un panel d'activités et de festivités qui rendront la station encore plus attractive. L'objectif est même double puisque dans certains cas, l'objectif est même d'augmenter la fréquentation de la station en période creuse afin de rallonger la saison et donc d'augmenter le rapport journée ski / skieur. Cette recherche de la productivité s'est très largement accrue depuis la prise de conscience que les sociétés exploitantes avaient pour certaines, probablement une espérance de vie limitée.

Pour exemple Tignes, une des plus grandes stations françaises, a créé la « European gay ski week » et le « bikini contest » (skier en sous-vêtement pour le lancement de la saison d'été). Ces deux événements, qui restent dépendants de la neige, puisque le ski est toujours au centre de l'événement, permettent néanmoins d'attirer plus de touristes et de rendre leurs vacances plus « dépayssantes » et originales. Mais Tignes n'est pas la seule à organiser des festivités particulières.

De plus en plus de stations organisent des soirées « after ski » ayant lieu tout de suite après les fermetures des pistes soit en fin d'après-midi. Les touristes sont au rendez-vous de ce genre de soirées très typiques aux ambiances diverses et variées mais toujours décontractées et relaxantes. Ce complément de bien-être que les stations cherchent à offrir est très révélateur de ce que les touristes recherchent. Prenons pour exemple la station Tignes : c'est une station qui se veut jeune, sportive, attrayante. Ainsi pour attirer une clientèle aisée mais jeune, le ski ne suffit pas comme unique argument commercial.

Tignes va donc diversifier ses offres en créant de toutes pièces des événements ciblant sa nouvelle clientèle. Le touriste souhaitant faire une réservation durant la « European gay ski week » aura le droit à des tarifs préférentiels et des services particuliers comme par exemple, le petit déjeuner offert toute la semaine. C'est un moyen comme un autre de se démarquer un peu plus de la concurrence.

Un autre moyen d'attirer et de distraire les touristes consiste à mettre en valeur le patrimoine de la région. En effet, les stations ont un passé résistant fort notamment durant les deux Guerres Mondiales où beaucoup de maquis s'étaient réfugiés dans les montagnes de la Tarentaise. Ainsi les musées dédiés à la Résistance durant l'occupation germaniste, les expositions dédiées au fondement des stations dans la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, toutes les richesses du passé sont mises en valeur pour rappeler à tout un chacun l'histoire de cette région.

Autre type de diversification, à l'initiative des collectivités : le « Contrat Moyen »

¹¹ destiné aux stations de taille moyenne. Le but de ce contrat est de développer l'ensemble des communes avoisinant les stations. Prenons en exemple le canton de Modane en Savoie avec ses 7 communes et ses 3 stations de ski : Val Fréjus, Aussois et La Norma. Ce canton est conscient que le tourisme, principale source de revenus et d'activités, est en danger s'il repose uniquement sur les sports d'hiver. Ainsi grâce aux aides de la région, toutes les communes du canton ont décidé de s'associer, s'unir et fonder un projet commun : celui de développer l'activité du canton, communiquer sur la beauté et l'étendue des possibilités qu'offre Modane aux touristes.

Fondement d'un site Internet commun ¹² où est mis en avant l'ensemble des communes du canton, création de postes en charge de la communication et de l'événementiel pour le compte du canton Modane, présence lors de divers salons professionnels à travers la France, visant à promouvoir la région, tout est fait pour redynamiser la région. Le canton propose des formations pour les employés afin de mieux accueillir et renseigner les clients français et étrangers. Un recensement de tous les restaurants et les hébergements est réalisé, publié sur le site Internet afin de faciliter toute réservation pour la clientèle et offrir un peu plus de visibilité pour ces établissements. Parfois peu informés des différents moyens de communication et méconnus pour certains (surtout ceux qui sont situés en bas de la vallée), ce recensement représente un vrai coup de pouce.

¹¹ Voir Annexes 3 et 4

¹² <http://www.terramodana.com>

Les grandes stations et leurs sociétés exploitantes ont trouvé le moyen de diversifier leur offre pour attirer plus de touristes amateurs de sports d'hiver. En effet, les sociétés exploitantes vont un peu plus parcelliser le domaine skiable, ne donnant accès qu'à une partie restreinte du domaine ou limité dans le temps (dernièrement : que le matin). Ce procédé, très largement facilité par les nouveaux Pass à puce électronique, concède beaucoup d'avantages.

Premièrement, il permet de toucher une clientèle relativement plus modeste grâce à un prix plus accessible, ensuite il permet d'accroître les marges réalisées car, proportionnellement aux nombres de pistes et remontées mécaniques offertes, ce Pass est bien plus cher que le forfait classique.

Même chose pour le Pass matinée qui permet de skier seulement le matin qui est, au regard du nombre d'heures ouvrables, plus cher que le forfait après-midi (9h30-12h30 en général contre 12h30-16h30).

Enfin, il permet de mieux répartir les affluences sur les pistes, parfois surchargées sur les pistes principales aux heures de pointes.

2.3 Une nouvelle cible visée.

Les professionnels travaillant dans le tourisme de montagne ont bien saisi l'importance de séduire les touristes étrangers, puisque la France est le pays le plus accueillant du monde selon le Ministère Français du Tourisme. Or l'Europe de l'Est se développe et voit son pouvoir d'achat augmenter petit à petit. Des élites se dégagent, et comme beaucoup de nouveaux riches d'Europe, elles vont, pour leurs vacances, privilégier des destinations parmi les plus huppées : Courchevel et Megève. En effet prenons pour exemple la station de Courchevel, elle cible depuis une petite dizaine d'années, une nouvelle clientèle, les nouveaux riches de l'Europe de l'Est. Ces clients-là ont, en général, fait fortune dans l'industrie lourde : en profitant de la chute du bloc communiste, ils ont pu acquérir des sociétés à un prix réduit du fait de la privatisation éclair organisée par le gouvernement Eltsine et ainsi réaliser quelques années plus tard des plus values exceptionnelles.

Selon le magazine américain Forbes, en 2007, l'Europe comptait 298 milliardaires et parmi les 25 plus grandes fortunes européennes, on y trouvait...pas moins de 12 Russes. Si l'Europe de l'Est se développe très rapidement, cela reste de manière très inégale. Les « nouveaux riches » russes sont donc un des nouveaux objectifs de ciblage de Courchevel qui adapte son offre et sa communication à cette clientèle parfois difficile. La station communique régulièrement par l'intermédiaire de tour operators basés dans la capitale russe, mais profite de plus en plus du bouche-à-oreille.

Désormais son réseau est bien établi et c'est pour la bonne et simple raison qu'ils sont très bien accueillis :

- ◆ Organisation du Nouvel An Russe chaque année en grande pompe
- ◆ Ouverture de certaines pistes, de nuit, exclusivement pour les invités de riches clients
- ◆ Commandes spéciales pour s'adapter à la clientèle
- ◆ Réservations d'établissements entiers pour le réveillon du Nouvel An

C'est une clientèle très exigeante, mais très généreuse, donc très importante pour une station, encore plus en période de crise où comme disent les savoyards : «un sou est un sou ». Les Russes, qui représentent donc aujourd'hui une part conséquente du chiffre d'affaires de Courchevel, ne sont pas les seuls touristes étrangers à profiter des plaisirs des sports d'hiver sur le sol français.

Les Slovaques, les Litvaniens et les Hollandais sont de plus en plus nombreux à faire escale sur nos montagnes savoyardes, mais ce sont bien nos voisins Anglais voir même d'outre-atlantique que l'on risque de croiser plus fréquemment sur les pistes. Les premiers, fervents amateurs de nos stations depuis plus de 20 ans maintenant, sont toujours aussi friands des spécialités savoyardes. Quant à nos amis Américains connaisseurs avertis de nos pentes plus techniques et pentues que celles des montagnes américaines ; ils viennent tout simplement conjuguer l'art et la joie de vivre grâce à l'art de la table maîtrisé par le personnel qualifié des stations.

Si les Anglais, les Américains, les Belges et les Allemands sont des touristes dit réguliers des stations de ski françaises, la présence des Russes est relativement nouvelle et celle des Slovaques, Hollandais et Litvaniens est elle, très récente. L'opportunité de séduire de nouvelles clientèles est pour ce secteur, étroitement liée avec le développement économique des pays, la situation financière Mondiale, le cours de la monnaie locale et la position géographique des nouveaux clients potentiels. On peut alors se poser deux questions majeures :

- ♦ Allons-nous voir la clientèle Chinoise se laisser séduire par la beauté de nos Montagnes ?

La question paraît légitime tant le boom économique de la Chine est grand et ce, même si l'éloignement géographique est conséquent, et si leur territoire possède un certain potentiel, notamment à la frontière du Shichuan et les trois stations Saibei, Hebei et Nashan.

- ♦ Quel va être le comportement de ces élites les années à venir du fait de la crise financière de Septembre 2008 ? Vont-ils changer leurs habitudes de consommation ?

3 Des stratégies variables, des scénarii variables.

3.1 Les conséquences de ce réchauffement climatique sur une société exploitant un domaine skiable de taille moyenne.

Cas 1 : Hausse de température légère.

La station n'est pas en « danger de vie ou de mort », il, faut en revanche repenser son activité, son positionnement, l'étendu de son offre...

La diversification de son offre paraît alors nécessaire car une hausse de la température moyenne de 1,1° durant l'hiver, peut signifier, en fonction des années, des semaines de ski en moins sur une saison donc un CA qui va s'en ressentir, c'est aussi une neige de moins bonne qualité, donc une utilisation accrue de la neige artificielle, donc des frais de fonctionnements supplémentaires (voir annexe 3).

De plus certaines pistes situées au plus bas de la station ne seront peut-être plus recouvertes par la neige, une réorganisation du domaine skiable est peut-être à envisager, au moins de manière temporaire. En résumé ce réchauffement climatique représente une embûche sur le chemin de la station, mais ce n'est pas un obstacle insurmontable. Toutefois une réaction d'un point de vue managérial et stratégique est à prévoir, sans quoi, les sociétés exploitantes ne feraient que subir le réchauffement climatique, et non le « combattre ».

Cas 2 : Hausse de température très importante.

Dans le cas d'une hausse de 3° à 6°, la station est en grand danger : à moins d'une innovation technologique majeure qui sera apparue d'ici là, il n'y aura plus de neige, du moins pas à moins de 1800-1900 mètres d'altitude.

Bien entendu, cette hausse climatique ne surviendra pas du jour au lendemain, on peut alors imaginer que les stations auront le temps de voir venir la catastrophe et avec un peu de chance auront assuré leur reconversion. Cependant cette reconversion devra être préparé, amorcé longtemps à l'avance, afin qu'elle soit viable, solide et non-éphémère.

D'après Mr Lett ¹³, la population des petites et moyennes stations, perçoit le réchauffement climatique de façon très passive, la « technique de l'Autruche » étant très majoritairement adoptée. En effet les gens sont bien conscients des problèmes existants, connaissent les prévisions scientifiques quant au devenir de leurs stations mais ils préfèrent fermer les yeux, se cacher à eux même leur avenir au lieu de l'affronter pleinement. Aussi ce genre de comportement, humain, nous en conviendrons, n'est pas un atout stratégique lors d'une éventuelle reconversion d'activités. Rester passif, refuser d'affronter la réalité et les problèmes existants n'aide pas à résoudre les problématiques connues.

¹³ Conseiller Général du canton de Modane

3.2 Conséquences pour une société gérant un grand domaine skiable.

Une société gérant un grand domaine skiable possède d'une manière générale, de plus gros moyens pour entretenir ses pistes qu'une société responsable du domaine skiable d'une petite ou moyenne station. Cependant son parc étant plus grand, les problèmes qu'une station peut connaître, une grande station doit les affronter à plus grande échelle. Mais là où la grande différence se situe, c'est l'altitude de la station. En effet, les grandes stations se trouvent en plus haute altitude que les petites et moyennes stations (c'est d'ailleurs pour cela qu'elles se sont agrandies plus vite : elles bénéficient d'une saison plus longue du fait de leur situation géographique). Ainsi le problème de la raréfaction de la neige l'inquiète moins car si une station comme Val Thorens ou Tignes n'a pas de neige, Val Fréjus ou une station du Pilat n'en aura pas non plus.

Si les grandes stations ne craignent pas de voir la concurrence s'enorgueillir d'avoir plus de neige qu'eux, en revanche, elles ont peur pour leur fréquentation, leur activité, leur survie.

Cas 1 : Hausse de température légère

Dans un scénario optimiste, avec une légère hausse de la température moyenne : La saison de ski va se raccourcir ce qui veut dire que le chiffre d'affaires réalisé habituellement devra être fait dans des délais plus courts donc

il faudra améliorer un peu plus la productivité de la société exploitante et de la station.

Cela veut aussi dire que sur le bas des stations, la neige sera certainement de moins bonne qualité. Ainsi il va falloir d'une part investir un peu plus dans l'entretien des pistes, dans des canons dernière génération qui seront capables de produire de la neige même dans des conditions non optimales, et d'autre part, parfois acheter des dameuses supplémentaires, afin de pouvoir entretenir toutes les pistes du domaine et ce tous les soirs.

Afin d'augmenter leurs marges et leurs CA, certaines stations pourront choisir de se positionner un peu plus sur du haut de gamme, grâce à une offre premium destinée aux CSP +++, toujours friands d'excentrisme, de confort et de bien être. Il faudra donc penser à des services très haut de gamme avec éventuellement un système de chauffage dans les cabines téléphériques, des petites collations mises à disposition à chaque remontée mécanique, une petite musique voir même des petites enceintes équipées d'adaptateur MP3 sur les télésièges ou les « œufs ».

La survie de la station ne sera pas en danger à proprement parler, ce qui ne sera pas le cas des stations en plus basse altitude. Certains clients chercheront donc d'autres stations où ils pourront passer leurs vacances d'hiver. Il y a là l'opportunité pour de grandes stations, de récupérer la clientèle des stations « déchues ». Pour cela il faudra (en parallèle de l'offre premium) s'adapter à

cette nouvelle clientèle, avec des offres plus « entrée de gamme », des logements moins chers, plus « basiques » et des services plus familiaux.

L'idée sera d'associer un esprit plus famille à la station quitte à copier certains modèles de station qui ont déjà modélisé leurs différents quartiers, tel que Courchevel :

- ◆ Courchevel 1850 : Offre très premium
- ◆ Courchevel 1650 : Offre premium et offre famille CSP ++
- ◆ Courchevel 1550 : Offre famille CSP ++
- ◆ Courchevel 1350 : Offre famille (ambiance villageoise)

Il semble fort possible que si les grandes stations réussissent à allier investissement qualitatif, repositionnement de leur gamme premium à « premium plus » et élargissement de leur gamme de services, leur activité puisse non seulement rester profitable, mais il se pourrait même que ses petits changements stratégiques redonnent un coup de fouet à leur compétitivité.

Cas 2 : Hausse de température très importante

Dans une telle situation, nombreuses sont les stations qui se verront être dépourvues de neige, mais en ce qui concerne les grandes stations, elles devraient garder leurs sommets enneigés. Cependant elles risquent de se retrouver plus ou moins dans la même situation que les stations dites de « moyenne montagne » connaissent actuellement. Leurs saisons seront raccourcies, l'épée de Damoclès sera donc bien présente au-dessus de leurs

têtes. Les sociétés exploitantes ainsi que les stations de ski, devront, tout comme le font les stations moyennes en 2009, se diversifier, proposer d'autres activités, d'autres services à leur clientèle, afin que celle-ci trouve un autre intérêt, une autre raison de venir passer ses vacances d'hiver, à la montagne.

Les stations vont devoir mettre en valeur le patrimoine de la région, les musées, remettre à la mode le ski de fond qui est moins onéreux et qui demande moins de neige pour être praticable. Il leur faudra aussi mettre en valeur tout l'aspect culturel et jouer sur la mode de l'aqualudisme (entre autre la balnéothérapie).

Nous assisterons très probablement aux mêmes problématiques que rencontrent les stations moyennes actuelles à un détail près : la concurrence. En effet aujourd'hui les stations moyennes sont concurrencées, directement ou indirectement par à peu près toutes les stations, petites comme grandes. Les grandes ayant l'avantage d'avoir un peu plus de neige en règle générale (bien que plus onéreuses) et les petites sont plus familiales et abordables. Or dans le cas d'une forte baisse de température dans les décennies à venir, la concurrence pour les grandes stations sera moindre, voir nulle. En effet, dans ce scénario, toutes les stations se trouvant à moins de 1 800 mètres d'altitude seront inexploitable en ce qui concerne les sports d'hiver, la concurrence sera donc réduite à un oligopole, il ne restera probablement qu'une dizaine de stations dans la région, capables de maintenir un certain nombre de pistes de ski, en bon état ou du moins praticable.

3.3 Conséquences pour une société gérant un petit domaine skiable.

Depuis plus d'une dizaine d'années, les habitants des montagnes de la région Rhône-Alpes ont pu constater une hausse de la température moyenne hivernale. Une hausse de 1° de moyenne ne paraît pas si grave et pourtant, les conséquences sur la faune et la flore sont désastreuses... On le sait, les glaciers fondent, « reculent » à cause de ce réchauffement climatique. C'est le cas du Glacier de Chambéry qui a reculé de plusieurs mètres en moins de 10 ans. Tout comme les glaciers reculent, on dit que la neige remonte, ce qui veut dire que la neige ne tombe par exemple plus à partir de 1000 mètres d'altitude mais à partir de 1500 mètres d'altitude. On peut d'ores et déjà affirmer que plusieurs stations familiales, de basse altitude vont être menacées dans les années à venir. En effet, les stations se situant à moins de 1300 mètres d'altitude sont menacées de manière immédiate, c'est le cas des stations Bessat et Burdignes, deux stations du Pilat, de basses altitudes et complètement menacées par le manque de neige.

Cas 1 : Hausse de température légère

Les petites stations ont eu beaucoup de mal à survivre ces dix dernières années. En effet la neige remonte « elle tombe de moins en moins bas » sur ces sommets relativement bas (de 600 à 1 300 mètres d'altitude), elles manquent de moyens, et leur fréquentation est en baisse. Ainsi avec une légère

hausse de la température, on peut supposer que ces petites stations vivront une situation encore plus difficile, et qu'un bon nombre d'entre elles devront fermer leurs pistes de ski. Cette fermeture sera plus ou moins catastrophique, en fonction de l'anticipation qu'auront su faire preuve les dirigeants. Seules les petites stations les plus hautes en altitude bénéficieront d'une neige mieux répartie sur l'ensemble du domaine skiable et pourront donc profiter d'un peu de répit, probablement de courte durée, mais qui pourrait leur permettre de mieux assurer la reconversion de la station.

Cas 2 : Hausse de température très importante

Dans le cas d'une forte hausse de la température, les sports d'hiver deviendront impraticables faute de neige, « au mieux » l'activité ne sera plus viable du tout à l'année. Nous l'avons vu précédemment, le réchauffement climatique n'empêchera pas les phénomènes de cycles. Il y aura des hivers plus froids que d'autres. Il est tout à fait possible d'assister à des saisons où la neige tombera en quantité et dans la durée, l'exploitation des domaines skiables étant à ce moment-là tout à fait possible. Mais voilà, les coûts de remise en service des installations, les coûts en terme de communication afin d'augmenter la fréquentation de la station, (sans garantie d'ouvrir la station l'année d'après), tous ces coûts seraient tels qu'il ne serait certainement pas profitable de ré-ouvrir la station temporairement. Pour conclure, si le scénario le plus pessimiste s'avérait être celui qui attend les stations exploitant les

domaines skiables, avec une hausse de la température moyenne pouvant dépasser les 5 degrés, alors ce serait la fin des petites stations de ski françaises. Le tourisme dans les petites stations de montagne devrait alors donc se trouver un autre cheval d'attaque, un autre moyen de rendre attractif la région.

Conclusion

La raréfaction de la neige est un phénomène avéré, parti pour s'aggraver dans les années à venir. Les experts du GIEC l'ont confirmé et cette peur, cette crainte à laquelle beaucoup ont pensé est devenue bien réelle : la température moyenne va augmenter de manière considérable, la gravité de cette augmentation dépend de nous, de nos comportements en tant que consommateurs.

Les sociétés exploitant les domaines skiables voient leur activité menacée. Un bon résultat annuel dépendant clairement de l'abondance et de la qualité de la neige, un manque de neige devient un problème d'ordre vital pour ces entreprises. Les prévisions faites par les experts du GIEC, annonce une augmentation de 1,5° à 5,6° d'ici à 2100 en fonction de deux scénarii : l'un se veut optimiste et l'autre pessimiste.

Pour faire face à cet avenir incertain, les sociétés ont décidé, depuis une dizaine d'années, d'investir dans les canons à neige et les dameuses dernière génération afin d'entretenir au mieux leur domaine skiable. Elles diversifient leurs offres et essayent de conquérir de nouvelles clientèles.

D'après les conclusions de ce mémoire, on peut en déduire qu'en cas de hausse légère de la température, les petites stations de ski, se situant dans les montagnes de plus basse altitude, disparaîtront dans leur quasi-totalité.

Seules les plus hautes pourront peut-être maintenir une activité quoique réduite à cause de leur saison raccourcie, faute de neige. Les petites stations sont donc vouées à l'échec à court et moyen terme.

En ce qui concerne les stations de taille moyenne, les plus basses se retrouveront dans le même cas que les petites stations se trouvant en altitude moyenne (environ 1500 à 1800 mètres d'altitude). Les stations de taille moyenne les plus hautes, devront repenser leurs stratégies afin d'être moins dépendantes de la neige. Celles qui anticiperont et prépareront leur reconversion le plus vite auront plus de chance de garder leur intérêt touristique à l'avenir.

Les grandes et très grandes stations ne seront pas menacées. En revanche pour celles qui auront su et pu amorcer une diversification réussie de leurs offres, il y aura l'opportunité de conquérir un nouveau marché : tous les touristes clients des petites stations condamnées.

En cas de forte hausse de la température, exit les petites et moyennes stations. Leurs sociétés exploitantes seront condamnées. En revanche les stations de haute montagne se retrouveront en situation d'oligopole. Un nombre réduit dominera tout le marché. Même si leur domaine sera probablement raccourci à cause des pistes les plus basses qui ne seront probablement plus utilisables, elles n'en resteront pas moins viables. Il se peut même que la demande des skieurs soit supérieure à la capacité d'offre des stations. Pour les sociétés exploitantes qui auront le mieux préparé (conjointement avec la station),

l'opportunité d'accueillir les milliers de skieurs clients des petites et moyennes station, le gain peut donc être considérable.

Enfin, nous pouvons élargir le sujet à une hypothèse : Pourrions nous nous attendre à l'arrivée d'investissements extérieurs permettant la création d'une alternative à ce problème de raréfaction de la neige ? Il existe aujourd'hui même, à Dubaï, un centre commercial avec une piste de ski de 30 000 mètres carrés, entièrement couverte... À quand un tel projet en France, à l'échelle d'une station dans son intégralité, au lieu d'un centre commercial ?

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- Ackerman F. - E. Stanton, Climate change - The costs of inaction, Global Development and Environment Institute, Tufts University, 2006

Études :

- Ministère Français de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi, Bureau du tourisme, chiffres clés du tourisme, édition 2008
- Ministère Français du Tourisme, Mobilité touristique et population présente, 2007
- J-P Cholvy, Ministère Français délégué au tourisme, Les intentions de départ des français en Hiver 2007, rapport de synthèse, automne 2007
- S Francastel, Direction du tourisme, Tourisme des Français : les activités des touristes lors de leurs voyages 2008

NETOGRAPHIE

http://www.climatmundi.fr/lng_FR_srub_34-dereglement-climatique.html

<http://www.eauseccours.com/categorie-10316466.html>

<http://www.ipcc.ch/pdf/climate-changes-2001/synthesis-spm/synthesis-spm-fr.pdf>

<http://www.ipcc.ch/pdf/climate-changes-2001/impact-adaptation-vulnerability/impact-spm-ts-fr.pdf>

http://france.meteofrance.com/france/actu/archives/2007/2007?page_id=10069&document_id=4604&portlet_id=40611

<http://climat.science-et-vie.com/carte/carte.php>

<http://www.neige-de-culture.info/>

<http://www.afsset.fr/upload/bibliotheque/555771068994255224836178454192/afsset-rapport-snomax-mai08.pdf>

http://www.notre-planete.info/actualites/actu_1497.php

http://fr.wikipedia.org/wiki/Canon_%C3%A0_neige

<http://www.skistory.com/F/sommaire/sommaire.html>

<http://www.sntf.org/>

<http://www.cipra.org/fr/CIPRA>

<http://www.terramodana.com>

Annexes

Annexe 1 : La Savoie et son tourisme, quelques chiffres importants d'après le bureau du tourisme français.

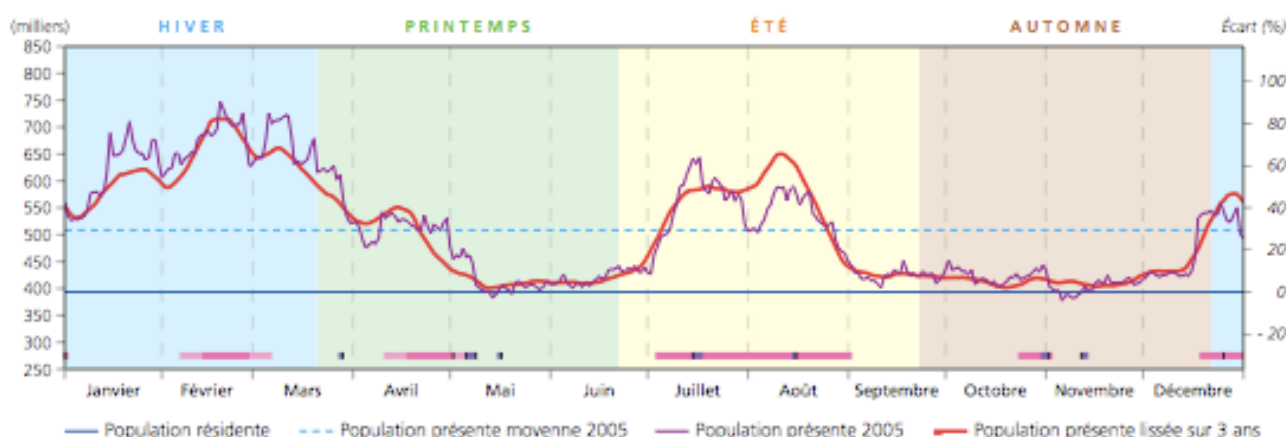
Mobilité touristique et population présente

Savoie (73)



En moyenne annuelle, la population présente est supérieure de 29,4 % à la population résidente.
En 2005, le maximum de population présente a été atteint le 18 février avec 747 000 personnes présentes.

Population résidente au 1 ^{er} janvier 2004 (INSEE)	392 300		Écart	(en %)
Population présente moyenne en 2005	507 500	Population présente moyenne - population résidente	+ 115 200	+ 29,4
Population présente maximale 18 février 2005	747 000	Population présente maximale - population résidente	+ 354 700	+ 90,4
Population présente minimale 5 novembre 2005	376 100	Population présente minimale - population résidente	- 16 200	- 4,1



Population présente maximale, moyenne et minimale par mois en 2005

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Population présente maximale	709 800	747 000	724 900	541 500	473 400	440 800	643 200	589 300	450 100	451 900	423 000	557 300
Population présente moyenne	611 900	673 400	641 500	512 900	413 300	420 900	560 500	535 800	423 600	422 700	402 000	478 100
Population présente minimale	526 500	613 600	521 100	473 900	382 000	399 900	426 200	447 300	400 000	401 000	376 100	419 600

La fréquentation touristique totale représente l'équivalent de 133 200 habitants permanents (dont 66,2 % de Français et 33,8 % d'étrangers).

Nombre maximal de touristes présents	366 800	atteint le 18 février 2005
Nombre maximal de résidents absents	73 200	atteint le 13 août 2005
Nombre maximal de touristes français	278 900	atteint le 18 février 2005
Nombre maximal de touristes étrangers	112 900	atteint le 9 mars 2005
Nombre de touristes français (en EHP)	88 200	soit 32,2 millions de nuitées annuelles
Nombre de touristes étrangers (en EHP)	45 000	soit 16,4 millions de nuitées annuelles
Absence moyenne annuelle (en EHP) de leur domicile	19 500	soit 7,1 millions de nuitées annuelles
Nuitées touristiques annuelles dans le département :	49 152 000	dont 507 300 nuitées intradépartementales (soit 1,0 %)

Annexe 2 : Interview de Xavier Lett

Mr Lett, pouvez-vous nous expliquer quel est votre rôle au sein de la communauté savoyarde ? (votre rôle en tant que conseiller général, en tant qu'homme...)

Je m'appelle Xavier Lett, j'ai 54 ans et je suis né en Maurienne. Je suis professeur, élu à Modane depuis 1995 et conseiller général depuis 5 ans. Je suis administrateur à l'office du tourisme et il faut d'ailleurs savoir que le canton de Modane gère 3 petites stations de ski.

Vous sentez-vous concerné par le problème de réchauffement climatique?

Oui absolument, cela fait maintenant plusieurs années qu'ici en montagne, tout le monde a bien pris conscience de l'ampleur de la situation, qui est très inquiétante. Depuis des générations, les glaciers sont observés et on constate un très net recul de ces derniers au fil des ans.

Comment ressentez vous ce réchauffement climatique, dans votre canton et plus généralement, dans votre région?

Et bien comme je vous dis, non seulement le recul des glaciers est un témoin important de ce qui nous arrive avec ce réchauffement climatique, mais on voit aussi des chamboulements encore plus inquiétants avec des hausses de chaleur en pleine saison. Par exemple cette année on a vu des pluies à

3 000 mètres d'altitude et en plein mois de février !!!! Ce qui veut donc dire que la neige fond à cause de la chaleur et à cause de la pluie ! Vous savez les gens ici sont bien conscients du problème mais la perception du problème est un peu étrange : les gens voient venir au jour le jour car cette année par exemple, a été exceptionnelle. La neige est bien tombée et les stations en ont profité.

Comment qualifieriez-vous l'impact de la neige sur l'activité économique du département ?

Il est énorme, essentiel, c'est en partie sur elle (la neige) que la région vit. Il faut savoir qu'aujourd'hui en Savoie, le tourisme c'est 50 % du PIB et si on y ajoute l'Agriculture qui dépend aussi du climat, c'est 90 % du PIB de la région. De plus pour une station moyenne le tourisme engendre plus de 200 emplois et en ce qui concerne Modane et ces 6 500 habitants, le tourisme représente donc 600 emplois.

Existe-t-il des commissions qui traite tout particulièrement ce sujet au sein de votre région ?

Oui nous en parlons énormément au conseil.

Existe-t il des solutions envisagées, étudier pour contrer ce problème ?

La question de la diversification est inévitable. On se pose la question :

Qu'est ce que l'ont peut offrir comme activité en hors-ski ?

On essaye alors de mettre en valeur le patrimoine de la région, les musées, remettre à la mode le ski de fond qui est moins onéreux (gratuit sauf la location d'équipement) et qui demande moins de neige. On veut mettre aussi en valeur tout l'aspect culturel et de jouer sur la mode de l'aqualudisme (entre autre la balnéothérapie). Tout cela est rendu possible grâce aux aides de l'Europe et de la région.

Existe-il selon vous des alternatives ou adaptations possibles en termes d'équipement des stations?

Aujourd'hui les grandes stations utilisent de la neige de culture de manière intensive. On estime qu'ils fabriquent de la neige artificielle 95 % du temps. Je sais que certains canons à neige peuvent produire de la neige, même à température positive, mais ils sont pour l'instant minoritaires si l'on regarde le parc des canons à neige. Ce genre d'équipement est assez onéreux.

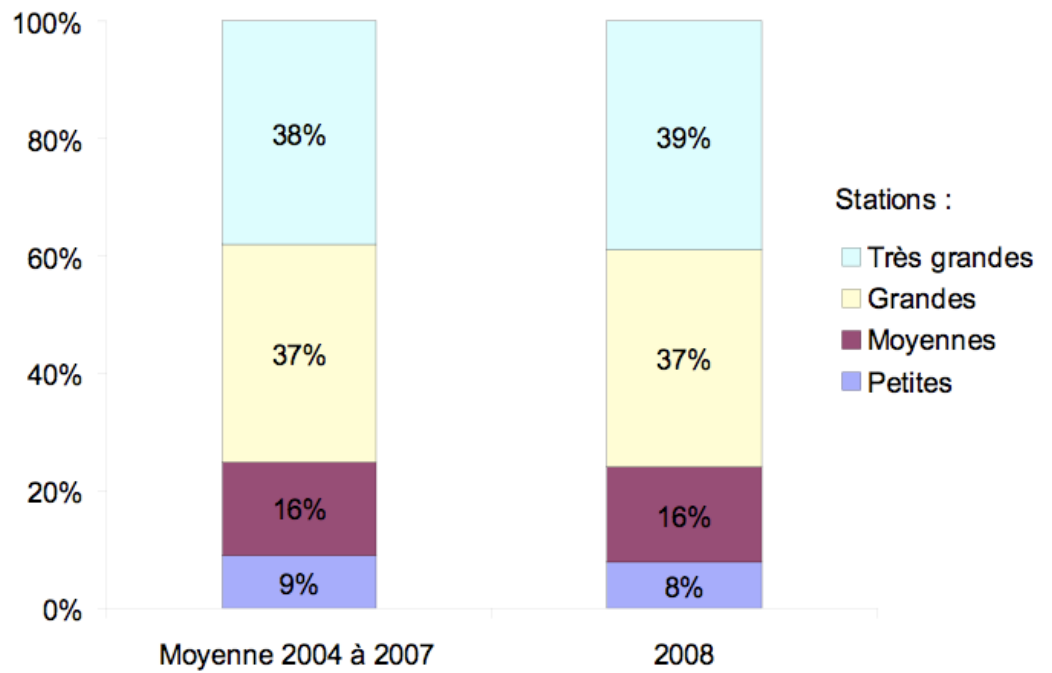
Annexe 3 : Les Investissements des sociétés exploitant les domaines skiables en France en 2008.

Source : Montagne Leader, DEATM, SNTF

En millions d'€ HT	2008
* REMONTÉES MÉCANIQUES	
- Nouvelles	133
- Modifs et entretien	27
* DOMAINES SKIABLES	
- Neige de culture	51
- Retenues d'altitude	13
- Damage	31
- Travaux de pistes	24
- Billetterie	5
- Sécurité - Signalétique - Equipement Divers	15
TOTAL	299
POURCENTAGE DU CA	29 %

Annexe 4 : L'activité des stations en fonction de leur taille.

Source : SNTF



Un quart des stations concentre donc environ les trois quarts du marché.

Annexe 5 : Bilan du Pôle Cantonal du Comité Touristique de
Modane.

Bilan du PCDT
Septembre 2007

Comité Syndical du 20/09/07

Le Pôle cantonal de développement touristique a été créé pour la gestion du dossier de contrat de plan Etat – Région 2003/2006. Cette entité s'est attachée à faire avancer au mieux l'ensemble des actions, certaines ont vu jour rapidement, d'autres, peut être trop ambitieuses ont décliné. Quoi qu'il en soit, le bilan de ce CPER est aujourd'hui fortement positif.

Cette année, le PCDT s'est concentré sur la clôture des actions en cours et le solde des demandes de subventions. Ceci prend plus de temps que prévu, notamment par la complexité des dossiers de demande de subvention et l'envergure des dossiers présentés. Tout sera prêt fin décembre lors de la fin du contrat de la directrice.

Il est maintenant de votre ressort de penser et de débattre de l'avenir de cette structure, de ses collaborateurs et de ses moyens mis en place (journal, site Internet...)

S'en suit un bilan complet des actions CPER menées par le PCDT ou avec la participation du PCDT, dont tous les montants sont exprimés en euros HT ; le bilan complet est daté du 1^{er} août 2007.

- **Actions non réalisées**

Action 3.6 : commercial trois stations

Ce poste aurait pu permettre d'avoir une commercialisation commune des trois stations, tout en réduisant certains coûts comme les déplacements, les salons et une répartition des heures de travail pour chacune. Mais les stations sont déjà dotées de structures commerciales, elles ne souhaitaient pas encore s'engager dans cette voie de mutualisation commerciale. Une réflexion commune a été mise en place dans d'autres actions, une émulation est déjà engagée, mais la commercialisation commune n'était pas forcément la clé de la promotion cantonale, une promotion cantonale concertée est déjà un premier pas franchi par les stations.

dépense prévue	72'000	disponible à dépenser	
dépense effective		reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 5.4 : Sentiers cantonaux

Cette action avait pour but de permettre la revalorisation de sentiers cantonaux par leur réfection. Cette action a été décidée en parallèle de deux autres actions plus grosses sur les sentiers, déjà mises en place par le SICM, notamment le GR5 et le sentier RTM. Elle a été occultée par ces deux dernières et n'a donc pas vu le jour.

dépense prévue	50'000	disponible à dépenser	
dépense effective		reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 4.8 : signalétique cantonale

L'ensemble de l'étude de signalétique a été mené à son terme par le Cabinet envergure, elle a été présentée aux communes, qui en semblaient satisfaites. En revanche, ce sont les financements pour la réalisation des travaux qui ont posé problème, sur ce dossier nous avons perdu le FSE lors de l'avenant, tout comme la participation du Département ; seule la Région nous soutenait. Par la suite, le Département a émis un avis positif pour l'apport de subventions, mais sans suite à ce jour et sans possibilité d'anticiper les travaux. Dans de telles conditions, il n'a pas été possible d'engager les travaux. Ceux-ci prenant trop de temps et d'argent, ils seront probablement éclipsés.

dépense prévue	150'000	disponible à dépenser	
dépense effective		reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 7.5 : mise en lumière des édifices militaires

Cette action été au départ une action d'étude de mise en lumière des édifices militaires notamment sur la Barrière de l'Esseillon. Plusieurs facteurs ont fait qu'elle ne s'est pas réalisée. L'association gérante du fort du Replaton a souhaité reprendre cette action à leur compte pour retravailler la mise en lumière du fort. La demande faite à la Région a été une mutation de dossier passant ainsi d'étude à réalisation. C'est cet élément qui pose problème aujourd'hui.

dépense prévue	38'112	disponible à dépenser	
dépense effective		reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

L'action est en attente d'une décision de la région après demande de mutation. Ce dossier serait géré par la mairie de Modane et l'association gérante du fort du Replaton.

- **Actions réalisées et soldées**

Action 1.1 : mise en place de la structure PCDT

Cette action a représenté la mise en place de la structure PCDT tant dans le fond que dans la forme. Il a été fait appel à un accompagnement technique par un prestataire extérieur spécialisé pour préciser les compétences ; l'organigramme cantonal, le plan de développement, le budget prévisionnel de fonctionnement, le cadre juridique et les statuts.

La structure est reconnue aujourd'hui par les partenaires institutionnels tout comme par la population.

dépense prévue	6'337	disponible à dépenser	
dépense effective	6'337	reste à dépenser	
subvention SICM	3'169	reste subvention SICM	
subvention Région	3'168	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 3.1 : lancement du nom et charte graphique de Terra Modana

Création et mise en place du logo et de la charte graphique de Terra Modana qui mettent en valeur la diffusion globale de l'offre touristique cantonale. Cette création et le choix du nom se sont fait dans le cadre d'ateliers associant des représentants de la population, du monde associatif, des socioprofessionnels et des élus du canton.

La diffusion déjà engagée du nom auprès des professionnels est à compléter dans un cadre qu'il faudra encore affiner.

dépense prévue	18'013	disponible à dépenser	
dépense effective	19'443,60	reste à dépenser	
subvention SICM	10'693,60	reste subvention SICM	
subvention Région	8'750	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 1.5 bis : investissement matériel poste de Bruno CILIO

La mise en place du poste occupé par Bruno CILIO, chargé de mission communication, nécessitait un investissement matériel : ordinateur, matériel informatique connexe, appareil photo, mobilier. Pour des raisons purement de gestion, l'équilibre global est à faire sur l'ensemble des postes d'investissement, car des glissements ont dû avoir lieu pour répondre aux exigences des dossiers de subvention.

dépense prévue	1'800	disponible à dépenser	
dépense effective	1'795,80	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région	8'232	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat	6'436,20	Equilibré vers d'autres investissements	

Action 7.1 bis : investissement poste de direction

Cet investissement correspond au matériel informatique et bureautique du poste de direction du PCDT. Des erreurs de dépôts de dossiers nous empêchent de solliciter une subvention plus importante.

Comment la raréfaction de la neige impacte-t-elle les sociétés
exploitant les stations de ski en Rhône-Alpes ?

dépense prévue	5'195	disponible à dépenser	
dépense effective	5'487,51	reste à dépenser	
subvention SICM	501,67	reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	758,14
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat	-4'227,70		

Action 7.8 bis : investissement poste chargé de mission évènementiel

Tout comme pour les deux postes précédents, il s'agit du matériel bureautique pour le poste de chargé de mission évènementiel et celui d'agent d'accueil de Patou ROBIN qui fut intégré ici.

dépense prévue	4'860	disponible à dépenser	
dépense effective	9'486,73	reste à dépenser	
subvention SICM	1'897,35	reste subvention SICM	
subvention Région	1'678,58	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat	-5'910.80	A combler avec le 1.5 bis en partie reste - 1'371,95	

Action 3.7 : salons pour le marché étranger

Cette action a permis aux trois stations d'être présentes sur des salons qu'elles n'auraient pu financer seules. Il s'agissait de salons vers un public étranger ou professionnel (Comité d'Entreprise, Tour Operators). La présence des stations sur ces salons apporte grandement à la commercialisation et au développement de la notoriété de ces dernières. L'intérêt pour le territoire était double : promouvoir les stations et les présenter ensemble pour souligner l'espace encore méconnu que représente Terra Modana.

Quelques salons réalisés : salons CE Paris- Lille- Marseille, Grand Ski 2005 – 2006 – 2007.

dépense prévue	40'000	disponible à dépenser	
dépense effective	31'264	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région	11'346,57	reste subvention Région	13'664,63
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations	6'252,80	reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 7.4 : évènementiel 2005

Une programmation estivale comprenant : la valorisation des actions « cinéma » de l'ACA et de la fête du pain, la diffusion des spectacles déambulatoires de l'Esseillon, la création d'un spectacle lyrique au Fort Victor Emmanuel (la Flûte enchantée), la diffusion musicale baroque dans les églises et les chapelles (Musicales en Vanoise), le développement d'un festival musical (Esseillon Blues Jazz altitudes) redoute Marie-Thérèse et Station de la Norma, la mise en place d'une exposition d'artistes Savoyards (Clair Obscur).

13'165 spectateurs sur 102 lever de rideau – 12 groupes d'artistes partenaires – 7 communes et 5 partenaires associatifs locaux.

dépense prévue	83'295	disponible à dépenser	
dépense effective	92'632,74	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 7.9 : évènementiel 2006

Valorisation des patrimoines du canton et médiation artistique (Citadelles d'Arts), en partenariat avec l'Institut d'Art Contemporain (Villeurbanne), les 5 écoles supérieures d'art en Rhône-Alpes, l'artothèque de Chambéry, association Zaï-Batsu et 2 peintres locaux. Expositions et résidences d'artistes ; journal d'exposition, visites et parcours accompagnés sur les sites. Développement d'ateliers de pratiques artistiques en station. Mise en place d'actions pédagogiques autour de « Citadelles d'Arts » ; rencontres entre les étudiants en arts plastiques de Rhône-Alpes et d'Italie. Information et développement des pratiques locales de mécénat. Valorisation des autres événements culturels de l'été (actions « cinéma » de l'ACA et fête du pain ; création et diffusion théâtrale « La dispute » à la Redoute Marie-Thérèse, poursuite de La Norma Blues altitude...

32'319 visiteurs sur 38 jours pour les quatre sites d'exposition d'art contemporain. 48 participants aux ateliers artistiques.

dépense prévue	83'000	disponible à dépenser	
dépense effective	77'207,71	reste à dépenser	
subvention SICM	1'256,16	reste subvention SICM	9'951,56
subvention Région	52'000	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département	14'000	reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

- **Les actions réalisées et non soldées.**

Action 1.4 : Formation / Information

Le but de l'action était de : informer régulièrement les opérateurs touristiques de l'évolution du marché, développer les cadres de concertation, assurer la formation des opérateurs d'accueil d'Office de Tourisme et de prestataires, assurer des éductours et séminaires animés par des opérateurs locaux.

Le début de réalisation a été engagé avec le cabinet Altervox, puis suite à des frictions importantes et à un manque de coordination abandon de l'action. Un contentieux est engagé aujourd'hui pour régler cette difficulté, les négociations en sont restées à une proposition de notre part de 7'500 euros.

dépense prévue	121'954	disponible à dépenser	
dépense effective	16'026,74	reste à dépenser	
subvention SICM	40'790	reste subvention SICM	
subvention Région	12 821,39	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat	37'584.35	Le reliquat a déjà été intégré au budget suivant	

Action 2.2 : site internet

Création d'un portail numérique cantonal, il a pour objectif de présenter le canton dans son ensemble tant au niveau touristique que de la vie locale. Son format de portail et non de site permet également de renforcer le référencement des stations sur Internet,

d'offrir une vitrine de plus sans ajouter un maillon supplémentaire. La diffusion des informations n'en est que plus large. Il permet également de développer la notoriété de l'offre touristique notamment en été où la clientèle est plus mobile et insaisissable.

dépense prévue	10'000	disponible à dépenser	
dépense effective	6'865,71	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	5'492.57
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	1'373.14
divers		reste divers	
reliquat			

Action 2.3 : formation du personnel en gare

Cette action a permis la formation de Patou et de Dora pour l'accueil touristique et la prise en charge d'une partie de la communication de Terra Modana (site Internet).

Dora : stage d'une semaine en anglais

Patou : formation à Illustrator et à Photoshop

dépense prévue	15'000	disponible à dépenser	
dépense effective	3'050	reste à dépenser	
subvention SICM	610	reste subvention SICM	
subvention Région	2'440	reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 3.2 : relations presse

Cette action a vu la mise en place d'un plan média pour développer et entretenir des relations presse continues et promouvoir le canton par des éclairages décalés.

Action réalisée : diffusion de l'image de Terra Modana dans la presse. Prise en charge de la communication des stations dans les hors série été et hiver du magazine « Alpes Loisirs ». diffusion d'encarts Citadelles d'Arts. Terra Modana a obtenu 10 pages de reportages dans le magazine « Alpes Loisirs » en novembre 2005 et 22 pages dans le magazine « Pays de Rhône-Alpes » automne 2006.

Diffusion de l'image du canton dans la presse à différentes échelles, de ses activités, de son offre touristique. « effet miroir » auprès de la population : la publication d'articles, de reportages, de dossiers sur Terra Modana dans la presse donne aux populations, aux décideurs du canton, une image positive de leur territoire et de son potentiel patrimonial et touristique.

Prise en charge d'une partie du poste du chargé de communication cette année pour accéder à plus de subvention de la part de la région sur les ligne du CPER.

dépense prévue	102'000	disponible à dépenser	
dépense effective	51'988,31	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	6'088,97
subvention Région	9'088,37	reste subvention Région	32'502,28
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations	4'308,69	reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 3.3 : photothèque

Création d'une photothèque cantonale où puissent venir puiser l'ensemble des opérateurs locaux pour la création de supports de communication et multiplication des images disponibles pour les supports de communication.

dépense prévue	101'480	disponible à dépenser	
dépense effective	42'665,72	reste à dépenser	52'334,28
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région	40'592	reste subvention Région	35'408
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	19'000
divers		reste divers	
reliquat			

Action 3.5 : salons pour le marché français

Cette action a permis aux trois stations d'être présentes sur des salons qu'elles n'auraient pu financer seules. Il s'agissait de salons vers un public français. La présence des stations sur ces salons apporte grandement à la commercialisation et au développement de la notoriété de ces dernières. L'intérêt pour le territoire était double : promouvoir les stations et les présenter ensemble pour souligner l'espace encore méconnu que représente Terra Modana.

Quelques salons réalisés : salons Rennes, Nantes, Lyon.

dépense prévue	52'000	disponible à dépenser	
dépense effective	19'383,63	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région	4'581,10	reste subvention Région	10'925,80
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	3'876,72
divers		reste divers	
reliquat			

Action 5.1 : sentier RTM du Saint Antoine (SICM),

Mettre en valeur les méthodes et techniques du RTM sur le ruisseau du Saint Antoine sous forme d'un sentier thématique : circuit des ouvrages du RTM du Saint Antoine, remise en état des sentiers, réalisation de 10 panneaux thématiques, rénovation du chalet RTM.

dépense prévue	30'000	disponible à dépenser	
dépense effective	32'000	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	15'000
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	17'000
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 7.1 : poste de direction du PCDT

Poste de gestion, d'administration financière et comptable, de ressources humaines, et de mise en place des actions du CPER au sein du Pôle Cantonal de Développement

dépense prévue	156'000	disponible à dépenser	21'100
dépense effective	131'943,06	reste à dépenser	21'100
subvention SICM	45'640,67	reste subvention SICM	64'941,39
subvention Région	17'651	reste subvention Région	24'810
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Touristique.

Action 7.8 : poste de chargé de mission évènementiel

Mission de valorisation de la Barrière de l'Esseillon et des autres sites patrimoniaux du canton et suivi du tableau de bord du tourisme. Action liée aux évènements 2005, 2006 et 2007.

dépense prévue	149'663	disponible à dépenser	
dépense effective	141'805,87	reste à dépenser	4'000
subvention SICM	25'816,06	reste subvention SICM	
subvention Région	48'855,83	reste subvention Région	51'800
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers	19'333,98	reste divers	
reliquat			

- **Les actions réalisées dont l'objet est une étude et qui peuvent faire l'objet d'une réalisation dans le futur, dans un cadre différent.**

Action 4.7 : schéma directeur de signalétique

Réalisation d'un schéma directeur de signalétique touristique par le cabinet Envergure. Un état des lieux complet a été réalisé, il souligne les manques sur le canton en terme de signalétique touristique et préconise une homogénéisation de la signalétique existante en passant par d'adoption d'une charte cantonale. Le schéma étant prêt une réalisation peut intervenir très rapidement et façon précise.

dépense prévue	20'250	disponible à dépenser	
dépense effective	12'829,73	reste à dépenser	
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région		reste subvention Région	
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département	5'000	reste subvention Département	1'414,86
participation Communes		reste participation Communes	6'414,86
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 10.1 : étude de transport

Cette étude est en phase de conclusion par le cabinet Athena Conseil, suite à une reprise en main due à un défaut de rendu suffisant par le cabinet RIBI. Une fois cette étude conclue, elle permettra de mettre en place de manière raisonnée un système de transport s'appuyant sur les structures existantes, en partant des besoins touristiques et locaux combinés.

dépense prévue	35'000	disponible à dépenser	11'000
dépense effective	19'315,40	reste à dépenser	11'000
subvention SICM		reste subvention SICM	
subvention Région	14'000	reste subvention Région	9'452,32
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	6'863,08
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

- **Les actions réalisées et pouvant faire l'objet d'une continuation.**

Action 1.5 : poste de Bruno CILIO

Chargé de communication pour diffuser largement l'existence de Terra Modana par le biais d'un journal gratuit auprès de la population locale, des touristes et des institutionnels. La notoriété du journal n'est plus à prouver dans le canton, nous en sommes aujourd'hui à la préparation du numéro 49. Le chargé de communication a également assuré l'ensemble des relations presse, action 3.2

dépense prévue	156'000	disponible à dépenser	
dépense effective	153'895,55	reste à dépenser	
subvention SICM	48'541,74	reste subvention SICM	
subvention Région	71'153,81	reste subvention Région	34'200
subvention Etat		reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat			

Action 2.1 : journal d'information cantonal

Diffusion d'information touristique globale et claire par le biais d'un journal pérenne à destination des touristes et de la population locale, des professionnels du tourisme, mise en valeur du potentiel récréo-touristique. 47 numéros réalisés et diffusés entre fin 2004 et septembre 2007. Le journal est bimensuel en saison touristique, mensuel en intersaison. Diffusion : moyenne de 5'000 exemplaires par numéros, distribués sur une quarantaine de points de dépôts. Il est également adressé à une liste d'abonnés comprenant des institutionnels et des médias. Réalisation cinq hors série. Les habitants du canton de Modane le cherchent à sa sortie, sa diffusion sort du canton, le jeune

public s'approprie son nom. Il participe fortement à la diffusion du nom et du logo de Terra Modana. Opération qualifiée de « très novatrice » par des éditeurs externes (M.Drapier éditeur de Montagne Leader et D.Bruillot éditeur de Pays de Rhône-Alpes.

dépense prévue	249'790	disponible à dépenser	78'350
dépense effective	119'550,18	reste à dépenser	78'350
subvention SICM	23'201,39	reste subvention SICM	28'097,25
subvention Région	36'054,34	reste subvention Région	90'025
subvention Etat	20'522	reste subvention Etat	
subvention Département		reste subvention Département	
participation Communes		reste participation Communes	
participation Stations		reste participation Stations	
divers		reste divers	
reliquat		Le reste « à réaliser » envisage 2008	

Annexe 4 : Le contrat station

Le périmètre d'intervention : contexte et présentation du projet.

La candidature du canton de Modane au XII^{ème} contrat de plan Etat Région « stations moyennes » qui est présentée par le Syndicat Intercommunal (S.I.C.M.), s'inscrit dans une double logique :

C'est en premier lieu, la volonté des élus de redonner une plus grande homogénéité au territoire en étendant la dynamique touristique à l'ensemble du canton pour atténuer les déséquilibres qui se sont historiquement créés entre les stations et le reste de la vallée.

Aujourd'hui, les stations sont devenues des entités autonomes, déconnectées de leurs villages supports. Elles fonctionnent sur un mono-produit d'hiver qui a atteint ses limites (limites physiques des domaines skiables, vieillissement et inadaptation de l'offre d'hébergement, faiblesse des services clients notamment dans la distribution des produits, faible renouvellement des produits, ...), et une offre d'été sportive et assez conventionnelle, donc peu distincte des autres sites de montagne dans un contexte général où la montagne d'été perd progressivement ses parts de marché au profit d'autres destinations. Le reste du territoire, porteur de potentiels d'offres non exploitées ou très partiellement, reste encore en retrait de la dynamique touristique. Situé sur une zone de transit international, le fond de vallée entretient un tourisme de passage captif avec un substrat touristique vieillissant qui n'est plus en mesure d'attirer durablement cette clientèle.

Parce qu'un nouveau souffle est nécessaire aux stations pour maintenir leur attractivité auprès d'un marché qui a évolué et est en attente d'une offre plus variée et porteuse d'un nouvel imaginaire, l'extension du territoire touristique à l'échelle du canton offre de réelles perspectives de (re)développement et d'affirmation de l'activité touristique. Le renouveau de l'activité agricole, la diversité du patrimoine historique et culturel, la présence d'installations scientifiques de pointe sont autant de points d'appui pour ce nouveau tourisme. Un tourisme plus contemporain, moins réducteur des richesses du territoire et plus équilibré car utilisant mieux les espaces et le temps (élargissement des périodes de fréquentation, moindre dépendance aux conditions climatiques,...).

En second lieu, c'est un projet politique par lequel le syndicat intercommunal s'affirme comme un acteur politique à part entière et non plus comme un simple instrument de portage d'opérations techniques. La reconnaissance du territoire comme nouveau

périmètre touristique implique un développement cohérent, chaque entité (village, station, chef-lieu...) devant à sa manière décliner la « marque » commune. Cet objectif suppose que la politique touristique soit redéfinie à l'échelle du canton. Le faire dans le cadre de l'intercommunalité se pose alors en principe car il est l'échelon le plus à même d'assurer la coordination et l'organisation des politiques communales dans cette direction commune.

■ □ La situation actuelle.

✓ DONNEES DE CADRAGE SUR LE PERIMETRE DU PROJET.

■ Périmètre retenu : Le canton de Modane, soit sept communes : Aussois, Avrieux, Fourneaux, Le Freney, Modane (chef-lieu de canton), Saint-André, Viillarodin Bourget, et 3 stations : Aussois, La Norma et Valfréjus.

Ci-joint en annexe, les délibérations des conseils municipaux sur l'adhésion au XII^{ème} CPER « contrat stations de moyenne montagne été-hiver » et l'extension des compétences du Syndicat Intercommunal du canton de Modane (S.I.C.M) pour en assurer la maîtrise d'ouvrage.

Stations

Neige, activités de montagne hiver
Sports de montagne été
Sports aériens (parapente)
Activités, jeux de plein air été/hiver
Patrimoine historique, architectural et artistique
(art baroque, forts militaires à Aussois)
Patrimoine naturel (Parc National de la Vanoise)

Hors stations

Patrimoine architectural, historique, artistique
(art baroque, forts militaires, patrimoine archéologique)
Patrimoine naturel (Thabor, Parc National de la Vanoise)
Randonnée pédestre (P.N.V. et sentiers autour des villages)
Tourisme scientifique
Activités d'eau (pêche)

■ Thématiques de loisirs présente

■ Principales infrastructures touristiques.

	Station d'Aussois	Station de La Norma	Station de Valfréjus	Hors stations
Lits touristiques	3 000	4 000	4 300	Faible volume d'hébergement diffus (meublés, chambres d'hôtes) de qualité moyenne à médiocre, particulièrement sur le chef-lieu de canton.
Equipements sportifs hiver	Domaine skiable : 1500/2750 m, 21 pistes, 11 RM, 50 km de pistes jardin des neiges ski de fond : 35 km Itinéraires de randonnée raquettes	Domaine skiable : 1350/2750 m, 27 pistes, 18 RM, 65 km de pistes jardin des neiges ski de fond : 6 km Itinéraires de randonnée raquettes	Domaine skiable : 1550/2737m, 20 pistes, 12 RM, 52 km de pistes jardin des neiges ski de fond : 2km Patinoire naturelle Itinéraire de randonnée raquettes	
Equipements sportifs été	Sentiers de randonnée pédestre et VTT – mini golf – courts de tennis – pas de tir à l'arc	Sentiers de randonnée pédestre et VTT – courts de tennis – pas de tir à l'arc	Sentiers de randonnée pédestre/ VTT – courts de tennis – tour d'escalade – mini golf – squash – pas de tir à l'arc	Piscine – gymnase avec mur d'escalade - Sentiers de randonnée pédestre et de VTT – parcours sportif
Autres équipements de loisirs	Cinéma - musée	Cinéma - salle de spectacles		Cinéma -
Services	Centrale de réservation – garderie (uniquement en hiver) – carte multi-loisirs	Centrale de réservation - garderie - club enfants (été) – carte multi-loisirs	Club enfants (été) – garderie (hiver)	Halte-garderie (à l'année)

■ L'hébergement touristique :

Les lits touristiques sont localisés sur les trois stations, ce qui représente un parc théorique de 11 300 lits.


Le reste du canton (villages, chef-lieu) dispose d'un parc diffus et de qualité médiocre (quelques meublés et chambres d'hôtes) qui ne semble pas clairement identifié dans le circuit commercial.

Si les stations disposent d'un parc touristique, le chef-lieu présente une situation beaucoup plus critique. L'offre hôtelière s'est progressivement tournée vers une clientèle d'ouvriers, entraînant une dégradation de l'offre. Celle-ci se trouve désormais déconnectée du marché touristique.

Le renouvellement progressif des propriétaires laisse présager des perspectives de rénovation mais qui devront être soutenues par une intervention publique.

La station de La Norma, sensibilisée par la nécessité de maintenir un parc aux normes et de mobiliser davantage de lits marchands avait déjà intégré cette problématique. La station a fait partie des sites pilotes en matière de rénovation immobilière. Aujourd'hui, la démarche s'étend progressivement à d'autres sites et l'on recense plusieurs initiatives sur le canton :

- Aussois s'engage dans une procédure d'aide à la rénovation du parc hôtelier.
- Villarodin Bourget, dans le cadre de la rénovation du centre du village avec le C.A.U.E, a un projet de création d'un village résidentiel éclaté avec un pôle central de services et de restauration.
- La Norma poursuit sa démarche de soutien à la rénovation de l'hébergement.


Le contrat de plan servirait utilement à la coordination de ces actions dans un objectif d'équilibre du développement du parc d'hébergement touristique.

Il permettrait également d'optimiser les moyens mis en œuvre (ingénierie, ...) pour étendre cette démarche de rénovation à d'autres communes qui ne peuvent les conduire individuellement.

■ Prestataires et intervenants du secteur touristique :

Le tissu commercial du canton présente une offre complète, le chef-lieu assurant le relais avec les stations pour des produits spécifiques ou en période estivale (certains commerces de station ne fonctionnant qu'en saison d'hiver).

La difficile reconversion économique du canton a laissé des traces sur le tissu commercial du chef-lieu, entraînant une modification profonde de l'espace urbain, le secteur de la gare devenant le « pôle commercial » au détriment du centre historique et des zones périphériques (entrée et sortie de ville) qui se sont vidées de leurs commerces. Conscients de la perte d'attractivité du tissu commercial y compris pour le tourisme de passage, élus et socioprofessionnels sont parvenus à insuffler une dynamique nouvelle.

C'est d'une part, la mise en place d'une Opération de Restructuration de l'Artisanat et du Commerce et d'autre part, la structuration des professionnels du canton au sein d'un groupement (le Groupement des Professionnels du Canton de Modane, créé en 1997). Ces deux démarches ont eu des effets positifs à la fois sur la modernisation et la requalification des surfaces commerciales, mais également sur l'évolution des méthodes de travail (formation, nouveaux supports de communication et de promotion, ...) et l'habitude du travail en commun.

Le groupement des professionnels a également pris une part active dans l'animation, initiant ou s'impliquant dans l'organisation de manifestations qui concourent à l'attractivité touristique du canton.

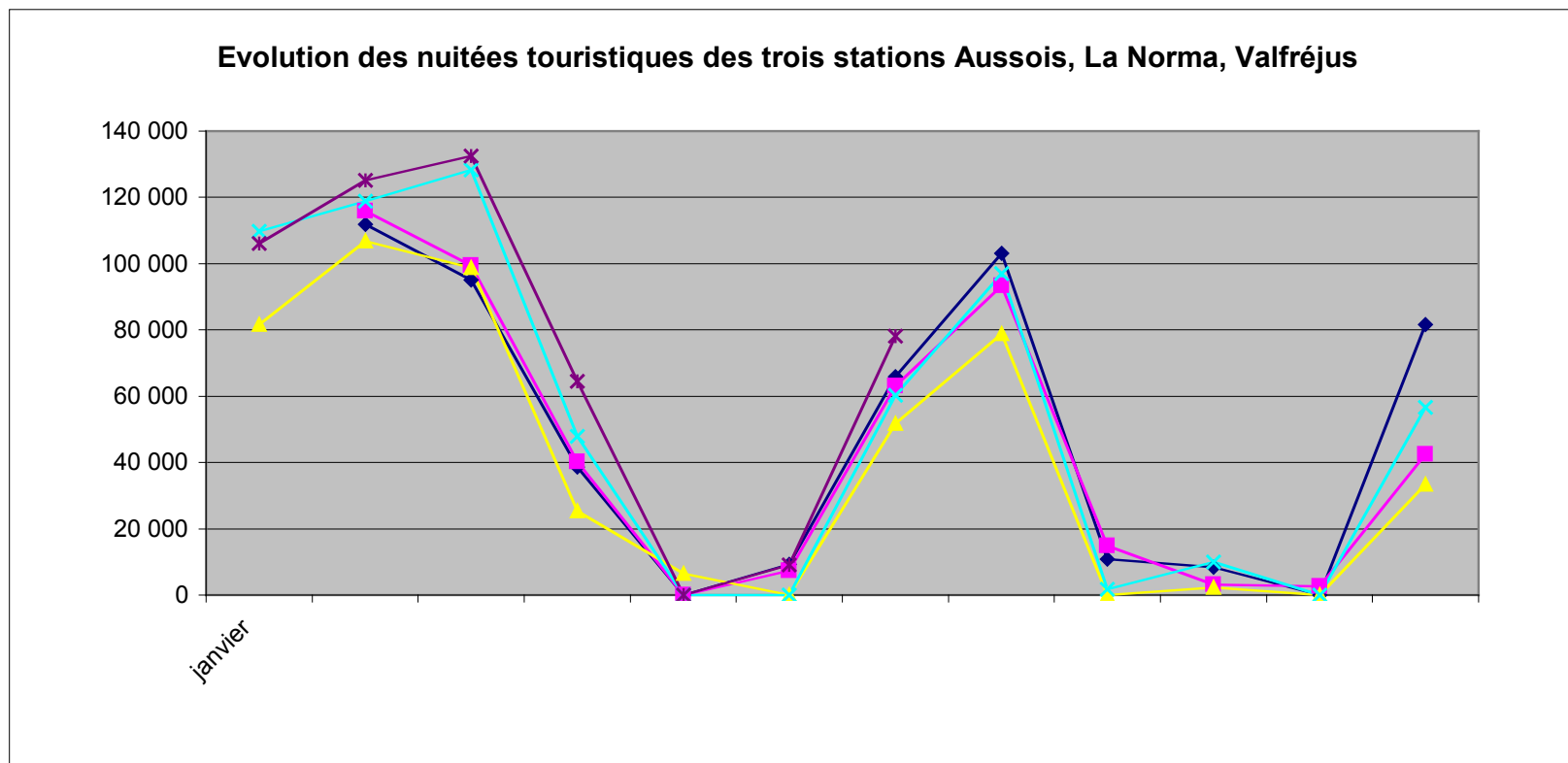
✓ Evaluation de l'impact économique de l'activité touristique.

Plusieurs ratios permettent d'évaluer les retombées économiques du tourisme. Nous ne détenons pas tous les éléments pour les calculer, mais nous pouvons cependant donner certains ordres de grandeur à travers : les volumes de clientèles, le chiffre d'affaires des remontées mécaniques ou le volume d'emplois directs.

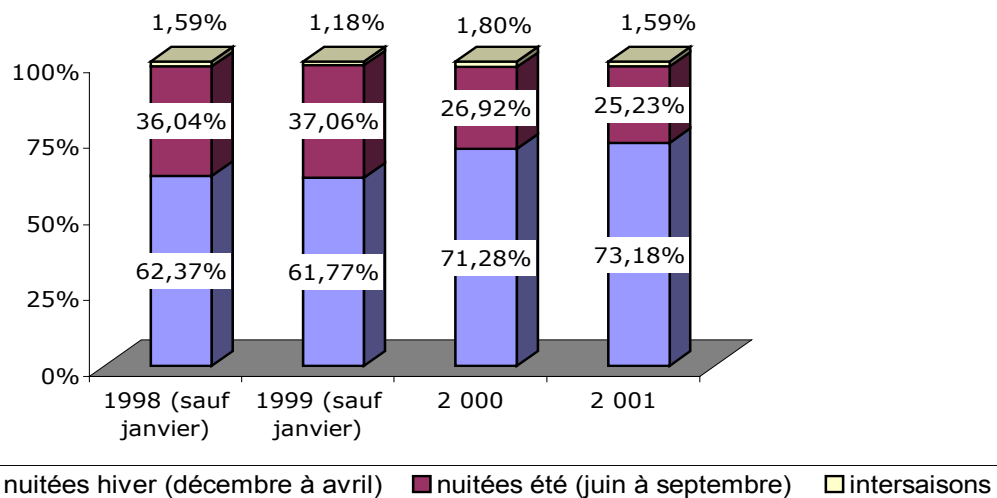
■ La fréquentation touristique.

Nous l'avons évalué sur la base des tonnages d'ordures ménagères faute de comptabilisation réelle des nuitées. Les résultats présentés ci-dessous concernent seulement les trois stations, mais compte tenu de la faiblesse du parc touristique hors de ces

sites, les ordres de grandeur sont proches de la réalité. Il s'agit de la population touristique en séjour (qui réside au moins une nuit). Les flux liés au trafic routier sont indiqués plus loin.



Répartition des nuitées touristiques des stations du canton de Modane



	Total nuitées touristiques *
	* estimation sur la base des tonnages d'ordures ménagères.
1998 (sauf janvier)	524 630
1999 (sauf janvier)	482 450
2 000	485 120
2 001	630 630
2002 (janvier à juillet)	515 280

L'élargissement du périmètre touristique à l'ensemble du canton, contribuera à atténuer l'effet de saisonnalité en valorisant des secteurs porteurs d'activités nouvelles, qui ne soient pas totalement dépendantes des conditions climatiques comme le sont les offres actuelles (ski et montagne d'été).

■ Les flux routiers.

Les comptages effectués sur la seule traversée de l'agglomération Modane – Fourneaux, évaluent le trafic journalier moyen à 2500 véhicules.

A t'on mesuré l'impact de l'autoroute sur la fréquentation des stations ?

Si le canton n'est encore qu'un point de passage sur cette route des Grandes Alpes, l'automobiliste itinérant lui préférant d'autres sites pour faire étape, il a certainement une place à affirmer en développant de nouvelles offres et en consolidant ses capacités d'accueil (hébergement, restauration, animation, offres de visites, ...).

■ Principaux résultats d'activité des secteurs économiques liés au tourisme.

- Le chiffre d'affaires des remontées mécaniques.

	Chiffre d'affaires saison 99/00	Journées skieurs	Chiffre d'affaires saison 00/01	Journées skieurs	Chiffre d'affaires saison 01/02	Journées skieurs
Aussois						
La Norma						
Valfréjus						

- L'emploi touristique.

Le secteur des remontées mécaniques est le premier pourvoyeur d'emplois, soit pour les trois stations un effectif total de 234 postes dont 45 emplois permanents. ESF (pour les 3 stations) : retour info à partir du 2 septembre
Commerces

✓ Analyse financière simplifiée du maître d'ouvrage candidat au contrat de plan.

✓ Données qualitatives sur l'offre touristique :

Le recensement des thématiques de loisirs montre une offre touristique variée, mais toutes ne bénéficient ni de la même notoriété ni du même niveau de structuration. Cette offre va des activités sportives classiques en montagne aux thématiques culturelles comme l'art baroque, le patrimoine fortifié des Alpes, le tourisme itinérant avec la route des Grandes Alpes et l'ouverture vers l'Italie et plus marginalement le tourisme scientifique. Ce dernier encore peu ouvert à la fréquentation (en raison des contraintes techniques et de la confidentialité des activités) détient un fort potentiel de développement et d'intérêt auprès d'une clientèle internationale. Il ouvre également à un tourisme multi-saisons.

Les produits moteurs de l'économie touristique sont ceux des stations, avec un leadership du ski alpin et de l'hiver sur les autres activités et saisons. L'image actuelle est donc celle d'une montagne hivernale et sportive. Cela conduit à une vision morcelée du territoire, où chaque entité touristique, les stations, présente une dimension restreinte, avec un fond de vallée en retrait et un chef-lieu de canton « en crise » qui ne présente qu'une attractivité fonctionnelle pour la clientèle touristique (desserte ferroviaire, point d'information, commerces et services divers).

Nous pouvons distinguer trois grands marchés actuels :

✓ Le marché de l'hiver est le fait de deux grands groupes :

- une clientèle de proximité qui vient spécifiquement pour le ski à la journée.
- une clientèle de séjour d'origines géographiques plus variées voire même internationale (prospection de marchés étrangers par certaines stations – notamment pays de l'Europe de l'Est) qui pratique principalement le ski alpin et plus ponctuellement les autres disciplines (raquettes, ski de fond).

✓ Le marché de l'été :

Il est le fait de clientèles en recherche de loisirs spécifiques : randonnée pédestre, activités de montagne plus engagées (escalade, alpinisme), via-ferrata, rencontre avec un environnement naturel spécifique (Parc National de la Vanoise). Développé autour de la montagne sportive et donc des activités de plein air, ce marché est totalement dépendant des conditions climatiques. Même si d'autres offres sont disponibles (musées, patrimoine culturel), peu d'alternatives aux activités de plein air sont réellement développées et valorisées ce qui explique la faiblesse de la fréquentation estivale (si l'on rapporte les volumes de nuitées aux flux routiers de la RN 6).

✓ Le marché itinérant ou tourisme de passage.

Si les flux sont importants et réguliers, ils ne sont que très faiblement captés faute de proposer des conditions d'accueil réellement attractives dans un périmètre proche de la route nationale (hébergement, restauration, lieux de visites, animations, ...).

 Ces points préfigurent des enjeux auxquels devra répondre la nouvelle politique touristique :

- Consolider le marché hiver auprès des clientèles de proximité et de séjour.
- Faire évoluer l'offre d'été pour attirer des marchés en attentes d'une montagne de loisirs et de découvertes et pas seulement d'une montagne sportive.
- Capturer les clientèles itinérantes en devenant une étape sur la Route des Grandes Alpes.

L'organisation actuelle, les différents acteurs impliqués dans le tourisme.

■□ La ou les collectivité(s).

- Commune d'Aussois, compétence tourisme via la Régie des Equipements Touristiques (régie directe) qui est composée de quatre services et emploie 61 saisonniers et 19 permanents :

- Remontées mécaniques : entretien et fonctionnement des appareils, assistance logistique lors des manifestations.
- Service des pistes : missions propres à l'entretien et à la sécurité du domaine skiable et fonctions complémentaires de service technique communal.
- La Maison d'Aussois : coordination de toutes les fonctions se rattachant à l'accueil (au sens large) des clientèles – fonctions traditionnelles d'un O.T (information, promotion, animation), commercialisation, gestion de certains équipements (été, garderie, camping, salle des fêtes et cinéma), gestion des navettes, gestion de la centrale de réservation.
- Garage : entretien du parc du service des pistes et du parc de véhicules communaux.

- Communauté de communes de la Norma (Villarodin Bourget et Avrieux) : compétence tourisme via la SOGENOR (SEM) qui comprend plusieurs services et emploie saisonniers et permanents.

- Remontées mécaniques : entretien et fonctionnement des appareils.
- Services des pistes : entretien et sécurisation du domaine skiable.
- La Maison de la Norma : coordination de toutes les fonctions se rattachant à l'accueil (au sens large) des clientèles – fonctions traditionnelles d'un O.T (information, accueil, promotion), gestion de la centrale de réservation (y compris blanchisserie et ménage des appartements), billetterie remontées mécaniques et activités d'été, gestion de certains équipements ou services : salle de spectacle, cinéma, garderie et clubs enfants, service d'animation.

- Commune de Modane : compétence tourisme via VALFREJUS DEVELOPPEMENT (SEM) chargée de l'exploitation et du développement de la station, la compétence exploitation est déléguée par contrat d'affermage à la société Transmontagne. ■ Office du tourisme de Modane Valfréjus : information, accueil, animation et promotion.

■□ L'intercommunalité.

- Le syndicat intercommunal du canton de Modane (S.I.C.M.). compétences en matière de tourisme : réalisation de toute étude et mise en œuvre des actions concourant au développement de l'activité touristique sur le territoire cantonal.

- Moyens consacrés à cette compétence : l'A.D.T.A.C (Association pour le Développement Touristique et l'Animation Cantonale, association loi 1901) qui remplit une mission d'information et d'accueil en front office (bureaux en gare de Modane) pour la population touristique et résidente, une mission d'assistance technique auprès des associations, et à la compétence pour mener toute action (étude, réalisation) de promotion et de développement du secteur touristique.

Rappel : le S.I.C.M. est le maître d'ouvrage candidat au XII^{ème} CPER.

■□ Les autres acteurs : le secteur privé, les associations locales.

L'objectif n'est pas de recenser tous les prestataires présents mais ceux qui sont incontournables par leur poids économique qu'il représente ou qui ont structuré leur activité. Ces différents acteurs contribuent à des degrés divers à l'animation de l'offre (dans son acception la plus large). Certains pourront être des points d'appui dans le projet de développement par les moyens et les outils qu'ils ont développés ou encore parce qu'ils ont déjà acquis les principes du travail en réseau et su générer des synergies au sein canton.

✓ La société Transmontagne (SA), Valfréjus, gestion des remontées mécaniques et entretien du domaine skiable de Valfréjus, 9 employés permanents et 43 saisonniers.

✓ La société Espace Montagne, localisée à Modane, Tour opérateur réceptif local (licence d'agent de voyage) elle intervient comme intermédiaire commercial pour le compte des centrales de réservation et OT des 3 stations et de certains prestataires privés (hébergeurs, prestataires de loisirs, ESF,...). Les partenariats commerciaux développés avec les différents exploitants des remontées mécaniques via les centrales de réservation et les prestataires permettent à l'agence de disposer d'un volume d'offres suffisant pour commercialiser des produits de séjour tout compris (hébergement, forfaits, location de matériel, activités encadrées (ESF, accompagnateurs)).

Disposant de réseaux de distribution solides, Espace Montagne pourra appuyer les acteurs dans un objectif d'une meilleure commercialisation du territoire.

✓ Le bureau des guides de Maurienne, localisé à Aussois. L'activité du bureau des guides ne se limite pas à la seule station d'Aussois, il couvre le canton et rayonne plus largement sur toute la vallée de la Maurienne. Il regroupe l'ensemble des guides de Haute-Montagne du canton. Ce regroupement leur a permis de développer un support informatique de réservation et de commercialisation relayé dans les trois stations. Cet exemple illustre les synergies qui peuvent être mobilisées par le biais d'un travail en réseau.

- ✓ Le Groupement des Professionnels du canton de Modane (association loi 1901) : cette association a insufflé une dynamique nouvelle au sein du tissu commercial local. En partenariat avec le S.I.C.M., le groupement a participé au portage d'une opération de restructuration de l'artisanat et du commerce. Il est aussi à l'initiative de manifestations et d'animations commerciales régulières (fêtes de fin d'année,...).
Il dispose également d'outils d'information et de promotion (guide des professionnels, organisation de journées thématiques sous forme de salons, ...).
- ✓ Le Musée de la Traversée des Alpes, Modane (association loi 1901) : en charge de la valorisation du patrimoine fortifié, elle est propriétaire de certains sites (fort de Saint-Gobain, fort du Replatton, entrée monumentale du tunnel du Fréjus) et assure les visites, l'information et la promotion de ce patrimoine.
- ✓ L'association Moulins et patrimoine de Saint-André (association loi 1901) : elle participe à la valorisation du patrimoine de la commune de Saint-André et assure des visites guidées et des animations ponctuelles.
- ✓ Le Groupe de Recherche et d'Action Culturelle (association loi 1901) : en charge de la promotion des activités culturelles pour les populations résidentes (spectacles décentralisés, organisation de déplacements vers les scènes départementales ou régionales), le G.R.A.C. a élargi son champ d'action à la population non résidente en s'impliquant plus largement dans l'animation touristique.
- ✓ Les E.S.F. : les trois écoles s'impliquent dans l'animation de leur station et sont initiatrices de certaines manifestations.

■□ L'organisation du secteur touristique : organigrammes et compétences.

Communes d'Aussois	Communauté de commune de la Norma	Commune de Modane	Canton de Modane, S.I.C.M.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régie des équipements touristiques (régie directe): 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOGENOR (société d'économie mixte) : 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valfréjus développement (société d'économie mixte) : 	
Gestion technique : Remontées mécaniques Service des pistes Garage	Gestion technique : Remontées mécaniques Service des pistes Rénovation de l'immobilier de loisirs	Gestion technique : Remontées mécaniques Services des pistes	Gestion technique de certains équipements de loisirs (piscine, gymnase)
Volet administratif et management de l'accueil : La Maison d'Aussois.	Volet administratif et management de l'accueil La maison de la Norma	Compétences déléguées par contrat d'affermage à Transmontagne (société anonyme)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A.D.T.A.C.: accueil et information touristique en front office.
Accueil/ information front office Promotion de la station (participation aux opérations institutionnelles) Communication externe (brochures, site Internet,) Animation Commercialisation Gestion de certains équipements et services (camping, cinéma/salle des fêtes, garderie, navettes, billetterie RM, équipements d'été)	Accueil/ information front office Promotion de la station (salons professionnels français et étrangers avec TO spécialisés et Espace Montagne) Communication externe (brochures, site Internet) Animation Commercialisation Gestion de certains équipements ou services (garderie, clubs enfants, cinéma, salle de spectacles)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Office du tourisme Valfréjus-Modane Accueil/ information front office Promotion de la station (salons grands publics avec l'OT de Vameinier) Communication externe (site Internet, brochures) Animation	
Outils développés : Centrale de réservation Enquêtes de clientèles	Outils développés : Centrale de réservation, bulletin de communication interne, « cellule » de rénovation de l'immobilier de loisirs	Outils développés : -	

L'analyse de l'organigramme du secteur touristique fait ressortir quatre principaux constats qui préfigurent des objectifs que les élus souhaitent atteindre pour consolider l'activité touristique dans un contexte concurrentiel qui ne permet plus un certain « amateurisme » et un manque de coordination des stratégies et des politiques.

1^{er} constat : Chaque station a développé sa propre organisation, mais l'on n'identifie pas réellement de management de la politique touristique.

L'organigramme montre que les entités en place ont développé des compétences dans la gestion du produit sur le champ technique, le champ commercial « réceptif » (vente passive plus que prospective), et l'accueil du client (information, animation). Si une forme de management s'est historiquement développée, les situations sont variables selon les sites : gestion intégrée à la Norma (SOGENOR), gestion intégrée à Aussois mais avec les contraintes du statut public de la régie des équipements touristiques et système « désintégré » à Valfréjus (Transmontagne société privée assurant l'exploitation des remontées mécaniques, la collectivité via son O.T assurant principalement des fonctions réceptives d'accueil – information, animation). Le mode d'organisation de la Norma a permis de développer certains outils de management (bulletin de communication interne par exemple),... , mais cela ne s'est pas généralisé même si certains acteurs en ressentent le besoin.

2^{ème} constat : Le développement touristique est appréhendé à travers le prisme technique de l'entretien de l'outil et de l'aménagement.

Chaque site a sa propre stratégie, mais à l'analyse, nous constatons que les actions répondent plus à la résolution de problèmes ponctuels (enneigement artificiel, rénovation immobilière, renouvellement des appareils,...) qu'à une réflexion prospective sur la place du produit vis-à-vis de ses marchés.

Les problématiques que rencontrent les stations sont traitées de façon technique plus sous le regard de l'aménageur que du développeur.

L'aspect immatériel : l'animation de l'offre, les services clients, ... est encore timidement abordé alors qu'il est la clé du renouvellement du fond de produit « montagne » pour remotiver un marché pour lequel l'offre ne propose plus un réel « dépaysement ».

3^{ème} constat : Il n'existe pas d'organisation touristique hors des stations.

Les organisations touristiques sont celles des stations, entités totalement autonomes et déconnectées du reste du territoire, qui n'interviennent que sur une partie des potentiels disponibles.

Les autres communes qui bénéficient indirectement de la dynamique des stations n'ont pas de politique touristique propre. Elles « vivent » des acquis d'un tourisme de passage ancien et captif mais faiblement rémunérateur faute d'un substrat touristique suffisant.

L'A.D.T.A.C. dont le champ d'intervention est celui du canton, n'a pu devenir le support et l'animateur d'une politique territoriale.

Dans la perspective de l'affirmation du territoire comme la nouvelle échelle touristique, les organisations en place deviennent inopérantes à gérer des problématiques qui dépassent le simple périmètre d'une station et d'un quasi mono-produit d'hiver. Les nouvelles perspectives de développement, notamment à travers le tourisme scientifique, supposent des approches différentes de celles développées par les stations.

4^{ème} constat : Les acteurs disposent de peu de moyens d'analyse de la clientèle, d'où une approche encore peu prospective du produit et des marchés.

L'appréhension de la clientèle touristique reste encore très sommaire et localisée au seul périmètre des stations. Les quelques ratios utilisés sont quantitatifs, ce sont flux comme les journées skieurs, les taux de remplissage ou le montant de la taxe de séjour. Ces éléments ne sont disponibles qu'en saison d'hiver. L'activité d'été n'est que partiellement évaluée (taux de remplissage des hébergements) car le caractère peu marchand de l'offre rend difficile l'évaluation et l'interprétation des consommations touristiques.

L'information détenue l'est localement au sein d'un service et par secteur d'activité. Enfin, peu de données qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, sont collectées et retraitées sur le long terme et servent à orienter les projets.

Cette méconnaissance des typologies et comportements des marchés confine les stations dans des approches encore très conventionnelles de leurs marchés. On retrouve ce classicisme dans les choix opérés en matière de communication, de promotion, de prospection commerciale ou dans le contenu même des offres.

■ Les objectifs de développement.

▪ Passer d'un tourisme de stations à un tourisme de territoire, ouvrant à une approche plus contemporaine des loisirs. C'est l'évolution d'une image purement sportive de la montagne à une montagne à plusieurs dimensions :

- la dimension humaine : l'activité agricole, le patrimoine des villages de montagne, le patrimoine historique (fortifications militaires, vestiges archéologiques,...) et artistique (Art baroque).
- la dimension environnementale : le Parc National de la Vanoise, la réserve du Thabor.
- la dimension d'ouverture et d'échanges internationaux : les voies de communication vers l'Italie ou la Tarentaise, la route des Grandes Alpes.
- la dimension contemporaine : les activités de haute technologie (ONERA, laboratoire souterrain du tunnel du Fréjus, Alpes tunnel).
- la dimension loisirs : montagne d'hiver, montagne d'été,

▪ Reconnecter les stations de la Norma et de Valfréjus avec leurs villages supports pour donner un nouveau souffle au produit « station » en élargissant les thématiques et les espaces d'expression des loisirs pour rester en phase avec le marché.

▪ Capter les flux touristiques qui transitent par le fond de la vallée et qui ne sont que très partiellement captés.

▪ Etendre les périodes de fréquentation touristique pour un plus grand équilibre économique et atténuer les risques liés aux évolutions climatiques.

▪ Professionnaliser les acteurs du tourisme (publics et privés).

■□ Les moyens dédiés à ces objectifs.

✓ volet management/ organisation interne.

La mise en place d'un organisme de développement de l'économie touristique doté d'outils et de moyens :

- pour analyser l'activité et ajuster la stratégie : observatoire économique.
- pour coordonner les actions et les stratégies,
- pour développer un esprit commun : communication interne, formation, travail en réseau,
- pour promouvoir le territoire (et non les seules stations) : promotion, communication, réseaux de distribution, ...
- pour accompagner le développement d'offres nouvelles : assistance des producteurs dans leur développement, produits tests, mise en réseau des produits,
- pour renforcer le professionnalisme des acteurs.

Cela ne suppose pas forcément la création d'une structure nouvelle mais plutôt l'évolution d'une entité existante, en l'occurrence l'Association de Développement Touristique et d'Animation Cantonale, en la dotant de nouvelles compétences et moyens pour assurer cette fonction.

✓ volet marketing

La définition d'une politique touristique cantonale, à travers un schéma de développement et une déclinaison marketing prenant en compte les spécificités des stations et les autres volets de l'offre (positionnement, cibles de marchés, concepts de produits, principes d'action en matière de promotion et de communication). La coordination et l'optimisation des moyens existants au sein des stations : centrales de réservation, moyens de promotion et de communication,....

✓ volet aménagement.

L'adoption d'un schéma directeur d'aménagement territorial qui coordonne les projets propres aux collectivités, définit les principes d'aménagement (fonctionnalités urbaines, rénovation, constructions nouvelles, ...) dans un objectif de cohérence et de maîtrise du développement conformément à la politique touristique retenue. Trois thèmes de travail qui correspondent aux lignes d'intervention du CPER.

■ □ Les thèmes liés au Management du secteur touristique.

■ Evolution de l'organisation interne.

✓ Les objectifs à atteindre :

Se doter d'une organisation territoriale support et animateur d'une politique touristique commune à l'échelle du canton, coordonnant les organisations et les stratégies individuelles autour d'un principe partagé de développement.

■ Création d'outils de management.

✓ Les objectifs à atteindre :

Dans la logique d'une organisation touristique de territoire, l'entité support de la politique devra être dotée d'outils pour coordonner les stratégies, les actions et les outils existants, pour impliquer les acteurs dans une dynamique commune, mettre en place les actions concourant au renforcement de l'économie touristique sur l'ensemble du canton.

- ^ Communication interne ^ Groupes de travail techniques multisectoriels
- ^ Comité stratégique du tourisme (rôle consultatif et de conseil)

■ Création d'outils de gestion.

✓ Les objectifs à atteindre :

Avoir une meilleure connaissance de l'activité et de la performance économique pour orienter les actions.

^ Tableaux de bords ^ Indicateurs sectoriels d'activité.

■ Mise en place des politiques publiques concourrant à l'image et au produit touristique (station ou territoire).

✓ Les objectifs à atteindre :

Faire émerger une image touristique plus homogène, notamment par le biais de l'aménagement pour favoriser l'itinérance à travers le canton.

Coordonner les politiques et s'assurer de leur intégration dans le projet général de développement touristique.

Consolider les supports touristiques du territoire.

Accompagner les acteurs dans leur développement.

^ Formation ^ Gestion des ressources humaines et des compétences, notamment l'emploi saisonnier (favoriser l'acquisition d'une double compétence été : hiver)

^ Principes généraux d'intervention en matière d'urbanisme et d'aménagement (rénovation, construction nouvelle, plan de déplacement, aménagement paysager, ...).

■ □ Les thèmes liés au Marketing.

- Choix d'un ou plusieurs positionnements marketing pour l'ensemble du territoire, qui sache traduire les différentes dimensions présentes et permette une meilleure lecture des offres des stations.
- Définition d'un plan d'actions commerciales et promotionnelles pour :
 - Faire exister le produit touristique du territoire auprès des distributeurs.
 - Développer de nouveaux réseaux de clientèles, notamment les clientèles itinérantes (par exemple : Route des Grandes Alpes).
- Consolidation des outils commerciaux et définition d'un marketing favorisant les actions innovantes en s'appuyant sur les ressources déjà présentes (centrales de réservation des stations, société Espace Montagne, Groupement des Professionnels du canton de Modane, ...).
- Définition de la stratégie de promotion événementielle qui affirmera le canton comme la nouvelle échelle touristique :
 - Développer la notoriété du canton sur de nouveaux axes pour mieux se différencier en évitant les stéréotypes que l'on retrouve dans la plupart des sites de montagne (le sport : VTT, moto trial, ...) ou le folklore : fête du pain, fête des bûcherons.
 - Mise en place de manifestations itinérantes ou d'événement inter-sites pour consolider l'échelle.
- Définition d'un plan de communication externe :
 - Faire exister l'image et l'identité de territoire touristique dont les stations sont l'une des composantes mais pas les seules, intégrant mieux les autres volets de l'offre (villages, activités agricoles, patrimoine naturel, patrimoine culturel, activités scientifiques, culture locale, ...).
 - Organiser et rendre cohérents les messages et les supports de communication existants : sites Internet, brochures, charte graphique (logo commun en plus du logo spécifique au site par exemple).
 - Développer des modes de communication ciblée et innovante, hors des stéréotypes de la communication touristique de montagne.

LE MARKETING EXTERNE.

- L'analyse économique et le développement.

- Nourrir et actualiser la connaissance du marché pour mieux anticiper les changements et actualiser les offres.
- Favoriser le passage d'un développement qui relève aujourd'hui d'une démarche de rattrapage et d'ajustement à court terme vers une réelle démarche plus prospective et innovante.
- Détenir des bases de réflexion solides qui orienteront la politique touristique.
- Consolider les marchés actuels.

^ Observatoire économique

^ Analyse et suivi de la clientèle

^ Assistance dans le développement des produits et la mise en réseau des prestataires touristiques.

- La coordination de la stratégie interne

- Favoriser la cohésion des acteurs publics et privés, renforcer les partenariats locaux.
- Faciliter l'évolution des offres face aux nouveaux comportements des marchés.

^ Tous les moyens déjà évoqués dans le volet consacré aux management et à ses outils.

*LE MARKETING
INTERNE*

■□ Les thèmes liés à l'aménagement et l'urbanisme.

- L'immobilier :

- Accroître le volume et améliorer la qualité des lits banalisés en stations, dans les villages et le chef-lieu de canton.
- Améliorer les conditions de logement des saisonniers.

^ Mise en place de plans d'intervention sectoriels - hôtellerie, meublés, gîtes et chambres d'hôtes-

^ Ligne d'action spécifique à l'hébergement des saisonniers.

- L'urbanisme :

- Avoir une continuité esthétique et paysagère pour affirmer l'échelle du canton touristique.

^ Rénovation des coeurs de villages pour qu'ils s'intègrent davantage dans le périmètre touristique : qualité esthétique et paysagère, amélioration des fonctionnalités urbaines (stationnement, circulation, déplacement piétons).

- Les équipements touristiques :

- Un objectif général : renouveler le produit touristique Montagne pour remotiver les clientèles fidèles et attirer un nouveau public et 4 niveaux d'intervention :

✂ Consolider les équipements existants :

^ Renforcer le réseau des itinéraires de randonnée (balisage, aménagement de confort – point d'eau, toilettes, éclairage, sécurité) et développer des itinéraires thématiques (mise en scène des sculptures de la Norma ?)

✂ Etendre les zones de loisirs et d'accueil de la clientèle :

^ Aménagement du fort de l'Esseillon : espace culturel ?, hébergement ?

^ Intégration des villages proches des stations dans l'offre d'hiver (hébergement, visites guidées,)

℞ Diversifier les activités d'hiver :

^ Développer les itinéraires de découverte en raquettes.

^ Étendre la gamme activités en stations ou sur des secteurs proches : parcours de luge aménagés, jeux de plein air,

℘ Développer de nouvelles activités non-sportives et ouvrant à une fréquentation touristique moins saisonnière :

^ Centre de soins sur le concept de l'« Eau du bien être ».

^ Tourisme scientifique.

- Les transports :

▪ Améliorer les liaisons et l'irrigation de tous les secteurs pour conforter le produit touristique « de territoire ».

^ Mise en place d'un système de transport propre desservant mieux stations et villages (en synergie avec le plan de déplacement dans le cadre de la politique cantonale jeunesse et la procédure INTEREG III) et favorisant la protection des certains sites touristiques saturés et fragilisés par une fréquentation touristique automobile trop forte (vallon de Polset, accès au refuge de l'Orgère,...).

^ Définition d'un plan de déplacement.

- Les aménagements permettant l'accueil de clientèles spécifiques (enfants, personnes à mobilité réduite).

▪ Améliorer les capacités d'accueil pour les enfants et renforcer les services pour le confort des parents :

^ Création d'une halte-garderie et d'un club enfants à Aussois, consolidation des structures existantes à La Norma et Valfréjus.

▪ Développer des offres et des animations spécifiques pour les enfants ou d'autres cibles de clientèles.

▪ Faciliter la fréquentation des personnes à mobilité réduite :

^ Création d'un sentier de randonnée pilote pour les personnes à mobilité réduite (complémentarité avec le développement d'une activité
thermale « eau du bien être »)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	1
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION.....	4
1. LES STATIONS DE SKI EN RHONE ALPES ET LES SOCIETES EXPLOITANT LEUR DOMAINE SKIABLE.	6
1.1 LES DIFFERENTS STATUTS DES SOCIETES GERANT LES DOMAINES SKIABLES DES STATIONS.	6
1.2 LES SOCIETES EXPLOITANT LES STATIONS DE SKI : MOTEUR POUR L'ECONOMIE REGIONALE.	10
1.3 UNE REFLEXION A LONG TERME.	13
1.4 LES FACTEURS A PRENDRE EN COMPTE.	15
1.5 UN PASSE COUTEUX.	22
1.6 UNE GESTION DU RISQUE.	25
1.7 L'ETUDE MENEES PAR LE GIEC.	29
2. UN REVIREMENT STRATEGIQUE FORCE.	34
2.1 UNE OPTIMISATION DES RESSOURCES GRACE AUX AVANCEES TECHNOLOGIQUES.	34
2.2 UNE DIVERSIFICATION DES OFFRES.	37
2.3 UNE NOUVELLE CIBLE VISEE.	41

3 DES STRATEGIES VARIABLES, DES SCENARI VARIABLES.	44
3.1 LES CONSEQUENCES DE CE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE SUR UNE SOCIETE EXPLOITANT UN DOMAINE SKIABLE DE TAILLE MOYENNE.	44
<i>Cas 1 : Hausse de température légère.</i>	<i>44</i>
<i>Cas 2 : Hausse de température très importante.</i>	<i>45</i>
3.2 CONSEQUENCES POUR UNE SOCIETE GERANT UN GRAND DOMAINE SKIABLE. ..	46
<i>Cas 1 : Hausse de température légère</i>	<i>46</i>
<i>Cas 2 : Hausse de température très importante</i>	<i>48</i>
3.3 CONSEQUENCES POUR UNE SOCIETE GERANT UN PETIT DOMAINE SKIABLE.	50
<i>Cas 1 : Hausse de température légère</i>	<i>50</i>
<i>Cas 2 : Hausse de température très importante</i>	<i>51</i>
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE.....	56
NETOGRAPHIE.....	57
ANNEXES.....	59
ANNEXE 1 : LA SAVOIE ET SON TOURISME, QUELQUES CHIFFRES IMPORTANTS D'APRES LE BUREAU DU TOURISME FRANÇAIS.....	59
ANNEXE 2 : INTERVIEW DE XAVIER LETT	60
ANNEXE 3 : LES INVESTISSEMENTS DES SOCIETES EXPLOITANT LES DOMAINES SKIABLES EN FRANCE EN 2008.....	63
ANNEXE 4 : L'ACTIVITE DES STATIONS EN FONCTION DE LEUR TAILLE.	64
ANNEXE 5 : BILAN DU POLE CANTONAL DU COMITE TOURISTIQUE DE MODANE. ...	65
TABLE DES MATIÈRES	109

Dussurgey Joanny

Le réchauffement climatique est un sujet d'actualité qui a des répercussions multiples. L'une d'entre elles est la raréfaction de la neige, pilier du tourisme de montagne en France. Ainsi un problème écologique, entrave l'activité économique d'un pays, d'une région : la région Rhône-Alpes qui représente 70% de la fréquentation des stations de ski françaises.

Les sociétés exploitant les domaines skiables des stations de ski, doivent et devront faire face à ce problème climatique qui menace leur activité.

Nous étudierons comment ces sociétés affrontent cette problématique, quelles sont les différentes options et alternatives qui s'offrent à elles, et nous analyserons l'étendue des conséquences de ce réchauffement climatique, sur le paysage des sociétés exploitant les domaines skiables.

RARÉFACTION DE LA NEIGE SOCIÉTÉ EXPLOITANTE

DOMAINE SKIABLE DIVERSIFICATION

RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE GIEC

ENTRETIEN DES PISTES